

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n1c8>

INOVAÇÃO SOCIAL NO SETOR CULTURAL: O CASO DA PJE/PRODIGIUM Social Innovation in the cultural sector: the case of PJE/Prodigium

FABIO PRADO SALDANHA – fabio-prado.saldanha@hec.ca
HEC Montreal – Montréal, Canadá

NATALIA AGUILAR DELGADO – natalia.aguilar-delgado@hec.ca
HEC Montreal – Montréal, Canadá

MARLEI POZZEBON – marlei.pozzebon@hec.ca
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil
HEC Montreal – Montréal, Canadá

Submissão: 29/06/2020 | Aprovação: 21/08/2020

Resumo

Este caso examina os principais desafios enfrentados pela Productions Jeun'Est (PJE) e Prodigium, uma empresa social que trabalha no mercado cultural. Os lucros gerados pelas atividades da Prodigium no campo do entretenimento são investidos no programa de treinamento da PJE, que visa aumentar a inclusão social de jovens em situação de vulnerabilidade, treinando-os para serem técnicos no setor cultural. Ao estudar este caso, espera-se que os alunos compreendam os elementos de um modelo de negócios sociais, analisem o papel dos diferentes elementos que formam uma inovação social e avaliem os desafios de planejar sua transferência para outro contexto.

Palavras-chave: Inovação social, modelo de negócios sociais, canvas de negócios sociais, replicação.

Abstract

This case examines the main challenges faced by Productions Jeun'Est (PJE) and Prodigium, a social enterprise operating in the cultural sector. The profits generated by Prodigium's activities in the entertainment field are invested in the PJE training program, which aims to increase the social inclusion of vulnerable youths by training them to be technicians in the cultural market. By studying this case, students are expected to understand the elements of a social business model, analyze the role of the different elements forming a social innovation, and evaluate the challenges of planning its transfer to another context.

Keywords: Social innovation, social business model, social business canvas, replication.

Este caso organiza-se em duas partes: PARTE A e PARTE B

PARTE A

Introdução

Pier: “Meu desejo para 2020 é aumentar o número de participantes do nosso programa de treinamento... e também aumentar o número de aprendizes que concluem o programa...”



Marie-Ève: “Concordo com você. O problema é que dependemos da verba da *Emploi Québec*¹ para manter nossa infraestrutura física. Isso não é suficiente: precisamos expandir ou mudar nosso modelo de negócio social!”

Pier: “Deveríamos ser capazes de continuar com nosso programa de treinamento, mesmo sem o dinheiro da *Emploi Québec*. O bom é que nosso braço comercial, a Prodigium, está indo bem e, agora, a maior parte de nossas receitas vem dos serviços que prestamos. Mas devemos realmente pensar em maneiras de aumentar nossas receitas, talvez com fontes alternativas.”

Essa conversa ocorreu em dezembro de 2019, logo após a cerimônia de entrega de certificados da 23ª turma formada pelo programa Productions Jeun'Est (PJE), empresa social que oferece capacitação profissional em Montreal, Canadá, para jovens que enfrentaram muitas dificuldades na vida. Intrinsecamente ligada à PJE está a Prodigium, braço comercial que presta serviços técnicos a grandes eventos e espaços culturais em Quebec, e que emprega a maioria dos aprendizes formados pelo programa. A PJE e a Prodigium são marcas distintas, vinculadas a uma mesma pessoa jurídica que já ajudou centenas de jovens excluídos a ingressar no mercado de trabalho. Recentemente, a PJE vem enfrentando vários desafios envolvendo desde o recrutamento até estratégias de retenção e comunicação. Mais do que tudo, Pier, o fundador, e Marie-Ève, a diretora executiva, desejam encontrar formas de desenvolver um modelo de negócio mais autossustentável, reduzindo sua dependência de verbas públicas.

Naquele momento, eles compreenderam que precisavam rever seu modelo de negócio, a fim de prosperar no competitivo mercado de Montreal. Propuseram-se uma tarefa para os dias seguintes: desenvolver um plano de negócios detalhando a missão da empresa, as atividades-chave, os parceiros-chave, uma visão geral de seus custos, fontes de receita, clientes (e o relacionamento com eles), canais de comunicação e, principalmente, sua proposta de valor, tanto em termos comerciais quanto sociais.

Como tudo começou: a fusão de dois mundos contrastantes, mas próximos

Na década de 1990, os níveis de pobreza e exclusão social na região leste de Montreal, no bairro de Hochelaga-Maisonneuve, tornaram-se elevados após o fechamento de muitas fábricas. Com o objetivo de combater o fenômeno da pobreza, pelo menos 80 associações comunitárias começaram a trabalhar juntas (Laberge, 1993). Em 1995, o governo de Quebec criou a *Carrefour Jeunesse-Emploi* (CJE), que visava a ajudar as associações comunitárias existentes, alavancando recursos humanos e financeiros em toda a Província de Québec. A iniciativa não apenas ajudou os atores existentes no combate à pobreza e exclusão, mas também criou um ambiente favorável ao surgimento de novas iniciativas, preparando assim o campo onde a PJE/Prodigium viria a crescer.

