



# Mapa de Soluções Inovadoras



Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos



ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS

Walmart   
Instituto





## Sumário

Os realizadores

Instituto Walmart

Ashoka

Mapa de Soluções Inovadoras

1. Introdução

2. Diferentes perspectivas de negócios sociais

2.1 A perspectiva europeia

2.2 A perspectiva norte-americana

2.3 A perspectiva dos países em desenvolvimento

3. Características dos negócios sociais

4. Quadro analítico para análise de negócios sociais

5., Considerações finais

Referências bibliográficas

Sobre a autora

Expediente



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.



# Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual

Graziella Maria Comini

1. Introdução
2. Diferentes perspectivas de negócios sociais
  - 2.1 A perspectiva européia
  - 2.2 A perspectiva norte-americana
  - 2.3 A perspectiva dos países em desenvolvimento
3. Características dos negócios sociais
4. Quadro analítico para análise de negócios sociais
5. Considerações finais
6. Referências bibliográficas

## 1. Introdução

Em países em desenvolvimento tem sido frequente o surgimento de alternativas para combater o alto déficit social. Observa-se, desde a década de 1990, um grande crescimento de ações filantrópicas por parte de empresas privadas, bem como a intensificação da atuação de organizações da sociedade civil. Há 20 anos, observavam-se dois “mundos” – empresarial e da sociedade civil – muito distantes, com alta resistência para trabalhar de forma colaborativa.

Passados dez anos do Século 21, essa realidade alterou-se de uma forma brutal. Independente dos motivos que levaram à aproximação entre empresas privadas e organizações do terceiro setor, o fato é que, hoje, o diálogo não apenas é possível, como também é visto como necessário para a obtenção de uma relação ganha-ganha.

Além do fenômeno das alianças intersetoriais, é possível também observar o surgimento de um novo tipo de organização que aglutina dois objetivos, antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social. Empresas sociais (social enterprise), negócios inclusivos (inclusive business) e negócios sociais (social business) são alguns dos termos usados atualmente para explicar as organizações que visam a solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado. Como aponta Young (2008), apesar da ambiguidade e diversidade dos termos, pode-se afirmar que

este tipo de empreendimento é visto como algo importante e distinto da forma clássica e tradicional de fazer negócios.

Por ser uma terminologia nova, importada do ambiente empresarial, ela tem sido alvo de “calorosos” debates entre acadêmicos e practioners, provocados pela falta de um entendimento comum sobre um conceito novo, que procura conciliar dois temas vistos a priori como irreconciliáveis: negócios e impacto social. A falta de uma visão homogênea é explicada por dois principais fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos, e em segundo pelas diversas maneiras de avaliar o caráter inovador deste tipo de organização. Neste amplo espectro de atores, as configurações destes negócios assumem diferentes formatos, e cada organização vai se posicionar de acordo com os seus objetivos e interesses, dando um peso diferente para cada um dos fatores que compõem este conceito.

No final do Século 20, Dees (1998) já alertava, em um dos textos considerados pioneiros sobre empreendedorismo social, que a linguagem sobre o tema poderia ser nova, mas o fenômeno era antigo. A nomenclatura seria importante para diluir fronteiras entre setores e atores. No caso dos negócios sociais, não é diferente: abre-se a possibilidade de aproximar organizações da sociedade civil, cooperativas, pequenas, médias ou grandes empresas, financiadores e governo, no debate sobre suas contribuições na diminuição da pobreza, da desigualdade e da exclusão social.

Este artigo tem o objetivo de analisar as diferentes definições de negócios sociais identificadas na literatura internacional e nacional. No entanto, deve-se ressaltar que o número de publicações acadêmicas, até o presente momento, é bastante limitado, o que mostra que o conceito ainda se encontra em formação. Levantamento bibliométrico realizado por alunos de mestrado – que fazem parte de um grupo de estudos sobre negócios sociais no Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (Ceats) da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) –, identificou que, nos últimos cinco



**Segundo pesquisa da GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de cada 100 novas empresas, 53 são lideradas por mulheres; e elas empreendem mais por oportunidade do que os homens.**

anos, havia apenas 108 trabalhos científicos que adotavam os termos negócio social, empresa social ou negócio inclusivo<sup>1</sup>. Pode-se perceber pelo mapeamento realizado, que praticamente não há publicações brasileiras sobre essa temática, o que é, ao mesmo tempo, um ponto de atenção, visto que na realidade prática existem diversas experiências e uma boa oportunidade para futuras pesquisas.

Este artigo foi dividido em três partes. Primeiramente são apresentadas as diferentes abordagens encontradas na literatura sobre negócios sociais. Em seguida, são destacados critérios utilizados para caracterizar as iniciativas de negócios sociais. Por fim, propõe-se uma régua que possibilita visualizar as diferentes abordagens sobre negócios sociais, sendo que algumas estão mais próximas da lógica de mercado

e em outras há predominância da lógica social. Da mesma forma que Austin (2002) propôs um continuum para avaliar as alianças e parcerias intersetoriais, pode-se dizer que também há um continuum na tipologia de negócios sociais. A apropriação e a utilização do termo por diferentes atores (empresas, organizações da sociedade civil, bancos de desenvolvimento, aceleradoras, incubadoras, investidores, etc.) explicam a ambiguidade e a diversidade conceitual no debate sobre negócios sociais.

1. O levantamento bibliométrico foi realizado em novembro de 2010 pelos alunos Anita Moura, Fernando Assad e Ricardo Matheus, sob a coordenação das professoras doutoras Rosa Maria Fischer e Graziella Maria Comini. O levantamento bibliográfico realizado envolveu as bases nacionais Capes, EnAnpad e Semead, e as internacionais Ebsco, Proquest e ISI. As palavras-chaves utilizadas para a busca foram "Negócio Social", "Empresa Social" e "Negócio Inclusivo", para as bases nacionais, e "Social Business", "Social Enterprise" e "Inclusive Business", para as bases internacionais.

## 2. Diferentes Perspectivas de Negócios Sociais

Pode-se encontrar na literatura três principais correntes que explicam os negócios sociais<sup>2</sup>. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo, cooperativismo), enfatiza a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana entende, basicamente, como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais. Uma terceira corrente, predominante em países em desenvolvimento, enfatiza iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

### 2.1 A Perspectiva Europeia

Na Europa, o termo empresa social está bem difundido, sendo inclusive reconhecido como um formato jurídico na maioria dos países. O processo de formação das empresas sociais na Europa teve como motivação inicial a oferta, a menor custo, de serviços que estão no escopo de atuação do setor público, bem como a geração de oportunidades

de trabalho para populações marginalizadas desempregadas (Borzaga e Defourny, 2001 apud Young, 2009, p. 33). De uma maneira geral, pode-se dizer que há muita similaridade com as organizações sociais brasileiras, previstas na Reforma de Estado adotada no Brasil a partir da década de 1990.

