

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINA BOHÓRQUEZ HERRERA

NEGÓCIOS SOCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MIDIA.COM.NET
(AQUIRAZ- CE)

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO
2013

CAROLINA BOHÓRQUEZ HERRERA

**NEGÓCIOS SOCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MIDIA.COM.NET
(AQUIRAZ- CE)**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Antônio Prates Junqueira.

SÃO PAULO

2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E A DIVULGAÇÃO TOTAL E PARCIAL DESTE TRABALHO POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica

Bohórquez-Herrera, Carolina.

Negócios Sociais: Um Estudo de Caso da Empresa MidiaCom.net em Aquiraz, Ceará/ Luciano Antônio Prates Junqueira; orientador

--- Sao Paulo, 2013.

178 f. (edição revisada)

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração.

Área de Concentração: Gestão das Organizações) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

1. Nova Sociologia Econômica 2. Novas perspectivas dos Negócios Sociais 3. Metodologia 4. Teoria fundamentada em dados- GroundedTheory 6. Resultado de análise Estudo de Caso- MídiaCom.net

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Doutor Luciano Antônio Prates Junqueira

Professora Doutora Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias

Professor Doutor Ladislav Dowbor

Dedico este trabalho a minha filha Sofia e aos filhos do mundo que lutam e lutarão pela igualdade de direitos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a meu marido, motor indiscutível nesta luta, impulsor deste sonho e fiel companheiro na jornada da maternidade junto com a realização deste mestrado.

Em segundo lugar, agradecer à Professora Doutora Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias, quem com sua sapiência e cordialidade me deu a bem-vinda no início desta pesquisa, acreditando nas capacidades femininas, como mãe, estudante e pesquisadora. A ela, que nunca me abandonou nesta jornada de constante agito, agradeço a sua dedicação e motivação para concluir com este trabalho.

Em terceiro lugar, agradeço a meu orientador o Professor Doutor Luciano Antônio Prates Junqueira, me acolheu em momentos de mudança. Que com sua paciência e boa conversa ajudou-me a encaminhar o projeto até o final.

Agradeço aos meus professores de mestrado, guias indispensáveis neste processo de formação. Pessoal intelectualmente rico e convicto de que o conhecimento deve ser compartilhado, questionadores de paradigmas e incentivadores na exploração de novos caminhos.

Agradeço igualmente ao sonhador e empreendedor Fábio Cezar Aidar Beneduce, que acreditou na pesquisa, iniciando assim, uma longa e interessante jornada pela frente, que admiro por mudar a vida de jovens estudantes, dando a possibilidade de novas oportunidades como pessoas. Ele que acredita na educação, nos valores, na ideia constante do trabalho em equipe. Que junto a pessoas maravilhosas faz um trabalho de “lapidação de pedras preciosas”, como eles chamam aqueles estudantes que entram no Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado - ITEVA - através do projeto social MídiaCom com o sonho de se

desenvolver e adquirir conhecimentos que os empurrem ao mundo que eles queiram construir e não somente ao mundo que vieram a viver.

Agradeço imensamente a minha família, que na distância não deixa de estar presente em cada uma das atuações da minha vida, eles que afirmaram os valores, à vontade por indagar e continuar pesquisando. A meus pais, fontes de inspiração e orgulho. A minhas irmãs, colegas de caminhar e entendimento profundo.

Agradeço a minha filha Sofia, a meus enteados Isadora e Gustavo que, com sua alegria e constante amor, fazem possível pôr o sentimento humano dentro desta pesquisa. Em especial, agradeço à Sofia, que mesmo com seus poucos aninhos, já teve que fazer os primeiros sacrifícios para que mamãe conseguisse se dedicar neste projeto. Agradeço a sua escolinha Péquia, pelo carinho e atenção que tiveram com ela para que eu pudesse estar em paz e tranquila escrevendo esta dissertação.

Agradeço a CAPES, pelo apoio financeiro com a concessão da bolsa de estudo para a realização do mestrado. Apoio indispensável para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço a minhas amigas de mestrado: Célia, Teresa e Cássia que, com sua alegria, fizeram do mestrado momentos muito agradáveis. Em especial, agradeço a minha amiga Célia Braz, pelo apoio incondicional nos momentos de angústia acadêmica. Por seu entendimento como amiga e mãe.

Agradeço a Deus por estar presente mesmo nos momentos de impaciência e aflito, por sua força e sabedoria na orientação do meu espírito.

LISTA DE SIGLAS

ADECE	Agência do Desenvolvimento do Estado do Ceará
BoP	Base of Pyramid (Base da Pirâmide)
CNLAMCA	Comité national de liaison des activités coopératives, mutuelles et associatives
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
CEP	Conferência Européia Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações
CMAF	Associações e Fundações
EESC	The European Economic and Social Committee (Comitê Social e Econômico Europeu)
EMES	European Research Network
ES	Economia Social ou Empresas da Economia Social
GCL	The Grameen Creative Lab
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IRS	Internal Revenue Service (United States)
ISP	Investimento Social Privado
ITEVA	Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado
L3C	Low-Profit Limited Liability Company
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e do Combate à Fome
MNC	Multinational Companies (Empresas Multinacionais)
NBLSS	National Basic Livelihood Security System
NSE	Nova Sociologia Econômica
NSI	Nova Sociologia Institucional
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRI	Programa Relacionado ao Investimento
RSE/ RSC	Responsabilidade Social Empresarial/ Responsabilidade Social Corporativa
SBI	Setor de Baixo Ingresso
SEKN	Social Enterprise Knowledge Network (Rede de Conhecimento de Empresas Sociais)
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WISE	Work Integration Social Enterprise

BOHÓRQUEZ-HERRERA, Carolina. **Negócio Social: Um caso de estudo da Empresa MídiaCom.net em Aquiraz, Ceará**- 2013. 178f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2013.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é mostrar o surgimento de um novo tipo de empresa que busca conciliar duas dimensões utilizando as ferramentas tradicionais do mercado: a busca pelo lucro e gerar impacto social. Este tipo de empreendimento é o negócio social, que por si mesmo está longe de abarcar um único conceito. Diferentes perspectivas provenientes de algumas regiões do mundo são explicadas no trabalho, a fim de mostrar a necessidade por definir o conceito e os marcos jurídicos que respaldem os negócios sociais; pois o aporte no desenvolvimento social alcançado por este tipo de negócio afirma sua importância no contexto atual de crise e busca por opções na geração de renda e diminuição da pobreza. A partir da análise de conceitos das 4 perspectivas estudadas: a perspectiva asiática, a perspectiva europeia, a perspectiva dos Estados Unidos e a perspectiva de América latina e o Brasil, a pesquisa busca adaptar os conceitos considerados centrais de cada uma num único modelo, denominado como modelo proposto pela pesquisa. O trabalho centrou-se na experiência do projeto MídiaCom.net, no município de Aquiraz, Ceará. Fruto do Instituto Tecnológico Vocacional Avançado- ITEVA, MídiaCom.net nasce como empresa social dentro dos termos jurídicos brasileiros de uma cooperativa, mas analisado em detalhe e segundo os parâmetros e características explicadas nesta pesquisa é possível considerá-lo como negócio social. Depois de identificar uma real carência da comunidade, e usando ferramentas tecnológicas com criatividade o projeto MídiaCom.net é parte da solução que busca romper efetivamente um ciclo de pobreza e ignorância na região onde está inserido. O negócio social MídiaCom.net tem um impacto positivo na região através da capacitação e inserção de jovens adolescentes no mercado de trabalho qualificado da comunicação digital. O negócio social identificado, investe diretamente na evolução da sociedade e na atenuação dos problemas sociais, através de um projeto empresarial e de formação complementar para ajudar a inserir no mercado de trabalho qualificado, jovens adolescentes, principalmente de baixa renda, vindos da escola pública e que em condições anteriores acabariam sendo conduzidos à economia informal ou, mesmo à marginalidade. Em suma, instituições que acreditam na formação dos jovens investem numa sociedade com futuro promissor. MídiaCom.net é demonstração desse fato, ao ser criada como o negócio social proveniente de um projeto social e de um Instituto de pesquisa. É um negócio social que gera riqueza social e oportunidade de escolha.

Palavras-chave: Negócios Sociais. Empresas Sociais. Empreendedorismo Social. Inclusão social. Nova Sociologia Econômica. Teoria Fundamentada Groundtheory.

ABSTRACT

The objective of this research is to show the emergence of a new type of company that seeks to reconcile two dimensions using the traditional tools of the market: the pursuit of profit and generate social impact. This type of development is the social business, which itself is far from covering a single concept. Different perspectives from some regions of the world are explained in this work, to show and need to define the concept and legal frameworks that support the corporate business, for the contribution in social development achieved by this type of business asserts its importance in the context current crisis and search for options on income generation and poverty alleviation. From the analysis of the concepts studied four perspectives: the Asian perspective, the European perspective, the perspective of the United States and the perspective of Latin America and Brazil, the research seeks to adapt the concepts considered central to each of a single model, termed as model proposed by the research. The work focused on project experience MidiaCom.net, in the municipality of Aquiraz, Ceará. Fruit of Advanced Vocational Technology Institute-ITEVA, MidiaCom.net born as social enterprise within the legal terms of a Brazilian cooperative, but analyzed in detail and according to the parameters and characteristics explained in this research can consider it as social business. After identifying a need assessment of the community, and using technological tools creatively MidiaCom.net the project is part of the solution which effectively tries to break a cycle of poverty and ignorance in the region where it operates. Social business MídiaCom.net has a positive impact on the region through training and integration of young teenagers in the labor market of qualified digital communication. Social business identified, invests directly in the evolution of society and the alleviation of social problems through an enterprise project and complementary training to help enter the market for skilled labor, young teenagers, mostly low-income, coming from public school and under conditions that would eventually be conducted prior to the informal economy or even marginalization. In short, institutions that believe in training young people invest in a company with promising future. MidiaCom.net is demonstration of that fact, to be created as a social business from a social project and a research institute. It is a social business that generates wealth and social opportunity for choice.

Keywords: Social Business. Business Social. Entrepreneurship Social. Inclusion social. New Economic Sociology. Theory-Based Groundtheory

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	NOVA SOCIOLOGIA ECONÔMICA	16
1.1	Sociologia Econômica.....	16
1.2	Nova Sociologia Econômica.....	19
1.3	Imersão e Redes.....	24
1.4	Nova Sociologia Econômica e Negócios Sociais.....	38
2	AS NOVAS PERSPECTIVAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS	45
2.1	Perspectiva Asiática.....	51
2.2	Perspectiva Europeia.....	68
2.3	Perspectiva dos Estados Unidos.....	82
2.4	Perspectiva de América Latina e do Brasil.....	88
2.4.1	Modelo SEKN das Empresas Sociais.....	96
2.4.2	Economia Solidária e contexto Brasil.....	99
2.5	Modelo de análise proposto.....	104
2.5.1	Razão de ‘ser’ ou propósito fundamental: Fim social e Econômico e financeiramente sustentável.....	104
2.5.2	Fatores de integração.....	105
2.5.3	Mecanismos de implementação.....	108
2.5.3.1	Estrutura e processos.....	108
2.5.3.2	Recursos Humanos.....	109
2.5.3.3	Financiamento.....	109
2.5.3.4	Governança.....	111
2.5.3.5	Mensuração de desempenho: geração de valor.....	112
2.5.4	Forças contextuais.....	114
3	METODOLOGIA	115
3.1	Desenvolvimento das proposições da pesquisa.....	115
3.2	Procedimentos metodológicos- teoria fundamentada em dados (TDF).....	116
3.3	ETAPA 1 Desenvolvimento da pesquisa.....	117
3.3.1	Fase exploratória.....	117

3.3.2	Seleção de casos e identificação da unidade de análise.....	119
3.4	ETAPA 2 A execução do Estudo de caso.....	120
3.4.1	A coleta de dados concernente – TFD.....	120
3.4.2	Identificação das informações- chave.....	121
3.4.3	Elaboração do protocolo de pesquisa.....	121
3.4.4	Realização da entrevista e recopilação do material.....	122
3.4.5	Definição dos procedimentos analíticos.....	122
3.4.6	Relação com o caso de estudo proposto.....	123
3.5	Aquiraz (CE) –contexto social e problemas sociais: desemprego e pobreza.....	123
3.6	MidiaCom.net.....	128
4	REVELAÇÕES DO ESTUDO DE CASO.....	131
4.1	História da formação de MidiaCom.net.....	131
4.1.1	ITEVA.....	131
4.2	Projeto educativo MidiaCom e formação de profissionais de MidiaCom.net.....	134
5	EXPERIÊNCIAS MIDIA.COM.NET – RESULTADO DE ANÁLISE ESTUDO DE CASO.....	138
5.1	Processo de gestão.....	138
5.2	O empreendedor social, papel fundamenta no processo de criação do negócio social.....	163
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	168
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172
	ANEXOS.....	184

INTRODUÇÃO

Há uma diversidade de iniciativas econômicas relacionadas ao trabalho de indivíduos e organizações tendo em vista a solução dos problemas sociais. Existem, por exemplo, alguns termos que procuram definir essas alternativas, como: negócios sociais, economia solidária, empreendedorismo social, empresa social, negócios inclusivos, entre vários outros. Não obstante, estes termos carecem de definições unânimes, tanto entre pesquisadores como entre os gestores da área.

Os termos empresa social, empreendedorismo social, negócios sociais e empreendedor social, todos eles referem-se a iniciativas que explicitamente buscam gerar valor social através do uso privado e gestão de recursos humanos e financeiros que são particularmente gerados pelo mercado e quase-mercado de intercâmbio. (BORZAGA et al., 2012, p. 400)

A tendência de crescente proliferação e aderência a esse tipo de negócios explica o fato de o citado anteriormente não impedir a criação de tentativas ou modelos que trabalhem para superar as atuais demandas da economia de mercado, junto com a busca por prover à população desprovida dessas condições de bem estar social e participação ativa na economia. Propõe novos modelos, que por intermédio do fornecimento de bens e serviços para atender as necessidades coletivas criam valor econômico por meio de organização competente que envolva atores sociais.

Os desafios que se estabelecem no processo decisório, de acordo com a história de vida dos atores, suas complexas relações sociais e a dinâmica social entre estes e o local onde estão inseridos, nem sempre é resolvido pelas políticas públicas, menos quando abarcam um território maior que não consegue alcançar as expectativas de todos. Por isso, os negócios sociais podem ser uma resposta do ponto de vista micro social a problemas econômicos de uma população definida; que

por sua vez, permite a participação de atores locais no processo decisório no que concerne ao campo da gestão social do seu próprio território.

Ou seja, as comunidades procuram responder, ante a exclusão social e econômica, com a criação de negócios sociais, a partir da organização e desenvolvimento de processos produtivos inovadores que atendam suas próprias necessidades e, que ao mesmo tempo, permitam sua participação como atores na construção de sua própria experiência, evitando o “auxílio” público ou privado para a geração de renda e oportunidades de trabalho na localidade.

Como resposta ao cansaço na procura por doações, e dentro de algumas das iniciativas econômicas, alguns empreendedores sociais decidem criar organizações que trabalham a ideia de negócios sociais autossustentáveis, desenvolvendo estratégias que permitem aos organismos sociais encontrarem clientes que possam pagar pela sua atividade principal, e gerar assim lucro que tenha como objetivo ser reinvestido na mesma organização.

De modo que os negócios sociais são entendidos como iniciativas de cunho social, que utilizam as ferramentas do mercado tradicional, a fim de prover os recursos necessários para cobrir os custos operacionais da empresa e se considerar autossustentáveis financeiramente, ajudando na diminuição da pobreza e geração de renda das comunidades pobres e excluídas.

Nesta linha de análise onde o econômico e o social encontram-se interligados, a pesquisa toma como referencial a abordagem da Nova Sociologia Econômica (NSE) que, permite estudar o conceito de imersão e rede, a partir da maneira pela qual os atores constituem laços, coordenando as suas ações e respondendo, harmoniosamente e conforme a sua própria realidade sócio-histórica, a suas necessidades locais e expectativas de um futuro promissor.

Há diversas barreiras e restrições como: desemprego crônico, falta de acesso aos serviços básicos de saúde e educação, além de discriminação racial e de gênero, que impedem aos cidadãos provenientes do setor de baixa renda conseguir se converter em

atores autônomos. Mesmo que, nos últimos 15 anos, tivesse diminuído os pobres em América Latina, ainda o continente sofre com uma enorme desigualdade na distribuição dos ingressos. (MÁRQUEZ et al., 2010, p.13)

Abramovay descreve no seu último livro, *Além da Economia Verde* (2013, p. 61), que desde meados da década de 1990 e o início de 2008, “nos 29 países da OCDE, a renda familiar aumentou 1,7% ao ano. Mas a dos 10% mais pobres cresceu 1,4% ao ano, enquanto a dos 10% mais ricos aumentou 2% ao ano. As diferenças podem parecer pequenas, mas, acumuladas, ao longo de 15 anos, tornam-se imensas. Nos Estados Unidos, o abismo social aprofundou ainda mais: 0,5% para os 10% mais pobres e 1,9% para os 10% mais ricos”.

Sempre que analisada a falta de renda como uma das causas principais da pobreza, mas não como o único instrumento para a eliminação desta (SEKN, 2010), e em conformidade com o descrito nos parágrafos anteriores, surge a motivação que leva esta pesquisa a documentar a experiência concreta de MídiaCom.net como parte importante na mudança socioeconômica, no município de Aquiraz, Ceará, ao ter gerado impactos positivos e uma melhora social nessa sociedade economicamente menos favorecida, na procura pela geração de emprego e renda, através da inclusão social de jovens adolescentes no campo da comunicação digital.

A primeira parte deste trabalho aborda, com base na Nova Sociologia Econômica, os fundamentos teóricos que relacionam os laços sociais necessários para criar mecanismos de que ajudam na inclusão social. Posteriormente são analisadas as perspectivas que tratam sobre empreendedorismo social em várias regiões do mundo.

Na terceira parte é trazida a metodologia utilizada, em harmonia com a teoria fundamentada dos dados, seguida da apresentação e desenvolvimento do estudo de caso objeto desta Dissertação, para finalmente apresentar as respectivas considerações finais.

1 NOVA SOCIOLOGIA ECONÔMICA

Para fins desta pesquisa pretende-se analisar a luz dos conceitos de rede e imersão da nova sociologia econômica –NSE-, segundo Granovetter, Swedberg e Abramovay, o novo tipo de estrutura empresarial chamado de negócios sociais, o qual surge dentro de uma nova contextualização do ambiente capitalista moderno e em processo de reestruturação, onde cabe incluir os aspectos tanto econômicos de lucro como os sociais, no que se refere à diminuição da pobreza e geração de renda em populações menos favorecidas.

Para os autores acima citados, aspectos sociológicos e econômicos devem ser analisados juntos e desde uma perspectiva sistêmica, não sendo possível excluir uns do estudo dos outros. No entanto, foi o artigo de 1973 do professor, Mark Granovetter – *The Strength of Weak Ties*- que trabalhou os conceitos de redes e imersão querendo visar essa questão sistêmica dentro da NSE, apresentando avanços na sociologia econômica através do estudo das motivações econômicas e não econômicas dentro de um mesmo sistema.

Construtos relevantes oriundos da NSE permitem entender como as iniciativas econômico-sociais emergem de relações entre atores sociais relevantes, legítimos e reconhecidos em seus espaços de atuação confiáveis. A NSE pode conferir instrumental teórico-conceitual rico para o esforço de conceituação entre termos abundantes utilizados, mas nem sempre adequadamente entendidos. (GONÇALVES-DIAS et al., 2012, p.02)

1.1 Sociologia Econômica

Antes de nos introduzir nos conceitos da Nova Sociologia Econômica vale lembrar o conceito de Sociologia Econômica, iniciou com os aportes intelectuais de Max Weber no final do século XIX, onde este último aprofundava a sua análise

econômica no marco da estrutura social de troca no mercado (SWEDBERG, 1993, p.xiv prefácio). Para Swedberg (1993, p.xiv prefácio), junto a Weber, aparecem autores como Émile Durkheim, Karl Marx e Karl Polanyi, os quais se contrapõem à ideia dos clássicos, em que tanto a esfera econômica como a esfera social possuem autonomia e autossuficiência.

Abramovay (2004, p. 40) afirma que “na visão dos clássicos a economia encontra-se respaldada como ciência autônoma e autossuficiente”. E o caso do pensador John Stuart Mill (apud ABRAMOVAY, 2004, p. 41), que explicava que a “economia era considerada como uma ciência *separada* ao empregar em si mesma um método dedutivo baseado no postulado psicológico em que se afirma a preferência dos homens pela riqueza numa quantidade maior em vez de uma menor”.

Em outras palavras, Abramovay (2004, p. 41) afirma:

É bem verdade que a economia é uma ciência inexata, já que nenhum economista político seria tão absurdo a ponto de acreditar que a espécie humana é realmente assim constituída. Mas, na maior parte das vezes, o princípio da preferência de maior a menor riqueza é suficiente – apesar de seu precário realismo – para fundar a economia como ciência autônoma.