Se as fábricas na região leste de Montreal fechavam suas portas, por outro lado, a cena cultural da cidade – especialmente o circo – começava a florescer (Bouvet, 2005). O início da década de 1980 testemunhou a chegada de dois grandes *players* no desenvolvimento do campo artístico: a National Circus School, primeira instituição a oferecer aulas de circo na América do Norte, o que possibilitou a democratização dessa forma de arte, e o Cirque du Soleil (Bouvet, 2005), que abriu caminho para o reconhecimento mundial de outras companhias circenses independentes, como o Cirque Éloize, o DynamO Théâtre, o Les 7 Doigts de la Main e o Cavalia.

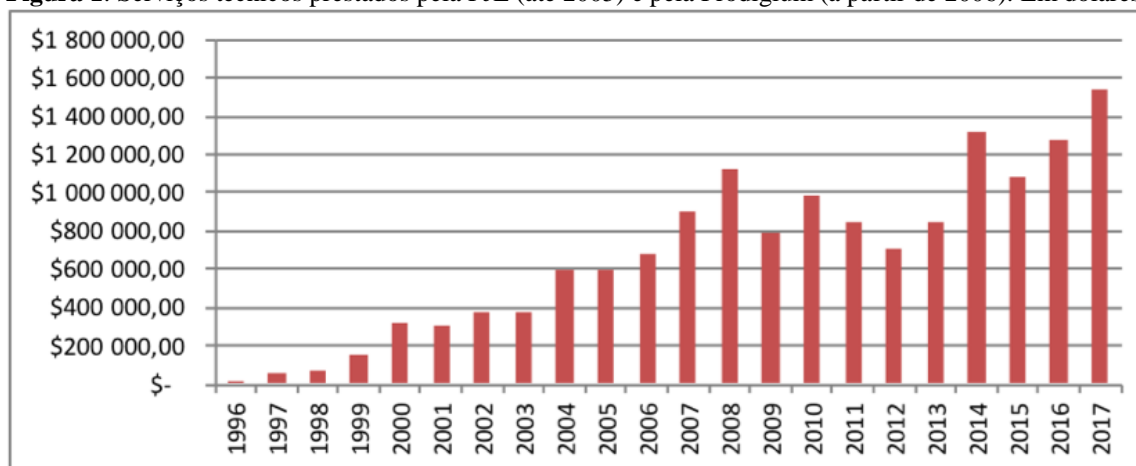
¹ A missão da *Emploi Québec* é contribuir “para o emprego e desenvolvimento profissional e para o combate ao desemprego, à exclusão social e à pobreza, a fim de melhor servir o desenvolvimento econômico e social de Quebec.” Para mais informações visite o site: <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/en/about-us/>.

Trabalhar com esses dois mundos diferentes – a exclusão social e o circo – motivou Pier Colbert a agir. O próprio Pier foi funcionário do Cirque du Soleil, de 1995 a 2005. Ao mesmo tempo, preocupado com as condições sociais e econômicas dos jovens de seu bairro na região leste de Montreal, Pier também participava ativamente de uma organização sem fins lucrativos dedicada a promover a inclusão social de jovens. Ele percebeu que havia a oportunidade de criar uma ponte para que esses jovens excluídos pudessem entrar na indústria circense. Nessa época, a Escola Nacional de Circo já fornecia artistas ao mercado circense, como acrobatas e palhaços. Ele imaginou que haveria uma demanda por novos técnicos para trabalhar nos bastidores. Por experiência própria, Pier sabia que trabalhar como técnico em apresentações artísticas ao vivo exigia precisão e disciplina, além de muita adrenalina e paixão. Além disso, rotina é uma palavra raramente pronunciada neste *métier*. Ao preencher essa lacuna entre a necessidade de novos técnicos no campo e a força de trabalho abundante e latente, Pier entendeu que poderia fazer a diferença e, juntamente com Suzanne Desbiens e outros colegas, criou a Productions Jeun’Est (PJE) em 1996.

Dois nomes diferentes, uma só missão: o modelo de negócio da PJE/Prodigium

A missão inicial da PJE era desenvolver uma iniciativa que tratasse de duas questões ao mesmo tempo: oferecer formação técnica a jovens excluídos que moravam em Montreal, e oferecer serviços técnicos a clientes e parceiros. Assim, a PJE realizou ambas as atividades até 2005, mas, até aquele ano, os serviços técnicos prestados a clientes comerciais não representavam uma fonte significativa de receita (ver Figura 1). Na verdade, os clientes comerciais mostravam-se relutantes em contratar os serviços de PJE, pois havia a percepção de que tais serviços eram realizados por alunos, e não por profissionais qualificados. Para acabar com esses boatos e enviar uma mensagem clara ao mercado, em 2006, o ramo de serviços técnicos foi oficialmente denominado “Prodigium”. Essa decisão foi tomada com o intuito de separar em duas “marcas” distintas o programa de treinamento e os serviços técnicos, permitindo, em última análise, que a empresa atendesse diferentes segmentos de clientes.