De acordo com a definição da rede de pesquisadores Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES), as empresas sociais são “organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciadas por um grupo de cidadãos, nas quais o interesse material dos investidores capitalistas é sujeito a limites”. A abordagem acadêmica predominante na Europa ressalta a importância da participação dos beneficiários na tomada de decisão, bem como o reinvestimento do lucro na própria organização para potencializar o crescimento e o impacto social. Esta visão tem como premissa que há uma tensão entre obtenção de resultados financeiros e sociais. Desta forma, a distribuição de lucro teria como direcionador a busca pela maximização de retorno financeiro aos acionistas/investidores, o que seria conflitante com a busca pela maximização do impacto social.

Empresas sociais são “organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciadas por um grupo de cidadãos, e nas quais o interesse material dos investidores capitalistas é sujeito a limites”.



Segundo Travaglini et al (2008), na Europa é possível agrupar três categorias de atuação das empresas sociais: (i) empresas de integração ao trabalho, as Work Integration Social Enterprise (WISE); (ii) empresas nas quais o objetivo social primordial é produzir produtos e serviços com alvo social ou conduzido por interesse coletivo; (iii) empresas que favorecem o desenvolvimento social e econômico local pela promoção de participação de cidadãos e governo locais nas atividades. Não há nenhum modelo legal único utilizado para regular empresa social na Europa. Para o autor, fazem parte do grupo de empresas sociais, as companhias limitadas com garantia, indústrias, sociedades de previdência, e companhias limitadas por ações. Corroborando com essa visão, a Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 1999)<sup>3</sup> define empresas sociais como sendo organizações que buscam metas sociais e econômicas com espírito empreendedor e têm o propósito principal diferente da maximização do lucro. Elas possuem a consecução de metas econômicas e sociais, com as quais tenha a capacidade de trazer soluções inovadoras para problemas de exclusão social e desemprego.

Para a Social Enterprise Coalition (2011), “as empresas sociais são negócios comerciais com propósitos sociais e ambientais. Muitos negócios comerciais poderiam ser considerados como tendo objetivos sociais, mas as empresas sociais são distintas, pois o propósito social e ambiental delas é absolutamente central àquilo que ela faz e os lucros são reinvestidos para dar suporte e levar adiante a missão delas para uma mudança positiva”<sup>4</sup>. Neste sentido, pode-se dizer que a intencionalidade faz toda diferença.

Uma definição, amplamente utilizada por organizações na Europa e criada pelo Departamento de Comércio e da Indústria do governo do Reino Unido (2001), afirma que “as empresas sociais são negócios com objetivos sociais primordiais, nos quais a receita gerada é reinvestida principalmente para os propósitos do negócio ou na comunidade, ao invés de serem destinados à necessidade de maximização de lucro dos acionistas e proprietários”<sup>5</sup>.

Segundo Travaglini et al (2008), as empresas sociais possuem as seguintes características:

(i) orientação para negócios – elas estão diretamente envolvidas na fabricação de produtos e na prestação de serviços para o mercado;

(ii) orientação para causa social – elas têm causas sociais ou ambientais explícitas, tais como a criação de emprego, treinamento, etc., e seus lucros são reinvestidos para atingir seus objetivos sociais;

(iii) propriedade social (social ownership) – elas são organizações autônomas, sua governança e estrutura de propriedade são baseadas na participação direta de grupos de stakeholders (isto é, empregados, usuários, clientes, grupo de comunidade local e investidores sociais), ou de administradores ou diretores que controlam a empresa com o objetivo de atender um grupo vasto de stakeholders. Elas são transparentes para com seus stakeholders e para com a comunidade, por meio dos impactos social, ambiental e econômico que trazem. Quanto à distribuição de lucros, o autor aqui afirma que algumas destas empresas acabam por distribuir os lucros como cotas para os stakeholders, ou, ainda, usam-no para o benefício da comunidade, mas sempre com propósito de promover a integração econômica e social de pessoas não favorecidas.

O modelo de governança é também um dos pontos de maior relevância na definição das empresas sociais europeias. Este aspecto decorre das tradições europeias de associativismo. Segundo Graziano (1993), o pluralismo moderno é o pluralismo da associação voluntária baseada na livre participação de seus membros, e a existência de tais grupos é uma consequência da Europa pós-revolucionária (Revolução Francesa), mais exatamente uma reação à concepção liberal de Estado e ao seu princípio fundador, a soberania nacional *une et indivisible*. Assim, a lógica de tomada de decisão no modelo europeu de negócios inclusivos tem como pré-requisito o processo participativo e transparente para sua caracterização. Além disso, também pela questão de tradição e cultura, os negócios sociais na Europa engajam-se em prover serviços sociais e serviços de integração para o trabalho com grupos desfavorecidos e comunidades, seja em áreas urbanas ou rurais. Além disto, elas prestam serviços para a comunidade principalmente na área educacional, cultural e ambiental.

Assim, é possível observar uma tendência no modelo europeu de valorização do coletivo, participação na tomada de decisão de todos os stakeholders envolvidos e importância da accountability e transparência na gestão. Essa dimensão coletiva e participativa faria com que houvesse “redução de comportamentos oportunistas isolados, gerando uma estrutura de governança” (Borgaza e Galera, 2009, p.213). Assim, no modelo europeu, além das organizações terem um propósito social, elas devem ter a atribuição de direitos de propriedade e poder de controle de outras partes interessadas que não os investidores, acoplada a um modelo de governança aberta e participativa (Borgaza e Galera, 2009).

# Microcrédito

## Um aliado para a inclusão social

Realização:



**Microcrédito amplia a capacidade de atuação de empreendedores sociais**

## 2.2 A Perspectiva Norte-Americana

Diferentemente da Europa, nos Estados Unidos o termo mais predominante é negócio social. Muitas vezes, é utilizado para definir uma empresa que tenha objetivo social, como na Europa, ou de uma unidade de negócio inserida em uma empresa tradicional. Além disso, o termo foi apropriado por organizações sem fins lucrativos, que decidiram atuar no mercado por meio da venda de bens e serviços. Esta multiplicidade de utilização do termo é explicada pela observação de duas discussões acadêmicas e práticas, que foram concomitantes em meados dos anos 1990 naquele país: uma delas advinda do mundo corporativo e outra do contexto de empreendimentos sociais.