O clássico com maior força no que se refere à ação econômica como fruto da busca individual do interesse, o economista Adam Smith, insistiu nesse mesmo ponto em que, “a esfera econômica é o domínio particular no qual há boas razões para soltar as rédeas à paixão predominante, o egoísmo, sob a forma de interesse egoísta (ABRAMOVAY, 2004, p. 39)”.

Por outro lado, a Sociologia focava-se no conceito de rede onde esta era uma espécie de diagrama que conecta os indivíduos dentro de pequenos grupos, permitindo o fluxo da comunicação. Nesse sentido:

Assim como a comunidade forma suas conexões internas, ela fica inserida num mundo que, ao mesmo tempo cria suas conexões com a comunidade, desenvolvendo nela características que iram em concordância com os movimentos sociais do mundo. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999, p.180).

Com isso:

A sociologia econômica é utilizada como meio para explicar a estrutura de referências, variáveis e formas da sociologia que permitem se relacionar com atividades complexas como a produção, distribuição, troca e consumo dos recursos e serviços. Igualmente, a sociologia econômica serve para compreender a forma como os atores econômicos interatuam de acordo com os seus interesses e o condicionamento dado pela estrutura social em que estão imersos. De modo que o mercado flui pela interação onde mecanismos sociais estão presentes como confiança, cooperação e competição (SWEDBERG, 1993, p.167).

Dentro das diferentes escolas do pensamento econômico, o mercado adquire também diferentes significados, mas as ciências sociais contemporâneas inovam o seu significado através do que David Dequech (apud ABRAMOVAY, 2004, p. 44), chama de *virada cognitiva (cognitive turn)*, “onde se questiona as partes dos princípios econômicos que fizeram desta ciência idealizar princípios universais de comportamento humano a - históricos e, de certa forma, sociais”.

Assim, pode-se afirmar que a sociologia econômica, a partir de seu ressurgimento na década de 1970 e especialmente nos anos de 1980 critica essa separação do econômico e o social, e alude à necessidade de:

(...) fazer com que as teorias econômicas e sociológicas se aproximem de modo a fornecer melhores explicações para os fatos econômicos, o que não faz o saber de uma ou da outra quando empregado de maneira isolada, ou, pior ainda, de maneira contraditória (STEINER, 2006, p. 01).

Diante disso, para Swedberg (2004, p. 16) é preciso uma nova abordagem acerca dos fenômenos econômicos:

Foi nessa conjuntura que Mark Granovetter sugeriu que talvez se pudesse fundir as idéias de Karl Polanyi sobre “enraizamento” com a análise de redes (cf. Granovetter, 1985). Acolhendo essa sugestão, a tarefa da sociologia econômica seria descrever o modo pelo qual as ações econômicas são estruturadas por meio de redes. Em suma, as ações econômicas não acompanham os caminhos concisos e diretos da maximização, tal como reivindicam os economistas; acompanham muito mais os caminhos consideravelmente mais complexos das redes existentes. Os economistas estavam errados, mas não tanto por conta de razões psicológicas correlacionadas ao *homo economicus* ou de fato pelo quão racionais são ou não as pessoas; os economistas como que falharam em apreender a importância da estrutura social na economia.

1.2 Nova Sociologia Econômica

“A Nova Sociologia Econômica –NSE- surge no início dos anos 1980 e mostra como os fenômenos econômicos são também fenômenos sociais (LÉVESQUE, 2009, p. 111)”. Entre os principais expoentes da NSE, encontra-se Mark Granovetter, “marca o nascimento da Nova Sociologia Econômica” com sua publicação *Economic Action and Social Structure: The problem of Imersion* em novembro de 1985. Nesse artigo, “Granovetter critica aos pressupostos teóricos da primeira vertente da economia institucional e afirma que toda ação econômica é caracterizada por uma dimensão social (ABRAMOVAY, 2004, p. 48)”.

A NSE parte da premissa na qual existem duas abordagens diferentes: uma centrada no indivíduo socialmente situado e no mercado entendido como forma organizacional, e a outra centrada nos atores coletivos e no mercado entendido como forma institucional. Esta última é tema central da Nova Economia Institucional, que se bem, faz parte dos temas de estudo da NSE, traz uma abordagem diferente. Mesmo assim, “ambas tanto criticam os teóricos clássicos que afirmam que o mercado em si mesmo traz soluções sociais, como criticam que o mercado deve ser

eliminado para o ser humano um dia se libertar da sua manipulação (ABRAMOVAY, 2004, p. 39)”.

“É constitutivo da NSE que as escolhas dos indivíduos estejam relacionadas com as escolhas dos outros indivíduos, devido principalmente, a que se encontram intrínsecas nas relações sociais (LÉVESQUE, 2009, p. 112)”. Relações que são ligadas através de laços fracos, por assim denominar relações pouco próximas como é, por exemplo, um grupo de profissionais; ou laços fortes, aquelas onde há uma forte proximidade como é, por exemplo, o grupo familiar. Esta última é considerada com maior importância devido a sua “capacidade de construir pontes entre as diversas redes e de obter novas informações (GRANOVETTER, 1983, p. 201)”.

O ator econômico, para Granovetter, obedece a determinações hierárquicas, onde precisa de orientações para poder viver em sociedade; ao mesmo tempo em que é um ente com escolhas autônomas, que na hora de se relacionar dentro do mercado com outros em condições similares criará laços fortes e fracos, mais definidos pelo tipo de relação estabelecida, que pela estrutura macro, na qual, ambos os atores encontram-se inseridos (ABRAMOVAY, 2004, p. 49).

O aporte da NSE consiste em que os mercados devem ser estudados como construções sociais (ABRAMOVAY, 2004, p. 49):

Nas relações hierárquicas – esse é o argumento de Granovetter –, as estruturas sociais são decisivas e, nos mercados, é como se elas desaparecessem inteiramente, como se a sociabilidade se concentrasse numa organização e desaparecesse quando se trata de vínculos puramente mercantis.

“Estuda-se o mercado desde a perspectiva da estrutura social, sendo esta definida de diversas formas, mas especialmente analisada levando em consideração que as relações entre atores são padronizadas e mantidas por meio de sanções (SWEDBERG, 1994, p. 255)”. O anterior desde o ponto de vista do agente econômico mostra “como as relações entre estes devem inspirar confiança,

capacidade de negociar e fazer cumprir os contratos, estabelecendo e realizando direitos, sempre que apelando à subjetividade do indivíduo (ABRAMOVAY, 2004, p. 36)”.

Nessa ordem de ideias, a NSE busca estudar os mercados desde a perspectiva dos interesses individuais dentro das relações que estes formam entre si, e que por em limitam o contexto onde se desenvolvem, através da criação de crenças partilhadas, normas monitoradas e aplicadas por mecanismos que emergem dessas mesmas relações (ABRAMOVAY, 2004, p.36).

De acordo com o conceito de Coase (1988, p.07):

Nada impede, em princípio, que estes dois horizontes – mecanismos de formação de preços e estruturas sociais – possam se integrar num corpo teórico comum. Mas a verdade é que no interior da própria ciência econômica se constata a unilateralidade com que o tema vem sendo estudado (...) Os economistas contemporâneos interessam-se apenas pela “determinação dos preços de mercado”, mas a “discussão sobre a praça de mercado (*market place*) desapareceu inteiramente.

Abramovay (2004, p. 37) traz igualmente um interessante comentário de Bertrand Russell, na visão das estruturas sociais de acordo aos preços do mercado:

A oposição entre mecanismos de determinação dos preços e estruturas sociais lembra a célebre tirada de Bertrand Russell segundo a qual a economia é a ciência que explica como os indivíduos fazem escolhas, enquanto a sociologia se dedica a mostrar que eles não têm nenhuma escolha a fazer. Por um lado, o indivíduo soberano e independente de cujas decisões autônomas resulta a ordem social; por outro, o conjunto irritantemente opressivo de restrições, estrangimentos e pressões que fazem da escolha pouco mais que uma ilusão, cujo substrato se encontra em estruturas sobre as quais é ínfimo o poder do indivíduo.

Abramovay et al., (2007, p.11) descreve os diferentes enfoques da sociologia e economia durante o século XX:

Entre os anos 1930 e 1970 tanto a sociologia como a economia analisavam o mercado separadamente, por enquanto a teoria econômica se dedicava ao estudo do comportamento individual racional, a sociologia analisava os outros tipos de comportamento do indivíduo, em especial as motivações de escolha, por interesse ou orientados pelo comportamento econômico.

Já nos anos 1980, com o surgimento da NSE, autores questionam os papéis das instituições, além “do controle, as sanções e as normas que envolvem o ator econômico na estrutura social do mercado. E nas últimas duas décadas entram a ser abordadas questões de gênero, redes sociais e cultura. (ABRAMOVAY et al., 2007, p.11)”.

Os trabalhos que começam a se desenvolver a partir dos anos 1980, especialmente nos Estados Unidos, conforme a análise social dentro da economia e o direito, é o que dá principal destaque ao surgimento da NSE, mais explicitamente em palavras de Abramovay (2004, p.38):

Mas é a partir de meados dos anos de 1980 que se desenvolve, sobretudo nos Estados Unidos, um conjunto de trabalhos baseados no uso de instrumentos conceituais estranhos à teoria econômica – seja ela neoclássica, marxista, seja keynesiana – para explicar aquilo que até então parecia o domínio exclusivo dos economistas. Os mercados passam a ser encarados como formas de coordenação social caracterizadas por conflitos, dependências, estruturas e imprevisibilidades muito distantes da imagem canônica consagrada na teoria do equilíbrio geral. Nessa reaproximação disciplinar – que atinge a economia e o direito (*law and economics*), o direito e a política (com os trabalhos de Norberto Bobbio) –, destaca-se o surgimento, no início dos anos de 1980, da chamada *nova sociologia econômica*, que faz parte de um movimento geral de questionar alguns dos pressupostos comportamentais básicos da tradição neoclássica, num registro diferente daquele que marca a crítica a ela dirigida pelos próprios economistas.

Mesmo com os significantes avanços dados pela NSE, esta tem se dedicado mais a “criticar a economia neoclássica, como mostra o célebre trabalho de Mark Granovetter em 1985 onde aborda a Nova Economia Institucional, que na formulação de modelos teóricos alternativos (ABRAMOVAY et al., 2007, p.11)”.

Para Abramovay e outros (2007, p.12), “a análise da NSE aparece perante a necessidade de estabilizar as relações tanto dos indivíduos entre si, como estes com as organizações, entendendo que para conseguir esse objetivo é preciso da cooperação humana”. Ou seja, “os deveres de fraternidade e devoção ou qualquer das relações humanas originárias sustentadas pelas comunidades pessoais” é o que insiste o professor Abramovay (2004, p. 54) como de vital importância ao estudar os mercados. Levar em conta a história do local onde se desenvolvem os mercados, desde um ponto de vista mais humano e menos centrados na busca pelo ponto de equilíbrio.

Em outras palavras, Abramovay (2004, p.58) insere:

Mercados devem ser estudados sob o ângulo institucional, sociológico, histórico, como construções sociais. Tal abordagem evita um duplo equívoco. Por um lado, aquele que faz deles a solução universal, mágica, a todo e qualquer problema da coordenação humana em sociedades descentralizadas. O ponto de vista neoclássico sustenta a idéia de que a interação espontânea entre atores só não produz resultados socialmente interessantes ali onde seu funcionamento é bloqueado por algum fator de natureza política ou cultural: a cooperação humana numa sociedade descentralizada pode ser perfeita, desde que não haja falhas de mercado.

No mesmo sentido, o professor traz a luz o aporte de Marx (ABRAMOVAY, 2004, p. 54), e ao mesmo tempo afirma que Weber converge com tal pensamento:

O problema da cooperação social, para ele, é que numa sociedade mercantil os indivíduos se distanciam sempre de sua obra – que só existe se toma uma forma social diferente de sua forma natural –, mas nem por isso se aproximam dos outros, uma vez que as relações entre as pessoas são sempre mediatizadas pela forma

social mercadoria e dinheiro que essas coisas adquirem. O mercado é, portanto, uma forma de cooperação em que a natureza social do trabalho e dos produtos só é reconhecida nas operações particulares, privadas de seus portadores.

Em suma, a sociologia pretende compreender “os mercados desde uma perspectiva de interação social onde se cria situações imprevistas e dependentes da evolução das relações dos atores econômicos nela envolvidos, e não só como premissas de uma ação econômica de mercado perfeito (ABRAMOVAY, 2004, p.58)”.

1.3 Imersão e Redes

Inicialmente a análise do entendimento pela estrutura social de troca nos mercados modernos na dimensão social e econômica na vida do homem foi tema de estudo da sociologia econômica, mas numa dimensão mais profunda de imersão e rede tem sido abordada pela NSE (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999, p. 176), tanto que:

A noção de rede que, mais o menos até os anos 70, era de uso relativamente especializado ou secundário, começou a partir daí a ser alvo de grande atenção, encontrando-se hoje no verne de um número elevado e, aliás, bem diversificado, de trabalhos teóricos ou empíricos ligados a várias disciplinas, a ponto de os realizadores dessas exposições não hesitarem em falar de um novo paradigma (BURT, 1980; CALLON, 1993; DEGENNE, FORSÉ, 1994; WASSERMAN, FAUST, 1994).

Por exemplo, no estudo da relação entre redes e gestão empresarial dos autores Boltanski & Chiapello (1999), estes trabalham três vertentes: a primeira, de acordo com a comunicação e segundo parâmetros de autores como Habermas, Bateson e Watzlawick; a segunda vertente corresponde à complexidade segundo

J.P. Dupuy e E. Morin; e na terceira vertente estuda-se a desordem, o caos e a auto-organização segundo Prigogine, Stengers, Atlan, Heisenberg, Hofstadter e Varela.

No entanto, nos anos 80:

As representações em termos de redes são exploradas para superar a separação entre aquilo que era da alçada da *ciência* propriamente dita (considerada *objetiva*) e o que será da ordem de seus *usos sociais* (pondo em jogo interesses que viram corromper essa suposta *objetividade*) separação que dominara até então a sociologia das ciências (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999, p.182).

Enquanto ao estudo dos aspectos sociais dentro do mercado, sublinham-se os aportes teóricos do sociólogo americano, Mark Granovetter, através da sua teoria da força dos laços fracos (*The Strength of Weak Ties*), publicada em maio de 1973, na qual expõe “os conceitos de rede e imersão dentro de ambientes de mercado que não poderiam mais ser analisados sem a perspectiva da interação social dos indivíduos (GRANOVETTER, 1973, p.1360)”.

Granovetter (1985, p. 482) explica que:

Essa relação entre a economia e a sociologia não era novidade, pois já existia desde os tempos das sociedades pré-mercantis, onde as transações econômicas dependiam das relações sociais e de parentesco, mas não entanto, logo depois com a chegada da modernidade, os interesses pelo ganho individual foram mais intensos.

Nesse sentido, Abramovay (2004, p. 44) também afirma que:

A sociologia econômica contemporânea procura trazer o conceito de redes dentro dos mercados, onde estes se estudam como resultado de interações sociais profundas e com formas específicas que não necessariamente depende de premissas estritamente dedutivas.

Ao mesmo tempo, o professor Abramovay (2004, p. 44) insiste no equívoco em imaginar que:

As questões sociais imersas dentro dos mercados correspondam a preocupações somente dos sociólogos, pois desde finais do século XX abordagens econômicas já quebraram o paradigma de centrais pressupostos econômicos clássicos, apresentando uma análise mais subjetiva da ação econômica.

Para Granovetter (1973, p.1960):

A força dos laços fracos é uma análise das redes sociais que sugere como ferramenta a união entre o nível micro e macro da teoria sociológica. As interações entre os indivíduos no nível micro determinam padrões da sociedade como um todo; o impacto na estrutura social no nível macro é feita em fenômenos como a difusão da informação, mobilidade social, organização política e a coesão social em geral. Isto último pode ser considerado de imersão.

A definição da *força dos laços fracos ou fortes*, para Granovetter (1973, p.1361) é linear, ou seja:

Nessa força é combinado o tempo da intensidade emocional, a intimidade entre ambos os indivíduos que interatuam e a reciprocidade nos serviços que caracterizam qualquer um dos laços, terminam sendo interdependentes, ao mesmo tempo, que a interação entre os dois indivíduos dependerá dos tempos disponíveis que se tenham entre si.

Em outras palavras, Granovetter (1973, p.1361) explica que:

Essa relação pode ser ou através de um laço forte e firme, na medida em que há maior tempo compartilhado e interesses comuns; ou um laço fraco e ausente, pois neste último nada essencialmente significativo acontece com a interação. Além do anterior, a influência

exercida entre indivíduos, para a consecução de algumas metas ou objetivos, dependerá dos laços fortes e fracos que esses indivíduos tenham entre si. Não entanto, a efetiva coesão social através de valores comuns é consequência da interação entre os laços fracos.

Para explicar os conceitos de redes e imersão, o pesquisador estadunidense traz a discussão as concepções de super e subsocializadas ações humanas na sociologia e na economia. A concepção supersocializada defende que os indivíduos são sensíveis às opiniões dos outros, de forma que as normas e valores da sociedade, onde interagem esses indivíduos, são interiorizados a través da obediência ao sistema.

Para complementar a ideia da relação existente entre as relações sociais nas transações econômicas, dando importância à concepção supersocializada, Granovetter (1985, p. 484) contesta aos economistas neoclássicos, que afastam as relações sociais da análise econômica, afirmando que na “visão idealista dos mercados de concorrência perfeita” as “transações econômicas e sociais livres de conflito dependem da confiança e da ausência da má-fé”.

Nas próprias palavras de Granovetter (1985, p. 484):

The solution of classical liberalism, and correspondingly of classical economics, is antithetical: repressive political structures are rendered unnecessary by competitive markets that make force or fraud unavailing. Competition determines the terms of trade in a way that individual traders cannot manipulate. If traders encounter complex or difficult relationships, characterized by mistrust or malfeasance, they can simply move on to the legion of other traders willing to do business on market terms; social relations and their details thus become frictional matters.

Nesse sentido, a criação de instituições que regulem as relações sociais com as transações econômicas não seria necessária dentro de uma economia do mercado perfeito, e sendo que os clássicos acreditaram nesse tipo de mercado, foram criadas as instituições para cuidar dos conflitos, produto das imperfeições deste.

Para Granovetter (2000) as instituições remetem a ideia que elas estão imersas nas estruturas sociais para poder regular e normatizar as ações individuais. Assim, a nova sociologia institucional- NSI- ressalta esse papel normativo e regulador, que garantam o pleno funcionamento do mercado.

A seguir, o conceito de imersão (*embeddedness*) utilizado por Granovetter para relacionar a estrutura social com a esfera econômica, explica que o comportamento econômico e as instituições são condicionados pelas relações sociais. A ilustração do conceito de Granovetter (1985) é apresentada através de duas concepções.

A primeira compreende a questão supersocializada, onde os atores econômicos obedecem a normas e valores consensualmente desenvolvidos por meio da socialização. Em quanto à segunda, subsocializada, refere-se a que os atores econômicos não sofrem impacto social pela mesma estrutura social nem pelas relações de produção, distribuição e consumo.

Segundo Granovetter (1985, p.485), “a concepção subsocializada da ação humana na economia e na sociologia, implica a visão utilitarista que segue os interesses próprios dos sujeitos”. E mesmo que seja observado um aparente contraste entre as duas concepções, o sociólogo nascido nos Estados Unidos, sinaliza um fator em comum: nas duas concepções as ações e decisões dos atores são produzidas de maneira individual e separadas dos outros, o que ele chama de ‘atores atomizados’ (*atomized individuals*), ainda que influenciados pelo contexto social, mas sem adotar “de forma servil um roteiro escrito para eles pela intersecção específica de categorias sociais que eles porventura ocupem (GRANOVETTER, 1973, p. 1962)”.

Nas relações sociais dentro do mercado, Abramovay (2004, p.46) explica que nelas por se mesmas há uma tentativa, recíproca, dos indivíduos buscarem ser reconhecidos pelo outro, e que, a partir disso junto com a busca que parte do próprio interesse individual se fundamenta o altruísmo.

Nesse sentido, Abramovay (2004, p.46) expõe que:

(...) o altruísmo – como reconhecimento do outro – está presente na vida cotidiana: uma sociedade em que os indivíduos têm a capacidade de levar em conta os interesses alheios consegue instituir formas de coordenação muito mais propícias aos processos de desenvolvimento. (...) na verdade, os indivíduos buscam, o tempo todo, algum tipo de reconhecimento nos círculos sociais em que vivem, o que torna a confiança um dado sociológico passível de conhecimento específico, histórico, e não um traço genérico do caráter humano.