Figura 1: Serviços técnicos prestados pela PJE (até 2005) e pela Prodigium (a partir de 2006). Em dólares canadenses.



Fonte: PJE

Com a implementação dos serviços comerciais da Prodigium, a imagem dos ‘dois lados da mesma moeda’ é a que melhor descreve a natureza da PJE/Prodigium: uma empresa social que, com uma única pessoa jurídica, também atua comercialmente no mercado cultural. A PJE, lado social da organização, é responsável por oferecer aos jovens a formação necessária para se tornarem técnicos profissionais. A Prodigium é a parte comercial da organização: prestadora de serviços técnicos a diversos clientes, desde o setor das artes e entretenimento até as áreas de esportes e saúde.

Simplificando, os lucros gerados pelas atividades comerciais da Prodigium são investidos no programa de treinamento da PJE. Embora a organização tenha duas marcas distintas, sua missão é uma só: desenvolver a cidadania dos jovens moradores de Montreal que enfrentam dificuldades sociais, treinando-os e oferecendo-lhes oportunidades de trabalho. Considerando que, embora as oportunidades e condições não sejam iguais para todos, cada pessoa ainda tem um papel a cumprir na sociedade, o lema da PJE/Prodigious é “treinar para o sucesso”, no sentido de um antídoto à evasão escolar e ao desemprego.

A vertente comercial da PJE – a Prodigium – foi se tornando a fornecedora oficial de técnicos do Cirque du Soleil. Essa parceria com o Cirque du Soleil atraiu novos clientes e empresas, o que ajudou a atingir taxas de colocação profissional próximas a 80% após os participantes concluírem o programa de treinamento. A ideia de ter uma marca comercial em uma empresa social era reinvestir seus lucros em sua missão, criando uma forma sustentável de exercer as atividades sociais. Na verdade, a metodologia da PJE está no cerne do modelo de negócio da Prodigium. Juntas, elas conseguiram criar um ecossistema onde os *stakeholders* encontram-se engajados como parceiros comerciais comprometidos com o desenvolvimento social por meio da interação com o mercado cultural. Como parceiros, eles disponibilizam recursos materiais (dinheiro, equipamentos, locais), conhecimentos e ferramentas metodológicas. Por meio do Programa de Medição de Treinamento (MFOR), a Emploi Québec financia de um sexto a um quarto do orçamento da organização.

Embora a organização precise dos subsídios do governo, Pier e Suzanne reconhecem que se esforçam constantemente para reduzir sua dependência de verbas públicas. O subsídio que a Emploi Québec repassa anualmente à PJE é concedido com a condição de que a empresa atenda um número mínimo de participantes: menos de 15 pessoas por ano pode resultar em redução da verba para o ano seguinte. A Emploi Québec financia outros programas sociais e profissionais em toda a província, e a PJE sabe que o ministério precisa prestar contas de seus investimentos. Nessa perspectiva, a PJE compete por recursos escassos com outros programas de treinamento em Quebec. Como enfatiza Suzanne:

“Dependemos da verba da Emploi Québec para manter nossa infraestrutura física. Conhecemos todos eles, eles nos amam e amam nosso trabalho. Porém, isso não é o bastante: precisamos ter gente suficiente para treinar, a fim de justificar o trabalho que fazemos e o dinheiro que recebemos.”

Felizmente, o período de 2015 a 2018 foi muito bom para a Prodigium. Em 2015, devido à popularidade das duas primeiras peças (*Pique* e *Coeur*) da tetralogia de Robert Lepage, o público fez fila ao redor dos quarteirões para comprar ingressos no La Tohu, onde a Prodigium era o fornecedor técnico oficial. Essa demanda de público ajudou a Prodigium a aumentar significativamente suas receitas como prestadora de serviços. Na verdade, essa demanda veio na hora certa: desde a ascensão do Partido Liberal em Québec, em 2013, houve muitos cortes nas verbas governamentais destinadas a serviços culturais, educacionais, de saúde e sociais. Em períodos em que os governos adotam medidas de austeridade para controlar os gastos públicos, esses grandes eventos ajudam as organizações culturais a manter uma boa situação no curto prazo.

Além dos recursos financeiros, os fornecedores de equipamentos são fundamentais para disponibilizar o material utilizado pelos instrutores da PJE para ensinar aos participantes os fundamentos de engenharia de som, iluminação, maquinismo e vídeo. O maior parceiro e cliente da PJE/Prodigious até ao momento é a Omnison, empresa que presta serviços técnicos a grandes clientes, como o Grande Prêmio Canadense de Fórmula 1 e uma série de grandes *players* do ramo de eventos. Os espaços culturais parceiros, especialmente o Le TAZ, o La Tohu e o Théâtre d'Outremont, disponibilizam suas instalações para atividades de montagem e desmontagem de palco. A fórmula ganha-ganha também se aplica à relação comercial com esses locais parceiros: eles oferecem seu espaço para treinamentos que não podem ser realizados nas instalações da própria

PJE/Prodigium devido a limitações físicas e, em troca, recebem serviços gratuitos. Por exemplo, o La Tohu oferece seu espaço para atividades simples, como organização da fiação e manutenção de palco, a serem realizadas por aprendizes PJE. Mais uma vez, esses serviços não são cobrados.

