



Mapa de Soluções Inovadoras



Volume 4
Gestão de Negócios Sociais e Inclusivos





Sumário

Os realizadores

Instituto Walmart

Ashoka

Mapa de Soluções Inovadoras

Os Desafios da Gestão nos Negócios Sociais e Inclusivos

Por Flávia Regina de Souza Oliveira e Juliana Furini de Vasconcellos

1. Negócios Sociais e Inclusivos

- 1.1 Conceito
- 1.2 Características
- 1.3 O Chamado setor 2,5

2. Regulamentação

- 2.1 Sociedade limitada
- 2.2 Responsabilidade dos Sócios

3. Gestão dos Negócios Sociais

- 3.1 Administração da sociedade limitada
- 3.2 Governança

4. Um exemplo no Brasil – Vox Capital

5. Um exemplo no Mundo - BASF Grameen Ltda¹⁰.

6. Exemplos de regulamentação

- 6.1 Os negócios sociais no Reino Unido
- 6.2 A regulamentação americana

7. Conclusão

Referências bibliográficas

Sobre as autoras

Gestão de negócios sociais e inclusivos – Desafios e avanços

Por Liziane Dranka Silva Brito

- 1. Transplante de métodos
- 2. Escassez de profissionais e de gestão de talentos
- 3. Conclusão

Referências bibliográficas

Sobre a autora



ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS

Os realizadores

Instituto Walmart

Criado em 2005, o Instituto Walmart é uma organização sem fins lucrativos, responsável pela orientação estratégica e gestão do investimento social privado do Walmart Brasil e também pelo apoio a iniciativas de responsabilidade social da empresa.

O Instituto atua com foco em três causas: Juventude e Trabalho, Desenvolvimento Local e Geração de Renda, apoiando programas e projetos, sempre em parceria com organizações da sociedade civil. A missão do Instituto Walmart é “promover o autodesenvolvimento para as pessoas viverem melhor”, e é sustentada pela crença de que o indivíduo é o agente da mudança de sua própria vida e da sociedade, razão pela qual os investimentos realizados buscam incentivar pessoas e projetos a encontrarem caminhos para sua autonomia e sustentabilidade.

Na frente de Geração de Renda, ao longo dos cinco anos de existência, o Instituto Walmart já apoiou 25 instituições em 32 projetos, beneficiando mais de 2.900 pessoas. Os projetos buscam criar subsídios, orientar e fortalecer grupos produtivos para sua viabilidade, sustentabilidade e autonomia, criando condições favoráveis para o desenvolvimento econômico das comunidades em situação de vulnerabilidade social.

Ashoka

A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira na criação do conceito de empreendedorismo social. Criada em 1980, pelo norte-americano Bill Drayton, e presente no Brasil desde 1986, a Ashoka começou a atuar na Índia e está, hoje, presente em mais de 65 países. Ao longo dos últimos 30 anos, transformou-se em uma plataforma de inovações em empreendedorismo e sustentabilidade social e ambiental.

A Ashoka acredita num setor social global, capaz de reagir rápida e eficazmente a mudanças sociais em qualquer parte do mundo, em que cada membro da sociedade seja um agente capaz de promover mudanças e contribuir para as necessidades sociais existentes. Sua visão é de que “Todo mundo pode mudar o mundo”.

Para atingir seu objetivo, a Ashoka atua como uma aceleradora de inovação a partir de três pilares: identificação de empreendedores sociais; fortalecimento do trabalho colaborativo entre empreendedores sociais; e investimento na disseminação de iniciativas e conhecimento em áreas ou temas emergentes e essenciais para a construção de um setor social eficiente e sustentável.

Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos

O Instituto Walmart, em parceria com a Ashoka, dá início ao Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de Empreendedores na Construção de Negócios Sociais e Inclusivos. O projeto em questão busca sistematizar e disseminar conhecimentos sobre a prática de empreendedores que, de forma inovadora, têm construído no Brasil negócios sociais e/ou inclusivos. A iniciativa prevê a realização de uma série de quatro encontros sobre os temas: Panorama Conceitual; Negócios Sociais e Mulheres; Negócios Sociais, Juventude, Área Urbana e Rural; e Gestão de Negócios Sociais e Negócios Inclusivos, reunindo atores estratégicos da academia e da prática nesta discussão. Além disso, o projeto visa a construir e disseminar uma publicação que sistematize as trocas, as experiências e os aprendizados dos quatro encontros realizados, fortalecendo esses novos campos de atuação.

O contexto

Em países em desenvolvimento tem sido frequente o surgimento de alternativas para combater a pobreza. Os negócios sociais e os negócios inclusivos assumiram papel importante nessa nova economia. Novos modelos econômicos têm sido pensados para solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado, e o cenário atual é muito favorável para se pensar em novas estratégias de inserção no mundo do trabalho.

Em 2009, segundo os dados de empreendedorismo no Brasil, divulgados pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), a porcentagem de pessoas empreendendo seus próprios negócios no país pulou de 13% para 15% da população economicamente ativa. Esta mesma pesquisa ressalta o papel da mulher no mercado empreendedor brasileiro, uma vez que, de cada cem novas empresas, 53 são lideradas por mulheres. Além disto, elas empreendem mais por oportunidade do que os homens.

No caso dos jovens empreendedores, estes já são parte importante da economia e do processo de desenvolvimento do país, uma vez que 31% do total dos empreendedores brasileiros têm idade entre 25 e 34 anos.



Na mesma direção está o movimento de formalização do trabalho. Programas como o MEI (Microempreendedor Individual) aceleram, facilitam e trazem benefícios na formalização de milhares de empreendedores individuais. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), em fevereiro de 2011, 75.973 trabalhadores por conta própria fizeram o registro e, no acumulado do ano, já são 157.593 empreendedores individuais.

Considerando que uma economia de colaboração é a única capaz de enfrentar os desafios de uma nova economia, mais verde e inclusiva, a Ashoka e o Walmart convidam você a refletir sobre os desafios reais, as barreiras e as oportunidades para empreendedores, que podem se transformar em uma ferramenta ótima de gestão de novos sistemas integrados de atuação social.



Senhores Clientes
Para efetuar novas
compras, por favor
quitar as pendentes

Senhores Clientes
Para efetuar novas
compras, por favor
quitar as pendentes

Os desafios da gestão nos negócios sociais e inclusivos: marco regulatório

Por Flavia Regina de Souza Oliveira e Juliana Furini de Vasconcellos

1. Negócios sociais e inclusivos

1.1. Conceito

Negócios sociais e inclusivos constituem modelos de empreendedorismo pelos quais as atividades desenvolvidas por uma instituição geram impactos e transformação social.

São iniciativas economicamente rentáveis com a finalidade de promover alternativas para questões sociais.

Os negócios sociais surgem a partir da possibilidade de atuação em problemas sociais, como oportunidades de negócios que promovam o desenvolvimento social e humano. Marcio Jappe, diretor executivo da Artemisia (instituição que oferece plataformas de criação e aceleração de negócios sociais) afirma que “não é preciso escolher entre ganhar dinheiro ou fazer a diferença no mundo, você pode ter os dois ao mesmo tempo”².