Portanto, no comparativo entre a sociologia estrutural e a teoria da escola racional, o conceito de Parsons (1951, p. 06), indica como “a relação de valores, sendo as referências sociais compartilhadas; e normas (expectativas de comportamento do grupo), dão a base para a ordem social”.

Nesse aspecto, “as pessoas podem se comportar de acordo com as normas não por as terem interiorizado, mas porque temem as sanções a que poderiam estar sujeitas se as infringissem (MIZRUCHI, 2006, p.78)”. Em suma as pessoas têm medo à rejeição da sociedade.

Na análise de Mizruchi (2006, p.78):

O comportamento do indivíduo vê-se comprometido de acordo a seus próprios interesses, pois se bem, há normas que impedem se comportar livremente, há vontades e oportunidades que aparecem para mudar o comportamento. Esse processo de manifestação é estudado pela teoria da escolha racional, dentro da sociologia estrutural, explicando que quem decide, finalmente em acatar ou não as normas, é o indivíduo de acordo com os seus próprios interesses e as oportunidades que quer tomar.

Para Mizruchi (2006, p.78), os teóricos da escolha racional asseguram que a teoria “normalmente presume que os indivíduos adentram em situações sociológicas dotados de preferências formadas exogenamente e que se mantêm constantes pela duração do encontro social”. Ou seja, o modelo estrutural equivale a um modelo

endógeno, das preferências individuais, e na escolha racional o indivíduo é influenciado e afetado pelas estruturas sociais, formando suas preferências a partir do meio exógeno.

De acordo com o anterior, Mizruchi (2006, p.78), defende a ideia dos teóricos de redes, na qual “o interesse é meramente endógeno”, e usa esse conceito como “ferramenta analítica de estudo”; ao contrário dos estruturalistas que insistem em que as pessoas são influenciadas por outras, mudando suas próprias preferências ou, enfatizando no papel da norma na vida do indivíduo, em que a ação humana depende das restrições e das oportunidades.

Em contrapartida, o professor Abramovay (2004) aclara que nem a psicologia e nem a sociologia tem conseguido explicar o porquê das escolhas dos indivíduos e acredita que para o mercado não interessa se as decisões do indivíduo provem da escolha ou da preferência, pois este se importa com os fatos da escolha e não precisamente com as motivações do indivíduo. Nas palavras de Abramovay (2004, p.42):

O mercado é a prova dos nove em que os indivíduos manifestam, por suas escolhas, suas preferências. Analiticamente seria até possível separar escolha e preferência, mas operacionalmente essa separação é inútil, pois, dadas suas restrições orçamentárias, os indivíduos exprimem por meio de suas compras e vendas o que corresponde a suas preferências, e é por aí que o mercado funciona como mecanismo ótimo de alocação de recursos.

Para o professor as ações humanas estão afetadas pelas relações sociais em que os agentes estão imersos, assim “o consumo é a expressão máxima da racionalidade humana: cada indivíduo tem sua curva de preferências e, independentemente da maneira como ela é formada, obedece a regras de funcionamento invariáveis quanto à relação entre meios e fins (ABRAMOVAY, 2004, p.43)”.

Valendo-se do anterior, a relação entre a ação econômica e a estrutura social é o que motiva o estudo principal de Granovetter (1985), a fim de ilustrar o modo como o comportamento econômico é condicionado pelas relações sociais. Utiliza o conceito de *embeddedness* (imersão), na perspectiva em que os atores têm uma ação intencional dentro do sistema de relações sociais.

Truzzi e Neto (2007, p. 39) apresentam alguns autores que, segundo eles: “têm se debruçado sobre o conceito de *embeddedness* para compreender um conjunto significativo de aspectos, entre eles: Uzzi (1996, 1997), Grabher (1993), Gnyawali (2000), Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) (TRUZZI e NETO, 2007, p.38)”. Assim destacam os quatro tipos de *embeddedness* analisados por Zukin e Dimaggio (1990): político, cognitivo, cultural e estrutural.

De acordo com o parágrafo anterior,

A imersão política analisa a limitante institucional do poder e incentivos econômicos; a cognitiva relaciona os processos da estrutura mental na lógica econômica; a cultural afirma que a ação econômica tem como base as crenças e os valores; e, por último, a imersão estrutural avalia a estrutura que conecta os atores com a qualidade do material trocado (TRUZZI e NETO, 2007, p. 39).

Retomando o entendimento do porque os atores não decidem como átomos independentes e também não se aderem inteiramente a normas implícitas, desconsiderando seus interesses, se explica, mais uma vez, os conceitos que Granovetter (1985, p. 483) apresenta sobre *oversocialized* e *undersocialized*.

O primeiro compreende como os atores obedecem a normas e valores consensualmente desenvolvidos, por meio da socialização; e o segundo compreende que os atores não sofrem nenhum impacto da estrutura social nem das relações de produção, distribuição ou consumo.

Igualmente, o estudo da imersão para Granovetter (1985, p. 487) tem como base os conceitos de confiança e má-fé. De modo que para o sociólogo e em contrasentido da NSI,

As relações de confiança são muito mais importantes que as instituições instauradas pelos mercados competitivos, já que o indivíduo confia mais nas redes próximas feitas pela família, amigos e localidade que instituições criadas para evitar possíveis problemas. Ou seja, ao contrário das relações sociais de confiança, os mercados competitivos e supostamente perfeitos, apresentam desconfiança, fraude e má-fé.

A explicação para esses problemas, dentro da visão subsocializada é que, sempre que exista uma instituição social que resolva certo problema econômico, o indivíduo evitará incorrer na má-fé, devido a que não é de seu interesse acarrear com custos demais, em especial o que implica na reputação pessoal. Nesse sentido, “indivíduos e instituições criam um contrato indireto, onde a relação de confiança é respaldada pela instituição (GRANOVETTER, 1985, p. 488)”.

Enquanto o conceito de desconfiança, fraude e má-fé, dentro da visão supersocializada, Granovetter (1985, p.480) supõe-se: “há presença intrínseca da moralidade generalizada que evita a força e o fraude. Entendendo-se que essa moralidade generalizada vai depender das relações feitas pessoalmente”.

Ou seja, se confia mais naquela pessoa com que já se fez e se criou uma relação de confiança, de modo que “as relações econômicas contínuas tendem a se revestir de conteúdo social carregado de grandes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo, [pois os] indivíduos racionais tomam decisões com base nos conhecimentos acumulados ao longo desses relacionamentos (GRANOVETTER, 2007, p. 78)”. Em palavras de Granovetter (1985, p.491) “*social relations, rather than institutional arrangements or generalized morality, are mainly responsible for the production of trust in economic life*”.

Nessa ordem de ideias, os conceitos de confiança e má-fé aparecem, para Granovetter (1985, p. 487), numa economia de mercado perfeito, em via contrária ao “pressuposto inicial da teoria econômica, que acreditava que as forças em competição dentro de um mercado de *laisser-faire* suprimiam a força e o fraude”. Para o autor, “as redes de relações, e não a moralidade ou as instituições, constituem as estruturas que asseguram a função de manutenção da ordem (GRANOVETTER, 2007, p.78)”.

Em palavras de Boltanski e Chiapello (1999, p. 178):

A rede alude, assim, à conspiração ou àquilo que Rousseau, no Contrato social, chama de facção, para designar as formas de associações particulares contrárias ao interesse geral. Nessa acepção essencialmente pejorativa, a rede podia designar traficantes, ilegítimos e ilegais, ou também conjuntos de pessoas que, mesmo dispersas no espaço e misturadas a outras populações, mantêm, em segredo, elos peculiares e se ajudam mutuamente, em detrimento dos outros, sem que suas ações tenham necessariamente caráter ilegal.

Granovetter (2007, p.78) também afirma que, as relações sociais nem sempre garantem a predisposição de um comportamento honesto, pois há a possibilidade de se apresentar os recursos “para a má-fé e o conflito em uma escala mais ampla do que em sua ausência”.

Para explicar o anterior, Granovetter expõe três motivos:

[No primeiro motivo explica que] quanto maior for a confiança, maior é o potencial de ganho por meio da má-fé. O fato de casos como esse serem estatisticamente pouco freqüentes representa um tributo à força das relações pessoais e da reputação; o fato de ocorrer com regularidade, apesar de com pouca freqüência indica os limites dessa força (GRANOVETTER, 2007, p. 79).

No segundo motivo, determina-se que “a força e a fraude são utilizadas com mais proveito por grupos” onde necessariamente se demanda um alto nível de confiança interna. Quer dizer, há grupos onde se manifesta um alto teor de confiança e nem sempre são grupos com propósitos louváveis.

E, no terceiro motivo, o autor determina que a força e a fraude geram certa desordem, cuja dimensão dependerá da estrutura da relação social pré-existente. Entre maior é a relação e a força de cada um dos grupos, maior a coalizão que pode se produzir, sendo em muitos casos, melhor evitar o enfrentamento.

Para Granovetter (1985, p. 491) “a maior parte do comportamento está profundamente imersa em redes de relações interpessoais”, que por sua vez interferem no comportamento econômico. Desse modo:

O que parece ao analista um comportamento não racional pode revelar-se bastante razoável quando restrições situacionais, especialmente as de imersão, são plenamente consideradas. Quando se analisa em profundidade a situação social dos indivíduos em mercados de trabalho não profissionais, seu comportamento sugere menos a aplicação automática de regras *culturais* e mais uma resposta razoável à situação atual (GRANOVETTER, 2007, p. 98).

Retomando a discussão da sociologia estrutural, Mizuchi (2006, p. 74) defende que “desde esse ponto de vista, a análise de redes explica como o indivíduo é afetado muito mais que as mesmas normas culturais ou outras condições subjetivas. De modo que, a estrutura das relações sociais determina o conteúdo delas mesmas”.

Seguindo a mesma ordem de ideias, Granovetter (2005, p. 33) traz três razões principais onde a estrutura social afeta a questão econômica. Na primeira o sociólogo expõe que as redes sociais necessariamente afetam o fluxo da informação e a qualidade da mesma, por isso a questão da confiança joga um papel importante nesse aspecto.

O segundo motivo corresponde à importância que tem a aceitação ou a desaprovação do grupo social no indivíduo, pois o impacto é maior no indivíduo sempre que a aprovação ou rejeição venha de pessoas conhecidas.

E a terceira razão está relacionada com a confiança enquanto que as pessoas mesmo em condições onde poderiam atuar errado, buscam atuar corretamente, pois se entende que as normas são interiorizadas pelos indivíduos, sendo assim auto-reguláveis.

Explicando com mais detalhe os três princípios centrais das relações sociais nos resultados econômicos, entende-se que em primeiro lugar, refere-se às normas e a densidade das redes, aqui a conduta tende a ser repetitiva, fixa e de acordo ao grupo onde o ator se desenvolve, pois se considera que as repercussões são maiores na medida em que a densidade das redes é maior. Ao mesmo tempo, esse comportamento regular e previsível evita a livre escolha de seus atos. (GRANOVETTER, 2005, p. 34).

O Segundo princípio central e mais conhecido, é o que corresponde com os laços fortes e fracos. Granovetter (2005, p.34) explica que “os laços fortes, aqueles círculos mais próximos ao indivíduo tem maior influencia neste ao dominar nas suas motivações e nas suas decisões, pois o indivíduo influenciado tem como ponto de referencia a confiança que da a procedência da informação”.

Granovetter (2005) explica igualmente que mesmo os indivíduos sendo parte de um grupo onde os laços são fortes, estes também têm outras relações com indivíduos fora do grupo, a esses laços pequenos ele denomina de laços fracos. Na mesma linha, assegura que dentro do grupo quem domina são as diretrizes da união, onde as informações aportadas através dos laços fracos, mesmo sendo estas insignificantes, conseguem trazer novas e únicas informações que ao não ser rotineiras terminam sendo interessantes a ser seguidas por alguns indivíduos do grupo.

Nesse sentido, os laços fracos também jogam um papel importante na influencia das decisões dos indivíduos, de modo que tudo influencia o indivíduo, por ser “forte” como norma geral ou por ser “fraco” como novidade.

Como terceiro principio esta a importância dos buracos estruturais. Segundo Granovetter (2005, p. 35):

Se enfatizar nos laços fracos equivale a pensar que a informação que chega a determinado grupo através de um indivíduo passa por um único caminho, de não existir esse caminho ou ponte os recursos não teriam como fluir entre si, a essa ponte ou união pode se chamar de buracos estruturais.

No quarto principio há uma inter-relação entre a ação econômica e não econômica. Mesmo que grande parte da vida social gira ao redor dos aspectos não econômicos, quando as atividades econômicas e não econômicas estão misturadas umas são afetadas pelas outras.

Diante do anterior, Granovetter (2005, p.35) defende que “os aspectos sociais estão necessariamente imersos na economia, pois a extensão das ações econômicas depende das ações e instituições que não são econômicas em conteúdo, propósitos ou processos”. Granovetter (2005, p.26) afirma:

Despite intimate connections between social networks and the modern economy, the two have not merged or become identical. (...) The impact of social structure on a series of important economic outcomes: begins with allocation of labor.

Dentro dessa análise, três aspectos são relevantes a ter em conta, segundo Mizruchi (2006, p.75): os efeitos da centralidade do agente sobre o comportamento, a identificação de subgrupos da rede, e a natureza das relações entre as organizações.

O primeiro aspecto trata da influência que o agente mais central tem na estrutura da comunicação. Influência que para Mizuchi (2006, p.75) vai depender da posição hierárquica que o agente tem, nesse caso o agente que possua a posição hierárquica mais importante é quem terá inicialmente a possibilidade de ser catalogado como o agente central, mas só vai conseguir influenciar no grupo substancialmente sempre que como agente central tenha a capacidade de formar coalizões, quer dizer a formação de alguma associação substancialmente significativa.

Em suma, a questão da imersão permite analisar “a estrutura social sobre o comportamento do mercado”. Geralmente onde a integração é vertical, se geram pressões para seguir padrões de comportamento entre as empresas. Mesmo assim, as redes de relações interpessoais entre empresas evitam conflitos, desordens, oportunismo e má-fé, que podem se apresentar em empresas que conduzem transações sem essa rede de relações pessoais. (GRANOVETTER, 2007; p. 17)

Para Granovetter (2005, p. 41):

As estruturas sociais afetam significativamente os resultados econômicos ao definir parcerias entre colegas de trabalho ou profissionais de diversas áreas e empresas, onde estratégias de mercado são usadas, ao mesmo tempo em que uma difundida gestão corporativa é necessária dentro da disciplina que gera dinâmicas sócias preestabelecidas, mas que na possibilidade da existência da flexibilidade onde as relações permitam a inovação e a criação, o progresso nessa área será bem-vindo.

Igualmente, para Abramovay (2004, p. 48) o mercado existe na medida em que há relações sociais entre indivíduos que o sustentam, sendo que o indivíduo tem a capacidade de escolher além do que o mercado lhe propõe:

Em suma, a ciência econômica nem de longe se reduz a transformar os atores sociais em autômatos, cuja ligação recíproca pode ser explicada por meio de um mecanismo geral e abstrato. Parte da disciplina, de fato, adere a uma espécie de ortodoxia em que a

economia só pode ser pensada emancipando-se das outras esferas da vida social (...) Para que haja mercados, são necessárias condições sociais e comportamentais que vão muito além do que se entende habitualmente por auto-interesse dos atores.

Boltanski e Chiapello (1999, p. 181) também sintetizam o conceito de redes a fim de aclarar que tudo está interconectado numa grande rede, mas que antes de ser apresentada como um caos, ela determina relações estáveis e conexões preferenciais dos indivíduos:

O recurso à noção de rede resulta, assim, da ambição de propor formulações e modelos bem gerais, capazes de associar quaisquer gêneros de seres, sem necessariamente especificar sua natureza, eu é tratada como uma propriedade emergente da própria rede. No entanto, este mundo reticular não é apresentado com um caos. A análise deve poder identificar nele relações mais estáveis que outras, caminhos preferenciais, interligações.

1.4 Nova Sociologia Econômica e Negócios Sociais

“A sociologia como campo particular do conhecimento busca compreender a dinâmica dos mercados e a conformação do trabalho a partir da análise das estruturas sociais e instituições (GONÇALVES-DIAS et al, 2012, p. 3)”.

Nesse sentido, a NSE trata de mostrar que as organizações, sejam elas empresas, ONGS ou governos, encontram-se como atores do mercado, o qual por sua vez não é um ente simplesmente autorregulável e sim um ambiente onde interatuam diferentes tipos de vínculos sociais, que determinam as dinâmicas da regulação e a maneira como a interação social acontece, assim:

O caráter *formalmente impessoal* dos mercados – tão justamente ressaltado pelos mais importantes clássicos das ciências sociais – não impede então que eles sejam construídos, na verdade, por formas concretas de coordenação, cujo estudo empírico é o objeto

principal da nova sociologia econômica (ABRAMOVAY, 2004, p. 55).

As abordagens da NSE e NSI, mesmo que este último não seja aprofundado nesta pesquisa, ajudam à compreensão das dinâmicas dos negócios sociais por ter vínculo com os aspectos econômicos e sociais, desde que analisado o objeto empírico constata-se que o limite entre a ação social e econômica não é evidente. Tão unidos estão esses aspectos sociais com os econômicos que o projeto escola MidiaCom consegue se confundir na dinâmica com o negócio social MidiaCom.net, na medida em que o primeiro serve de suporte formativo da força de trabalho que sustenta o negócio social.

Além disso, o negócio social não se restringe ao objetivo da geração de renda como fim econômico, e sim ao conjunto de valores que através dos ensinamentos dentro do negócio social permitem abrir o leque de impactos sociais que este objeto empírico atinge.

A NSE encontra relação com os negócios sociais a partir do entendimento da fusão entre o econômico e o social, pois se bem a NSE busca explicar que as ações econômicas dependem de um contexto social a ser avaliado, os negócios sociais, mesmo tendo como base ações humanas a favor de ganhos econômicos, existem motivações sociais que envolvem os aspectos históricos e necessidades a ser resgatadas através dos mesmos numa localidade.

Em palavras de autores como Fligstein (2001), Di Maggio, Powel e Oliver (1991) de acordo com o texto de Gonçalves-Dias et al (2012, p. 05):

O comportamento egoísta racional é apenas um das formas de comportamento, que variam conforme o contexto histórico e social. Uma das principais questões para as abordagens sociológicas institucionais consiste em entender em que condições e quando os atores podem de fato criar novas ordens.

Essas novas ordens, trazem novas formas de conceber os negócios dentro de um ambiente capitalista que se reforma, onde setores menos favorecidos entram a ser atores centrais na mudança de sua realidade e a busca de melhoras sociais que levem ao aproveitamento de oportunidades de atuação ativa dentro desse mercado antes afastado para eles.

Surge, junto com o empreendedorismo social a viabilização de oportunidades através da montagem e gestão de negócios em pro da geração de renda e diminuição da pobreza das camadas da sociedade menos favorecida. Sendo importante considerar que:

A abordagem cultural ao empreendedorismo argumenta que o crescimento econômico se desenvolve de baixo para cima e não de cima para baixo: indivíduos comuns, concorrendo uns com os outros para atingir uma variedade de metas – entre as quais o lucro econômico e o autodesenvolvimento – em suas atividades, práticas, hábitos e idéias cotidianas criam as bases para o surgimento de outras instituições distintamente modernas que podem exercer a mediação entre elas e estruturas sociais distantes, de grande escala (MARTINELLI, 2009, p. 223).

Entre as decisões tomadas pelos indivíduos dentro de seus contextos sociais, encontram-se a formação de estruturas sociais, no nível micro, criadas por empreendedores capazes de reconhecer oportunidades a fim de transformá-las em benefício da comunidade onde atuam, além de se tornar grupos de referencia que produzem ambições e comportamentos distintivos (GLADE, 1967 apud MARTES, 2009, p. 225).

O empreendedor é um inovador que combina e transforma os fatores de produção, trabalho, terra e capital, além de conhecimento e capital social, para produzir bens e serviços de valor agregado a serem vendidos em um mercado mais ou menos competitivo, em um determinado contexto. (...) O grau de competitividade do empreendedor depende da razão qualidade-preço, que, por sua vez, depende do modo como os fatores de produção são empregados (MARTINELLI, 2009, p. 209).

A estrutura social no mercado laboral, dentro dos modelos económicos clássicos afirma a existência de uma típica troca de trabalho por força laboral, assumindo que cada um recebe os custos e benefícios de acordo com o esperado. Mas segundo, Granovetter (2005, p.36):

Na realidade, nos mercados de trabalho, as forças sociais jogam um papel muito importante, pois a perspectiva dos empregados e dos empregadores prefere ter como ponto de referencia na outra parte, os recursos e informação que confia. Mas, a interação entre atores e a transmissão de informação é inevitável, ao ponto de se manter em certos empregos muitas vezes por motivos não necessariamente económicos, alguns empregos, dão status, reconhecimento, oportunidade de trabalho, ensino, e assim por diante.