A maior parte dos custos (cerca de 70%), referentes a itens como a formação contínua dos instrutores e a comunicação e promoção tanto do recrutamento como dos serviços técnicos, são cobertos pelas receitas geradas pela Prodigium. Para conseguir fechar as contas, o restante dos custos de suas atividades de treinamento, ou seja, parte dos salários dos instrutores e da infraestrutura, vêm da Emploi Quebec e parceiros comerciais.

Ao longo dos anos, a PJE desenvolveu a sua metodologia de formação em paralelo com a Prodigium, e criou este modelo único de negócio que combina a economia social e o mercado cultural e de entretenimento, atraindo a atenção de outras organizações no exterior.

A PJE/Prodigium: uma metodologia diferenciada para superar a exclusão social

O programa anual desenvolvido pela PJE oferece formação técnica a aproximadamente 20 pessoas, durante 1.341 horas, ao longo de 10 meses. Podem se candidatar a uma vaga no programa jovens adultos (com idade entre 18 e 35 anos) que estejam desempregados, residam em áreas carentes de Montreal, tenham concluído pelo menos o terceiro nível do ensino médio, e estejam dispostos a entrar ou retornar ao mercado de trabalho e seguir uma carreira na área da cultura. A atuação da PJE é voltada a participantes com dificuldades na vida escolar e profissional, especialmente àqueles que abandonaram a escola ou que enfrentam dificuldades para encontrar ou manter um emprego. Nas palavras da própria empresa, ela busca “jovens adultos em situação econômica precária que não encontram inserção no mercado de trabalho, mas que desejam desenvolver sua independência e ter uma experiência positiva nas artes em geral e, mais especificamente, em profissões relacionadas à produção cultural” (Production Jeun’Est, 2012)².

Os candidatos selecionados participam de um programa de treinamento dividido em quatro partes. A primeira é a abordagem socioprofissional, que trata dos diversos aspectos do trabalho do técnico de palco, bem como das atividades de procura de emprego. Esta capacitação é oferecida em colaboração com o CJE de Mercier e conduzida por um funcionário da PJE. As outras três partes são mais técnicas e também ministradas por funcionários da PJE, muitas vezes ex-aprendizes da PJE que se tornaram profissionais atuantes no mercado cultural: iluminação e som, maquinismo e vídeo.

O objetivo da parte socioprofissional é estimular a motivação dos participantes e proporcionar-lhes apoio educativo por meio de encontros regulares individuais e em grupo onde, supervisionados pelos instrutores, os participantes avaliam seu próprio desempenho e trocam experiências. Essa capacitação organiza-se em quatro subpartes ou etapas. A primeira é um treinamento de 40 horas denominado “aprendendo a aprender”, onde os participantes desenvolvem habilidades cognitivas e estratégias de aprendizagem, como memorização, generalização e abstração, entre outras. Além disso, durante essas 40 horas iniciais, os instrutores podem detectar necessidades específicas dentro do grupo e identificar a melhor abordagem educacional para despertar as competências de cada participante.

Na segunda etapa da fase socioprofissional, são abordados temas básicos como regulamentação, segurança, gestão financeira, conduta profissional e normas, além de autoconhecimento e comunicação interpessoal. As reuniões são realizadas em pequenos grupos, o que permite aos participantes trocar ideias entre si e com os instrutores, de modo a ampliar a compreensão do setor e a aumentar a motivação. Essas duas etapas são realizadas antes do início do período de estágio.

² Productions Jeun’Est. (2012). *Présentation de l’entreprise*. Documento de trabalho, 13 páginas.

Uma vez concluído o estágio, as duas últimas etapas tratam de atividades de procura de emprego, e são realizadas em colaboração com a Carrefour Jeunesse-Emploi. Durante os encontros individuais, um representante da CJE e um representante socioprofissional da PJE avaliam as necessidades de cada participante em termos de inserção profissional: simulam entrevistas de emprego e ajudam na elaboração de cartões de visita e currículos. Este apoio visa a preparar os participantes para enfrentar o mercado no término da formação.

As partes técnicas possuem três níveis: básico, intermediário e especialização. Os dois primeiros níveis formam a base comum para um conhecimento técnico geral, e cada um dura 15 semanas. Na metade do segundo nível, cada participante realiza um estágio de cinco semanas nas instalações de um dos parceiros – Cirque du Soleil, La TOHU, Théâtre d'Outremont ou o Grande Prêmio do Canadá. Graças a este estágio, os participantes visitam diferentes espaços e participam de diferentes atividades culturais, ajudando as equipas locais em diferentes tarefas e vivenciando as funções que irão desempenhar no mercado de trabalho.