Trata-se, portanto, de um negócio lucrativo, que oferece estabilidade financeira e, ao mesmo tempo, contribui para a transformação social da região em que tem alcance.

Este novo modelo de negócio permite avançarmos na persecução de um desenvolvimento sustentável, criando arranjos produtivos e econômicos que efetivamente integrem o aspecto econômico ao socioambiental, em benefício das presentes e futuras gerações do planeta.

Importante esclarecer que se trata de um modelo de empreendedorismo recente e pouco conhecido no Brasil e que se encontra em desenvolvimento no mundo. O próprio conceito de negócios sociais ainda é bastante discutido e não há um consenso quanto à sua definição e limites de atuação.

1.2. Características

Os negócios sociais e inclusivos, como modelo inovador de empreendedorismo, possui características específicas e também inovadoras.

O negócio social é voltado, primordialmente, para a base da pirâmide, ou seja, visa a fornecer produtos e serviços de qualidade a baixo custo, de modo a alcançar um consumidor que não possui recursos para arcar com os preços normais de mercado.

Nesse sentido, o negócio social tem a finalidade de gerar a difusão de poder dentro e fora da empresa social. Visando ao empoderamento dos menos favorecidos economicamente, os negócios sociais buscam atingir um grande número de pessoas, com potencial de crescimento e replicação em larga escala e em diferentes localidades. Nesse sentido, os negócios sociais também favorecem a disseminação de conhecimento para influenciar políticas públicas, pessoas e organizações.

“Todo mundo já jogou ou sabe como funciona a dança das cadeiras: há sempre um lugar a menos do que o número de jogadores e quando a música para e as pessoas se sentam alguém sobra e é excluído da brincadeira. Agora imagine o mundo como uma grande dança das cadeiras, só que em vez de um, faltam quatro bilhões de lugares. Quatro bilhões de pessoas - cerca de dois terços da população mundial - sobraram, não conseguiram sentar e foram excluídas da sociedade contemporânea.”

Renan Dissenha Fagundes¹

1. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI213691-15259,00.html>.

2. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI213691-15259,00.html>.

Quadro 1 – Quadro comparativo sobre o conceito de negócio social, empreendedorismo e responsabilidade social empresarial

Empreendedorismo Social

Conceito que compreende as empresas sociais, mas não se limita a elas. Desta forma, “todos aqueles que criam e dirigem empresas sociais são empreendedores sociais, mas nem todos os empreendedores sociais são comprometidos com as empresas sociais”.

(Muhammad Yunus)

Negócio Social

O negócio social é um modelo econômico que se propõe a gerar transformação socioambiental de maneira profunda, pois o seu próprio objeto social deve focar uma forma mais inclusiva de capitalismo – e não a maximização dos lucros. Isto feito, estará apto a conquistar um enorme mercado carente e sedento por produtos e serviços.

Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

A RSE visa à sustentabilidade do negócio, ou seja, a empresa adota condutas para reduzir os impactos sociais e ambientais negativos, sem, contudo, deixar de buscar a maximização dos lucros para os negócios e investidores. Uma forma de RSE a ser desenvolvida pelas atuais empresas é a criação de suas próprias empresas sociais como maneira de explorar novos mercados e beneficiar a base da pirâmide (por exemplo, Grameen Danone, Grameen Basf, Hindustan Lever Ltda.)

Buscando eficiência e em conformidade com a relevância social de sua atividade, o negócio social pretende garantir a transparência, a prestação de contas e a remuneração dos envolvidos.

Como dito, o modelo de negócio social possui características inovadoras em seu gerenciamento, no estabelecimento de parcerias e no envolvimento com a comunidade.

Assim, veja abaixo a tabela comparativa sobre o conceito de negócio social, empreendedorismo e responsabilidade social empresarial³:

1.3. O chamado setor 2,5

Pode-se dizer que o setor 2,5 é aquele que engloba os negócios sociais ou inclusivos. É assim denominado por congrega entidades que possuem natureza jurídica lucrativa, típica do segundo setor, mas com finalidade de interesse público, este presente tanto no primeiro quanto no terceiro setores.

Atualmente, temos:

- **Primeiro Setor** = instituições públicas, mantidas pelo poder público (governo/Estado), regidas pelo direito público;
- **Segundo Setor** = instituições privadas, mantidas pela iniciativa privada com interesse mercantil (sociedades na indústria, comércio, prestação de serviços), regidas pelo direito privado;

- **Terceiro Setor** = instituições de interesse público, mantidas pela iniciativa privada, sem interesse mercantil (associações ou fundações), regidas pelo direito privado.

Nesse contexto, os negócios sociais se utilizam de mecanismos comuns à livre iniciativa privada para gerar transformação socioambiental. Importante alertar que os negócios sociais e inclusivos não se confundem com empreendedorismo social, nem com responsabilidade social empresarial (RSE).

Para maior esclarecimento acerca do setor 2,5, como intermediário entre os segundo e terceiro setores, veja-se os quadros comparativos 2 e 3.

No tocante à comparação com o terceiro setor, cumpre ressaltar que, por visar à autossustentabilidade, o negócio social deve crescer sem necessitar de constantes aportes financeiros como, muitas vezes, ocorre com as organizações sem fins lucrativos. Além disso, os negócios sociais devem possuir a eficiência gerencial característica do segundo setor para recuperar todas as despesas e ainda remunerar seus funcionários e diretores de forma a possibilitar uma dedicação integral ao negócio social em desenvolvimento, diferentemente do que ocorre no terceiro setor, em que a dedicação das pessoas ao projeto nem sempre é integral.

Apesar das vantagens mencionadas, o negócio social não tem o condão de substituir a atuação tão relevante do terceiro setor, pois, dependendo da intenção do investidor, da área de atuação, e do objeto social da organização, a adoção de um modelo lucrativo poderá ou não ser mais recomendável.

Quadro 2 – Semelhanças e diferenças entre negócios sociais e segundo setor

Semelhanças com o segundo setor

- Possuem a mesma natureza jurídica, ou seja, são organizações constituídas sob a forma de empresas (em geral, sociedades limitadas).
- Ambos os setores não podem usufruir de isenções ou imunidades de tributos.
- Devem buscar a autossuficiência dos recursos e se desenvolver, e, para tanto, precisam cobrar por seus produtos e serviços.

Diferenças com o segundo setor

- O princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social, e, para tanto, é necessário reinvestir os lucros na expansão do negócio social, no desenvolvimento dos produtos/serviços, bem como na redução dos custos.
- Devem buscar gerar pouco ou nenhum dividendo para os investidores.

Quadro 3 – Semelhanças e diferenças entre negócios sociais e o terceiro setor

Semelhanças com o terceiro setor

- Ambos visam à consecução de objetivos de interesse social, e, para tanto, devem reinvestir os lucros na expansão do negócio social.
- Ambos devem buscar a eficiência gerencial característica do segundo setor para otimizar o benefício social de suas atividades.

Diferenças com o terceiro setor

- Em caso de sucesso do negócio social seus investidores podem receber o capital investido de volta, possibilitando que o mesmo recurso seja reinvestido e traga ainda mais benefício social.
- O negócio social possui maior liberdade de atuação por estar inserido em um ambiente de menor regulação, todavia, não pode usufruir de imunidades e isenções de tributos reservadas às entidades do terceiro setor.