Os preços na estrutura social, para Granovetter (2005, p. 38):

Vão depender da relação e impacto no comercio que os indivíduos exercem. Existem custos na hora de mudar de mercado, de provedor de serviço e a variações para os provedores na medida da velocidade em que a informação favorável ou desfavorável entre indivíduos circule.

Entre mais atores jogam no mercado mais probabilidades deste ser versátil, e aqueles que guardam ou possuem maior informação serão mais beneficiados. Ao mesmo tempo acontece que na busca de um equilíbrio racional no mercado, “se apresentam atitudes de tipo social, como acreditar entre os atores, somente naqueles onde se manifestem laços fracos, próximos, de confiança para assim estabelecer relações comerciais benéficas entre si (GRANOVETTER, 2005, p. 41)”.

A relação entre a estrutura social dos negócios sociais com a produtividade e a elasticidade (responsabilidade), implica necessariamente que as interações entre indivíduos estejam ligadas fortemente a fim de gerar produtividade e diferencial no negócio.

A transformação do modelo econômico será atribuída à produtividade, aos tratos pessoais, modificados mediante o aprendizado e o tipo de relacionamento com o negócio em si, pois deixa de ser o tipo hierárquico e passa a ter um conceito cooperativo e um vínculo muito mais forte entre indivíduo e organização. A questão de cooperar como equipe onde cada um tem o mesmo cargo, vai gerar coesão necessária para o desenvolvimento da tarefa e porém o resultado na produtividade.

Além do anterior, para se manter no mercado e ser bem sucedido, o empreendedor social também deve:

Estabelecer relações estáveis com seus contextos internos e externos, com seus funcionários, fornecedores, clientes e principais concorrentes, [como também a empresa social deve estar em alinhada com o governo, de modo que] o empreendedorismo prospera em um contexto regulamentado, no qual a confiança dos clientes, investidores e funcionários não é abalada por comportamento predatório a ações ilegais (MARTINELLI, 2009, p. 216).

No caso de estudo desta pesquisa, explica o aporte do empreendedor social que criou um negócio social a fim de trazer novas oportunidades a um grupo de pessoas que moram em uma localidade sem muitas e variadas formas de produção. As relações do grupo se trabalham como uma rede de cooperação dentro do negócio social, o que afiança os sentimentos de identidade que fortalece a ideia de trabalhar em pro de trazer melhoras sociais para a região.

O argumento que satisfaz o dito anteriormente vem com Young (1971 apud MARTINELLI, 2009, p. 220) quem identifica como:

Uma variável chave o nível de solidariedade orgânica que caracteriza as interações no grupo. O que é relevante, de acordo com Young, não é ser desviante em relação à sociedade mais ampla, mas ter recursos institucionais como uma fonte e vantagem competitiva para o membro do grupo, que pode superar a falta de reconhecimento social e a impossibilidade de acesso a importantes redes sociais.

Por outra parte, em conformidade com North (1990) a NSI está presente nas instituições que terminam assumindo o papel de reguladoras, na medida em que constroem normas e regras que orientam ações dos atores daquele negócio.

Por sua vez, os negócios sociais, para Dowbor (2008), precisam de apoio governamental para poder se desenvolver como alternativa econômica, acredita-se que parte desse apoio dependeria em grande medida na criação de uma legislação conforme aos limites do que seriam em si os negócios sociais para o Brasil.

[Os] negócios sociais como desenvolvimento alternativo requer um Estado forte para implementar as suas políticas e um Estado ágil que responda e preste conta aos seus cidadãos, apoiando amplamente uma democracia inclusiva na qual os poderes para administrar os problemas serão idealmente manejados localmente, restituídos às unidades locais de governança e ao próprio povo, organizado nas suas comunidades (2008, p. 51).

Cria-se uma cultura do desenvolvimento, onde a comunidade deixa de ser um receptor passivo de decisões remotas, na espera das promessas que o Estado vai “doar”, e se torna numa localidade organizada que participa como cidadania política complementada pela cidadania econômica, dona da sua própria realidade. (FREY E STUTZER, 2002 apud DOWBOR, 2008, p. 52).

De modo que, na criação dos negócios sociais e que participam desse processo de desenvolvimento, podem ser analisados desde uma perspectiva da Nova Sociologia Econômica, a qual se caracteriza por mostrar como os fenômenos econômicos são fenômenos sociais, fazendo ênfase em que o indivíduo socialmente é situado à organização.

No entanto:

Centrara atenção nos negócios sociais, como empreendimentos de iniciativas locais que permitem alianças organizacionais da sociedade civil, e algumas vezes com instituições governamentais, é trabalhar a ideia que estes contribuem a acelerar o processo na

melhora da qualidade de vida da região onde estão inseridos. Reconhecendo que empreendedorismo social baseia-se na ideia que é ele favorecido por um sistema apropriado de incentivos não apenas econômicos, como o lucro, mas também sociais, como a fama, prestígio e poder (MARTINELLI, 2009, p. 214).

De modo que os negócios sociais como configuração de interesses econômicos e de relações sócias além da produção e dos lucros para Bocszczowisky (2009) se estabelecem se estabelecem de diferentes formas, dependendo da estrutura e da posição que cada agente ocupa no campo de forças. Por isso, a questão dos negócios sociais tem atraído cada vez mais a atenção de empreendedores e pesquisadores preocupados em analisar as falhas de mercado, as quais se refletem nos problemas ambientais, sociais e econômicos.

Neste trabalho, considera-se que iniciativas econômicas como os negócios sociais, com vistas a alcançar objetivos socioambientais positivos devem ser entendidas na medida, que os comportamentos e instituições estão condicionados pelos relacionamentos sociais nos quais estão imersos.

2 AS NOVAS PERSPECTIVAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS¹

Nos países desenvolvidos, no final dos anos 1990, aparece uma variedade de iniciativas sociais e filantrópicas, provenientes de empresas e companhias privadas, tanto quanto ao surgimento de atividades de organizações da sociedade civil que buscam combater o déficit social. (DEFOURNY, 2011, p.02)

Nesse sentido, para a primeira década do século XXI se produz uma mudança substancial no que concerne ao vínculo de objetivos econômicos e sociais como metas empresariais. Hoje, a relação destes dois objetivos, não somente é possível como necessária, e a procura onde ambas as partes obtenham o ganho merecido é cada vez mais comum. (COMINI e TEODÓSIO, 2012, p.411).

Assim, aparecem ações sociais, lideradas pelas empresas e multinacionais comprometidas por alguns dos problemas sociais do mundo, as quais são catalogadas como parte da responsabilidade social corporativa incentivada nessas empresas. Necessidades cada vez mais visíveis e limitantes para o crescimento econômico dos países e regiões, entre elas, aquelas que estimulem as oportunidades em pro da diminuição da pobreza e geração de renda nas camadas menos favorecidas da sociedade (YUNUS, 2010, p. 309).

Nesse intuito por soluções menos assistencialistas, emerge um novo tipo de organização que por se mesma parece combinar dois tipos de objetivos antes aceitos como incompatíveis: ter como meta a solução de problemas sociais através da eficiência financeira sustentável e usando os mecanismos do mercado tradicional. Esta nova forma de organização tem diferentes rótulos, dados por pesquisadores e profissionais da área como: Negócios Sociais, Empresas Sociais e

¹ 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.

Negócios Inclusivos, entre vários outros termos (COMINI e TEODÓSIO, 2012, p.411).

Em palavras de Yunus et al., (2010, p.309):

No meio da corrente financeira e econômica atual, apareceram companhias que se deram a oportunidade de se perguntar sobre o seu rol fundamental na sociedade, e viram a importância de olhar para os aspectos sociais. Dando início a empresas pioneiras na implementação de políticas pro ativas de responsabilidade social corporativa em procura de se antecipar por alguns problemas sociais que por se mesmos levaram a um incremento de empresas com objetivos louváveis convertendo-as em negócios sociais.

Em contrapartida, e mesmo que aparecem novas denominações às organizações que fusionam objetivos sociais com auto-sustentabilidade financeira, estas, existem desde sempre que houve empreendedores preocupados por solucionar problemas de ordem social. Muitos desses empreendedores construíram organizações nas que tentam fusionar os dois princípios: o econômico e o social. (DEES, 2001, p.01)

Mesmo que os empreendedores sociais são responsáveis pela criação de instituições e organizações com fins louváveis, existe uma premissa promovida pelos autores de *Building Social Business Models: the Grameen Experience* (2010, p.311) na qual afirmam que “todos os negócios sociais são feitos por empreendedores sociais a diferencia que nem todos os empreendedores sociais engajam em negócios sociais”.

Em palavras de Comini e Teodósio (2012, p. 411):

In other words, one can say that inclusive businesses include popular solidarity economy initiatives, but the opposite may not be true. In fact, any company that turns to this public and inserts it in its work environment or in the organizations with which it maintains relationships in its supply and distribution chain would be promoting inclusive business, provided the “decent job” conditions apply.

Apesar das inúmeras iniciativas criadas, o que é denominado hoje como 'negócios sociais', apresenta legislação setorializada, como é no caso de países europeus e Estados Unidos, onde parte da sua legislação foi impulsionada principalmente por profissionais da área, enquanto em países asiáticos e da América Latina não existe mais que adaptações de negócios sociais em organizações com fins sociais que se enquadram numa legislação ainda a ser estruturada para este tipo de empreendimentos sociais.

Assim, no meio da crise da economia atual, chama com maior atenção formas de fazer negócio que fogem do estilo tradicional capitalista. Organizações e empresas que se estabelecem a fim de combater problemas sociais por meio de empreendimentos econômicos e que possuem diversos nomes: negócios sociais, empresas sociais, economia social, economia solidária, empreendedorismo social, entre outros. Como foi dito anteriormente, a definição de cada um destes termos carece de marco mais preciso e consensual tanto entre pesquisadores como entre profissionais, no Brasil e no mundo (GONÇALVES-DIAS et al., 2012, p. 01).

No entanto, estas formas diferenciadas de fazer negócio fora do marco capitalista têm um denominador comum:

Todos estes termos referem-se a temas cuja problemática emerge por conta da primazia do econômico sobre o social na vida do Homem, ou seja, estão de alguma forma relacionados a tentativas de enfrentar as falhas da economia de mercado em prover bem estar social e desenvolvimento à população, seja propondo novos modos de regulação, seja propondo criação de valor econômico por meio de organização competente para envolver atores sociais, mesmo aqueles desprovidos de condições, *a priori*, de participar do processo de produção, distribuição e consumo (GONÇALVES-DIAS et al., 2012, p. 01).

Neste trabalho utiliza-se constantemente o conceito de 'empresas sociais' e o de 'negócios sociais', por isso e a fim de distingui-los, o termo de 'negócios sociais' (e empresa do negócio social) define-se segundo Borzaga (2012, p. 400), quem explica que o termo de 'negócios sociais' encontra-se imerso entre os conceitos de

empresa social e empreendedorismo social, mesmo que o seu sentido esteja considerado mais perto da definição de empresa social.

Entende-se que empresa social, sempre que usada como substantivo, refere-se a uma unidade de produção pertencente ao universo das empresas produtoras de um interesse geral de bens e serviços de maneira contínua e estável. Por outra parte, empreendedorismo social, abrange uma ampla gama de atividades e iniciativas, incluso empresariais, que se enquadram continuamente em entidades institucionalizadas que perseguem um objetivo social, sejam como relações e práticas sociais que produzem benefícios e tendências empresariais em organizações sem fins lucrativos, como em empreendimentos desenvolvidos no âmbito do setor público (JOHNSON,2000; ROPER e CHENEY, 2005; MAIR e MARTI, 2006 em BORZAGA, 2012, p. 400).

A outra diferença crucial entre esses dois termos é a ênfase de empresa social sobre a dimensão coletiva e de empreendedorismo social na dimensão individual. Na Europa, a empresa social é, normalmente, um empreendimento coletivo, cujo fundo está enraizado em uma longa tradição de associações e empresas cooperativas. Por outro lado, o conceito de empreendedorismo social tende a destacar o papel crucial de extraordinários indivíduos motivados por objetivos filantrópicos.

O termo de negócio social segundo Yunus, também difere na questão estratégica para o combate à pobreza e geração de renda com as propostas da base da pirâmide, desde que estas últimas fazem parte de estratégias de companhias multinacionais nas que se busca somente o lucro financeiro, pois o lucro social é conseguido só através do lucro econômico do produto. (YUNUS e al., 2010, p. 323).

Cada região no mundo tem suas próprias necessidades na busca pela geração de renda e diminuição da pobreza, por isso cada tendência deve ser observada segundo o seu contexto. Para Martinelli (2009, p. 216) há dois tipos de capitalismo: o europeu continental, onde a "meta da competitividade de mercado tem sido buscada junto com a meta da coesão social por meio de diferentes tipos de

políticas de bem-estar social e várias formas de ajustes para o comum acordo e co-determinação”, enquanto o outro tipo é o anglo-saxão, no qual também é definido como “o modelo do capitalismo impulsionado pelo mercado – o maior interesse se volta às regras do jogo competitivo”.

Os diferentes conceitos, onde se reproduz a iniciativa de negócios sociais dada pela apropriação e adaptação dos mesmos em diversos contextos geográficos culturais, traz duas preocupações acadêmicas inicialmente, com respeito ao negócio social: a primeira, as diferentes maneiras em que é definido o seu caráter “social”; e a segunda, às diversas formas de avaliar o seu caráter inovador (COMINI e TEODÓSIO, 2012, p. 412).

Essa carência na homogeneidade de conceito dos negócios sociais, é evidentemente preocupante não simplesmente *per se*, mas também pelo processo de dinâmicas de imersão que conduzem os diferentes entendimentos para os outros, as atividades conduzidas, e seus tipos de ação (BORZAGA et al., 2012, p. 400).

Assim, no que concerne à discussão dos negócios sociais neste trabalho são analisadas quatro perspectivas: na perspectiva asiática estuda-se a visão do Nobel de Paz 2006 Muhammad Yunus, visão que é considerada por esta pesquisa como criadora, instauradora e difusora da importância de práticas com fins sociais e financeiramente sustentáveis, no cenário mundial; e expõem-se os contextos onde emergem outros tipos de empreendimentos com fins sociais no este asiático, tomando em consideração cinco países: Coreia do Sul, Japão, China, Taiwan e Hong Kong.

Por outra parte, a perspectiva européia, é analisada desde as concepções da comissão européia, da rede de pesquisa européia EMES (*European research Network*) e da Aliança das Empresas Sociais do Reino Unido (*Social Enterprise Coalition*). Nesta visão européia, explica-se a dificuldade de chegar a um consenso entre a academia e os gestores, especialmente pela tradição associativa e cooperativa aparentemente similar dos países da União Européia como um todo, ao mesmo tempo em que existe uma diferencia e autonomia legal em cada país.

No que corresponde à perspectiva dos Estados Unidos, observa-se de acordo com as novas legislações sobre o assunto, *Low-Profit Limited Liability Company (L3C)* e *Benefit Corporation*, essencialmente. É de sublinhar que o termo ‘negócios sociais’ é muito utilizado nos Estados Unidos, mas refere-se a organizações privadas dedicadas a soluções de problemas sociais com lógica de mercado meramente capitalista. Além disso serão levados em consideração, em termos gerais, os aportes de Prahalad e Hart sobre os negócios inclusivos e a Base da Pirâmide (BoP).

Como quarta perspectiva, a de América Latina e o Brasil, é considerada de acordo com os estudos feitos pela *Social Enterprise Knowledge Network –SEKN-* (rede de conhecimento em empresas sociais), que se bem está relacionada também com a Universidade de Harvard nos Estados Unidos, esta rede trabalha com escolas de administração de alto nível da América Latina, Brasil e Espanha, analisando este tipo de negócios sociais na região. No Brasil ainda o conceito é pouco trabalhado e os únicos pesquisadores que tratam o assunto são: Graziella Maria Comini e Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, principalmente.

Nessa perspectiva de América Latina e o Brasil, enfatiza-se em que as iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos, estão influenciadas em duas correntes: as que procedem de iniciativas privadas de acordo com a influência capitalista, denominadas neste trabalho como negócios inclusivos e que tem como base o estudo da Base da Pirâmide (BoP) de Prahalad e Hart (2002) e aquelas que se estabelecem como associativas ou cooperativas denominadas como organizações da sociedade civil –OSC ou OSCIP.

O objetivo desta divisão é explicar os diferentes termos para empreendimentos com fins sociais e de sustentabilidade econômica, denominados neste trabalho como negócios sociais e estudados até agora por acadêmicos e profissionais em algumas regiões do mundo, para assim após a análise dessas quatro perspectivas, definir um modelo de negócios sociais, assumindo certas características próprias das diferentes abordagens de visão e sempre que seguido como premissa fundamental: a gestão de um negócio autosustentável financeiramente, e a motivação social do negócio que implique a geração de renda

para os seus associados, quando em condições anteriores a existência do negócio seguiriam imersos na pobreza.

2.1 Perspectiva Asiática

O conceito de negócio social é relativamente novo, mesmo que o fenômeno não o seja. (REFICCO et ali., 2006, p.405). No fim do século XX aparece o economista bengalês Muhammad Yunus, como um dos empreendedores sociais que contestam o sistema econômico em curso, e o modificam, através da criação, implantação e divulgação da importância de novas práticas de negócios que vinculadas com propósitos sociais podem ajudar a minimizar a pobreza. Para *The Grameen Creative Lab*² (Laboratório Criativo do Centro de Yunus), (2012, p.07): *“With the idea of social business, Prof. Muhammad Yunus has introduced a new dimension for capitalism: a business model that does not strive to maximize profits but rather to serve humanity’s most pressing needs”*.

Para Yunus et al., (2010, p.308) há duas questões essenciais no modelo de negócios sociais: empregar acionistas orientados a fins lucrativos sociais e

² **The Grameen Creative Lab GmbH (GCL)**

The Grameen Creative Lab (GCL) is a social business GmbH, a joint venture between the Yunus Centre in Dhaka (51%) and circ responsibility GmbH & Co. KG in Wiesbaden (49%), founded in 2008 by Nobel Peace Prize laureate Muhammad Yunus and Hans Reitz, serial entrepreneur and creative advisor to the Yunus Centre. GCL is designed to accelerate the social business movement, in collaboration with an international network of talented and dedicated young professionals, entrepreneurs, companies, NGOs, governments, universities and others.

The Grameen Creative Lab is a Social Business in itself that works according to the seven principles of Social Business. The GCL finances itself through the products and services within each pillar:

Interact: *GCL publishes books and articles on social business, speak at conferences to cultivate a constant exchange on social business and networks with the community of interest. GCL is also initiator and organizer of the Global Social Business Summit.*

Incubate: *GCL incubates social businesses on a small scale, initiates and supports academic research in collaboration with partner universities.*

Create: *GCL consults corporations, the public sector, NGOs, foundations and other institutions on how to set up a social business and supports investors to create Social Business Funds.*

GCL sets up social businesses as well. Any profits will be reinvested into further accelerating social business. The Grameen Creative Lab was officially founded in January 2009 as a limited company with its registered seat in Wiesbaden. Both circ responsibility and circ are led as a social business since 31.12.2008.

*In September 2011, GCL became a member of the **Clinton Global Initiative** and created a “Commitment to Action” – a concrete plan to address a major global challenge.*

More Information at www.grameencreativelab.com.

especificar os objetivos de lucro social claramente e desde o início; considerando-se assim, como a forma de substituir os interesses dos acionistas pela maximização do valor social como foco para ajudar ao capitalismo atual a enfrentar as 'esmagadoras' preocupações globais. (YUNUS et al., 2010, p. 308)

Para fins desta pesquisa, se bem se faz um recorte da perspectiva asiática analisando os tipos de empreendimentos sociais estabelecidos em algumas regiões do este asiático, é estudado com mais detalhe o conceito de negócios sociais que segue os ensinamentos de Muhammad Yunus, pelo fato de liderar, demonstrar e divulgar a capacidade de transformação social que traz a iniciativa dos negócios sociais em conformidade com o princípio de gestão onde deve ser alcançada tanto a sustentabilidade financeira como a motivação social razão do negócio, e sempre que esteja alinhada com a geração de renda e diminuição da pobreza.

Muhammad Yunus em 2006 foi galardoado como Nobel da Paz, devido a sua criação: o *Grameen Bank*, o também chamado o Banco dos Pobres. Fundado em 1976, foi pioneiro no desenvolvimento nas micro-finanças e deu origem à criação de mais 30 negócios similares designados a aliviar a pobreza (YUNUS et al., 2010, p. 308)

Os negócios sociais não têm como primeiro motivo o lucro, mas não é considerada uma empresa de caridade, é regida nos protótipos de uma empresa com sentido de negócios. O principal motivo da empresa é visar por resolver problemas sociais com produtos e serviços a preços acessíveis, fazendo aos pobres e marginalizados parte da propriedade do negócio e, portanto, permite-lhes compartilhar seus lucros.