No primeiro caso, houve o questionamento em relação às estratégias comerciais adotadas pelas multinacionais, as quais estariam negligenciando um número elevado de po-

tenciais consumidores classificados como base da pirâmide (BoP). Autores como Prahalad e Hart (2002) foram pioneiros no destaque do importante papel que as multinacionais deveriam ter na mitigação de problemas socioambientais. Os autores apontaram que as ações de responsabilidade social corporativa seriam limitadas, e em alguns casos ineficazes, para contribuir com a melhoria das condições de vida das pessoas marginalizadas. A principal contribuição das empresas multinacionais seria oferecer serviços e produtos inovadores, que atendessem uma demanda bem diferente daquela que tradicionalmente as grandes corporações focavam.

Concomitante a este debate, no contexto dos empreendedores sociais, houve um questionamento sobre a limitação da capacidade de obtenção de recursos por meio de doações, em parte explicado pela retração do financiamento

2. Atualmente, tem sido também utilizada a terminologia negócios socioambientais para enfatizar a necessidade de incorporar a dimensão ambiental nas soluções propostas por este tipo de empreendimento, que tem como objetivo principal contribuir diretamente com o desenvolvimento sustentável.
3. Originou-se em 1960, com o objetivo de juntar forças para criar uma organização voltada para o desenvolvimento global, e hoje conta com 34 países-membros. (OECD, acesso em 29 de maio de 2011)
4. "Social enterprises are businesses trading for social and environmental purposes. Many commercial businesses would consider themselves to have social objectives, but social enterprises are distinctive because their social and/or environmental purpose is absolutely central to what they do – their profits are reinvested to sustain and further their mission for positive change."
5. "Social Enterprises are businesses with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners."

estatal, iniciado no fim dos anos 1970 (Kerlin, 2006, p.251). Neste sentido, alguns empreendedores sociais defendiam que haveria espaço para organizações sem fins lucrativos atuarem no mercado por meio da oferta de bens e serviços e serem inovadoras no alcance de resultados sociais.

Segundo Young (2009, p.35), o negócio social poderia ser analisado por várias lentes disciplinares diferentes. Neste sentido, o autor apresenta uma multiplicidade de possibilidades de formatos, desde iniciativas de grandes corporações ligadas à responsabilidade social empresarial ou marketing, até instituições criadas exclusivamente para perseguir a geração de valor social:

(i) filantropia corporativa: organização com fins lucrativos que dedica parte dos seus recursos para programas sociais, como parte da sua estratégia competitiva;

(ii) empresa com fim social: organização com uma missão social, que opera no mercado de maneira a realizar sua missão de forma mais eficaz;

(iii) híbrido: organização com duplo objetivo, de ganhar dinheiro para seus stakeholders e endereçar objetivos sociais definidos;

(iv) projeto de geração de recursos: atividade voltada exclusivamente para gerar receita para a organização;

(v) projeto de finalidade social: atividade de uma organização destinada exclusivamente a endereçar uma missão social ou objetivos sociais ou selecionados;

(vi) projeto híbrido: atividade de uma organização direcionada tanto para produção de receita quanto para contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização.

Assim, sob a perspectiva norte-americana, o conceito de empresa social/negócio social inclui qualquer ação empreendedora de mercado que tenha impacto social com sua ação comercial. Podem assumir diferentes formatos legais, sociedades anônimas, corporações, companhias limitadas e organizações sem fins lucrativos (Kerlin, 2006). Em 2008, foi aprovada nos Estados Unidos uma nova forma jurídica de organização, a L3C ou low-profit, limited liability company, que é uma empresa híbrida entre sem fins lucrativos e uma empresa por lucro. Este tipo de organização é classificada juridicamente como sendo uma empresa limitada designada para atrair investimentos e capital filantrópicos para prover benefício social. A nova forma regulamentada de organização coloca como principal objetivo o fator social e em segundo plano a preocupação com o lucro. Entretanto, existe a possibilidade de distribuição de lucros, depois dos impostos, aos proprietários ou investidores. Este forma-

to é muito recente e não está expandido por todo país. Até o final de 2010, a L3C foi regulamentada em apenas nove Estados americanos. No entanto, após criada em alguns destes Estados, a L3C pode operar em qualquer dos 50 Estados americanos.

A benefit corporation, assim como a L3C, é uma outra forma estatutária de corporação que também foi recentemente adotada nos Estados Unidos em dois estados: Maryland e Vermont. Diferentemente da L3C, é uma corporação criada para prover um benefício público geral, que é definido como um impacto positivo e material na sociedade e no meio ambiente, medido por um parâmetro externo, por meio de atividades que promovam a combinação de um benefício público específico.

Uma benefit corporation deve também incluir um dos seguintes serviços públicos específicos: (i) fornecer produtos ou serviços benéficos a indivíduos ou comunidades; (ii) promover oportunidades econômicas para os indivíduos ou comunidades que devem ir além da criação de postos de trabalho no curso normal da criação de um negócio; (iii) preservar o meio ambiente; (iv) melhorar a saúde humana; (v) promover as artes, as ciências, ou avanço do conhecimento; (vi) aumentar o fluxo de capital para entidades com fins de utilidade pública; ou (vii) a realização de qualquer outro benefício especial para a sociedade ou para o meio ambiente (Law for Change, site visitado em 22 de maio de 2011).

Apesar das ambiguidades e da dificuldade em delimitar um único formato nos Estados Unidos, é possível observar um crescente interesse neste tipo de empreendimento que possibilita compatibilizar o modus operandi de uma corporação tradicional com valores sociais e ambientais característicos de empreendimentos sociais.