Como em qualquer profissão, uma combinação de aulas teóricas e estágio prático incentiva os participantes a absorver o conhecimento por meio de observação, tentativa e erro. Essas ocasiões permitem que os participantes entrem em contato com profissionais, sejam apresentados ao seu potencial local de trabalho e conheçam mais sobre os aspectos e mecanismos técnicos do setor. Para participantes motivados, estas visitas de trabalho podem estimular ainda mais o desejo de concluir de forma bem sucedida sua formação, uma vez que veem em primeira mão o quanto o trabalho competente e empenhado dos técnicos de palco contribui para o sucesso de uma representação. No final dessas 30 semanas, os participantes passam por um exame para avaliar suas competências teóricas e práticas. Depois disso, finalmente, nas últimas dez semanas de capacitação, eles passam para o terceiro nível (ou seja, especialização), escolhendo um campo específico – iluminação e som, maquinismo ou vídeo.

Ao fim da capacitação de 10 meses, os participantes que completaram todo o treinamento organizam um grande evento realizado em um dos espaços parceiros. Os formandos convidam seus familiares e amigos para comemorar e testemunhar a entrega de seus certificados profissionais. Após isso, eles entram na lista de técnicos freelancers da Prodigium, e podem começar a trabalhar imediatamente, seja para parceiros/clientes da Prodigium ou mesmo para outras empresas. Eles são atores-chave na dinâmica do modelo de negócios da PJE/Prodigious. Embora a Prodigium tenha interesse em manter os melhores formandos em sua própria equipe, ela muitas vezes “perde” alguns bons técnicos para grandes empresas como o Cirque du Soleil ou o Cirque Éloize, uma vez que tais organizações oferecem salários e benefícios altamente competitivos, às vezes acima das possibilidades da Prodigium.

Nos últimos anos, a PJE recrutou cerca de 25 participantes por coorte, e a taxa de abandono foi de aproximadamente 25%, cumprindo assim a condição da Emploi Québec para o repasse de verbas, ou seja, oferecer capacitação completa para pelo menos 15 indivíduos. Às vezes, os participantes saem por escolha própria e, ocasionalmente, a PJE convida alguns participantes a deixar o programa, com base nos feedbacks relacionados a motivação. No entanto, esse procedimento tornou-se recentemente um problema para a organização, entre outros desafios que descreveremos nas seções a seguir.

O recrutamento tem se tornado uma tarefa hercúlea

Embora 15 participantes possam não parecer muito, recrutá-los é uma tarefa hercúlea para Pier e sua diretora adjunta, Marie-Ève. Em anos recentes e mais magros, a PJE teve dificuldades para chegar a esse número, o que, segundo Suzanne, deixou a Emploi Québec “um tanto decepcionada”. Pier e Suzanne temem que, se esse limite anual não for atingido, o governo pode reconsiderar os subsídios, ou mesmo cortá-los completamente.

Para ampliar o recrutamento, Pier e Marie-Ève vêm tentando mudar de estratégia. Por exemplo, eles não estão mais focando exclusivamente na região de Hochelaga-Maisonneuve, caso contrário, definitivamente não conseguiriam encontrar gente suficiente. Em vez disso, estão considerando um espectro mais amplo de possíveis candidatos. Os agentes de emprego dos *Centres Locaux d'Emploi* (CLEs) têm uma infinidade de ofertas de emprego a apresentar às pessoas em busca trabalho. Por isso, a equipe da PJE tem visitado muitos CLEs, sempre fazendo apresentações bem elaboradas, visando desmistificar o trabalho do técnico de palco. Essas apresentações têm por objetivo conscientizar os agentes de emprego sobre o programa de capacitação da PJE, para que eles o recomendem a jovens em busca de emprego.

Outro desafio relacionado ao recrutamento é que o trabalho do técnico de palco não é tão popular quanto se imagina. Ao procurar trabalho, Pier argumenta, as pessoas aparentemente tendem a buscar a estabilidade de um emprego registrado em tempo integral, em vez atuar como profissionais autônomos. Além disso, o setor também é vulnerável a mudanças nos incentivos fiscais – ou seja, créditos fiscais concedidos a empresas de produções artísticas – e, conseqüentemente, muitas das vagas nesse ramo são precárias ou de meio período. Para contrabalançar esta perspectiva, Pier e Marie-Ève apresentam o outro lado da moeda: mesmo que os empregos fixos para técnicos sejam raros, existe atualmente uma considerável escassez de mão de obra no setor. Isso significa que os técnicos dispõem de flexibilidade suficiente para criar seus horários de trabalho de acordo com a própria disponibilidade, ou mesmo trabalhar duro durante uma determinada temporada, e depois reservar alguns meses para viajar para o exterior.

O último desafio está relacionado a encontrar bons canais para chegar às pessoas certas. Nos primeiros anos, eles anunciavam o programa em alguns jornais de Montreal, o que funcionava muito bem: pelo menos 100 pessoas compareciam para se inscrever, dizendo que tinham visto o anúncio no jornal *Voir*. Hoje, o retorno desse tipo de publicidade caiu para cerca de dois candidatos por ano. Mais recentemente, Facebook, Instagram e YouTube têm sido os principais canais das campanhas de recrutamento. Portanto, outro desafio para a PJE é repensar constantemente sua estratégia de comunicação, de modo a alcançar novos candidatos por meio das mídias sociais.