Thus the social business is a new type of company and "social business entrepreneurs" (SBE) are a new type of entrepreneurs who are not interested in profit-maximisation. They are totally committed to making a difference in the world. They want to give a better chance in life to other people and they want to achieve this objective through creating and supporting sustainable business companies (GCL, 2012, p. 07).

Sua abordagem é a mais radical. Seu modelo é chamado de negócios sociais (*social business*), sendo novos empreendimentos onde a prioridade relaciona-se com a geração de benefícios sociais por cima dos lucros e dividendos. Nesse sentido, no conceito de negócios sociais para o Nobel de paz, os acionistas só recuperam o capital investido e não são partícipes dos dividendos futuros, pois todo o resultado produto dos negócios, deve ser usado em pro dos 'associados ou cooperados' a fim de melhorar as suas condições de trabalho ou para melhorar o produto ou serviço do qual o negócio depende.

Para Muhammad Yunus (2013)³ os negócios sociais se definem a seguir:

Social business is a cause-driven business. In a social business, the investors/owners can gradually recoup the money invested, but cannot take any dividend beyond that point. Purpose of the investment is purely to achieve one or more social objectives through the operation of the company; no personal gain is desired by the investors. The company must cover all costs and make profit, at the same time achieve the social objective, such as, healthcare for the poor, housing for the poor, financial services for the poor, nutrition for malnourished children, providing safe drinking water, introducing renewable energy, etc. in a business way. The impact of the business on people or environment, rather the amount of profit made in a given period measures the success of social business. Sustainability of the company indicates that it is running as a business. The objective of the company is to achieve social goal/s.

Os negócios sociais iniciados e implantados por Yunus trabalham o acesso ao microcrédito, entendidos como iniciativas econômicas levadas a cabo por pessoas desprovidas de posição social suficiente para acessar a rede formal de crédito e que só podem acessar esta rede alternativa se forem reconhecidos por seus vizinhos, amigos, convivas como confiáveis. (GONÇALVES-DIAS et al, 2012, p.03) O primeiro negócio social e mais conhecido estudo de caso deste tipo é o famoso banco de

³ Disponível em: www.yunuscentre.org. Acesso em: 15 mar. 2013.

microcrédito fundado por Yunus, o *Grameen Bank*, que já emprestou até 2009, US\$8.741.868 a 7.970.616 de pessoas em Bangladesh⁴.

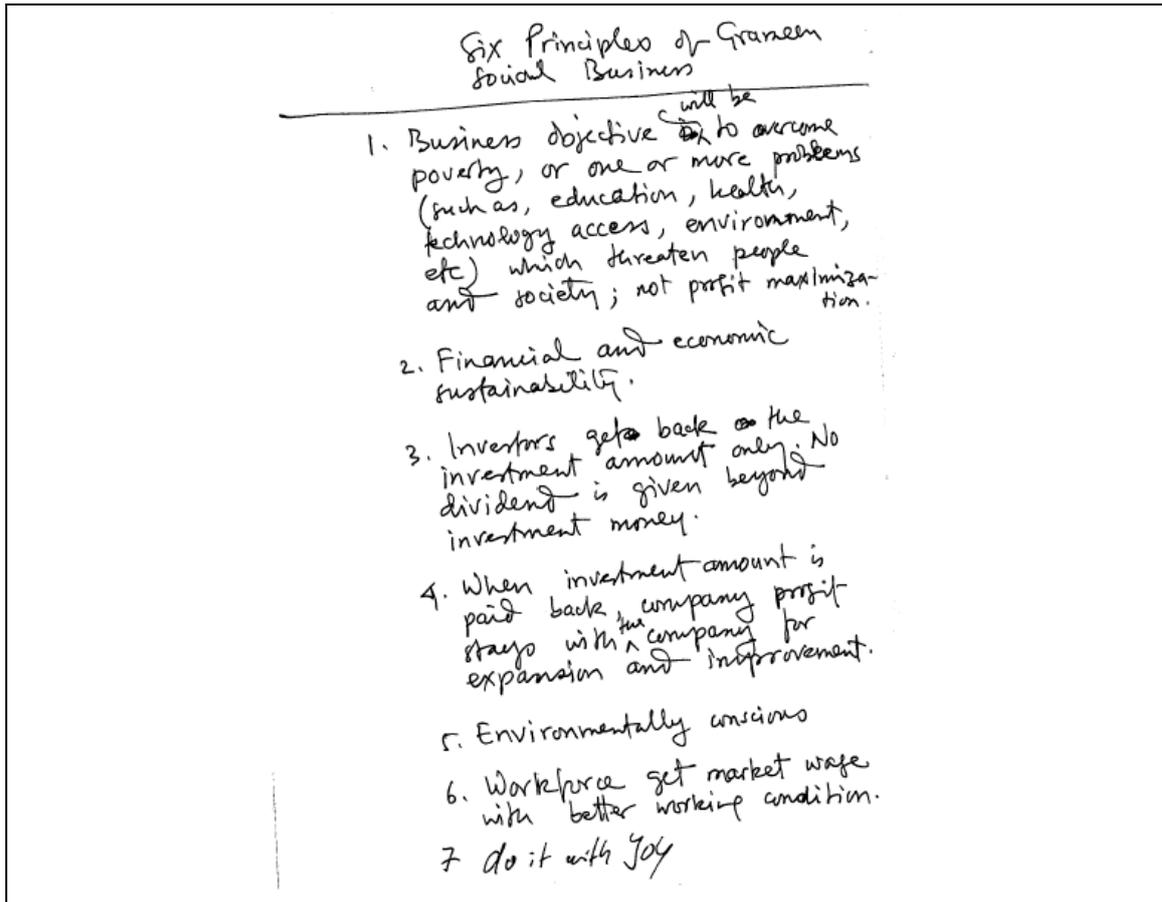
O negócio social paga de volta apenas os investimentos feitos no início deste, e reinveste os seus lucros em inovações ou mesmo em crescimento para o negócio que permita avançar nos seus objetivos sociais. Embora o negócio social seja pioneiro neste tipo de objetivos, em contrapartida à gestão tradicional, sua força de trabalho é profissional e paga de acordo com os salários do mercado. Este tipo de negócio pode ou não obter lucro, mas como qualquer outro negócio, não deve incorrer em perdas, a fim de ser capaz de se sustentar.

A questão da sustentabilidade deve estar presente em todos os sentidos do negócio social, quer dizer, tanto no que concerne ao impacto ambiental direto, ao seu impacto na cadeia de valor, e necessariamente e de maneira enfática ao que se refere a sua independência financeira, livrando-o do assistencialismo tradicional e o diferenciando dos negócios de caridade. (GCL, 2012, p. 07)

O laboratório criativo do grupo Grameen (2012, p. 08) publicou os sete princípios explicados por Yunus: i) O objetivo central dos negócios sociais será a sua busca por superar a pobreza através da solução de um ou mais problemas que ameaçam as pessoas e a sociedade (como o acesso à educação, à saúde, à tecnologia e ao meio ambiente) e não a busca pela maximização do lucro; ii) Deve trabalhar pela sua sustentabilidade econômica e financeira; iii) Para os investidores do negócio será acordado a devolução do montante investido só. Nenhum dividendo futuro é permitido; iv) Uma vez o valor do investimento é pago de volta o lucro da empresa permanece com ela para sua expansão e melhoria; v) Deve ser ambientalmente consciente; vi) A força de trabalho recebe salário conforme o mercado e melhores condições laborais, e como último item vii) Deve se montar e fazer funcionar com alegria.

⁴ Disponível em:

http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=177&Itemid=503. Acesso em: 4 mar. 2013



Fonte: The Grameen Creative Lab. **Sete princípios explicados por Yunus**, 2012

Algumas empresas multinacionais (MNC), recentemente têm mostrado interesse na experiência do Grameen e na sua luta contra a pobreza, em especial e devido à questão geral de responsabilidade social corporativa –RSC ou empresarial (RSE). No entanto, uma vez que os acionistas dessas multinacionais interessadas pela ajuda na minimização dos efeitos da pobreza, também e via regra capitalista, buscam se associar aos negócios sociais em pro da maximização do lucro, o que muitas vezes termina sendo como problemática a reconciliação desse aspecto como os objetivos sociais do negócio social.

Para Yunus (2007, p.28) existem dois tipos de negócios sociais: os catalogados como de primeiro tipo e identificados como os negócios que tem a ver somente com objetivos sociais e que beneficiam as camadas mais pobres, e os catalogados como segundo tipo que pode ser qualquer tipo de negócio que maximize o lucro sempre que seja propriedade de população pobre ou

marginalizada. Comunidade que podem obter benefícios indiretos através de dividendos diretos. Ou seja, produtos fabricados pela própria população, mas exportados ao mercado internacional; os dividendos retornaram diretamente como benefícios diretos aos trabalhadores.

No sistema capitalista, dois tipos extremos de órgãos sociais podem ser distinguidos. Por um lado, as empresas podem ser vistas como a maximização do lucro empresas, cujo objetivo é criar valor para o acionista. Por outro, as organizações sem fins lucrativos existem para cumprir objetivos sociais (YUNUS et al., 2010, p.310).

Retomando à classificação dos dois tipos de negócios sociais, é preciso levar em consideração também dois requisitos adicionais para a construção de negócios sociais: envolver os acionistas na direção social que a empresa deve tomar e especificar claramente desde o início que a questão lucrativa é meramente social. (YUNUS et al., 2010, 310).

Ao mesmo tempo o negócio social é considerado como um negócio inovador, como modelo de negócio, e muito mais inovador se conseguir modificar os produtos, processos ou tecnologia que utiliza. Essa situação em parte tem aportado para o leque de terminologia acadêmica par definir este tipo de negócio e sem consenso real. Dentro dos termos acadêmicos é considerado os negócios sociais como inovadores desde que cumprem com três movimentos estratégicos: desafiam a sabedoria convencional; há uma criação adequada de parcerias; e o fator “experimento” é indispensável neste tipo de negócio para provar se da certo.(YUNUS et al., 2010, 310).

Enquanto as questões inovadoras do negócio social identifica-se três elementos comuns a este tipo de empreendimento: o tipo de produto ou serviço proposto aos clientes. Ao produto / serviço proposto aos clientes, a forma como a empresa está organizada de modo a oferecer este produto e serviço aos seus clientes, e do modelo de receita.

Para os negócios sociais da perspectiva asiática liderada por Yunus (2010) os dois tipos de negócios também são considerados como os dois desafios centrais do negócio social de sucesso. O primeiro desafio consiste em conseguir direcionar o lucro para os beneficiários do negócio, evitando trabalhar somente na forma de responsabilidade social corporativa; e o segundo desafio consiste em trabalhar o negócio social a favor de uma causa social. Em palavras de Yunus:

When the objective is to build a social business, its business model must be shifted from traditional financial profit generation towards social profit generation. This is possible where only social profit-oriented shareholders are involved in the project, but it makes the design of the business model more difficult, since it must focus not only on financial profit, but on profit for all stakeholders. Hence, while financial profit is implicit in conventional business model innovation, social business models need to define their objectives clearly (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 317).

Ao mesmo tempo, o autor bengalês define dois tipos de corporações dentro do sistema capitalista: aquelas que através da criação de valor agregado maximizam os lucros para seus acionistas, e as que procuram solucionar problemas sociais sem levar em consideração fins lucrativos. Nesse sentido a base central dos negócios sociais nesta visão asiática, corresponde em que este tipo de negócios surgem na convergência dessas duas opções, sendo os negócios sociais onde se procura a busca pelos lucros a fim de recuperar o investimento da corporação por enquanto se trabalham objetivos puramente sociais. Para uma melhor compreensão segue a figura.

Na Figura, a posição no quadrante inferior direito mostra que o negócio social tem o potencial para atuar como agente de modificação para o mundo, e recursos que garantem sua sobrevivência. (YUNUS et al., 2010, p.310)

Maximização do lucro financeiro

Não recuperação do capital investido	N/A	Maximização do lucro financeiro	Recuperação do capital investido
	Organizações sem fins lucrativos	Negócios Sociais	(autosustentável)
<i>Maximização do lucro social</i>			

Fonte: Tradução livre a partir da Figure 1. *Social business vs. profit maximizing business and not-for-profit organizations*. Yunus, Moingeon and Lehmann-Ortega. **Building Social Business Models: the Grameen Experience**. (2010).

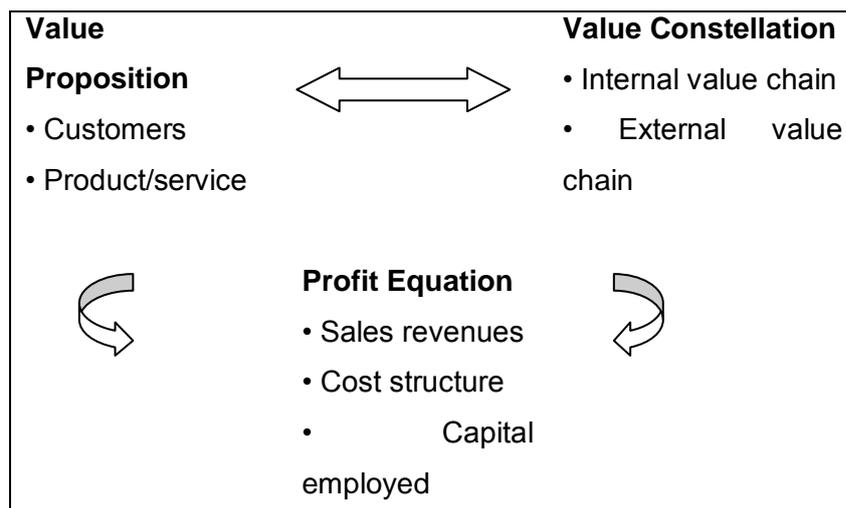
Em outras palavras, além de seguir os padrões de uma empresa 'regular' com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e ganhos; os negócios sociais não têm repartição de perdas nem dividendos; devem ser auto-sustentáveis através da venda de seus bens e serviços, buscando a devolução do investimento inicial dos donos ou investidores iniciais; e necessariamente seu fim primário é o serviço a sociedade e melhora na redução da pobreza. YUNUS et al. (2010, p. 311).

Para Yunus (2010, p.311), o conceito de 'negócio social' encontra-se próximo ao conceito de 'empreendedorismo social', definido por Mair e Marti como:

Um processo que envolve o uso inovador e combinação de recursos para buscar oportunidades para catalisar a mudança social e/ ou necessidades direcionadas as questões sociais. O negócio social pode ser catalogado como um subconjunto do empreendedorismo social, que inclui tanto o lucro como iniciativas sem fins lucrativos, e pode ser distinguido do empreendedorismo convencional devido à prioridade "relativa atribuída à criação de riqueza social em contraposição à criação de riqueza econômica. No empreendedorismo de negócios, a riqueza social é um sub-produto do valor econômico criado".

Há três componentes necessários para ser catalogado como negócio social. O primeiro corresponde ao alinhamento entre o produto ou serviço que busca ser o gerador de ingressos com a identificação da demanda desse produto ou serviço a oferecer. O segundo componente implica a análise da cadeia de valor. Ou seja, a forma de satisfazer a realização das iniciativas através da articulação coordenada de recursos, capacidades, clientes e em geral o ajuste na entrega do produto ou serviço aos clientes, levando em consideração o tipo de parceiros e/ou *stakeholders* da empresa. (BERGER e BLUGERMAN, 2010, p. 98)

E por último componente, se deve considerar uma proposição atrativa para o mercado a um preço realista. Nesse caso, o produto ou serviço deve ser de interesse para todos os grupos de interesse chave com os que se relaciona a iniciativa, a fim de poder conseguir os ingressos necessários que contribuam na sustentabilidade e autonomia da organização em conjunto do impacto social procurado. (BERGER e BLUGERMAN, 2010, p. 98)



Fonte: Figure 2. *The three components of a conventional business model.* Yunus, Moingeon and Lehmann-Ortega (2010). **Building Social Business Models: the Grameen Experience.**

Como qualquer tipo de negócio, os negócios sociais também apresentam retos durante a evolução do mesmo. É por isso, que é de vital importância ter a aptidão de se transformar e adotar novas iniciativas e a capacidade de criar estratégias novas que modifiquem as regras da competência tradicional da indústria. Este desafio requer de investimento e olhar de 'duas lupas'. Isto é aprendendo das

forças da organização que permitem transformar as referências tradicionais e adotar umas novas. (YUNUS, 2010, p. 314).

Os negócios sociais devem ter a competência de estabelecer parcerias que complementem o negócio. Na cooperação é considerada a maior força de sucesso para o negócio, mas não querendo depender de assistencialismo ou doações e sim visando a trabalhar a favor de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa que possam ser aliadas do negócio no estabelecimento de parcerias de longo termo entre os atores. Yunus (2010, p. 314).

Um terceiro desafio para ser trabalhado pelo negócio social consiste na disposição para inovar, não só o tipo de produto ou serviço, como as suas estratégias e formas de fazer negócios. Para isso, os empreendedores sociais na cabeça do negócio, se devem perguntar constantemente se estão recorrendo às estratégias convencionais do mercado.

Por sua vez, não existem claramente definidos indicadores relevantes que possam medir a gestão e desempenho financeiro, além do impacto social deste tipo de empreendimentos. Existe apenas o *Global Reporting Initiative*, que mesmo ainda em construção pode ser útil para dar início a este tipo de busca e criação pela mensuração desses negócios sociais.

Em suma, os modelos de negócios sociais como qualquer outro negócio contam com uma estrutura definida, que para Yunus (2010) está composta por quatro fatores: lucro social e ambiental; cadeia de valor interna e externa conjunta; valor proposicional que inclui os parceiros e os produtos e/ou serviços; e, lucro econômico, em que se incluem os dividendos das vendas, custos fixos, capital empregado, direcionado para reinvestimento no negócio.

Ao contrário das empresas convencionais, os negócios sociais não estão envolvidos em uma competição. Seus objetivos são sociais, e nesse sentido buscam aprender entre si para escolher as melhores práticas e espalhá-las rapidamente. O esforço envolvido na criação e refinamento de modelos de negócios sociais é, em certo sentido, uma "doação": eles não são susceptíveis às questões de propriedade

intelectual, permitindo que seus modelos sejam facilmente copiados e implementados por outros parceiros no mundo, podendo-se transformar numa força social de nível mundial (YUNUS et al., 2010, p. 318).

O negócio social é um novo tipo de negócio introduzido no mercado com o objetivo de fazer a diferença no mundo, mesmo pelo seu grande potencial de ajudar no desenvolvimento no mundo. De modo que uma vez que o negócio social é reconhecido por leis, mais e mais empresas e multinacionais serão parte da criação deste tipo de negócios que vão além das suas fundações e atividades de responsabilidade social corporativa.

Para os ativistas dos setores sem fins lucrativos, podem ver nesse tipo de negócio uma oportunidade atraente, especialmente pela independência financeira que outorga a auto-sustentabilidade. Através dos negócios sociais, grande número de problemas sociais e econômicos do mundo pode ser resolvido - tanto quanto nos países desenvolvidos como os em via de desenvolvimento. (GCL, 2012, p. 13)

Embora “Yunus [seja] amplamente estudado em diversas partes do mundo e seu modelo (...) amplamente reconhecido, sobretudo em países como Bangladesh e Índia” (COMINI, 2011, p. 14) seu modelo está longe de ser unânime.

Por outra parte, assim que o conceito de negócios sociais sai de perto dos ensinamentos do professor Yunus, o mundo cataloga ao mesmo tipo de empreendimentos ou similares com diversos nomes. A continuação um breve panorama do surgimento de empresas sociais no este asiático:

Na Índia surgem continuamente empreendedores inovadores e com finalidades sociais, especialmente respondendo aos inconvenientes de um sistema financeiro fechado e setores de microcrédito relutante e incapaz de ajudá-los. Diante disso, indianos têm trabalhado com iniciativas pioneiras nesse setor financeiro, utilizando dois instrumentos para a criação dos negócios sociais que suportam essas iniciativas sociais e inovadoras: incubadora de negócios e capital de risco. (SONNE, 2012, p.638)

Para o este asiático, como China, Hong Kong, Japão, Coreia do Sul e Taiwan, o modelo dos negócios sociais é mais direcionado ao modelo de empresas sociais do final do século XX, aparecido com os modelos estudados nas escolas nos Estados Unidos e na Europa (DEFOURNY e KIM, 2011, p. 02).

Os cinco países acima citados, mesmo que divergem nos seus sistemas econômicos, esses países apresentam similitudes sócio-culturais anteriores, especialmente e no que corresponde ao surgimento das empresas sociais: por um lado, a atitude civil é direcionada de acordo com a autoridade pública central, provenientes de regimes políticos autoritários e culturalmente seguem os ensinamentos de Confúcio; e por outra parte, a fraca coordenação de organizações de sociedade civil, relações sociais hierárquicas e desigualdade de gênero. Em palavras de Defourny e Kim (2011, p. 02): *“As for the concept of civil society, it has developed late in the 20th century and is still unknown to ordinary people, who are more familiar with neighbourhood or informal networks at different levels”*.