### 2.3 A Perspectiva dos Países em Desenvolvimento

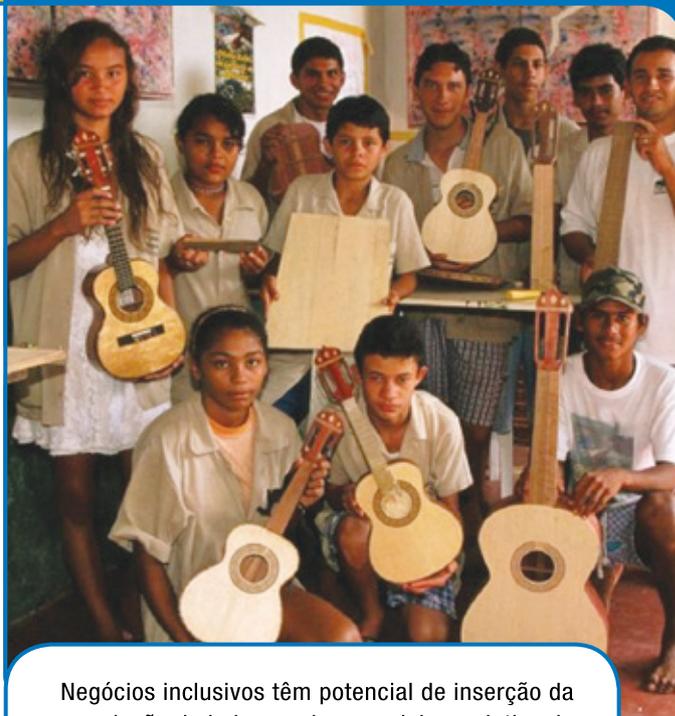
Diferentemente da Europa, onde há predominância do termo empresa social (social enterprise) e dos Estados Unidos, em que é usual a utilização do termo negócio social vinculado a estratégias da base da pirâmide (BoP), nos países em desenvolvimento o termo negócio inclusivo aparece com mais força. Neste aspecto, pode-se dizer que tanto a visão latino-americana como a visão asiática de Yunus possuem diversos denominadores comuns. Ambas as visões apontam os negócios sociais ou inclusivos com forte preocupação na redução da pobreza e que sejam iniciativas que necessariamente tenham impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo.

Buscaram-se, como principal referência para a compreensão da visão sobre os negócios sociais na América Latina, textos de pesquisadores da rede SEKN (Social Enterprise Knowledge Network)<sup>6</sup>, formada em 2001, por importantes escolas de administração de empresas da América Latina. A SEKN procura avançar as fronteiras do conhecimento e a prática de empreendedorismo social por meio da pesquisa colaborativa, aprendizado compartilhado e elaboração de casos de ensino.

Os pesquisadores da SEKN não fazem uma distinção conceitual entre negócio social e negócio inclusivo. Os termos são utilizados como sinônimos, sendo mais usual na América Latina a denominação negócio inclusivo, com exceção do Brasil, onde predomina a terminologia negócio social.

Os negócios inclusivos, para a rede SEKN, são definidos como organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado. Isto engloba organizações não governamentais (ONGs), organizações privadas por lucro ou negócios engajados em atividades do setor público, produzindo produtos e serviços de valores significativos. Segundo Marques et al (2009), para ser um negócio inclusivo, não basta ser autossustentável, é necessário que ele que seja rentável e que tenha como premissa básica a transformação das condições de vida da população de baixa renda. Assim, “o acesso a bens de consumo com impacto direto nas condições sanitárias de vida, e na construção de capacidades nos setores marginalizados, claramente conseguem transformar as condições de vida de seus destinatários” (Marques et al, 2009, p.29).

A análise de 33 iniciativas na região latino-americana pela rede SEKN, no período de 2006 a 2009, apontou que as pequenas e médias empresas, bem como as organizações da sociedade civil, são mais ágeis e abertas para internalização de inovações necessárias para conduzir um negócio inclusivo, particularmente no que se refere ao trabalho colaborativo. Neste sentido, o grupo de pesquisadores da SEKN reforça o papel das pequenas e médias empresas, bem como de organizações da sociedade civil na implementação de negócios inclusivos, enfatizando que nestes casos haveria a potencialidade de inserção da população de baixa renda na cadeia produtiva de grandes corporações como fornecedores. Esta alternativa geraria um impacto muito maior se comparado às soluções que visam a população de baixa renda exclusivamente como consumidores, visão tradicional da proposta de BoP.



**Negócios inclusivos têm potencial de inserção da população de baixa renda na cadeia produtiva de grandes corporações como fornecedores**

Na literatura brasileira, a terminologia mais usual na comunidade acadêmica e entre practioners é negócio social. Comini, Teodósio, Furtado e Barros (2011) procuram fazer um recorte e diferenciar os dois termos (negócio social e negócio inclusivo). Negócios Inclusivos tendem a ser uma subcategoria de iniciativas denominadas Negócios Sociais. É uma expressão pouco usual no cotidiano das empresas brasileiras e mesmo no discurso das ONGs, com exceção talvez daquelas voltadas à inclusão da pessoa com deficiência (PCD) no trabalho.

No entanto, a inclusão que se busca com esta perspectiva não é restrita apenas às PCDs. Também nas discussões acadêmicas, o tema é novo e pouco se encontram publicações a seu respeito, sendo a maioria delas produzidas por ONGs e organismos internacionais com forte conteúdo normativo ou de orientação para a práxis, pecando, no entanto, muitas das vezes, pela inconsistência analítica e crítica.

De forma sucinta, pode-se dizer que Negócios Inclusivos são aqueles voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado “trabalho decente” e de forma autossustentável,

6. As universidades ibero-americanas que integram a SEKN são a Egade (Escola de Graduados em Administração e Direção de Empresas), do Instituto Tecnológico Monterrey, do México; o Instituto Centro-Americano de Administração de Empresas em Alajuela, da Costa Rica; a Universidade de Los Andes, da Colômbia; a Pontifícia Universidade Católica, do Chile; a Universidade de San Andres, da Argentina; a Esade (Escola Superior de Administração e Direção de Empresas), da Espanha; o Iesa (Instituto de Estudos Superiores de Administração), da Venezuela; a Universidade do Pacífico, do Peru; e a Universidade de São Paulo, por meio da Ceats (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, do Brasil.



**Uma economia de colaboração é a única capaz de enfrentar os desafios de uma nova economia, mais verde e inclusiva.**

ou seja, gerando lucratividade para os empreendimentos, e que estabelecem relações com organizações empresariais típicas, quer seja na condição de fornecedores de produtos ou serviços, quer seja na distribuição dessa mesma produção das empresas ou negócios tradicionais.

Nesse rol de trabalhadores estariam mulheres e homens acima dos 40 anos de idade, pobres e de baixa escolaridade, comunidades locais com fortes vínculos étnicos e baixa escolaridade (indígenas, quilombolas), jovens sem experiência de trabalho e vivendo em regiões de grande vulnerabilidade social, PCDs e outros grupos em igual condição. Em suma, trata-se da maioria absoluta da população pobre e vivendo em situação de risco social e ambiental nos países em desenvolvimento. A aproximação com iniciativas da Economia Popular Solidária é bastante evidente na proposta dos Negócios Inclusivos, no entanto, diferencia-se dela porque não se circunscreve apenas a empreendimentos cooperativistas ou autogestionários.