Divulgar ou camuflar a missão social

Divulgar ou camuflar a missão social parece provocar diferentes percepções entre os diferentes *stakeholders*. Como a mão de obra da Prodigium é formada por jovens anteriormente desfavorecidos, a percepção geral do mercado era a de uma empresa com serviços de baixa qualidade – a imagem da empresa era, às vezes, associada à prestação de serviços mais baratos. No entanto, de acordo com Pier, essa era uma percepção incorreta:

“Não podemos ir para o mais barato. Os serviços têm para nós o mesmo custo que para os outros. Não queremos pagar 15 dólares canadenses por hora aos nossos funcionários, em vez de 18. Você sabe, o café fair trade é mais caro, embora nem todo mundo esteja disposto a pagar o preço. Basicamente, as pessoas querem gastar menos dinheiro.”

Embora parecesse uma estratégia convincente e atraente, destacar a missão social da empresa era também uma faca de dois gumes. Para evitar a percepção geral de que a Prodigium oferecia serviços baratos, o desafio passou a ser como apresentar esse conceito de forma diferenciada, e enfatizar a inclusão social como um ativo, ou mesmo como uma vantagem competitiva aos olhos do mercado cultural.

Por exemplo, a organização participou, em 2014, de um programa denominado *L'Économie sociale, j'achète!*, especialmente voltado a facilitar a interação de grandes clientes em potencial – como a cidade de Montreal – com iniciativas de negócios da economia social. A PJE/Prodigium participou desse programa durante quase um ano, vindo a conhecer cerca de 10 grandes clientes

potenciais, o que se revelou uma valiosa oportunidade para contatos e para apresentar a empresa como uma entidade dual, que opera no mercado cultural e na economia social.

Por isso, a organização decidiu enfatizar a missão social da PJE/Prodígium, pois acredita firmemente que sua missão social gera valor (ou deveria), e não simplesmente barateia os serviços. Se as empresas geralmente têm apenas um site e uma chance de causar uma primeira impressão nos visitantes e clientes, o desafio passa a ser como equilibrar narrativas relacionadas ao impacto social e à proposta de valor comercial da empresa. Quais estratégias de comunicação devem ser utilizadas em relação aos clientes, em quais segmentos e por meio de quais canais? Essas são tarefas a serem constantemente abordadas pela organização.

Necessidade de fontes alternativas de receita

Se o recrutamento e a comunicação estratégica constituem desafios chave à PJE/Prodígium, tais elementos também estão relacionados à geração de receitas. Marie-Ève Dagenais, Diretora Adjunta, expressou a intenção organizacional de desenvolver uma carteira diversificada de receitas, deixando de depender de verbas públicas. Mesmo que a Emploi Québec financie apenas de um sexto a um quarto de toda a organização, essa parte ainda é crucial para manter as atividades da empresa. Portanto, pensar em fontes alternativas de receita é sempre bem-vindo, e a organização sempre tenta antever novas oportunidades de financiamento que possam surgir.

Por exemplo, um ativo que a organização pretende capitalizar ainda mais está relacionado à sua metodologia. A capacitação técnica ministrada pela PJE é resultado de um extenso trabalho de extrair as informações brutas presentes nos manuais técnicos, traduzi-las para o francês, combiná-las com a expertise tácita da equipe, e moldá-la em um material didático em constante adaptação, que vem sendo atualizado e utilizado ao longo do tempo. Há anos, a organização vem pensando que esta metodologia – combinada ao modelo de negócio da PJE/Prodígium – pode ser reproduzida noutros contextos.

A organização também vislumbra uma oportunidade de ampliação no ambiente virtual. Como já mencionado, o recrutamento é um dos grandes desafios da PJE. Isso se deve, em parte, aos rígidos requisitos de elegibilidade estabelecidos pela Emploi Québec – jovens que estejam desempregados, tenham abandonaram a escola e residam em Québec. Pessoas acima de 35 anos ou trabalhadores ativos interessados em atualizar suas habilidades técnicas ou, principalmente, aqueles que não sejam, atualmente, cidadãos de Quebec não estão aptos a assistir frequentar as aulas.

Assim, em 2019, a organização decidiu se engajar em um projeto de criação de vídeos a serem disponibilizados por meio de assinatura, em uma plataforma online. Tendo acompanhado as aulas virtuais sobre um tema específico (por exemplo, áudio ou vídeo), os alunos à distância poderiam concluir seu treinamento e receber um certificado após realizar um estágio com um parceiro (um espaço de eventos, um teatro ou um fornecedor de equipamentos), o que validaria os conhecimentos teóricos adquiridos pelo aluno. Utilizando recursos internos, a PJE produziria esses vídeos em francês, o que resolveria um problema idioma para os técnicos francófonos, uma vez que a maioria dos tutoriais online estão disponíveis em inglês. Ademais, isso poderia representar novos fluxos de receita para a organização; entretanto, ainda não está claro como isso se traduzirá em números.