Para Defourny e Kim (2011, p. 03), mesmo que nesta região os regimes democráticos trouxeram o surgimento de organizações da sociedade civil, o seu número não necessariamente significa a qualidade das mesmas, especialmente pela sua intensa dependência com o estado. Nesse sentido, o desenvolvimento exercido na região, com exceção da China, foi influenciado pela crise dos anos 1990.

Diante disso, as organizações da sociedade civil tiveram que se enfrentar aos novos problemas sociais como a crise de emprego e distribuição da indústria manufatureira, além de todo o processo geral relacionado à industrialização acelerada da globalização, devido à pouca atenção por parte das autoridades públicas por considerar novas medidas e programas de crescimento e bem-estar social. (DEFOURNY e KIM, 2011, p. 04).

No entanto, cada empresa social seguia um modelo dependendo suas tradições socioculturais e em geral o ambiente que a envolvia. Criaram-se diversos tipos de empresas que na busca por solucionar necessidades específicas mobilizaram diversos tipos de recursos econômicos e sociais através da interação entre os diferentes atores. Portanto, o conceito de empresa social neste ambiente

não é único, está diretamente relacionado ao ambiente que envolve a empresa social. (DEFOURNY e KIM, 2011, p. 05).

Defourny e Kim (2011, p. 11) apresentam cinco tipos de modelos segundo os conceitos para o este asiático que correspondem a empresas sociais, mas para fins desta pesquisa, só é tomado em consideração a análise do primeiro modelo, devido a sua forte relação com os negócios sociais, mesmo que aparentemente não existe relação com o modelo segundo Yunus em Bangladesh e alguns lugares da Índia.

O caso da Coreia do Sul, é diferente. Em 1999, um grupo pioneiro e informal de pesquisadores jogou um papel importante no país, ao divulgar através de artigos acadêmicos o conceito de empresa social que no ano 2000 deu origem ao “Fórum Internacional de Desenvolvimento das Empresas Sociais” e à “Agencia de desenvolvimento das empresas sócias” estabelecida em 2001 de acordo com a lei do Sistema de Seguridade de Subsistência Básica Nacional (*National Basic Livelihood Security System –NBLSS-*) adotada em 1999.

Além do anterior, na atualidade existe na Coréia do Sul a Rede de Empresas Sociais (*Social Enterprise Network- SEKN-*), encarregada de fomentar essa discussão através de fóruns e incentivos para a geração deste tipo de empresas sociais no país. A comprovação do importante rol que jogam as organizações da sociedade civil e os pesquisadores da área no país, é que no ano de 2006, o parlamento aprovou a lei de fomento para as empresas sociais dedicadas a prover serviços sociais e de políticas de integração laboral. Esta última, devido ao elevado número de trabalhadores irregulares e alto índice de risco laboral (BIDET, 2008, p. 01).

O governo coreano adotou a noção de empresa social para rotular de acordo a condições específicas, as diversas formas de suporte social e concedendo o “certificado de empresas sociais” para incorporá-las sob formas legais. Uma vez que apareceram motivadas pelas mudanças no sistema operacional das corporações de bem-estar social, os modelos de empresas sociais do este asiático, que são mais comuns na Coreia do Sul correspondem ao modelo de ‘empresas comerciais sem ânimo de lucro’(modelo A). (DEFOURNY e KIM, 2011, p. 12).

No Japão o termo ‘comunidade de negócios’ (*community business*) é o conceito mais usado para descrever organizações sem ânimo de lucro ou negócios de caráter híbrido (tipo de negócios sociais) que surgiram durante a década de 1990. Nos anos seguintes, emergiram rapidamente empreendimentos inovadores deste tipo que combinam nas suas metas questões econômicas e sociais, abrindo lugar cada vez mais ao termo de empresa social ou empreendedor social e segundo as influências das escolas dos Estados Unidos, da rede de pesquisadores europeus (*European Research Network -EMES-*) e da rede de ação comunitária e empresas sociais de Londres (*Community Action Network and Social Enterprise London*). (TSUKAMOTO e NISHIMURA, 2009, p. 163).

Em vista que poucas organizações sem ânimo de lucro, no Japão, recebem benefícios tributários, e mesmo que a comunidade japonesa tem tradição de doação e caridade, situações catastróficas como terremotos mobilizam grandes aportes doados pela população, assim que acontecem, mas isto não significa que as organizações sem ânimo de lucro podem viver desta tradição por mais que uns poucos anos, depois disso a tendência é o declínio deste assistencialismo. Nesse sentido, a nova geração de empresas sem ânimo de lucro japonês confia principalmente na comercialização de seus serviços. (modelo A). (DEFOURNY e KIM, 2011, p. 11).

Em palavras de Tsukamoto e Nishimura (2009, p. 187):

In Japan, interest in social enterprise was spurred on by a series of events and changes in law that revealed the limit action of the business community's recent interest in corporate social responsibility has also resulted in their increasing involvement in social enterprise activities.

Na China, e segundo Defourny e Kim (2011, p. 10), começou-se a trabalhar o conceito de empresa social, a partir de 2004, quando o grupo de pesquisa social da China publicou sob o título de “A Empresa Social”, a tradução da versão preliminar do reporte da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (*Organization for Economic Co-operation and Development- OECD*).

De acordo com o reporte da embaixada britânica em 2008, as maiorias das publicações em 2004 correspondem às incubadoras de organizações sem ânimo de lucro deste perfil empresarial, que não fizeram distinção entre os conceitos de empresa social, empreendedor social e empreendedorismo social. Para fins desta pesquisa, há menos conceitos ainda sobre negócios sociais na China, pois retomando Defourny e Kim (2011, p. 11) “houve confusão a partir dos líderes de negócios e alguns expertos para definir empresas sociais e responsabilidade social corporativa, devido a que as duas noções envolvem as mesmas palavras em chinês”.

No que corresponde a Hong Kong, a crise financeira e a virada econômica, incrementaram as despesas do Estado de bem-estar e os fundos públicos se viram baixo pressão no final da década de 1990 e começo da década de 2000. Nesse contexto, o governo tomou como base os modelos ocidentais de investimento social e trabalho e lançou programas de assistência ao emprego (CHAN e KUAN, 2009, apud DEFOURE e KIM, 2011, p. 10).

De acordo com o reporte da comissão para a pobreza, publicado em 2005, e explicado por Ho e Chan (2010) em Defourny e Kim (2011, p. 10), esta Comissão também reconhece e defende a aplicação das empresas sociais como uma forma de aliviar a pobreza e melhorar o nível de técnicas e empregabilidade. Dessa forma, a divulgação deste tipo de empreendimentos sociais feitos pela comissão para a pobreza e os diversos esquemas de financiamento iniciados pelo governo, têm pavimentado o caminho para o desenvolvimento das empresas sociais em Hong Kong. (DEFOURNY e KIM, 2011, p. 10)

No caso de Taiwan o contexto para o surgimento das empresas sociais é similar ao de Hong Kong, mas com a variante de estar mais acorde com os modelos europeus, devido ao seu processo de democratização vivido no final dos anos 1980. Naquele período o governo taiwanês introduz políticas que promoveram a privatização de serviços de bem-estar, visionando a redução das cargas fiscais e começaram a terceirizar serviços provisionados e comissionados por organizações sem ânimo de lucro. Assim, os usuários terminaram pagando pelos serviços e desse

modo se desenvolveu o modelo de empresas sociais ao estilo europeu. (CHAN e KUAN, 2009 apud DEFOURNY e KIM, 2011, p. 12). (Modelo A)

A seguir os modelos de empreendimentos sociais no este asiático:

Modelo A: De acordo com os aportes de Dees e Anderson (2006) e Kerlin (2009) se define este modelo como a organização comercial sem fins lucrativos. Entende-se que esta linha pode seguir a escola de pensamento dominante dos Estados Unidos, a qual se centra no desenvolvimento de estratégias de ganho como fontes de financiamento para compensar os decréscimos de outras fontes de financiamento como são os subsídios públicos.

No entanto, diferente dos Estados Unidos, no contexto da Ásia Oriental este modelo não necessariamente resulta de um bem estabelecido setor não lucrativo, é, pelo contrário, resultado de um processo específico e constituído em duas fases: a primeira e de acordo com o papel significativo que o Estado representa na constituição das empresas no este asiático. O Estado é quem toma as decisões, as dinâmicas e o tipo de iniciativas a ser implementadas, sendo um agente predominante na vida econômica e social das empresas ali constituídas.

Na segunda fase, e relacionada com a primeira, uma vez que o estado desenvolve relações contratuais com organizações sem fins lucrativos para prestar serviços públicos diversos, há um esforço substancial a fim de descentralizar a ação estatal e aumentar a eficiência dos custos.

Modelo B: "Empresa Social de Integração Laboral" (*Work Integration Social Enterprise - WISE-*)

Os governos de todos os países e territórios pesquisados têm desenvolvido políticas de promoção na criação de organizações que cuidem de pessoas vulneráveis ou excluídas do mercado de trabalho. As pessoas com deficiências físicas ou mentais são evidentemente um grupo importante, mesmo que há outros grupos vulneráveis que podem também ser envolvidos. O objetivo dessas organizações é oferecer empregos com a maior estabilidade possível para essas

peçoas ou oferecer serviços direcionados a conseguir emprego, sendo entre outros, formação complementar e assistência na reintegração no mercado de trabalho.

Segundo as experiências analisadas pelos pesquisadores do este asiático, observa-se que muitas das empresas que entram no marco dessa categoria, e mesmo que tendo definida a sua missão de integração ao trabalho especificamente, às vezes, também fazem parte de outras categorias de empresas, permitindo cumprir dita missão através de uma atividade que incrementa os seus recursos pela venda de bens e serviços no mercado, seguindo o Modelo A, ou como resultado de iniciativas de movimentos cooperativos de acordo com o Modelo C, ou a partir de parcerias entre empresas privadas e organizações sem fins lucrativos dentro do modelo D, ou também, a partir de parcerias, como perspectiva de desenvolvimento local, segundo o Modelo E.

Modelo C: Empresa Cooperativa sem Fins Lucrativos

Em contraste com o pensamento de algumas escolas nos Estados Unidos ou na Alemanha, que tendem a ver as cooperativas como empresas com fins lucrativos e que só servem aos interesses dos membros, pois têm pouco em comum com organizações sem fins lucrativos, que perseguem fins sociais mais amplos, aparecem importantes movimentos cooperativos na maioria dos países do este asiático que desempenham um papel significativo na formação no ambiente da empresa social.

Modelo D: Empresa Social decorrentes de parcerias sem ânimo de lucro ou com ânimo de lucro

Parcerias entre empresas privadas e organizações sem fins lucrativos são cada vez mais incentivadas pelos governos. Além disso, as empresas privadas também tomam iniciativas, como parte de seus esforços para mostrar a sua responsabilidade social; nesta perspectiva, podem configurar uma empresa social como subsidiária ou organizações independentes para buscam uma missão social.

Modelo E: Empresa para o desenvolvimento local

Embora o termo "local" possa se referir a grupos bastante diversos ou círculos, geralmente indica certo território da população que apresenta desafios locais de uma área específica, e não somente direcionado a um tipo de pessoas vulneráveis. As empresas sociais nesta categoria, portanto, concentram-se na comunidade revitalizando ou desenvolvimento local, muitas vezes em áreas rurais desfavorecidas. Estas empresas contam com os recursos locais como a cultura local e os laços sociais, a força de trabalho local e experiência, entre vários outros. Além do anterior se formam exclusivamente da base comunitária, envolvendo diferentes tipos de partes interessadas, como organizações sem fins lucrativos, organizações públicas ou grupos diferentes que incluem pessoal desempregado, sem-teto e outras pessoas vulneráveis. Em termos gerais, tentam criar condições para que a população local seja a principal força motriz deste tipo de iniciativas e não se desloque aos centros urbanos.

2.2 Perspectiva Europeia

Na Europa a formação de cooperativas e associações populares é antiga e por isso, existe uma regulamentação mais estruturada em quanto ao conceito de empresas sociais. No entanto, as empresas sociais na Europa encontram-se denominadas, em tanto que atividade, dentro da categoria de Economia Social (ES), sendo chamadas como 'empresas da Economia Social'. Sua estrutura é classificada em três dimensões: as cooperativas, as mutualidades e as associações. As fundações foram vinculadas recentemente. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 11).

A Economia Social, na Europa Ocidental, historicamente outorgou às organizações da sociedade civil a responsabilidade por algumas funções públicas, reconhecendo que nela os principais protagonistas entre 1945 e 1975 foram o setor privado capitalista tradicional e o setor público. Setores que fizeram parte na construção do Estado de Bem estar, baseado no modelo keynesiano.

O que respeita à Europa Central e Oriental, vinculadas ao sistema soviético, o Estado era o único protagonista da atividade econômica, o que impossibilitou a firme atuação de outros agentes na ES, o que impediu as cooperativas ter muita ressonância. Em países como República Checa, houve economistas que prantearam enfoques socioeconômicos que poupavam dar preferência ao mercado lucrativo. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 15).

Desde a perspectiva histórica a ES nasce na França nos anos 1970, a partir de organizações representativas das cooperativas, mutualidades e associações criam o *Comité national de liaison des activités coopératives, mutuelles et associatives (CNLAMCA)*⁵.

Em 2002, foi feita a mais recente delimitação conceitual da ES, através da Carta de Princípios da Economia Social, promovida pela Conferência Europeia Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF), determinando os seus princípios em: Primazia da pessoa e objeto social sobre o capital; adesão voluntária e aberta; controle democrático pelos seus membros (exceto para as fundações, que não têm sócios); conjugação dos interesses dos membros usuários e de interesse geral; defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; autonomia da gestão e independência respeito dos poderes públicos; destino da maioria dos excedentes à consecução de objetivos a favor do desenvolvimento sustentável, de interesse dos serviços aos membros e de interesse geral. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 17).

Nessa ordem de ideias, a definição de empresas da ES foi a seguinte:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades de seus sócios através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento e em caso de eventual distribuição entre os sócios de benefícios ou excedentes,

⁵ O CNLAMCA criou-se no dia 11 de junho de 1970. O dia 30 de outubro de 2001 transformou-se na atual CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) (DAVANT, 2003).

assim como a toma de decisões, não estarão ligados diretamente com o capital ou cotizações aportados por cada sócio, correspondendo só um voto a cada um deles. A Economia Social também agrupa aquelas entidades privadas e organizadas formalmente com autonomia de decisão e liberdade de adesão que produzem bens e serviços que não correspondem ao mercado e a favor das famílias, que em caso de haver excedentes, não podem ser apropriados pelos agentes econômicos que as criam, controlam ou financiam (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 20).

Conforme o parágrafo anterior a ES estabelece certas características comuns a esta definição: i) São entidades privadas, ou seja, não formam parte do setor público e nem estão controladas por este; ii) Se encontram organizadas formalmente, quer dizer, dotadas de personalidade jurídica própria; iii) Possuem autonomia de decisão, com plena capacidade para eleger e cessar seus órgãos de governo, para controlar e organizar todas suas atividades; iv) Têm liberdade de adesão, ou seja, não precisa ser de afiliação obrigatória; v) De se produzir a eventual distribuição de benefícios ou excedentes entre os sócios usuários, não é proporcional ao capital o às cotizações aportadas pelos mesmos, e sim, de acordo com a atividade que eles realizam na entidade; vi) Exercem uma atividade econômica em si mesma considerada, para satisfazer necessidades de pessoas, lares ou famílias; por isso diz-se que as organizações de ES “são entidades de pessoas, não de capitais”, pois trabalham com capital e outros recursos não monetários, “não para o capital”; vii) São organizações democráticas. A exceção de algumas entidades voluntárias produtoras de serviços de mercado a favor das famílias, o processo de toma de decisões das organizações de primeiro grau da ES aplica-se o princípio de “uma pessoa, um voto”. Diferencia-se das entidades de outros graus que estão também organizadas de forma democrática, nas quais, os sócios controlam majoritária ou exclusivamente o poder de decisão da organização. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 20)

Além das características apresentadas no parágrafo anterior e denominadas de comuns a todas as entidades da ES, para os autores Ávila e Campos (2007) o Manual da Comissão aporta e sublinha na definição de empresas sociais três características essenciais: a) Se criam para satisfazer as necessidades de seus

sócios, mediante a aplicação do princípio de *self-help*⁶, quer dizer, são empresas nas que habitualmente dá-se a dupla condição de sócio e usuário da atividade; b) As empresas da ES são produtoras do mercado, o que significa que são empresas destinadas principalmente à venda de seus produtos no mercado a preços economicamente significativos; c) As empresas da ES podem distribuir os benefícios excedentes entre os sócios usuários, mas não em proporção ao capital ou às cotizações aportadas pelos mesmos, e sim de acordo com a atividade que eles realizam na entidade.

Valendo-se dos conceitos da NSE, a questão de *self-help* segue o princípio de confiança entre empresa e sócio/ usuário, além da devida da necessária para se manter imerso dentro de mercados novos onde busca se posicionar e manter.

No caso das cooperativas, a ES as define como organizações de autoajuda promovidas pelos cidadãos, sendo privadas e não públicas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão, e que para satisfazer as necessidades de seus membros ou o desenvolvimento de suas atividades atuam no mercado, onde obtêm sua principal fonte de financiamento. Estão organizadas democraticamente e seus benefícios não se distribuem em proporção ao capital social aportado pelos sócios. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 25).

Entende-se por mútua, segundo o Manual da Comissão Europeia, uma associação autônoma composta por pessoas físicas ou morais que têm se agrupado de forma voluntária com a perspectiva, essencialmente, de satisfazer necessidades comuns aos setores de seguro (de vida e não vida), previdenciário e bancário, cujas atividades estão submetidas à competência. São administradas em virtude do princípio de solidariedade entre os membros que participam na governança da empresa e obedece aos princípios de ausência das ações, liberdade de adesão, fins não exclusivamente lucrativos, solidariedade, democracia e autonomia de gestão. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 25).

⁶ O princípio de *self-help* é um princípio histórico de cooperativismo e de mutualismo. O objetivo principal destas empresas é desenvolver uma atividade, cooperada ou mútua, que permita resolver as necessidades de seus sócios típicos, sócios cooperados ou sócios mutuais, que são principalmente pessoas, lares ou famílias.

Não entanto o Manual da Comissão Européia inclui agentes de mercado da ES a um amplo leque de empresas com fórmulas jurídicas diferentes às cooperativas e as mútuas, onde seus princípios de funcionamento ajustam-se, basicamente, à definição estabelecida para as 'empresas da Economia Social'. (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p. 26).

Nesse sentido, as empresas da Economia Social na Europa são conhecidas também com o nome de 'empresas sociais', caracterizando-se por:

Desenvolver uma atividade continua de produção de bens e/ou serviços, com alto grado de autonomia, nível significativo de risco econômico, existência de trabalho remunerado e com orientação no mercado, que significa que uma parte importante do ingresso da organização vem do mercado (como serviços vendidos diretamente aos usuários) ou de transações contratuais com autoridades públicas (ÁVILA e CAMPOS, 2007, p.26).

Em conformidade ao anterior, Borzaga e Santuari (2003) destacam que se trata de empresas privadas promovidas por grupos de cidadãos, com participação direta das pessoas afetadas pela atividade, com poder de decisão que não tem como base a propriedade de capital, com reparto limitado de excedentes e benefícios, além de um propósito explícito de beneficiar à comunidade.

Nesta perspectiva o termo negócios sociais está mais perto de se relacionar com a definição de empresas sociais, mesmo que ainda na definição carece da questão social. Também são catalogadas como empresas da ES as sociedades não financeiras controladas majoritariamente pelos trabalhadores com processos democráticos de decisão e distribuição de seus benefícios.

No ano de 2009 uma nova resolução do Parlamento Europeu foi dada conforme a opinião do Comitê Social e Econômico Europeu (EESC) para a Economia Social enquanto as 'Diversas formas de empresa', parecendo que as instituições européias estão entendendo que a recuperação econômica y crescimento sustentável e inclusivo somente pode ser conseguido encontrando um

alinhamento entre os interesses econômicos e sociais e que não pode ser realizado somente pela combinação dos atores do mercado e do setor público.

De acordo com o anterior há uma relação com a NSE enquanto a combinação do econômico e o social de maneira prática, entendendo que para solucionar uma crise financeira deve se considerar a teoria econômica, ao mesmo tempo em que devem ser levados em conta os aspectos sociais que dela surgem como; desemprego, solução a necessidades básicas, preços relacionados com qualidade e definidos, segundo a cesta básica proporcional, para a minimização da angústia geral.

Enquanto á problemática na definição de termos, especialmente entre pesquisadores e profissionais, na Europa ainda apresenta-se debate sobre o assunto, mesmo que a Comissão Europeia definiu os termos de empresas sociais dentro do marco de ‘empresas de Economia Social’.