No caso da vertente asiática, o grande inspirador dos negócios sociais (social business) é Muhammad Yunus, prêmio Nobel da Paz, que constituiu o Grameen Bank e propagou suas ideias de microcrédito pelo mundo. Yunus

é amplamente estudado em diversas partes do mundo e seu modelo é amplamente reconhecido, sobretudo em países como Bangladesh e Índia. Para Yunus (2007, p. 28), existem dois tipos de negócios sociais: (i) os que buscam benefícios sociais como redução da pobreza, tratamento de saúde para pobres, justiça social, sustentabilidade global, e assim por diante, buscando satisfação psicológica, emocional e espiritual da população marginalizada ao invés de maximização do lucro do proprietário; (ii) os que são propriedade dos pobres ou marginalizados. Nesse caso, o benefício social deriva do fato de que os dividendos e o crescimento financeiro produzidos vão beneficiar os pobres e reduzir sua pobreza.

Segundo Yunus (2007, p.33), a coexistência de interesses (social e econômico) é possível, porém na vida real é muito difícil operar um mesmo negócio com dois objetivos conflituosos: maximização de lucro e benefícios sociais. O autor afirma que um negócio social se difere de uma ação filantrópica ou de uma organização sem fins lucrativos, pois são empresas que possuem proprietários, os quais são “autorizados” a recuperar seus investimentos. No entanto, o autor tem um posicionamento bastante firme em relação à importância do reinvestimento do lucro no próprio negócio e, por isto, não defende a distribuição de resultados nos negócios sociais.

### 3. Características dos Negócios Sociais

A partir das perspectivas analisadas, pode-se dizer que os negócios sociais possibilitam conectar o segmento de baixa renda e marginalizados, e tem como objetivo principal a melhoria das condições de vida desta população. Para alguns acadêmicos (Prahalad e Hart, 2002), a melhoria das condições de vida é obtida por meio do acesso a quaisquer bens e serviços até então disponíveis para a camada mais privilegiada. Esta proposição considera também as empresas que atuam na base da pirâmide consideradas em seu amplo espectro, sem que necessariamente atuem em áreas que tenham impacto estrutural nas vidas das pessoas, tais como saúde, educação, moradia,

Autores como Karnani (2007) são mais críticos em relação a uma visão mercadológica e consumista, a qual não ajudaria a reverter a situação de extrema pobreza e aumentaria o desafio ambiental decorrente de um consumo em excesso. Sen (2000) enfatiza que o principal problema da pobreza é a privação da liberdade humana e, para reverter-la, é necessário dar condições sociais e econômicas que envolvam acesso a educação, serviços de saúde, moradia e geração de renda. Nesta abordagem, seria mais adequado estimular iniciativas de mercado que ofereçam soluções para ampliar a oferta de produtos e serviços que atendam necessidades básicas e estruturais, as quais têm amplo impacto na melhoria das condições de vida das pessoas da base da pirâmide, particularmente em áreas relacionadas a educação, saúde, energia, moradia e serviços financeiros.

Uma outra forma de analisar os negócios sociais refere-se ao impulsionador do empreendimento. Prahalad e Hart (2002) reforçam o papel das multinacionais como atores fundamentais na proposição de soluções para o combate da pobreza no mundo. Entre suas habilidades estariam a capacidade de inovar, a agilidade na implementação das iniciativas e, sobretudo, o potencial de escala que é próprio das grandes corporações.

Khanna e Krishna (2006) contrapõem essa visão, reforçando a relevância das empresas locais que se tornam os “gigantes emergentes”, e que, por conhecerem melhor as condições dos países emergentes, têm enorme vantagem competitiva e são mais eficazes no atendimento e acesso à base da pirâmide. Por outro lado, vale ressaltar que estas empresas, mesmo com grande conhecimento sobre o público e o ambiente de negócios onde se inserem, não têm necessariamente uma visão sobre as questões sociais locais. Em geral, atendem o segmento de baixa renda em função da proximidade e natureza do negócio em que atuam, e não por terem uma intenção deliberada de construir um modelo de negócios com impacto social positivo.

Por outro lado, estudo elaborado pela Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) – rede de pesquisadores de escolas de negócios na região ibero-americana – reforça o papel das pequenas e médias empresas, cooperativas e organizações da sociedade civil na oferta de soluções voltadas para a população de baixa renda. Nesta perspectiva, a população da base da pirâmide muitas vezes está na função de produtores e não simplesmente consumidores.

O formato do negócio social também pode variar. Em um extremo mais social, encontram-se iniciativas de mercado estruturadas por uma organização sem fins lucrativos e, no outro extremo, iniciativas de mercado voltadas para o segmento da base da pirâmide dentro de uma multinacional. Em outras palavras, a iniciativa faz parte do core business da organização ou refere-se a uma atividade secundária ou periférica. Em geral, estas iniciativas estão inseridas nas áreas de Responsabilidade Social Corporativa sem ter qualquer interlocução com a área de business.

**Os negócios sociais possibilitam conectar o segmento de baixa renda e marginalizados e tem como objetivo principal a melhoria das condições de vida desta população**





**Uma Benefit Corporation deve incluir a promoção das artes, das ciências e o avanço do conhecimento como um dos serviços públicos – além da preservação do meio ambiente, da saúde pública e oportunidades econômicas para os indivíduos ou comunidades, que deve ir além da criação de postos de trabalho.**

Atualmente, algumas corporações começam a construir uma ponte entre estas áreas como um caminho para ampliar a visão e a forma de atuação do negócio. Em outro espectro, situam-se as iniciativas de organizações da sociedade civil que desenvolvem atividades de geração de renda para obtenção de recursos, que seriam um exemplo de atividade periférica de mercado bem como uma unidade de negócio voltada para o setor de baixa renda de uma grande multinacional.

A divergência sobre a distribuição ou não de lucros está intimamente vinculada ao formato do negócio social. Há correntes que defendem que a distribuição de lucros faz parte da lógica de mercado e que não representaria um impeditivo ao crescimento do negócio, mas, ao contrário, abriria condições para recebimento de maior investimento externo, ampliando assim a escala e o efeito multiplicador da iniciativa (J.P. Morgan, 2010; Chu, 2009). No entanto, a abordagem de especialistas como Yunus (2007) é totalmente contrária a esta posição, argumentando que os negócios sociais deveriam maximizar a riqueza social e não a individual. Neste sentido, defende-se o total reinvestimento do lucro no empreendimento para beneficiar apenas os agentes diretamente envolvidos na iniciativa.