Outro ativo com o qual a PJE/Prodígium pretende gerar novas receitas está relacionado a suas futuras instalações. Uma das principais restrições do edifício que a PJE/Prodígium ocupou durante muitos anos era a altura do teto. O ensino e a execução de atividades de maquinismo requerem um espaço vertical considerável, e a PJE havia firmado entendimentos com os parceiros (La Tohu, TAZ etc.) para a utilização de seus espaços, de modo a oferecer esse treinamento aos participantes. Em 2019, a PJE/Prodígium foi forçada a se mudar, pois a *Commission Scolaire de Montréal* exigiu de volta o edifício – uma antiga escola primária – que empresa ocupava desde 2000.

Após três meses de muito trabalho para encontrar um local que se adaptasse às suas necessidades, a PJE/Prodigium acabou firmando uma parceria com a *Le Cap Saint-Barnabé*, uma entidade beneficente que, desde 1991, presta diversos serviços a pessoas sem teto (alojamento, alimentação e uma mercearia com preços acessíveis) em uma antiga igreja. A parceria com a PJE/Prodigium envolve a reforma da nave, do coro alto e da sacristia da igreja, e a utilização desses espaços mediante um contrato de locação com duração de 15 anos. A PJE/Prodigium vai dividir o mesmo teto com a *Le Cap Saint-Barnabé*: a primeira passará a ensinar jovens na nave, enquanto a segunda continuará a prestar seus serviços aos sem-teto no porão. Com esta nova estrutura física, a PJE/Prodigium terá espaço suficiente para oferecer capacitação completa em maquinismo e outras atividades.

Entretanto, este novo local representa um aumento de cerca de 50% nos custos de aluguel da empresa em comparação com o prédio anterior. Para cobrir este aumento de custos, a PJE/Prodigium precisa encontrar fontes alternativas de receita.

Desafios à frente

Para manter a sua dupla missão, a PJE/Prodigium enfrenta atualmente alguns desafios: o recrutamento de participantes, a comunicação de sua missão social e a obtenção de fontes alternativas de receitas. A organização é altamente criativa na adaptação de sua metodologia para o enfrentamento da exclusão social, mas deseja encontrar novas formas de expandir seu modelo de negócio, e se tornar ela própria um modelo de negócio ainda mais autossustentável.

Durante todo o fim de semana, Pier e Marie-Ève se reunirão com um grupo de estudantes de administração para elaborar um plano de negócio. Eles querem revisar todas as trajetórias passadas da PJE/Prodigium e reunir todos os elementos críticos em um mesmo modelo. Por meio da listagem dos elementos-chave de um modelo de negócio e da descrição de sua interconexão, eles desejam encontrar maneiras de identificar novos fluxos de receita, ou seja, alternativas que ainda não viram. O fim de semana promete ser cansativo, mas inspirador.

PARTE B

4 de dezembro de 2019, 13:11

De: Lara

Para: Pier Colbert

Assunto: reunião ontem – PJE/Prodigium no Brasil

Olá, Pier,

A negociação que vínhamos construindo junto àquela fundação brasileira veio abaixo completamente devido a recentes fatos suspeitos envolvendo seu presidente e diretor executivo. Agora, a fundação tem uma equipe de gestão totalmente nova e isso muda muito as coisas para nós. Um dos maiores impactos é que eles só receberão novas propostas: querem cortar todos os vínculos com o passado. As propostas mais antigas ficam, portanto, incontestavelmente rejeitadas, pois a nova diretoria acredita que pode haver pelo menos algum tipo de conflito de interesses em relação ao antigo presidente e diretor. Embora nosso projeto não tenha nada a ver com esses escândalos, infelizmente somos afetados por esse novo desdobramento.

O novo presidente, porém, disse que poderia tentar conversar com uma outra fundação, para ver se eles teriam interesse em entrar no processo como parceiros. Na minha sincera opinião, ele estava apenas tentando suavizar as más notícias inesperadas que nos deu com alguma boa perspectiva para o futuro.

Veja, como representante de uma agência internacional de desenvolvimento, estou aqui para apoiá-lo neste projeto. No entanto, meu alcance é limitado, e não posso patrociná-lo diretamente. Se a partir desse eventual contato com o novo presidente, conseguirmos obter evidências mais concretas

e factíveis, terei prazer em voltar a examinar o projeto e fazer mais ajustes, principalmente no orçamento. Do contrário, se nenhum elemento concreto surgir dessa possível nova conversa, lamento dizer que também preciso desistir desse projeto. Lamento relatar-lhe esses fatos. Porém, se eu fosse você, começaria a buscar outros parceiros – até mesmo outros países – já que o cenário político geral no Brasil não é muito promissor, como você tem visto ultimamente.