2. Regulamentação

Por se tratar de um modelo ainda em construção no Brasil, ainda não existe legislação específica para negócios sociais, e estas iniciativas devem ser estruturadas sobre modelos jurídicos já existentes.

Tendo em vista que os negócios sociais sempre combinam viabilidade econômica e impacto social positivo, esses podem ser constituídos sob a forma de organizações sem fins lucrativos ou empresas. Isto porque as configurações destes negócios assumem diferentes formatos e cada organização se posiciona de acordo com os seus objetivos e interesses.

De acordo com o Artigo 44 do Código Civil, são pessoas jurídicas de direito privado as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos.

O Artigo 53 do mesmo diploma legal define associações como “união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”. Pode-se definir, portanto, associação como a entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e constituída por um grupo de pessoas que objetiva um determinado fim não lucrativo, tal como literário, artístico, em suma, finalidades não econômicas ou ideais.

Por outro lado, de acordo com a definição do Artigo 981 do Código Civil “celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”. Ou seja, uma sociedade visa a um fim econômico ou lucrativo, que deve ser repartido entre os sócios, por meio do exercício da sua atividade principal.

3. Fonte: Artemisia Negócios Sociais.

Note-se, pois, que as associações diferem das sociedades uma vez que esta visa a um fim econômico e à partilha dos resultados. Assim, é incompatível com a natureza jurídica de uma sociedade a característica de não possuir fins lucrativos.

No entanto, a busca por rentabilidade é fundamental para que se possa atrair investidores e, desta forma, replicar e ampliar as atividades dos negócios sociais, possibilitando que se alcance de forma mais efetiva a população pertencente à base da pirâmide social.

2.1. Sociedade limitada

A constituição de um negócio social como empresa pode ser estruturada sob o modelo de sociedade por quotas de responsabilidade limitada ou de sociedade por ações (ou sociedade anônima). No entanto, neste estudo, trataremos apenas do modelo de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, por ser mais acessível.

As sociedades limitadas representam o modelo de sociedade de pessoas que se reúnem para um determinado fim, que não seja ilícito.

Podemos defini-la como a sociedade formada por duas ou mais pessoas que se responsabilizam solidariamente de forma limitada ao valor de suas quotas pela integralização do capital social.

A sociedade limitada está prevista no Artigo 1.053 e seguintes do Código Civil, sendo regulada subsidiariamente pelas normas da Sociedade Simples, ou, ainda, supletivamente pelas normas das Sociedades Anônimas⁴, sendo a sua principal característica a responsabilidade dos sócios perante terceiros até o limite do capital integralizado.

A natureza jurídica desse tipo societário pode ser tanto uma sociedade de pessoas quanto uma sociedade de capital, conforme o previsto no contrato social. A sociedade será de pessoas quando o contrato social tiver cláusula que condicione a cessão de cotas sociais à anuência dos demais cotistas. Não havendo disposição nesse sentido, será de capital, conforme Artigo 1.057 do Código Civil⁵.

Dentre suas principais características estão: (i) a responsabilidade dos sócios; (ii) a divisão do capital social em cotas; e (iii) as obrigações dos sócios.

A responsabilidade dos sócios advém da ideia de limitação da responsabilidade, determinando-a restrita. Por ser a característica fundamental das sociedades limitadas, será objeto de análise em tópico próprio.

Quanto à divisão do capital social em cotas, estas podem ser iguais ou desiguais, e cada um dos sócios pode ter uma ou mais cotas. A contribuição à sociedade pode ser feita por meio de dinheiro, bens ou direitos, não sendo autorizada contribuição de sócios por prestação de serviços.

As obrigações dos sócios determinam que esses devem repor os lucros e quantias que foram retirados da sociedade, considerando que essas retiradas sejam distribuídas sem prejuízo do capital social. O sócio deve integralizar suas cotas subscritas, caso contrário, poderá ser expulso da sociedade. Da data do registro da sociedade até cinco anos, todos os sócios respondem pela exata estimação dos bens concedidos ao capital social. Na administração, o administrador, sócio ou não, será designado pelo próprio contrato social ou instrumento separado, e terá que exercer a sua função por uma série de deveres previstos pela lei.

Por fim, cumpre informar que, com relação ao contrato de formação de sociedade limitada, há algumas características peculiares a ele inerentes, como contribuição de todos os sócios para a formação do capital social, participação de, pelo menos, dois deles na distribuição dos lucros, e cláusula que expressamente demonstre a intenção de criar uma sociedade com a responsabilidade limitada dos sócios.

2.2. Responsabilidade dos sócios

Conforme demonstra o próprio nome empresarial, a responsabilidade dos sócios nesse tipo societário é limitada. Esta é a característica fundamental da sociedade em questão.

Assim, o sócio tem, perante a sociedade, apenas a obrigação de integralizar o valor de suas quotas, de acordo com o subscrito. Depois de totalmente integralizadas, as parcelas do capital social passam a ser qualificadas como liberadas. Atingida esta etapa, o sócio nada deve à sociedade.

Já perante terceiros, o sócio poderá responder solidariamente aos outros sócios e subsidiariamente na falta de integralização de outros sócios, ainda que já tenha integralizado todo o capital social subscrito. Entretanto, essa responsabilização está limitada ao pagamento de até o limite do capital social. Portanto, podemos constatar que a responsabilidade dos sócios é do tamanho do capital social.

Basicamente, os quotistas respondem, diante da empresa, de modo exclusivo pela integralização de suas quotas, e, diante de terceiros, obrigam-se solidariamente pelo total do capital social, e não apenas pelas suas cotas. Este regime está estampado no Artigo 1.053 do Código Civil⁶.

4. "Artigo 1.053 – A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples. Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima."



Em Negócios Sociais e Inclusivos, o princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio da maximização dos benefícios sócio-ambientais

3. Gestão dos negócios sociais

A estrutura organizacional das empresas sociais é basicamente igual à das empresas hoje existentes, e deve funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio lucrativo. No entanto, a diferença crucial está em seus objetivos, como apontado acima.

A empresa social não tem como prioridade a maximização da renda financeira voltada à satisfação de interesses pessoais, mas sim a redução das mazelas sociais e da degradação do meio ambiente. Assim, repise-se, o princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio da maximização do benefício socioambiental.

Dessa forma, a substituição do princípio da maximização do resultado financeiro, de modo algum, significa que a empresa social não buscará o lucro, pelo contrário, a sustentabilidade financeira deve ser uma meta indispensável a este tipo de negócio. Tais empresas devem ser planejadas e estruturadas para, após um período de tempo, estarem aptas a, pelo menos, cobrir de forma integral os custos de suas operações.

3.1. Administração da sociedade limitada

A administração da sociedade limitada é exercida pela diretoria. A escolha da diretoria compete à maioria qualificada dos sócios. Verificado este requisito, os atos de gestão do negócio social constituído sob esse modelo serão exercidos pelas pessoas assim designadas. Os administradores (gerentes ou diretores, sendo indiferente a nomenclatura) podem ser selecionados de duas formas possíveis: pelo contrato social ou por um ato apartado. O status da pessoa dentro da sociedade também influencia a decisão, sendo o sócio preferível ao não sócio, devido à afinidade da sociedade limitada com a sociedade por pessoas, conforme esclarecido anteriormente.