Para os pesquisadores da EMES⁷- Rede de pesquisa europeia, especializada nos assuntos do Terceiro Setor- existem certas anotações a fazer à Comissão Europeia nesse aspecto.

A primeira anotação equivale à preocupação principal dos pesquisadores da EMES analisando que as instituições europeias olhem para a Economia Social só nestes momentos de crise, mas uma vez recuperada a economia desconsiderem o papel primordial que tem a ES. Não entanto, é a possibilidade de redescobrir os elementos sociais centro do modelo econômico europeu e ir além do paradigma em que os únicos atores relevantes da economia correspondem às empresas do setor privado.

Segundo a NSE, aspectos econômicos e sociais não podem ser analisados por separado, aliás uns explicam os outros, tanto assim que em momentos de crises econômicas, problemas sociais surgem se apresentando como os fatores

⁷ EMES é uma rede de pesquisa estabelecida nos centros universitários junto com mais alguns pesquisadores individuais. Tem como meta a construção gradual de um corpo pluralista disciplinar e metodológico, teórico e empírico de conhecimento europeu, e que estuda assuntos que se conectam com o ‘Terceiro Setor’.

motivadores da crise e/ou como resultado da mesma. No paradigma meramente econômico, a busca pelos lucros e vantagens competitivas sem o uso de ferramentas sociais, implica na falta de garantia para se sustentar dentro de mercados cada vez mais globalizados e socialmente responsáveis. Tanto assim, que como explica Bauman (2009) até o Produto Interno Bruto (PIB) esta sendo reavaliado, pois as economias não são mais consideradas como prósperas simplesmente seguindo os preceitos econômicos, elas devem trabalhar em conjunto melhoras sociais.

Conforme o anterior, há uma oportunidade para reconhecer a visão pluralista onde a existência de diferentes papéis em formatos empresariais não tradicionais pode ajudar a alcançar as metas econômicas e sócio-coletivas que Europa está precisando neste período de crise, além de permitir que a sociedade seja parte das efetivas soluções de transformação europeia.

Como segunda anotação, os pesquisadores da EMES afirmam que os aportes da literatura econômica em referência à competência entre empresas com diferentes objetivos, estratégias e crenças, pode resultar num ambiente saudável, ou seja, se dariam maior opção de escolha de bens e serviços para o consumidor europeu e por tanto melhores qualidades a menores preços.

Em terceiro lugar, para a rede EMES recentemente, as empresas sociais têm incentivado o interesse da comunidade científica, profissionais e também das políticas públicas. Cada vez mais, aparecem novas entidades como ferramentas de suporte para as políticas de bem-estar que podem ajudar a sustentar o modelo social europeu. (BORZAGA et al., 2009, p. 02).

Para Borzaga e outros (2009), a visão da EMES, explica que a perspectiva utilizada pela Comissão Europeia, com exceção das legislações do Reino Unido e Itália, é amplamente compartilhada dentro da comunidade intelectual e internacional europeia. Explica que nessa visão classifica-se de modo geral, no campo das empresas sociais, tanto às organizações tradicionais reestruturadas pela nova dinâmica e os novos estabelecimentos de gestão que combinam a dimensão social e econômica.

Não entanto, na opinião da EMES ainda existem algumas falências nas pesquisas realizadas pela Comissão Européia ao respeito das empresas sociais, especialmente porque em alguns estudos classificam as empresas sociais com atributos especiais como metas sem ânimo de lucro e dimensão coletiva; atributos que nem sempre todas as empresas sociais têm. Ou seja, esses atributos correspondem a um sub-setor das empresas sociais, mais não as empresas sociais como um todo. [Aliás, no que corresponde a esta pesquisa, foi tomada a definição de empresas sociais pelo manual da Comissão Europeia de 2007].

Outro ponto em debate alegado pelos pesquisadores da EMES, segundo Borzaga e outros (2009) aos estudos realizados pela Comissão Européia, corresponde à inadequada abordagem do estudo para compreender as vantagens competitivas que tem de as empresas sociais com respeito às empresas privadas que buscam a sua maximização de lucro e às empresas do setor público. Em especial, falta avaliar a contribuição potencial para o melhoramento do sistema de bem-estar da Europa e identificação das apropriadas estruturas de suporte classificadas para as suas necessidades especiais.

Em palavras de Borzaga e outros (2009, p.04):

Vários conceitos chave, como por exemplo empresas sociais, setor de empresas sociais, setor de economia social, organizações de economia social, são regularmente usados indistintamente em ordem por mencionar empresas sociais, desta maneira ignorando as diferenças de conceito imerso pelas várias definições.

Por outro lado, para os pesquisadores da EMES os reportes da comissão européia falham na delimitação de marco entre as empresas sociais e o terceiro setor. Nesse sentido, eles fazem o chamado à importância por definir os termos conforme as pesquisas acadêmicas e profissionais, entendendo que o debate é longo mas que como processo é necessário para estabelecer entre cientistas e profissionais da área, a estrutura legal que dê suporte governamental para que este tipo de negócios possa decolar com clareza.

Por último os cientistas da EMES fazem um chamado à autonomia das empresas sociais para que possam se desenvolver e expandir em diferentes setores de interesse da comunidade. Situação que ainda não é considerada pela comissão europeia, desde que foi atribuído as agencias públicas a boa vontade de suportá-las. Por isso, o chamado da EMES à necessidade de que as empresas sociais apareçam na estrutura oficial governamental, de acordo com a sua principal característica de empresas sociais: o seu surgimento a partir das camadas mais profundas da sociedade. (BORZAGA et al., 2009, p. 05).

Para EMES as empresas sócias podem ser definidas como “organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciativa por grupos ou cidadãos e nas que o interesse material do capital investido está limitado. Elas dão lugar a um alto valor a sua independência e tomam riscos econômicos relacionados com a sua atividade sócio- econômica em andamento”.⁸

A classificação feita pela rede de pesquisa europeia –EMES sinala os pontos chave de desenvolvimento para empresas sociais. Nominalmente o fato de estar envolvidas no campo de empresas sociais inclui ambas as organizações, por um lado, as já existentes e por outro as reformadas pela nova dinâmica, em especial, as ligadas com o crescimento influenciado pelo mercado.

Para a EMES é absolutamente criticável o aspecto das políticas de distribuição, sempre que para algumas organizações sem ânimo de lucro, desenvolver questões mais empresariais como levar a cabo atividades orientadas ao mercado, não é precisamente no que estão direcionadas a fazer. Este aspecto parece ser quase que totalmente negligenciado no estudo da comissão europeia, e o suporte para empresas sociais previamente existentes é dificilmente direcionado. (BORZAGA et al., 2009, p. 06)

Na mesma ordem de ideias, as empresas sociais que provêm serviços de bem estar também não estão fortemente consideradas no estudo, e nem este as

⁸ Disponível em:

<http://www.emes.net/about-us/focus-areas/social-enterprises#sthash.RNnxLGzE.dpuf>. Acesso em: 12 mar. 2013.

toma adequadamente em conta de acordo com o desenvolvimento local e o mercado de confiança onde as empresas sociais se desenvolvem. Ou seja, para aos cientistas as diversas variáveis sociais envolvidas na dimensão econômica devem ser consideradas, entre elas os aspectos culturais do mercado onde as empresas sócias estão imersas, e não simplesmente sendo analisadas como protótipo do mercado para ser desenvolvida em qualquer ambiente econômico.

Na governança organizacional da empresa o EMES insiste que o relatório da comissão européia ainda é inconsistente em quanto a tipologia para determinar que tipo de governança organizacional tem uma empresa social, pois segundo os pesquisadores, as empresas sociais estão sendo classificadas como pequenas e medianas empresas, devido à similaridade com estas em quanto à necessidade pelo investimento e suporte de gestão inicial. O que se bem pode ser considerado para alguns aspectos da gestão conforme essas empresas, a sua conformação deve relacionar sua gestão desde o ponto de vista das metas sócias e os processos sociais de redistribuição dos benefícios para a empresa ou para seus associados. (BORGAZA e GALERA, 2009, p. 07).

Como consequência na fraqueza no reconhecimento do estudo nesta questão da importância do desenvolvimento institucional de um corpo federal que suporte as empresas sociais e a sua própria infraestrutura das empresas sociais.

Finalmente, a tipologia segue adiante e ignora as dimensões locais e regionais para suportar e distribuir os papéis das empresas sócias em quanto aos sistemas de dita governança de suporte.

Em termos gerais conforme as estruturas legais, o quadro das empresas sociais providas pelo relatório da comissão européia, demonstra certa confusão ao considerar adequadamente as diversas formas legais e organizacionais que correspondem a essa definição, por exemplo as cooperativas não foram levadas em conta quando feita a referencia de suporte de medidas para empresas sociais) (BORGAZA e GALERA, 2009, p. 09).

Por outra parte e dentro da perspectiva europeia, inclui-se a visão da *Social Enterprise Coalition* do Reino Unido que não faz parte da visão da comissão europeia. Para a *Social Enterprise Coalition* (2013), os negócios sociais estão considerados de acordo as premissas da visão do Nobel de paz, o laureado Professor Muhammad Yunus. Nesse sentido, os negócios sociais também chamados de empresas sociais são definidos como “empresas sem divisão de perdas nem dividendos, centrados em propósitos sociais e ambientais. As empresas sociais são diferentes daquelas sem fins lucrativos, porque estas procurar gerar um modesto lucro para expandir o alcance de seu negócio, melhorar o produto ou serviço e/ou também subsidiar a sua missão social.

As empresas sociais fazem parte de organismos comerciais (sua principal fonte de entrada são as rendas para prover bens e serviços, sem subvenções ou doações). O sucesso das empresas sociais gera excedente ou lucros que são reinvestidos em direção de alcançar a missão social da empresa. Seus ativos são geralmente entrelaçados para propósitos da comunidade.

No Reino Unido criou-se, a partir de uma iniciativa privada, a marca de empresa social -*Social Enterprise Mark Company*⁹-, concedida a empresas sociais, a fim de garantir que os negócios sejam comercializados primeiramente em pro da sociedade e o ambiente. A marca empresa social esta inspecionada pelo Comitê de Certificação Independiente que procura assegurar a consistência da equidade ou integridade da empresa social. A marca de empresa social é o único certificado internacional para empresas sociais. Esta marca esta dada para os negócios que no dividem os lucros entre os acionistas.

O esquema da certificação foi criado a partir da necessidade de classificar as empresas sociais já que qualquer um pode se catalogar como empresa social devido a que não existe nenhuma definição legal no Reino Unido (embora exista uma vasta definição governamental). É uma forma de ser facilmente diferenciadas e entendidas por clientes potenciais, comissionários e investidores. Ser uma empresa social

⁹ Disponível em: <http://www.socialenterprisemark.org.uk/>. Acesso em: 12 mar. 2013.

significa que fornece produtos ou serviços iguais aos outros negócios, onde competem a qualidade, o serviço e o preço.

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 (TRAVAGLINI et al, 2008, p.10)”.¹⁰

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.

A *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1999)¹¹ 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. (TRAVAGLINI et al, 2008, p.10).

Segundo Travaglini et al (2008), as empresas sociais possuem as seguintes características: (i) orientação para negócios – elas estão diretamente envolvidas na

¹⁰ “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 maximize profit for shareholders and owners”.

¹¹ 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)

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 do impacto 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.

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” (BORGZA e GALERA, 2009, p. 213).

Nessa dinâmica, 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. (BORGZA e GALERA, 2009, p. 10).

Em suma, a Economia Social inclui diversas formas organizacionais, entre elas, cooperativas e associações, mútuas e fundações até empresas sociais. Todas essas organizações que surgem da tradição de uma vibrante sociedade civil europeia, que se vincula a variados e importantes papéis, sejam estes de aspecto econômico ou não, através de atividades mercantis ou não, dentro da produção de produção de bens e serviços ou simplesmente provisionando serviços ao nível local, nacional e europeu. (BORZAGA et al., 2010, p. 01).

Existe uma evidente divergência entre profissionais e acadêmicos, não dando consistência ao termo numa das mais consistentes estruturas legislativas e marco estrutural para este tipo de empreendimentos. A Comissão Européia, aponta as empresas sociais com negócios sociais indistintamente de suas características mais profundas, como foi feito na sua 'Ata de Negócios Sociais' que permite reparar o fato de Europa ser berço para uma miríade de empresas sociais pré-existentes e que dão resultados no seu balance de metas econômicas e sociais.

De fato, mais e mais países europeus reconhecem na sua legislação este tipo de empreendimentos, regulamentando as diversas formas de empresa. Dando flexibilidade as organizações socioeconômicas, empresas sociais podem ter diferentes formas, incluindo as associações e cooperativas, desempenhando uma variedade de serviços de interesse geral (entre educação, saúde e serviço social), e criando valor agregado pela diferente combinação de recursos do mercado e não mercado.

Assim como foi mostrado, nos últimos 15 anos o corpo de pesquisa demonstrou que as empresas sociais, foram parte de uma inovação social importante para a comunidade e para si mesmas, ajudaram a espelhar e institucionalizar as práticas de inovação social e terminaram sendo mais coerentes com o modelo europeu ideal.

A eficácia de estas organizações na Europa deve-se especialmente a que o setor público encontra-se cada vez mais incapaz para enfrentar as necessidades de cunho social. (BORZAGA et al., 2010, p. 02). Nesses termos, a abordagem acadêmica predominante na Europa insiste que para continuar gerando o impacto social nas comunidades e porém na região como um todo, a participação dos beneficiários na tomada de decisão é muito importante, assim como o reinvestimento do lucro na própria organização que permite potencializar o crescimento e o impacto social.

Nesse sentido, os acadêmicos acreditam que essa visão pouco esta sendo compartilhada pela comissão européia, possivelmente e devido a sua busca e

tensão pela obtenção de resultados financeiros e sociais que traz a necessidade por superar a crise.

Igualmente vale ressaltar que o ator principal, sendo este o empreendedor social, considerado como o indivíduo que reconhece, lança e lidera novas oportunidades de negócios, mas que sua motivação principal é a busca por alcançar objetivos sociais acima da geração de riqueza pessoal.

De serem consideradas as empresas sociais como atores econômicos diferenciados, e não simplesmente adequados a entidades pré-existentes como empresas de pequeno e mediano porte; sua premissa na distribuição de lucro direcionado na busca pela maximização de retorno financeiro aos acionistas/investidores, não estaria em aparente conflito com a busca pela maximização do impacto social. (COMINI, 2010, p.10).

2.3 Perspectiva dos Estados Unidos

Nos Estados Unidos também não há consenso em quanto à definição de negócios sociais, mesmo que o termo mais utilizado nos Estados Unidos é esse, mas seu uso define empresas que tenham objetivos sociais independentemente que seja para se referir ao departamento ou unidade de negócio inserida na empresa tradicional, seja para organizações sem fins lucrativos que utilizam o mercado para a venda de seus produtos ou serviços. Nesse sentido, nos Estados Unidos, o termo se refere principalmente à geração de lucro atividades realizadas por organizações sem fins lucrativos para financiar a busca de objetivos sociais. (BORZAGA et al., 2012, p. 399).

Nos anos 1990, apareceram duas discussões acadêmicas vindas de contextos diferenciados: uma proveniente do mundo corporativo, e a outra, surgiu dos empreendimentos sociais. Em quanto a primeira e para fins na diferenciação de termos com os negócios sociais neste contexto dos Estados Unidos, nesta pesquisa

a discussão será denominada como negócios inclusivos e na segunda discussão se usa o termo de negócios sociais.

Os principais autores que trazem a primeira discussão no mundo corporativo são Prahalad e Hart (2002), destacando o importante papel que as multinacionais teriam para ajudar na mitigação dos problemas socioambientais e a possível negligência da que seriam participes ao não incorporar nas suas estratégias comerciais o elevado número de potenciais consumidores na base da pirâmide (BoP).

Para Comini (2011, p. 11):

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 de aquela que tradicionalmente as grandes corporações focavam.

Nesse mesmo debate e de acordo com os empreendedores sociais, surge a questão da limitação de recursos doados e por parte do Estado, principalmente, que a finais do século XX já tinha diminuído por causa das crises financeiras. Motivação que impulsiona a alguns empreendedores sociais a buscar novos recursos financeiros com a atividade central da organização.

O conceito de negócio social nos Estados Unidos, mais que em qualquer outro lugar, está muito mais focado nas empresas com a atividade social que geram lucro, mesmo que existe uma divergência conceitual deste tipo de empreendimentos, entre o pensamento de profissionais e acadêmicos.

Para os acadêmicos, o negócio social nos Estados Unidos se entende como qualquer tipo de empresa que exerce atividades socialmente benéficas, desde filantropia até responsabilidade social corporativa, e que no seu exercício ganha

lucro por isso, mas que mantêm a dupla missão: ou seja, o foco social e a sustentabilidade financeira. A estas últimas os pesquisadores as denominam como empresas híbridas e aquelas que simplesmente apóiam uma atividade comercial como missão as denominam como organizações sociais de propósito. (KERLIN, 2006, p. 02).

Considerando essa abordagem, Young (2009, p. 35), apresenta a classificação de negócio social da seguinte forma:

(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.

Em 2008, foi aprovada nos Estados Unidos uma nova forma jurídica de organização que permite cumprir uma missão social: a L3C ou *Low-Profit, Limited Liability Company*, está direcionada às corporações híbridas. Esta lei tem a possibilidade de incluir os investidores iniciais nos dividendos futuros. Não fica isenta de impostos, mas pode buscar financiamento para seu programa constantemente. Igualmente deve ficar claro desde sua criação que a meta reitora é uma missão social. A Receita Federal não restringe o lucro que uma empresa híbrida catalogada como L3C pode fazer, mas a única limitante é que não pode se envolver com trabalhos políticos ou de lobby.

Os estados que já reconheceram este novo tipo de organização e o seu marco jurídico são: Illinois, Louisiana, Maine, Michigan, North Carolina, Rhode Island, Utah, Vermont, e Wyoming, além das jurisdições federais de the Crow Indian

Nation of Montana e the Oglala Sioux Tribe. Para janeiro de 2013, tanto os nove estados como as duas tribos reportaram 711 atividades de acordo com as operações para este tipo de empreendimentos.¹² “No entanto, depois de criada em alguns destes Estados, a L3C pode operar em qualquer dos 50 Estados americanos”. (COMINI, 2011, p. 12)

Para Comini (2011, p. 12) assim como a L3C, também foi criada nos Estados Unidos, outra forma estatutária de corporação, adotada em Maryland e Vermont, e denominada como Benefit Corporation. Para se considerar deste tipo, um negócio social de acordo com a Law for Change a qual deve:

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.

Para Ricardo Abramovay a *Benefit Corporation* é uma iniciativa com um objetivo realmente ambicioso. Criada em 2006 e existente em 24 países, abrangendo 60 setores econômicos e mais de 700 empresas. Em palavras de Abramovay (2013)¹³:

A *Benefit Corporation* é um movimento empresarial que se define explicitamente pela missão de usar o poder dos negócios para resolver problemas socioambientais. Esse movimento ganhou tal

¹² Governor’s Task Force on Social Innovation, Entrepreneurship, and Enterprise Preliminary Report: January 2013, Disponível em: http://socialenterprise-chicago.org/site/wp-content/uploads/2011/12/Task-Force-Report_1.16.13-to-General-Assembly.pdf. Acesso em: 02 abr. 2013.

¹³ Abramovay, Ricardo. Não a melhor do mundo, mas sim a melhor para o mundo em <http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/nao-a-melhor-do-mundo-mas-sim-a-melhor-para-o-mundo>, visitado em 03/03/2013.

força que acabou por gerar uma legislação específica que prevê direitos e obrigações para empresas que assumam os compromissos de uma *Benefit Corporation* (...) [ou seja], o segredo da *Benefit Corporation* é que, embora se trate de um compromisso voluntário, uma vez assumido, ele passa a ter força legal. (...) Ao se tornar uma *Benefit Corporation*, a empresa faz mais do que certificar um aspecto de suas atividades ou relatar o quanto evoluiu em suas práticas: ela assume um compromisso com parâmetros de desempenho que envolvem sua governança e sua transparência, a relação com seus empregados, com fornecedores, com clientes, com entidades beneficentes, com o território em que se situam, além de uma série de parâmetros ambientais. O importante é que a decisão de adotar esses compromissos com força legal acaba por nortear o próprio processo de inovação da empresa em direção a práticas socioambientalmente sustentáveis.¹⁴

Ainda há limitantes para os empreendimentos sociais, ao serem prejudicados por muitos constrangimentos legais, incluindo a designação arbitrária dada pela agência federal de Serviço de Impostos Internos (*Internal Revenue Service- IRS*) explicando o que é, e não é, isento de imposto, além de definir as regras legais que regulamentam as suas atividades sem estar bem em conformidade com o novo tipo de empresas que surgem no país denominado como híbrido. Por exemplo, as organizações sem fins lucrativos são obrigadas a articular um propósito bastante estreito para o público, e em estados como a Califórnia, essas organizações não têm permissão para alterá-lo sem prévia aprovação geral e por intermédio de advogado. Igualmente, empreendimentos sociais não têm acesso aos mercados financeiros, ficam restritos à filantropia. Portanto, faltam incentivos eficazes para atingir a eficiência necessária que permita a este tipo de empresa competir e criar a mudança social que se procura em uma escala mais ampla (CORMAC, 2007, p. 02).