O modelo de governança dos negócios sociais não tem recebido muita atenção da literatura americana, no entanto, autores europeus como Borzaga e Galera (2009) ressaltam a importância de introduzir neste tipo de empreendimento formas mais coletivas e participativas de processo decisório. O envolvimento dos beneficiários na tomada de decisão seria essencial em organizações que assumem atividades desempenhadas pelo governo (exemplo: educação e saúde).

Negócios sociais geram valor econômico e valor social de forma intrínseca. A iniciativa deve cobrir todos os custos envolvidos. Marquez, Reficco e Berger (2010) explicam que, para as iniciativas desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil, o valor econômico deveria ser definido como sustentabilidade financeira, ou seja, capacidade de operar indefinidamente. Para empresas privadas, o valor econômico é sinônimo de lucratividade.

Segundo os autores, subsídios seriam aceitáveis nas seguintes situações: em startup ventures, como um recurso temporário para obter a sustentabilidade, ou quando os subsídios são oferecidos de forma horizontal, ou seja, são oferecidos para um setor ou indústria como um todo. Celli e González (2010) apontam as diferenças de comparar empresas que no seu nascedouro atuam exclusivamente com o setor da base da pirâmide, com empresas que foram incorporando o setor junto com suas atividades tradicionais, como por exemplo, projetos-pilotos executados por grandes corporações.

Neste caso, é necessário calcular a taxa interna de retorno do projeto. Devido à assimetria de informação e custos de transação, o mercado voltado para a base da pirâmide é mais custoso do que outros mercados (Pralhad e Hart, 2002; Celli e González, 2010). A partir da análise de 33 casos na região ibero-americana, foi possível concluir que somente as iniciativas que introduziram inovações tecnológicas e novos arranjos institucionais conseguiram reduzir custos na cadeia de distribuição, obtiveram escala e ampliaram sua lucratividade.

Mensurar o impacto social não é algo trivial. Primeiro, deve-se diferenciar resultados atingidos (imediatos) em relação ao impacto social, o que implicaria maior tempo de observação dos resultados. Segundo, deve-se definir o que é valor social. Sen (2000) observa que a pobreza é um fenômeno complexo e multidimensional expresso por meio da desigualdade, informalidade e exclusão social. A partir da análise de 33 negócios sociais na região ibero-americana, Portocarrero e Delgado (2010) enfatizam a importância de ampliar a visão de criação de valor das iniciativas voltadas para a base da pirâmide.

Os autores defendem que a geração de valor deve contemplar a remoção das barreiras que impedem a inclusão social, que contemplam assistência à população mais marginalizada ou sem voz, bem como a mitigação dos efeitos negativos do crescimento econômico. Neste sentido, as iniciativas voltadas para a base da pirâmide deveriam ser avaliadas nos aspectos mais tangíveis (acesso a bens, serviços e geração de renda), bem como intangíveis (resgate de cidadania e desenvolvimento de capital social). Segundo os autores, haveria obstáculos legais, simbólicos e culturais envolvidos na exclusão social que impedem a satisfação de necessidades e o exercício dos direitos.

Um dos principais aspectos seria a dificuldade da população de baixa renda para construir uma identidade como membros de uma sociedade maior e o senso de pertencimento que vai além das fronteiras da sua própria comunidade. No que se refere ao capital social, os autores comentam que é necessário identificar de que forma as iniciativas sociais de mercado possibilitam a construção de uma rede calcada nos princípios da confiança, reciprocidade e cooperação mútua. O Quadro 1, a seguir, sintetiza as categorias utilizadas pelos autores.

Se, por um lado, existem autores que entendem em profundidade as consequências que a situação de pobreza impõe às pessoas de menor renda, detalhando seus efeitos para mensurar o impacto social, por outro, esta preocupação também permeia a visão dos fundos de investimento que consideram que os negócios precisam ser concebidos com a intenção de ter um impacto positivo, como os fun-

dos de impact investment. A intenção e a habilidade de mensurar são critérios diferenciadores dos investimentos de impacto dos investimentos que têm consequências sociais e ambientais não intencionais. Desta perspectiva, a proposição de gerar impacto social e/ou ambiental positivo deve ser intencional, fazer parte da estratégia do negócio e, como tal, ser uma variável mensurada no sucesso do investimento (J.P. Morgan, 2010).

Em 2008, um grupo de investidores em negócios sociais organizou uma rede de troca de experiências e definição de padrões, a Global Impact Investment Network. Em 2009, este grupo propôs o IRIS (Impact Reporting and Investment Standards), uma forma padronizada de mensurar e relatar o impacto social e ambiental dos negócios sociais. Com o intuito de criar agências externas de rating para monitorar o impacto social deste tipo de investimento, em 2010, foi estruturado o GIIRS (Global Impact Investing Reporting Standards). Como pode ser observado por meio do Quadro 2, o IRIS ressalta objetivos sociais bem tangíveis.

**Negócios sociais e inclusivos devem considerar a utilização sustentável de recursos naturais.**



## Quadro 1 – Principais elementos de Geração de Valor

### Aumento de renda

---

- Matérias primas produzidas – principalmente em áreas rurais para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura
- Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas.
- Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica
- Eliminação de intermediários
- Certificação para produtos diferenciados
- Melhores canais de marketing
- Economia em compras frequentes

### Promoção de Cidadania

---

- Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc)
- Defesa de interesses públicos
- Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos
- Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados.
- Validação da identidade de indivíduos não registrados.
- Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda
- Consciência ambiental
- Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.

### Acesso a bens e serviços

---

- Redução de preços
- Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.
- Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas
- Investimentos privados em equipamentos, infra-estrutura e redes de distribuição
- Acesso flexível a mecanismos de empréstimos.
- Eliminação de barreiras à educação

### Desenvolvimento de capital social

---

- Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade
- Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade
- Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação
- Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações
- Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas
- Melhoramento da auto-estima
- Associação de interesses individuais.
- Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010)

## Quadro 2 – Indicadores propostos – IRIS

Aumento de renda e de bens para os pobres	Melhoramento do bem-estar básico para pessoas carentes	Mitigar a mudança climática
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de emprego</li> <li>• Acesso à energia</li> <li>• Acesso a serviços financeiros</li> <li>• Acesso à educação</li> <li>• Crescimento da renda/ produtividade</li> <li>• Produtividade agrícola</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Desenvolvimento comunitário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de conflitos</li> <li>• Prevenção e mitigação de doenças</li> <li>• Acesso à água limpa</li> <li>• Habitação a preços acessíveis</li> <li>• Segurança alimentar</li> <li>• Geração de fundos para doações</li> <li>• Melhoria da saúde</li> <li>• Igualdade e empoderamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservação da biodiversidade</li> <li>• Eficiência em energia e combustíveis</li> <li>• Conservação de recursos naturais</li> <li>• Prevenção da poluição e gestão de resíduos</li> <li>• Energia sustentável</li> <li>• Uso da terra sustentável</li> <li>• Gestão de recursos hídricos</li> </ul>