O silêncio do legislador quanto ao estilo de administração é enfático, pois este “laconismo”, nas palavras de Rubens Requião⁷, sugere uma simplicidade de formação quanto a tal órgão.

Assim, e de acordo com regras positivadas, a nomeação de sócio somente será feita por sócio ou sócios titulares de três quartos do capital social⁸. Sendo feita em ato apartado, deverá obedecer a vontade de mais da metade do capital social.

5. “Artigo 1.057 – Na omissão do contrato, o sócio pode ceder sua quota, total ou parcialmente, a quem seja sócio, independentemente de anuência dos outros, ou a estranho, se não houver oposição de titulares de mais de um quarto do capital social.”

6. “Artigo 1.05 – Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

7. REQUIÃO, Rubens. Curso de Direito Comercial, 7ª Edição, Saraiva, São Paulo, 2009, pág. 48.

8. Artigo 1.076 – Ressalvado o disposto no Artigo 1.061 e no § 1o do Artigo 1.063, as deliberações dos sócios serão tomadas:

I – pelos votos correspondentes, no mínimo, a três quartos do capital social, nos casos previstos nos incisos V e VI do Artigo 1.071;

II – pelos votos correspondentes a mais de metade do capital social, nos casos previstos nos incisos II, III, IV e VIII do Artigo 1.071;

III – pela maioria de votos dos presentes, nos demais casos previstos na lei ou no contrato, se este não exigir maioria mais elevada.

Diante da escolha de um estranho à sociedade como administrador, cabe averiguar a integralização do capital. Na hipótese de integralização completa, sócio ou sócios titulares de dois terços do capital social poderão designar uma pessoa para ocupar o cargo; se incompleta, todos os cotistas devem ser favoráveis.

Após a escolha, o administrador será responsável pela administração, pelos encargos tributários e pela representação do negócio. A remuneração será definida com um valor estabelecido no contrato ou pela deliberação dos sócios.

Em caso de destituição, novamente figura-se o status do administrador, posto que, se este for sócio, haverá maior rigidez, necessitando de dois terços das cotas sociais para concluir o afastamento (não havendo dispositivo em contrário). Não sendo sócio, deverá acontecer a deliberação dos sócios⁹ e os votos correspondentes a mais da metade do capital social, o que, a qualquer momento, poderá retirar o gerente de seu cargo.

Por fim, existe a possibilidade de renúncia, a qual só será efetiva quando liberada perante terceiros mediante o arquivamento no registro público competente.

A transparência na gestão de um negócio social é fundamental e a comunidade deve receber informações sobre a atividade, além das que são obrigatórias por lei

3.2. Governança

O executivo principal – diretor da sociedade limitada, no caso – é a pessoa responsável pela gestão da organização e atua como elo entre a equipe técnica e o Conselho¹⁰ (se existente) ou sócios. A denominação da função pode variar entre expressões como presidente executivo, secretário-geral ou superintendente. O desempenho desta função implica prestação de contas ao Conselho (ou sócios) e responsabilidade pela execução das diretrizes por este fixadas.

O executivo principal tem o dever de lealdade para com a organização. Cada diretor é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas ao executivo principal e, sempre que solicitado, ao Conselho, aos associados e demais envolvidos, com a anuência do executivo principal.

No envolvimento com as demais áreas da organização, o executivo principal é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

A indicação dos demais diretores cabe ao executivo principal, assim como a determinação de respectivas remunerações para aprovação do Conselho.





Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e larga difusão de informações.

Considerando a atuação do negócio social em conjunto e em favor da comunidade, se faz necessária a participação dessas pessoas – diretamente afetadas pela atividade da empresa – na gestão do negócio. Assim, o executivo principal e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com a comunidade e definir a estratégia de comunicação com a mesma.

A transparência na gestão de um negócio social, nesse sentido, é fundamental. À comunidade, devem ser prestadas as informações pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma.

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, além das informações econômico-financeiras e das exigidas por lei, relatórios periódicos sobre todos os aspectos de suas operações, transações com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos gestores, entre outros. Esses relatórios devem conter também informações sobre as atividades do Conselho, assim como detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O relatório anual é a mais abrangente e usual forma de prestação de contas à sociedade, mas não deve ser usado como limitador dos mecanismos de tempestividade e periodicidade da comunicação da organização. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar rapidez e larga difusão de informações.

O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle, é responsável pela elaboração e proposição de sistemas de controle internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os impactos sociais gerados. A eficácia de tais sistemas deve ser revista, no mínimo, anualmente. Esses sistemas de controles internos deverão também estimular os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar a adotar atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos sociais, na hipótese de a empresa, por ventura, gerar impacto social negativo na comunidade local.

O executivo principal, em conjunto com a sua equipe técnica, deve zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo Conselho, sendo que o executivo principal deve ser anualmente avaliado pelo Conselho. Ele é, por sua vez, responsável pelo processo de avaliação da equipe técnica, cujo resultado deve ser informado ao Conselho.

9. Artigo 1.071 – Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato:

- I – a aprovação das contas da administração;
- II – a designação dos administradores, quando feita em ato separado;
- III – a destituição dos administradores;
- IV – o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato;
- V – a modificação do contrato social;
- VI – a incorporação, a fusão e a dissolução da sociedade, ou a cessação do estado de liquidação;
- VII – a nomeação e destituição dos liquidantes e o julgamento das suas contas;
- VIII – o pedido de concordata.

10. O Conselho de Administração não é órgão obrigatório nas sociedades limitadas.

A organização também deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica. A remuneração total da equipe técnica pode estar estruturada de forma a vincular-se aos resultados, com metas em curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor para as comunidades e causas onde a organização atua, e à sustentabilidade organizacional.

As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios da equipe técnica devem ser divulgadas e explicadas. A divulgação deve conter a remuneração anual individual dos executivos, compreendendo remuneração direta e indireta, inclusive encargos sociais.

Qualquer estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

Ninguém deve estar envolvido em qualquer decisão que abranja sua própria remuneração.

Os membros dos órgãos de gestão (incluindo-se os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal) devem ter livre acesso às instalações da organização e às informações, arquivos e documentos necessários para o desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.

Deve-se, portanto, buscar o máximo de transparência na gestão dos negócios e o maior envolvimento possível da comunidade local, sem que seja perdida a eficiência do negócio social ou que suas finalidades deixem de ser cumpridas.

4. Um exemplo no Brasil

Vox Capital

A Vox Capital é um dos primeiros exemplos de negócios sociais no país. Trata-se de um fundo de capital empreendedor (impact invest fund) que investe em empresas inovadoras e de alto potencial, que servem a população de baixa renda e cujas atividades contribuem para a redução da pobreza¹¹. Este empreendimento busca investir, prioritariamente, nas empresas que oferecem soluções para a base da pirâmide brasileira. Assim, a Vox Capital busca apoiar empresas com modelos lucrativos que tenham o potencial de causar impacto em escala para a redução da pobreza.

5. Um exemplo no Mundo

Basf Grameen Ltda.