Atenciosamente,

Lara

Ler essas poucas linhas de sua parceira brasileira deixou Pier bastante desanimado. Como a PJE/Prodigium já alcançou certo nível de sucesso e provou que poderia trazer benefícios socioeconômicos, Pier e sua equipe vem acreditando que divulgar sua experiência para outros países poderia ajudar os jovens desses países a encontrar empregos no mercado cultural, assim como a organização tem feito em Québec. Há vários anos, a organização vem considerando que sua metodologia – aliada ao modelo dual de negócio da PJE/Prodigium – poderia ser reproduzida fisicamente em outros contextos, o que explica alguns dos esforços que Pier e sua equipe já realizaram para aproveitar oportunidades que surgiram. A PJE é uma iniciativa nascida em um bairro pobre de Montreal, para tratar de questões sociais que, apesar de serem locais, também são muito comuns em outras regiões do mundo.

No início de 2019, eles trabalharam incansavelmente nesse projeto brasileiro, investindo tempo e dinheiro em conhecer pessoas e organizar e reformular seu modelo para se adequar ao contexto brasileiro. Eles se reuniram com uma delegação de brasileiros que visitou a entidade para conversar com seus funcionários, participantes e parceiros de negócios, a fim de entender os mecanismos a ser replicados no exterior. O projeto foi idealizado quando uma organização brasileira – que oferecia capacitação profissional a jovens excluídos, moradores de favelas no Rio de Janeiro – demonstrou interesse em “importar” a metodologia e o modelo de negócios da PJE/Prodigium. A demanda por técnicos de palco, aliada ao fato de muitos jovens das favelas poderem ser treinados e atuar em eventos, parecia oferecer as condições perfeitas para reproduzir a metodologia da PJE/Prodigium no Brasil. Infelizmente, como percebemos a partir do e-mail acima, o projeto acabou não conseguindo encontrar o financiamento necessário.

No entanto, essa decepção não impediu Pier de buscar novas oportunidades no exterior. Posteriormente, ele estabeleceu conexões com a Oxfam Québec, o que o levou a passar uma semana no Peru, reunindo-se com parceiros, na tentativa de reproduzir a metodologia por lá, mas esse projeto também fracassou. Ele então mudou seu foco para a Argentina, onde o Ministério da Educação demonstrou interesse em importar a metodologia da PJE/Prodigium para desenvolver um projeto em colaboração com um importante teatro. Mais uma vez, a ideia não se concretizou. Recentemente, Pier foi visitado por um engenheiro de som chinês que, em colaboração com o Cirque du Soleil na China, pretendia reproduzir a metodologia e o modelo de negócio da PJE/Prodigium em Hangzhou. A ideia era montar uma escola de capacitação para jovens que haviam concluído os dois anos de treinamento militar e desejavam adquirir habilidades e seguir a carreira de técnicos de palco. Como em muitas outras regiões, a China tem uma grande demanda por especialização profissional na área. Até agora, o projeto ainda não começou.

Se exportar o modelo da PJE/Prodigium para outros países faz parte de uma visão altruísta de Pier e sua equipe, a ideia também pode ser vista como um movimento estratégico em direção ao futuro da organização. Obter sucesso em uma empreitada internacional pode gerar externalidades positivas para a PJE/Prodigium, tais como legitimar ainda mais sua relevância, conquistar novos clientes e fortalecer suas bases em Quebec. Embora o recrutamento seja uma das questões mais imediatas que eles enfrentam, Pier sabe por experiência própria que o sucesso no exterior muitas vezes ajuda a trazer a fama e publicidade que, em sua opinião, podem posicionar a empresa em outro

patamar. Isto, por sua vez, pode ajudar a resolver o problema do recrutamento, gerando mais possibilidades de atrair pessoas para a PJE/Prodigium.

Ou seja, Pier pressupõe que a reputação internacional pode resultar em mais divulgação para a empresa, o que leva a um aumento do interesse geral e a uma maior demanda, reduzindo assim as questões relacionadas ao recrutamento e, principalmente, atraindo novos parceiros e recursos. De alguma forma, esses ingredientes são igualmente necessários para garantir a longevidade da organização. Pier descreve claramente o maior desejo da equipe:

“Não temos a intenção de franquear nossos serviços; em vez disso, temos a ambição de ‘reaplicar’ nossa missão social em outros lugares.”

O que vem a seguir para a PJE/Prodigium no cenário internacional?

A sinergia única que a PJE/Prodigium equilibra entre, de um lado, serviços comerciais para o mercado cultural e de entretenimento, e, de outro, a inclusão social – e o fato de a organização já ter beneficiado mais de 500 pessoas – vem atraindo a atenção de diferentes organizações internacionais que desejam desenvolver este modelo de negócio no exterior.

Até agora, os projetos malsucedidos acima começaram com os contatos pessoais de Pier. No entanto, a experiência mostra que, se a organização pretende se envolver efetivamente em projetos internacionais (ou em outras localidades do Canadá), ela precisa investir na prospecção de novos mercados. Com quais oportunidades e parceiros no exterior a PJE/Prodigium poderia contar para transferir seu modelo inovador para outras regiões? Quais processos e elementos-chave do modelo da PJE/Prodigium podem ser adaptáveis a outra cultura? E, principalmente, como esse processo de internacionalização deve ser planejado e estruturado? Por enquanto, o projeto de reaplicação está parado, até que eles encontrem outras oportunidades de concretizar sua missão altruística em outros contextos.