Fonte: IRIS - <http://iris.thegiin.org/> Impact Reporting & Investment Standards (2009)

Ao analisar as diferentes definições de negócios sociais propostas na literatura internacional, as definições utilizadas por organizações aceleradoras de negócios sociais (organizações que têm como objetivo facilitar e acelerar o amadurecimento e consolidação de empreendimentos sociais) e as definições propostas por investidores em negócios sociais/inclusivos (instituições que alocam recursos nacionais ou internacionais de indivíduos ou de corporações para investir em negócios cujo objetivo é a solução de problemas sociais), é possível traçar uma régua para visualizar as definições que estão mais próximas da lógica de mercado e as que possuem uma predominância da lógica social. Da mesma forma que Austin (2002) propôs um continuum para avaliar as alianças e parcerias intersetoriais, pode-se dizer que também há um continuum na tipologia de negócios sociais, conforme será apresentado a seguir.



## 4. Quadro Analítico para Análise de Negócios Sociais

Conforme discutido anteriormente, os negócios sociais são multifacetados e têm diversas conceituações e formas de caracterização. O Quadro 3, a seguir, resume essas várias dimensões dos negócios sociais.

Continuum na tipologia de Negócios Sociais

	Maior Ênfase no Mercado	→	Maior Ênfase no Social
<b>Objetivo Principal</b>	Acesso a um grande mercado (base da pirâmide)	→	Redução da pobreza
<b>Oferta</b>	Quaisquer bens e serviços para a base da pirâmide	→	Bens e serviços voltados para necessidades básicas (educação, saúde, moradia, alimentação e crédito) ou que incorporem a dimensão ambiental
<b>Intencionalidade</b>	Geração de valor social é um componente importante, porém não central	→	Geração de valor social é o core business do negócio
<b>Impacto</b>	Contribuição indireta na redução da pobreza	→	Contribuição direta na redução da pobreza
<b>Clientes</b>	Setor de baixa renda não é o único público-alvo	→	Predominantemente para setor de baixa renda
<b>Setor de baixa renda</b>	Predominantemente Consumidor	→	Predominantemente Produtor/ Fornecedor/beneficiado
<b>Escalabilidade</b>	Fator relevante	→	Fator não tão relevante
<b>Trabalhadores</b>	Não há nenhuma prioridade	→	Segmentos marginalizados ou economicamente excluídos
<b>Formato legal</b>	Empresas Privadas	→	Organizações da Sociedade Civil
<b>Envolvimento da comunidade no processo decisório</b>	Não há instâncias de participação.	→	Há mecanismos institucionais para participação coletiva.
<b>Accountability</b>	Não é prioridade.	→	Total prioridade.
<b>Distribuição de lucro</b>	Distribuição de dividendos.	→	Lucro é totalmente investido no empreendimento.
<b>Valor econômico</b>	Lucratividade calculada pela receita menos custos.	→	Lucratividade calculada não exclui subsídios cruzados e benefícios fiscais/doações.
<b>Valor social</b>	Indicadores tangíveis (oferta de bens e acesso a renda).	→	Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima, capital social).



## 5. Considerações Finais

Este artigo teve o objetivo de mostrar as diferentes abordagens teóricas sobre negócios sociais que disputam o imaginário em torno do equacionamento dos problemas relacionados à pobreza ou marginalizados pela via da inserção nos mercados.

Ao longo do texto, pode-se observar que diferentes nomes têm sido utilizados para definir a existência de organizações que visam a solucionar problemas sociais a partir de mecanismos de mercado, e a falta de uma visão homogênea é explicada, primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos e, em segundo, pelas diversas maneiras de avaliar o impacto social e o caráter inovador deste tipo de organização.

Pode-se encontrar na literatura três principais correntes que explicam os negócios sociais. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo, cooperativismo), a perspectiva norte-americana, que entende os negócios sociais como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais, e a terceira corrente, predominante em países em desenvolvimento, que enfatiza iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

Para além da terminologia, a novidade hoje é que o diálogo entre as organizações sociais e a iniciativa privada não só é cada dia mais comum, como também se tornou necessário para alcançar e ampliar o impacto social desejado. Dois objetivos antes vistos como incompatíveis – sustentabilidade financeira e geração de valor social – tornaram-se indissociáveis e são o eixo fundamental do funcionamento dessas organizações.

Apesar da ambiguidade e diversidade dos termos, pode-se afirmar que este tipo de empreendimento social exige um novo formato. Novas também são as exigências feitas aos gestores deste tipo de empreendimento que, desde a sua criação, devem gerenciar eventuais conflitos e tensões que ocorrem na medida em que é necessário maximizar retorno social com rentabilidade financeira. Para isto, é necessário quebrar paradigmas presentes na forma tradicional de fazer negócios e de atuar no social. Desde o momento zero do empreendimento, é fundamental inovar e viabilizar novos arranjos institucionais.

Não é possível reproduzir o modelo tradicional de business, inserindo apenas a dimensão social. É necessário pensar e agir diferente. É necessário que organizações da sociedade civil dêem as mãos para organizações empresariais e ambos pensem de que forma podem atuar juntos,

sob a lei de mercado, com o objetivo comum de contribuir para reverter a situação de exclusão. Nesse ambiente, independentemente do nome ou da classificação que for dada ao projeto/iniciativa, cocriação passa ser a palavra de ordem.

Reficco (2010) alerta sobre os riscos de inserir o discurso de negócios sociais em uma nova geração de estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE), particularmente na América Latina, visto que nesta região as ações de responsabilidade social historicamente têm um cunho mais compensatório e filantrópico. Segundo o autor, “as iniciativas que nascem sob o guarda-chuva da responsabilidade social empresarial, com tímidos componentes comerciais, têm graves problemas para ultrapassar a etapa de projeto-piloto, no qual as boas intenções têm mais relevância do que os resultados econômicos obtidos” (Reficco, 2011, p.22).