A Joint Venture, criada no início de 2009, é uma associação entre a empresa química Basf e a empresa Grameen Healthcare Trust, do Grupo Grameen. A proposta da empresa é aumentar as oportunidades nas áreas de saúde e de negócios para a população pobre de Bangladesh. Oferecerá produtos que visam a melhorar a nutrição e a proteção contra doenças transmitidas por insetos.

Juntamente com um investimento inicial em dinheiro, a Basf contribuirá com fundos para produzir um milhão de sachês contendo vitaminas e micronutrientes, e cem mil mosquiteiros para serem comercializados junto à população rural carente de recursos financeiros. O Grupo Grameen entrará com seu conhecimento do mercado e estruturas de distribuição em Bangladesh.

6. Exemplos de regulamentação

6.1. Os negócios sociais no Reino Unido

O Reino Unido é um dos países em que os negócios sociais se encontram em estágio mais avançado. Não só há mais iniciativas consolidadas, como também a legislação está mais desenvolvida, havendo inclusive regulamentação própria a este tipo de atividade.

Denominadas de Community Interest Companies (CIC), as empresas sociais possuem natureza jurídica de sociedades limitadas comuns, porém com algumas peculiaridades que visam a garantir que estejam atuando em favor do benefício comum. Tais empresas são submetidas a um exame para demonstrar, perante as autoridades competentes que possuem interesse público em suas ações.

As empresas sociais não podem usufruir de vantagens fiscais concedidas para entidades beneficentes, mas podem usufruir dos mesmos benefícios fiscais (tax reliefs) disponíveis para outros tipos societários.

Para pagar os dividendos aos investidores, possuem o Issue Share. Entretanto, tal operação difere-se do pagamento de dividendos a investidores de outras sociedades, por ser submetida ao controle do poder público.

Com relação à transparência da gestão e da comprovação de suas finalidades sociais, devem se reportar anualmente a um Independent Regulator para esclarecer de que forma estão beneficiando a comunidade e como estão envolvendo os stakeholders nesse processo.

6.2. A regulamentação americana

Também podemos citar o exemplo norte-americano das L3C (low-profit limited liability company), adotado em alguns Estados¹².

As denominadas L3C são sociedades por quotas de responsabilidade limitada que podem receber incentivos fiscais desde que se comprometam, nos seus atos constitutivos, a realizar benefícios sociais.

As L3C são vistas como a ponte entre as entidades sem fins lucrativos e as empresas lucrativas. Como essência, as L3C são empresas que buscam gerar lucro mas possuem uma missão social como seu principal objetivo.

Nesse sentido, as L3C são capazes de acessar capital em situações em que o potencial retorno do negócio é muito baixo para garantir o seu risco pelos investidores tradicionais.

É importante lembrar que essas sociedades são tribuadas como uma empresa limitada comum, mas podem receber recursos incentivados de investidores e fundações.

7. Conclusão

O negócio social ou inclusivo constitui um inovador modelo de empreendedorismo, representando uma forma diferente de exercer um negócio empresarial, capaz de integrar fatores sociais e ambientais ao coração da atividade econômica.

Como dito acima, por ser uma iniciativa ainda em desenvolvimento, não há legislação específica para este tipo de atividade no Brasil. Atualmente, tais negócios utilizam-se de modelos jurídicos já existentes. No entanto, almeja-se um avanço na regulamentação do chamado setor 2,5 a fim de se evitar problemas como: concorrência desleal, burocracia, oneração excessiva de tributos, entre outros.

Nesse sentido, busca-se desenvolver e consolidar o negócio social como um modelo apto a gerar transformação social, sem afastar a possibilidade de lucro – que será o fator atrativo para investidores. O negócio social, portanto, introduz uma nova cultura de relacionamento com os investidores, em que se busca otimizar talentos e distribuir poder, sem perder a eficiência nos negócios.

Buscam-se, assim, novos modelos de governança, que propiciem, inclusive, o envolvimento da comunidade nos diferentes processos de gestão do negócio social (criação, implementação e prestação de contas).

Frise-se que, apesar de ser um modelo ainda em construção, os negócios sociais já têm produzido significativos impactos sociais pelo mundo.

Assim, este paper buscou, sobretudo, divulgar e esclarecer o atual contexto dos negócios sociais para que cada vez mais pessoas reconheçam sua existência e manifestem seu interesse por esse caminho.

SOBRE AS AUTORAS

Flavia Regina de Souza Oliveira

Advogada graduada pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Especialista em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Sócia responsável pelo Departamento de Direito do Terceiro Setor de Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados. Publicou artigos, apresentou trabalhos sobre terceiro setor e advocacia pró-bono em Congressos nacionais e internacionais. Membro da Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/SP. Professora no módulo Aspectos Legais do Terceiro Setor do curso “Princípios de Gestão para Organizações do Terceiro Setor” do PEC/FGV - Programa de Educação Continuada da Fundação Getúlio Vargas, Coordenadora e Professora do curso de “Direito para o Terceiro Setor”, do GVLaw - Programa de Educação Continuada da Faculdade de Direito da Fundação Getúlio Vargas.

Juliana Furini de Vasconcellos

Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica. Advogada do Departamento de Direito do Terceiro Setor de Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados. Estudante de Ciências Sociais da Universidade de São Paulo.

BIBLIOGRAFIA

Artemisia, <http://www.artemisia.org.br>

Choice, <http://www.choice.org.br/bibliografia/Bibliografia.pdf>

Vox Capital, <http://www.voxcapital.com.br/>

CAMPINHO, Sérgio. O direito de empresa à luz do novo Código Civil, Renovar, Rio de Janeiro, 2003.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa, Volume 2, 11ª Edição, Saraiva, São Paulo, 2008.

NAIGEBORIN, Viviane. Negócios Sociais: como aproximar distâncias entre setores. PECCHIO, Rubén e ARMANI, Domingos (org.). Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil, pp. 75-83, 2010.

REQUIÃO, Rubens. Curso de Direito Comercial, Volume 1, 7ª Edição, Saraiva, São Paulo, 2009.

11. Disponível em <http://www.voxcapital.com.br/>.

12. Illinois, Louisiana, Maine, Michigan, North Carolina, Utah, Vermont e Wyoming.



Fazendo diferente a diferença: inovações e ferramentas na gestão de negócios sociais e inclusivos

Por Liziane Dranka Silva Brito

As bases para a criação ou escolha de métodos e ferramentas de gestão de negócios, dos mais tradicionais aos mais inovadores, são os pressupostos e visão que os gestores tem sobre o que é sucesso e sobre as necessidades e desejos das pessoas envolvidas, especialmente os colaboradores e acionistas.

Portanto, para começar a discussão sobre a gestão de negócios sociais e inclusivos, é necessário ter como pressuposto de sucesso o equilíbrio entre as complexas dimensões que um negócio social envolve (reconhecidamente definidas hoje como os pilares econômico, social e ambiental) e como pressuposto das necessidades e desejos das pessoas envolvidas o ser humano multidimensional, ou seja, que as pessoas tem necessidades que vão além da perspectiva financeira e de necessidades básicas, envolvendo também a preocupação sobre a coerência de suas ações e a transformação que podem gerar.

Estas hipóteses são diferentes das trazidas de outros setores, como o comercial, industrial ou financeiro, e partindo desta diferença apresentarei dois dos principais desafios encontrados na minha experiência como gestora e facilitadora de processos de desenvolvimento e aplicação de métodos gerenciais em negócios sociais e inclusivos.

1. “Transplante” de métodos: fatores de influência na escolha de ferramentas

Na medicina, os transplantes são procedimentos muito complexos, que envolvem diversos estudos e exames prévios para verificar a compatibilidade do doador e do receptor, exigem extrema destreza e competência do médico que realiza o procedimento da cirurgia em si, e ainda assim apresentam alto nível de cuidado posterior e risco de complicações, pois o corpo pode ver o novo órgão como um invasor e rejeitar a mudança.

Em analogia com a medicina e trazendo para a gestão, a aplicação bem-sucedida de métodos utilizados por organizações tradicionais de outros setores dependeria do estudo das aplicações já realizadas, da sua adaptação à cultura e aos propósitos da organização que quer aplicar os métodos, da implementação da mudança em fases, e do acompanhamento do processo de mudança observando os resultados e impactos do método.

Os desafios aparecem já na primeira etapa, com a dificuldade de encontrar publicações que tragam experiências de gestão em negócios sociais e inclusivos, em parte por ser um setor recente, em parte pela falta de instituições acadêmicas voltadas para este tema. Então se recorre a experiências sistematizadas de outros setores, e o desafio passa para o entendimento e a adaptação dos métodos.

A adaptação é necessária principalmente porque o setor social possui influências diferentes sobre a sua gestão, como múltiplos stakeholders com expectativas e interesses iniciais que precisam ser alinhados constantemente, questões legais dependendo do formato jurídico adotado (associação, cooperativa, negócio privado, etc.), e principalmente o fato de não ter um único foco estratégico, como é a maximização dos lucros para a maioria das empresas tradicionais.

Tais fatores influenciam na escolha das possíveis ferramentas e métodos de gestão a serem aplicados, pois modificam as premissas básicas do que se objetiva com estes. Ou seja, se uma empresa aplica um processo de gestão da inovação para se manter competitiva, gerar melhorias contínuas em seus processos para ganhar share de mercado e gerar mais lucros, um negócio social ou inclusivo o faz com estes objetivos e com o objetivo adicional, e igualmente importante, de ampliar o impacto direto de seu produto ou serviço sobre o bem-estar do público-alvo.

Este objetivo adicional pode aumentar significativamente a complexidade do processo de gestão da inovação (por exemplo) se este não for planejado de acordo com esta complexidade, deixando explícitos os objetivos, o alinhamento e a forma de implementação da ferramenta. Modelos que não respeitem a cultura organizacional ou sejam trazidos apenas top-down, sem considerar os impactos na atuação de base, acabam sendo abandonados para privilegiar o alcance do impacto que a organização deseja.

O objetivo e o impacto direto das ferramentas de gestão devem FACILITAR o trabalho das partes envolvidas – por ter mais informação, por ter mais praticidade, por ter mais conhecimento explícito, etc. –, e nunca dificultá-lo, para evitar que essa complexidade resulte em ganhos explícitos de eficiência em outro processo ou de melhores decisões tomadas com a informação adicional gerada, por exemplo.

As perdas que uma organização tem pela implementação inadequada de uma ferramenta de gestão podem ser enormes. Esta execução pode influenciar a motivação específica dos responsáveis, a apreensão das ferramentas e métodos de gestão pela equipe, o tempo gasto no desenvolvimento e implementação de algo que não será utilizado, ou ainda no impacto que deixou de ser gerado por esta perda de tempo. Em um contexto comum de escassez de recursos e alto nível de cobrança pelo investimen-

to mais eficiente possível dos recursos, preferencialmente investindo diretamente na base, seja por financiadores ou por princípios, os negócios sociais e inclusivos sentem a mesma pressão por redução de custos que os negócios tradicionais, ou até mais, e ainda possuem o adicional da consciência e engajamento ideológico das pessoas envolvidas, que querem de fato gerar o maior impacto possível com as suas ações.

A cultura organizacional tem um papel fundamental no sucesso ou fracasso dos métodos de gestão aplicados, e em qualquer tipo de organização é necessário observar que traços “positivos” da cultura e formas de trabalho podem ser aproveitados para a adoção do novo método, e que traços “negativos” podem ser mudados com o mesmo para que se tenha os ganhos esperados.

Os termos “positivos” e “negativos” estão entre aspas porque grandes mudanças de comportamento podem ser geradas observando-se hábitos – sendo eles vistos hoje como positivos ou negativos – e incorporando ferramentas de gestão para ajudá-los a se tornarem rotinas de gestão que respeitam as necessidades das pessoas e objetivos da organização.

O que muda na aplicação dos métodos tradicionais da Gestão em Negócios Sociais e Inclusivos são exatamente os objetivos finais a que se propõem



Para fazer isso pode-se, por exemplo, observar como as pessoas se organizam no seu dia a dia – seja destacando hábitos e comportamentos do mais para o menos recomendável, por um questionário anônimo, uma entrevista estruturada, reuniões abertas de construção, observação da própria rotina ou conversas de corredor – e utilizar estas informações para construir ferramentas que façam estes processos serem mais eficientes e alinhados com a estratégia organizacional.

Um exemplo mais concreto é uma pergunta que me desafiou durante alguns meses. “Se todas as pessoas se organizam semanalmente ou quinzenalmente e definem suas prioridades de acordo com as discussões com suas equipes, por que fazer grandes e detalhados planos de ação anuais que tomam muito tempo para serem preparados e são prontamente abandonados ou totalmente modificados a cada reunião de equipe?”

O mais importante neste momento é pensar de forma criativa e crítica, tendo em conta a sua realidade e cultura, que ninguém conhece melhor do que as pessoas da própria organização. É necessário fugir do que parece óbvio e dar-se um tempo para pensar, mas os resultados de designar uma pessoa responsável por fazê-lo já podem ser surpreendentemente maiores do que se cada líder usar os métodos que preferirem, pois “ter uma gestão participativa” poderia aferir o líder. A diferença entre uma “gestão participativa” e a falta de suporte gerencial é grande e pode trazer grandes prejuízos para a qualidade de vida dos gestores e os resultados da organização.

Uma alternativa para resolver a questão colocada anteriormente, sem perder o controle da organização, pode

ser, por exemplo, estabelecer um calendário anual (quando) com as ações (o que) mais estratégicas (para que) da organização e de seus projetos ou áreas principais (onde), com os quais se pode estimar os custos e projetar receitas (quanto custa), estabelecer as macroações prioritárias e uma ou duas grandes metas para cada área (quem), e deixar o planejamento das microações (como) para serem realizadas como já o são, nas reuniões de equipe, e com mais entendimento do contexto atual da capacidade organizacional e das prioridades. Para os mais acostumados com os termos da administração, este método é análogo ao 5W2H aplicado em processos de qualidade total em organizações de todos os portes e setores.

A ferramenta (5Why's 2 How's) é uma forma rápida de verificação de execução de tarefas a serem distribuídas aos colaboradores da empresa. Funciona como um mapeamento das atividades e pode ser usada de várias formas: para organizar tarefas, escrever um texto, enviar um email, escrever um relatório, criar newsletters ou escrever um artigo para o seu blog ou website. A grande vantagem é criar um mecanismo de comunicação eficaz, uma vez que, se preenchidas as questões, teremos tudo o que é preciso em termos de dados (Filho, 2011).