Dependendo de quem enuncia a proposta de negócios sociais, podem-se encontrar pressupostos bastante questionáveis das promessas que fazem relativas à pobreza. O mais importante deles seria a crença de que o mercado é capaz de equacionar, por si só, todos os problemas, inclusive, e, sobretudo, os da pobreza. Parece mais interessante pensar que os mercados são condição necessária, mas não suficiente, para dar conta dos problemas sociais que afligem as sociedades contemporâneas.

Faz-se relevante não apenas aprofundar as discussões teóricas e conceituais, bem como avançar em estudos aplicados às experiências localizadas ou mesmo regionais de promoção de negócios sociais, sobretudo no contexto brasileiro, país que vem apresentando transformações relevantes na condição das populações pobres nos últimos anos e que é considerado referência em iniciativas inovadoras no campo do empreendedorismo social.



## Referências Bibliográficas

- AUSTIN, J. *The Collaboration Challenge: How Non profits and Businesses succeed Through Strategic Alliances*, San Francisco, CA: Jossey –Bass, 2002
- BORZAGA, C. GALERA, G. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, Vol. 5 Iss: 3, p.210 – 228, 2001
- COMINI, G. Negócio social: um novo conceito ou um novo rótulo? Disponível em <http://brasil.nextbillion.net/blog/2011/04/13/negcio-social-um-novo-conceito-ou-um-novo-rtulo->. Acesso em 13 de abril de 2011
- COMINI, G. TEODÓSIO, A , FURTADO, A. e BARROS, P. As Promesas dos Negócios Inclusivos para a Pobreza: caminhos e descaminhos da teorização e práxis no contexto brasileiro. Texto submetido para aprovação no Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração que acontecerá no Rio de Janeiro em setembro de 2011.
- CELLI, J. B.; GONZÁLEZ, R. A. Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor económico. In: MÁRQUEZ,P.; REFICCO, E.; BERGER,G. *Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.
- CHU, M. Commercial Returns and Social Value: The Case of Microfinance. Documento presentado en la conferencia sobre pobreza mundial organizada por la Harvard Business School, Boston, MA, 1 al 3 de diciembre de 2005.
- DEES, J. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Boston, MA: Harvard Business School, 1998.
- DEFOURNY J, Nyssens M. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*. 2008;4(3):202-228. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17508610810922703>.
- EMES. European Research Network. Disponível em <<http://www.emes.net/index.php?id=203>> . Acesso em 15 de jun. 2010.
- GRAZIANO, Luigi. PLURALISMO EM PERSPECTIVA COMPARATIVA: Notas sobre as tradições européia e americana. Artigo publicado originalmente em *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 26, nº 4, dezembro 1993, 341-51.
- [http://www.anpocs.org.br/porta/publicacoes/rbcs\\_00\\_26/rbcs26\\_01.htm](http://www.anpocs.org.br/porta/publicacoes/rbcs_00_26/rbcs26_01.htm)
- IRIS, Impact Reporting & Investment Standards- 2009. Disponível em: <http://iris.thegiin.org/>. Acesso em 15 de junho de 2011
- JPMORGAN, Impact Investments Report: an emerging asset class. 2010. Disponível em: <http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/research/impactinvestments>. Acesso em 10 de junho de 2011
- KHANNA, Tarun, and KRISHNA G. Palepu. Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries. *Harvard Business Review* 84, no. 10, October 2006.
- KARNANI, Aneel. The Mirage of Marketing at the Bottom of the Pyramid. *California Management Review* 49, nro. 4, 2007.
- KERLIN, Janelle. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences", *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 17, n. 3, p. 247 - 263, 28/09/2006. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/e5070w063675np08/>>. Acesso em 14 de jun. 2010.
- MÁRQUEZ,P.; REFICCO, E.; BERGER,G. Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ,P.; REFICCO, E.; BERGER,G. *Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.
- PORTOCARRERO, F; DELGADO, S. Negocios Inclusivos y generación de valor social in: In: MÁRQUEZ,P.; REFICCO, E.; BERGER,G. *Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, v, 1, nro. 26,2002.
- REFICCO, E.et al. Empresas Sociales: Una especie en busca de reconocimiento?, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez. 2006. Disponível em: [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1208](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1208). Acesso em 13 de jun. 2010.
- REFICCO, E.I. Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social: un Matrimonio Complejo in: *Debates IESA*, volumen XV, numero 3, 2010.
- SEKN, Social Enterprise Knowledge Network. Disponível em: <http://www.sekn.org>. Acesso em 10 de junho de 2011
- SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.
- TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social Enterprise Across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures. Report , 2008.
- YOUNG, D. Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). *Nonprofits and Business*, Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.
- YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (ed.). *Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.
- YOUNG, D. A Unified Theory of Social Enterprise, Atlanta, GA: Georgia State University, Nonprofit Studies Program, Janeiro de 2007. Disponível em: <<http://aysps.gsu.edu/nonprofit/working/NSPwp0701.pdf> >. Acesso em 15 de jun. 2010.
- YUNNUS, M. Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.
- YUNUS, M. Credit for the Poor: Poverty as Distant History. *Harvard International Review*. 2007. Disponível em: < <http://hir.harvard.edu/index.php?page=article&id=1654&p=2>>. Acesso em 5 de jun. 2010.

## Sobre a autora

### GRAZIELLA MARIA COMINI

- Economista pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP).
- Mestrado e doutorado em Administração na FEA/USP, curso de aperfeiçoamento na Harvard Business School e Universidade de Bolonha;
- Foi professora da área de administração geral e recursos humanos da FGV durante 8 anos;
- Desde 2005, é professora do Departamento de Administração na área de Gestão de Pessoas da FEA/USP. Atualmente é coordenadora da área de Gestão de Pessoas.
- Supervisora de projetos pela Fundação Instituto de Administração na área de recursos humanos e empreendedorismo social.
- Coordenadora do Centro de Estudos de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS).
- Sócia da Consultoria Growth - Desenvolvimento de Pessoas e Organizações e conselheira de empreendimentos sociais e negócios sociais.

## Expediente

Este estudo foi publicado em junho 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 estudos sobre “Negócios sociais e Mulheres”, “Negócios sociais, juventude, área urbana e rural” e “Gestão de negócios sociais e negócios inclusivos”.

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

Criação e edição gráfica: Ruschel & Associados Marketing Ecológico

Editor: Rogerio Ruschel

Texto: Graziella Maria Comini

Revisão: Nanci Vieira

Criação e diagramação: Rafael Boni Ruschel

Imagens: Banco de imagens do Instituto Walmart e Ashoka

Fotógrafos: Marcia Zoet, Tom Cabral e Mauro Vieira





ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS

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

**Walmart**   
Instituto

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