O nome 5W2H desta técnica ou ferramenta foi criado a partir da união das primeiras letras em inglês de cada uma das perguntas que precisam ser feitas durante o seu uso.

Um benefício claro desta mudança de visão sobre o que é necessário para se ter gestão e controle sobre as ações da organização é a maior capacidade de adaptação dos gestores ao contexto em que as ações são realizadas. A altíssima complexidade dos problemas enfrentados por

Quadro 1. Componentes da ferramenta 5W2H

What	O que será feito	(ação, etapas, descrição)
Why	Por quê será feito	(justificativa, motivo)
Where	Onde será feito	(local)
When	Quando será feito	(tempo, datas, prazos)
Who	Por quem será feito	(responsabilidade pela ação)
How	Como será feito	(método, processo)
How much	Quanto custará fazer	(custo ou gastos envolvidos)

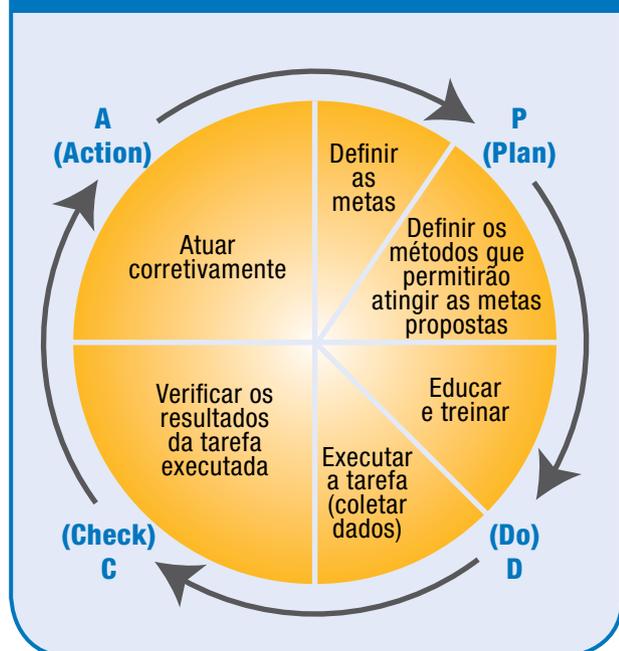
Fonte: Você sabe o que é 5W2H? (Filho, 2011)

estes negócios, combinada com a falta de pesquisas e conhecimento explícito sobre as questões e métodos rígidos de planejamento e gestão, pode levar a resultados indesejados e até desastrosos. Uma estratégia mal desenhada na qual se insiste “porque está no planejamento” pode ter efeitos negativos na qualidade de vida do público-alvo, o que se agrava muito por se tratar de trabalhar com um público fragilizado. A urgência da resolução das questões pede por respostas rápidas a estratégias que podem estar erradas, e por processos interativos de planejamento, ação, verificação e replanejamento, como o conhecido processo “PDCA”.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando a garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limites para o planejamento eficaz. A sigla é formada pelas iniciais:

- **P, de plan** – planejar – estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos e políticas pré-determinados;
- **D, de do** – fazer, executar – adotar as ações necessárias;
- **C, de check** – checar, verificar – monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos e relatar os resultados;
- **A, de act** – agir – executar ações para promover continuamente a melhoria dos processos. (Sebrae, 2011)

Quadro 2 – Representação do ciclo PDCA



Analisando os métodos anteriormente descritos, o que muda na aplicação destes métodos tradicionais de gestão para que sejam aplicados em negócios sociais e inclusivos são exatamente os objetivos finais a que se propõe, e com isso os pressupostos ou hipóteses que acompanham a aplicação. E isto muda tudo.

Um outro exemplo que mostra a importância da adaptação dos modelos de gestão ao contexto e necessidades próprias da atuação da organização ou negócio social é o processo de construção das metas. Estas podem ser vistas e utilizadas por negócios sociais e inclusivos de forma a direcionar as prioridades e ações para a estratégia da organização, e os indicadores de progresso para verificar a eficiência do caminho que se está seguindo para alcançá-las. Querer replicar metas e indicadores de organizações que estão em outro contexto de atuação é visto por muitos como facilitador de diálogos por “ajudar a falar a mesma língua que o mercado”. Porém, observando com um pouco mais de profundidade, percebe-se que na verdade pode atrapalhar o processo ao invés de ajudar, pois são coisas diferentes das que se estão falando, apenas usando termos similares. O importante para facilitar o diálogo é manter os seus termos e conceitos o mais claros possível, e não copiar.

2. Escassez de profissionais e de gestão de talentos

Outro desafio presente na gestão de negócios sociais e inclusivos é a atração e retenção de profissionais no setor. Vemos três pontos a serem trabalhados para a superação deste desafio: a falta de acúmulo de experiência dos profissionais na área, a formação acadêmica que raramente traz elementos relevantes ligados a este setor, e a visão de quais são as competências, habilidades e atitudes (CHA) e outros requisitos necessários para desenvolver um trabalho excelente na área.

Além do fato de estarmos falando sobre um setor relativamente recente, o primeiro ponto diz mais respeito aos atuais empreendedores e gestores de negócios sociais e inclusivos. Como empreendedores de um novo setor, estas pessoas vêm realizando trabalhos relevantes para o mundo e mudando de fato as perspectivas e o tamanho das possibilidades de atuação de profissionais na área. Porém, a lógica da necessidade da máxima eficiência e da redução de custos, inerente à atividade empresarial, combinada com a frequente abordagem de gestão por projetos, traz um maior sentimento de instabilidade para os profissionais que querem desenvolver suas carreiras no setor social.

Em tempos de mudanças rápidas e constantes na economia, não se pode dizer que há opções de fato indiscutivelmente estáveis no setor privado em geral, porém, em startups e tipicamente em negócios sociais e inclusivos, as

perspectivas de se manter como um empregado no setor são explicitamente instáveis.

Vale destacar ainda, com relação à falta de acúmulo de experiência dos profissionais na área, a transparência dos gestores como um elemento que contribui para a construção desta visão sobre as oportunidades de carreira no setor, pois o discurso “você começa segunda-feira, mas seu projeto acaba em um ano”, sugere que não há perspectivas de continuidade e, sendo constante, leva os profissionais interessados a verem as experiências no setor como temporárias, mesmo que “emendadas” de projeto em projeto.

As motivações das pessoas que buscam entrar neste setor estão ligadas à causa e ao desafio de “mudar o mundo” também, mas, com pouco apoio de gestão e com a perspectiva de que não há estabilidade, o empregado menos convicto e conectado com a causa pode facilmente trocar o sentimento de instabilidade pelo maior sentimento de estabilidade que os empregos em setores tradicionais oferecem, independente do que seja real. Além disso, os salários também são um fator determinante e podem e precisam acompanhar o mercado.

O segundo ponto faz parte de um círculo vicioso de falta de acadêmicos qualificados para fazer pesquisas ou orientar novos pesquisadores sobre o tema, o que gera menor probabilidade de haverem acadêmicos qualificados para realizar pesquisas ou orientar novos pesquisadores no

futuro, o que por sua vez diminui também as possibilidades de entrada dos temas nos currículos das formações acadêmicas, diminuindo as possibilidades de formação para estudantes e, conseqüentemente, o interesse em estágios e empregos na área.

Percebe-se avanços claros nesta área, como o próprio Mapa de Soluções Inovadoras desenvolvido pela Ashoka e pelo Instituto Walmart em 2011 e os esforços de Universidades e instituições ligadas ao tema para aproximarem-se e produzirem mais, porém estes ainda são centralizados. A falta de capacidade de investimento das próprias organizações envolvidas em seu “P&D” (Pesquisa e Desenvolvimento) também é um fator que influencia, e pode ser natural no início do desenvolvimento do mercado, mas precisa ser mudado para que o setor se desenvolva além das limitações atuais.

Relacionados ao segundo e terceiro elementos estão também o suporte e benefícios oferecidos aos profissionais. Como mencionado anteriormente, os salários devem acompanhar o mercado, e este tema ainda parece um tabu, assim como o lucro. A dependência inicial de financiamento dos negócios ainda faz com que estes esbarrem em recursos escassos para o desenvolvimento de modelos e a aplicação estratégica da gestão nestes negócios, e isto afeta diretamente a sua capacidade de crescimento.

As motivações das pessoas que buscam entrar neste setor também estão ligadas à causa e ao desafio de “mudar o mundo”



Sobre o terceiro elemento, ele está presente em grande parte do ambiente corporativo atual, não se restringindo ao setor de negócios sociais e inclusivos, e diz respeito à clareza dos gestores sobre quais são de fato as competências, habilidades e atitudes necessárias para um profissional. Muhammad Yunus e o Grameen Bank tinham, por exemplo, uma política de não contratação de pessoas que trabalharam em bancos tradicionais, para não correr o risco de haver uma influência negativa do suposto maior conhecimento do mercado financeiro nas práticas inovadoras do banco de microcrédito.

Ter mais experiência não é suficiente para definir a capacidade de um profissional realizar um trabalho excelente em um negócio social ou inclusivo. A diferença dos pressupostos básicos do negócio com lucro e impacto no mesmo nível, e a necessidade de processos mais participativos e multistakeholders exige novas competências, habilidades e atitudes também. Para definir quais são estas novas necessidades, os gestores precisam fazer um exame cuidadoso das atividades a serem realizadas pelo profissional, combiná-las com os pressupostos do negócio e, a partir destas perspectivas, definir o que o profissional precisa ter para ocupar determinada posição.

3. Conclusão

Apresentados alguns dos desafios e avanços na aplicação de métodos e ferramentas de gestão em negócios sociais e inclusivos, vê-se uma tendência positiva neste mercado. O fato de ser uma experiência recente e ter ganhado as proporções que tem atualmente, demonstra o sentimento e a necessidade latentes de que o ser humano não é apenas movido pelo atendimento de necessidades básicas e maximização dos lucros, mas sim por múltiplas perspectivas que podem incluir estas, mas trazem ainda o sentimento de pertencimento à espécie, a necessidade de ver sentido no que se faz, o entendimento da complexidade de seus sentimentos e o entendimento dos impactos de suas ações, para citar algumas.

Entende-se que, com os avanços que já temos se aprofundando, mais profissionais entenderão o setor como um espaço de sentido no trabalho, e reforço que a gestão precisa sempre acompanhar as necessidades da organização e das pessoas, colocando atenção em suas expectativas e ambições tanto quanto em objetivos e estratégias organizacionais. Isto não significa personificar a gestão nem misturar os interesses pessoais, mas sim ter cada vez mais transparência nas relações profissionais.

SOBRE A AUTORA

Liziane Dranka Silva Brito é estudante de Economia na Universidade Federal do Paraná e atualmente coordena o Programa de Juventude da Aliança Empreendedora. Fundadora da empresa ReLab - Laboratório de Transformação, em 2007 fez um intercâmbio profissional na ONG colombiana Amichocó, a primeira organização a criar um critério de comércio justo para metais (ouro e platina) no mundo, onde desenvolveu uma área de serviços com o objetivo de disseminar conhecimento, ampliar impacto e gerar sustentabilidade financeira para a organização. Foi presidente da Aiesec em Curitiba, membro do time nacional de implantação do BSC (Balanced Score Card) na organização, e facilitou conferências nacionais e internacionais. Já em 2010, desenvolveu a área de Gestão e Avaliação de Impacto da Aliança empreendedora, tendo liderado um processo participativo de redesenho da estrutura organizacional e do modelo de gestão a ser implementado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. PMD Pro1 Guide. Disponível em <<http://ngolearning.org/pm4ngos/pages/PMD%20Pro1%20Prep.aspx>>. Acesso em 15 de novembro de 2011.
- Ashoka. Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de Empreendedores de Negócios Sociais. Volumes 1, 2 e 3, Paper, 2011.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas Diretrizes. INDG, 2004.
- CRUTCHFIELD, L. R.; GRANT, H. M. Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits. Jossey-Bass, 2008.
- Filho, Nataniel Gomes. Você sabe o que é 5W2H?. Disponível em http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1436/voce_sabe_o_que_e_5w2h. Acesso em 11 de novembro de 2011.
- FRIED, J.; HANSSON, D. H. Rework. Crown Business, 2010
- HOCK, Dee. O Nascimento da Era Caórdica. Cultrix, 1999.
- Sebrae. O Ciclo PDCA. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf). Acesso em 12 de novembro de 2011.
- YUNUS, M.; JOLIS, A. O Banqueiro dos Pobres. Ática, 1997.
- YUNUS, M.; WEBER, Karl. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs, 2007.
- YUNUS, M. Building Social Business. PublicAffairs, 2010.

Expediente

Este estudo foi publicado em novembro de 2011 pelo Instituto Walmart como parte do projeto *Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de Empreendedores na Construção de Negócios Sociais e Inclusivos*, realizado em parceria com a Ashoka.

A série inclui também os estudos:

- “*Um Panorama da Diversidade Conceitual*”
- “*Negócios Sociais e Inclusivos: o Papel das Mulheres*”
- “*Gestão de Negócios Sociais, Juventude, área urbana e rural*”

Conselho Editorial: Paulo Mindlin, Adriana Mariano e Silvana Gusmão, do Instituto Walmart; Mônica Roure e Mafoane Odara, da Ashoka

Produção Editorial: Instituto Walmart e Ashoka

Textos: Flavia Regina de Souza Oliveira, Liziane Dranka Silva Brito e Juliana Furini de Vasconcellos

Criação e Edição Gráfica: Ruschel & Associados Marketing Ecológico

Editor: Rogerio Ruschel

Revisão: Nanci Vieira

Criação e Diagramação: Rafael Boni Ruschel

Imagens: Banco de imagens do Instituto Walmart e Ashoka



ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS

Rua Alves Guimarães, 715 - CEP 05410-001 – São Paulo - SP
Fone (011) 3085-9190 - www.ashoka.org.br

Walmart 
Instituto

Av. Tucunaré, 125 – Tamboré – CEP 06460-020 – Barueri (SP)
Fone: (011) 2103-5033 - www.iwm.org.br