Nesse cenário, Kerlin (2006), aponta que a perspectiva dos Estados Unidos que se refere às empresas sociais ou negócios sociais é ampla juridicamente, mas peca ao não incluir como parte dessas organizações, aquelas em que se distribui o lucro para os seus associados.

¹⁴ Abramovay, Ricardo. Não a melhor do mundo, mas sim a melhor para o mundo. Disponível em: <http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/nao-a-melhor-do-mundo-mas-sim-a-melhor-para-o-mundo>. Acesso em: 03 mar. 2013.

No campo do estímulo para a criação de empresas economicamente sustentáveis, Cormac (2007) insiste que se bem para as empresas que procuram o lucro apresentam uma diária luta para incorporar as questões de sustentabilidade dentro da sua missão social, os empreendimentos sem ânimo de lucro apresentam o caminho contrário, ou seja, eles lutam para incorporar as questões lucrativas dentro de seus fins não lucrativos, e para fazer isto encontram diversas formas.

Em primeiro lugar, encontram-se as entidades sem fins lucrativos que por sua vez, estão gerando receitas ou procurar financiamento sem alterar suas estruturas isentas de impostos, usando uma variedade de métodos. (...) Além desses modelos de sucesso (...) as empresas podem utilizar programa relacionados ao investimentos (PRI). A PRI outorga fundos de promoção para atividade de caráter caritativo, fazendo um investimento financeiro inicial, como um empréstimo, garantia de empréstimo, ou investimento de capital, o que gera um potencial de retorno sobre capital. (CORMAC, 2007, p. 04).

Outra forma de encontrar receitas de entidades sem fins lucrativos é se transformar em estruturas híbridas, que também podem assumir várias formas: estabelecendo uma subsidiária com fins lucrativos; fazendo um mínimo investimento, ou estabelecendo uma relação contratual com alguma outra organização com fins lucrativos; ou, entrando numa 'joint venture'¹⁵ que tenha fins lucrativos (sob a forma de responsabilidade limitada da empresa), com fins lucrativos. Em cada caso, as empresas sociais ou negócios sociais nos Estados Unidos recebem benefícios diretos na forma de retorno, de investimento, de doações, ou serviços. (CORMAC, 2007, p. 05).

Mesmo diante a latente flexibilidade disponível sob a lei atual nos Estados Unidos, apontam-se limitações inerentes ao quadro jurídico existente, o que tem levado, recentemente, a uma miríade de novas propostas legislativas na criação de corporações sociais empresariais. Dentro da comunidade de entidades sem fins lucrativos, devem se incluir novas formas empresariais, suas designações, as leia que as afetam em especial quais ficam isentas de imposto. (CORMAC, 2007, p. 06)

¹⁵Tipicamente sob a forma de responsabilidade limitada da empresa.

2.4 Perspectiva de América Latina e do Brasil

O contexto da América Latina, incluso o Brasil, apresenta problemas sociais limitantes ao desenvolvimento das regiões. Mesmo assim o reporte da Comissão Econômica para América latina e o Caribe (CEPAL) de 2012 mostra indícios de estar caminhando pela melhora na mitigação dos problemas sociais no continente latino. Segundo a CEPAL (2012, p. 08) a pobreza e indigência na América Latina têm diminuído as suas taxas com referencia a anos anteriores a 2009, a renda entre os mais pobres têm aumentado devido ao crescimento dos ingressos laborais, incremento dos níveis educativos e diminuição do tamanho médio dos lares.

Durante el año 2011 el PIB de América Latina creció un 4,3%, lo que supuso una expansión del 3,2% del producto por habitante. Aunque de una magnitud inferior al crecimiento per cápita de 2010 (que fue de un 4,9%), este resultado consolida la recuperación regional tras la caída registrada en 2009 (de un 3,0%). Por su parte, el empleo mostró una evolución favorable en la región. La tasa de desempleo promedio se redujo del 7,3% al 6,7% respecto del año 2010. La continuidad de la tendencia a la disminución del desempleo desde 2002, interrumpida solo en 2009, ha permitido que las cifras actuales sean las más bajas desde mediados de la década de 1990 y que casi la totalidad de los países latinoamericanos tenga tasas inferiores al 8%. A su vez, los ingresos reales del trabajo se vieron favorecidos por el mantenimiento de una baja inflación en la mayoría de los países; el promedio de la región alcanzó un 6,9%, apenas 0,4 puntos porcentuales por encima de lo registrado en 2010 (CEPAL, 2012, p. 13).

Nessa dinâmica e a pesar do progresso, os níveis de desigualdade ainda se mantêm como os mais elevados do mundo. A desconfiança nas instituições do Estado e as apreciações de injustiça exibem a busca por criar estratégias comunitárias que aboquem em pactos sociais para uma maior igualdade. (CEPAL, 2012, p. 08).

Nos câmbios nos índices da pobreza observados no nível nacional mostram diversas situações. Dos 12 países que tinham informação disponível a 2011, sete exibiram quedas nas suas taxas de pobreza: Paraguai (-5,2 pontos), Equador (-3,7 pontos), Peru (-3,5 pontos),

Colômbia (-3,1 pontos), Argentina (-2,9 pontos) e o Brasil (-2,0 pontos entre 2009 y 2011) e Uruguai (-1,9 pontos). Nestes países a indigência também se reduz de maneira apreciável (CEPAL, 2012, p. 13)

Pessoas em Situação de Pobreza e Indigência no Brasil ao redor de 2002, 2010 e 2011

(Em Porcentagens)

País	Alrededor de 2002			Alrededor de 2010			2011		
	Año	Pobrez a	Indigenci a	Año	Pobrez a	Indigenci a	Año	Pobrez a	Indigenci a
Brasil	2001	37,5	13,2	2009	24,9	7,0	2011	20,9	6,1

Fonte: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Ainda América latina apresenta uns dos maiores desafios enquanto à desigualdade social: o elevado nível de desigualdade na distribuição do ingresso. Apresentam-se altos índices de concentração de renda, em especial em países como Brasil, Chile, Colômbia, Guatemala, Honduras, Paraguai e República Dominicana. Nestes países os mais ricos recebem 40% dos ingresso e os mais pobres recebem entre 11% e 15%. (CEPAL, 2012, p. 20).

Em conformidade com o anterior, o contexto manifesta otimismo a partir da melhora de oportunidades laborais e geração de renda para populações menos favorecidas, pelo qual, deve-se levar em consideração que nessa redução à pobreza há políticas de estado envolvidas, tanto quanto a participação dos atores locais, influenciando e criando entidades que buscam a solução dos problemas sociais, entre elas: empresas sociais, negócios sociais e até negócios inclusivos desenvolvidos nos países do continente latino.

No caso da América Latina, há iniciativas de mercado desenvolvidas dentro de marcos legais que envolvem cooperativas ou organizações da sociedade civil (OSC), pois o marco para as empresas sociais como tal ainda não está estabelecido, mesmo porque nem definição unânime se tem ao respeito entre acadêmicos ou empresários.

Aparecem nesse sentido entidades sem fins lucrativos que “perseguem a geração de benefícios e melhoras na vida dos seus beneficiários, seus membros ou a comunidade, através de diversas estratégias de intervenção social, e que não distribuem entre seus integrantes os resultados econômicos obtidos através de suas atividades” (BERGER e BLUGERMAN, 2010, p.95). Nestas organizações o mais importante é fazer questão do cumprimento do objetivo social da mesma, de modo que os recursos sejam todos direcionados para os fins sociais.

No caso das cooperativas, Berger e Blugerman (2010, p. 96) asseguram que:

(...) são instituições cujas estratégias estão orientadas a resolver problemas comuns de seus integrantes – geração de ingressos, comercialização, compras, prestação de serviços público – aqueles que são sócios e ‘donos’, participam nas decisões fundamentais, e também têm autoridade para designar os integrantes dos órgãos do governo que os representam. Além disso, o benefício que resulta das atividades realizadas pertence ao grupo, e se reparte equitativamente entre seus membros.

De acordo com o dito no parágrafo anterior, os negócios sociais, segundo Yunus (2010) têm muito a ver com as cooperativas, mas nem sempre toda cooperativa pode se enquadrar dentro das características dos negócios sociais, mesmo que os negócios sociais têm muito a ver com as características cooperativistas.

Para os autores Berger e Blugerman (2010) a distinção conceitual entre entidades sem fins lucrativos e cooperativas, na prática, nem sempre é nítida sua forma de se manifestar, pois assim o reflexão alguns casos que os autores denominam de entidade ‘híbrida’, sendo esta última a organização que corresponde à forma jurídica adotada para cooperativas que atuam sem fins lucrativos ou entidades sem fins lucrativos que operam como cooperativas. Para o caso de esta pesquisa o termo ‘híbrida’ corresponde aos negócios sociais e na sua atuação de entidades com fins lucrativos que operam como similar a alguns tipos de cooperativas.

Este fenómeno de *hibridización* puede estar relacionado con el hecho de que la definición de entidad sin fines de lucro o cooperativa parece responder a restricciones de los marcos legales vigentes en determinados países, más que con una decisión explícita de adoptar un modelo de organización determinada. Adicionalmente, esta hibridización no se entendería si ciertas organizaciones sin fines de lucro y cooperativas no compartieran elementos comunes que permiten considerarlas en forma conjunta como parte de una categoría organizacional. Esta categoría puede ser definida a partir de las organizaciones privadas que llevan a cabo estrategias de mercado para su financiamiento con el fin de lograr valor social para sus miembros, y/o para colectivos o para comunidades, sean estas jurídicamente entidades sin fines de lucro o cooperativas (BERGER E BLUGERMAN, 2010, p. 97).

Em América Latina, a matriz sócio-econômicas de outras instituições de órgãos públicos e empresas convencionais vem crescendo desde a década de 1980 como resposta da sociedade civil à marginalização, o desemprego, e a desigualdade social. A economia solidária na América Latina abrange uma infinidade de segmentos sociais, agentes e instituições. Esta alinhada com o movimento global que critica ao capitalismo tradicional, devido a que seu foco geralmente começa com as empresas concretas que visam ao desenvolvimento individual, social e ecológico. (GAIGER, 2010 apud BORZAGA, DEPEDRI e GALERA, 2012, p. 399).

Para Borzaga et al., (2012, p. 400), as empresas sociais, definidas com os critérios europeus, podem ser vistas como parte da reação, que se está tomando todos os países da América Latina.

No que corresponde ao termo de negócios inclusivos, nos países da América latina, incluso no Brasil na prática, o desenvolvimento dos negócios inclusivos desde a perspectiva de Prahalad, como forma de negócio vinculado a estratégias da base da pirâmide aparece com mais força. Igualmente existe variedade de entidades com foco social que podem ser analisadas desde as vertentes de empresa social na perspectiva europeia e os negócios sociais desde o ponto de vista asiático de Yunus, que também são encontradas em diversas regiões do continente latino-americano.

Para Yunus (2010) os negócios sociais diferem das estratégias da “base da pirâmide”, porque nestas últimas as companhias multinacionais somente procuram os seus lucros financeiros, e os ganhos sociais são resultado do produto econômico do lucro.

Nesse cenário de diversos conceitos e ainda sem abordagens coesas sobre o que se refere a negócios sociais, negócios inclusivos ou empresas sociais no contexto de América latina e o Brasil, esta pesquisa assume como principal referência para a compreensão da visão sobre os negócios sociais na América Latina e o Brasil, os estudos realizados pelos pesquisadores da rede SEKN (*Social Enterprise Knowledge Network*)¹⁶. Formada em 2001, por importantes escolas de administração de empresas da América Latina em conjunto com a Universidade de Harvard, 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.

Para Comini (2011, p. 13) “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”. A autora não está em conformidade com isto.

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 Márquez et al (2009), para ser um negócio inclusivo, não basta ser autosustentável, é necessário que ele que seja rentável e que tenha como premissa

¹⁶ 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.

básica a transformação das condições de vida da população de baixa renda (COMINI, 2011, p. 13).

Os negócios inclusivos, segundo a premissa de Prahalad e Hart (2005), na qual se afirma que, “por primeira vez, relacionou-se a possibilidade de obter ganhos com a melhora das condições de vida dos pobres (MÁRQUEZ et al., 2010, p. 07)”.

Diante da análise de Prahalad e Hart (2005), entende-se que as empresas multinacionais ou de grande porte, que por sua vez, contam com a devida solidez financeira, têm a capacidade sustentadora para encarar a tarefa de mitigar realmente a pobreza global, através de canais de distribuição mundial e a capacidade intelectual necessária para atingir certamente esse objetivo social. (MÁRQUEZ et al., 2010, p.08).

Para Márquez et al (2010) os modelos de negócios que trabalham a perspectiva de criar uma cadeia de valor onde seja desenvolvido um produto pela empresa de grande porte, para ser simplesmente ‘vendido aos pobres’ ou para a base da pirâmide (BoP) e comercializado nos setores de baixo ingresso, corresponde ao tipo de enfoque dos negócios inclusivos.

Na mesma abordagem, Márquez et al., (2010) explicam que o modelo de negócio BoP tradicional é determinado pela interferência de atores exógenos que introduzem modelos de negócios radicalmente novos, enquanto no modelo de empreendimento social os participantes nativos são os protagonistas.

Para Comini (2011, p.13):

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 autosustentável, 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. (...) 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 auto gestionários.

De fato, os estudos iniciais sobre a 'base da pirâmide' (BoP) consideravam o setor de baixo ingresso (SBI) como um mercado desaproveitado, o estudo dos pesquisadores do SEKN adverte que para ter relevância nesse mercado os pobres devem melhorar suas condições de ingressos, convertendo-os em sócios; dessa forma, trabalhar com o SBI, através de iniciativas de mercado inclusivas, o que em alguns casos isso significa que o pessoal da SBI sejam tanto produtores e/ou provedores de produtos e serviços.

Autores como Comini e Teodósio (2012, p. 411) refletem sobre o discurso sobre os negócios inclusivos no Brasil, indicando que em termos que não seja a relação com a inclusão no ambiente de trabalho de pessoas portadoras de deficiência leva a que o tema na questão de empreendimentos sociais ainda seja incomum no cotidiano empresarial. Assim mesmo, dentro do ambiente acadêmico, também existem poucas publicações sobre o assunto, sendo a maioria das publicações feitas por ONGs e agências internacionais e segundo vivências empíricas sem refletir nas questões analíticas e críticas que aporta a academia.

O modelo SEKN embasa o seu conceito de empresas sociais nas iniciativas privadas que surgiram na Itália nos anos de 1980, estabelecidas por grupos de cidadãos voluntários que se formaram para prestar serviços sociais e para gerenciar atividades econômicas que permitiam ajudar na integração de pessoas desfavorecidas. Os primeiros modelos dessas empresas procuraram os moldes jurídicos nacionais das organizações sem ânimo de lucro e se denominando como associações, fundações ou cooperativas, e em alguns casos se modificaram a fim de se permitir combinar atividades empresariais na busca por alcançar objetivos sociais. (BORZAGA et al, 2012, p. 399).

Empresa social refere-se a uma unidade de produção totalmente pertencente ao universo de empresas e produção de interesse geral de bens ou serviços de

forma contínua e estável. Empreendedorismo social, por outro lado, abrange uma ampla gama de atividades e iniciativas que caem ao longo de um continuum, incluindo uma série de iniciativas empresariais, de entidades institucionalizadas que prosseguem um objetivo social, as relações e as práticas que geram benefícios sociais, e as tendências empresariais em não fins lucrativos, para empreendimentos desenvolvidos no âmbito do setor público (JOHNSON, 2000; ROPER and CHENEY, 2005; MAIR and MARTÌ, 2006).

Em outras palavras:

The social axis presupposes that social enterprises pursue an explicit social aim of serving the community or a specific group of people through the production of general-interest or merit goods and services.(...) According to the diversity of unmet needs that may arise at local levels in different countries and contexts, the set of services delivered can range from welfare, health, educational and cultural services to economic and general interest services (e.g. water supply, gas, electricity). All of these can be provided free of charge or at low prices to those who are unable to pay for them (BORZAGA et al., 2012, p. 401).

Mesmo com o anterior para SEKN a descrição de Empresas Sociais equivale mais perto ao modelo de Negócios Sociais que se busca trabalhar nesta pesquisa, assim que, para os pesquisadores Berger e Blugerman do *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN- rede de conhecimento de empreendimentos sociais) (2010), as entidades que procuram ganhar autonomia e se tornar autosustentáveis, através da diversificação de suas fontes de ingresso oferecendo um produto ou serviço, que por sua vez envolve o pagamento como consequência desse intercambio direto, e onde esta geração de ingressos apóia uma missão social são entidades que para os autores entram num campo dos negócios sociais.

Para Berger e Blugerman (2010) ainda existe mais um componente. Consiste em trabalhar com a possibilidade de se introduzir nas economias de escala, ou seja, para que a iniciativa seja exitosa deve-se pôr em ação modelos de operação e negócios que maximizem os recursos e os lucros. Uma escala maior equivale a superar restrições como financiamento, *know how* e outras limitações que dificultam

a construção de uma sólida estrutura de gestão ou fluxo financeiro que permita as diversas melhoras.

2.4.1 Modelo SEKN¹⁷ das Empresas Sociais

Segundo o conceito de empresa social (SEKN,2006, p. 15), classifica-se o tipo quando é um negócio de forma independente ou através de alianças com organismos governamentais e da sociedade civil, que na sua missão encontra-se contribuir para a melhora da qualidade de vida da sociedade onde se encontra inserida.

Assim, um negócio social tem como intenção base a geração de melhoras sociais através da mobilização e designação inteligente de seus recursos. De fato, as melhoras sociais afetam o contexto onde os negócios sociais operam e como consequência eles mesmos são beneficiados pelas iniciativas sociais que ajudaram a desenvolver. (SEKN, 2006, p. 15).

Para os acadêmicos do SEKN, os negócios sociais apresentam um marco de trabalho composto por quatro elementos: o propósito primordial, os fatores de integração, os mecanismos de implementação e as forças contextuais.

O Propósito primordial. Todo negócio social conta com um propósito fundamental que consiste em criar valor para melhorar a sociedade. Esse objetivo radica no núcleo conceitual e constitui o objeto central onde outros elementos procuram contribuir. Assim, entre maior alinhamento existente entre os elementos com o propósito primordial, maior coerência organizacional que contribua com o desempenho superior da empresa social.

¹⁷Un proyecto de investigación colectiva de la *Social Enterprise Knowledge Network- SEKN. Gestión efectiva de emprendimientos sociales*, lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies y Harvard University, Washington, D.C., 2006.

Os Fatores de integração. Identificam-se na academia três componentes principais como os mais importantes na hora de criar maior coerência com o propósito primordial do negócio social. Sendo esses componentes: liderança, estratégia e cultura organizacional.

Dentro dos fatores de integração, a liderança é um fenômeno que implica ao mesmo tempo uma combinação de habilidades com um conjunto de papéis e tarefas desenvolvidas e que devem se ajustar às distintas fases da evolução organizacional como: i) andamento, ii) institucionalização, iii) descentralização e, iv) diversificação, expansão e consolidação.

A liderança sólida, cuidadosa e articulada com a estratégia da empresa permite realizar transformações sustentáveis e duradoras. Faz-se relevante o planejamento estratégico, em especial na criação de vantagens competitivas ou institucionais, assim como um instrumento estratégico de ajuste, que permita à organização se adaptar as mudanças internas e externas. O negócio social de sucesso combina efetivamente as necessidades sociais e econômicas (SEKN, 2006, p. 20).

O segundo componente dos fatores de integração corresponde à estratégia e cultura organizacional do negócio social. Sendo que a cultura e os valores organizacionais estabelecem as normas de comportamento que facilitam a superação dos desafios internos e externos, estes também projetam uma forma efetiva de perceber e abordar os problemas que vão surgindo (SEKN, 2006, p. 20).

Retomando aos elementos do marco de trabalho dos negócios sociais, encontram-se os mecanismos de implementação. Para os acadêmicos do SEKN, a prática em cinco áreas da organização resulta vital para a efetiva implementação da estratégia do negócio social, a saber: a estrutura organizacional e os seus processos organizacionais, recursos humanos, financiamento, a governança corporativa e a medição de desempenho.

Perante o anterior, a estrutura organizacional rege a execução da estratégia do negócio social, deixando para os líderes a escolha da melhor missão e valores culturais que se adéquem à organização.

No mesmo grupo e nas palavras dos acadêmicos do SEKN (2006, p. 21):

As organizações devem estabelecer políticas que servem para atrair, reter e desenvolver uma equipe de recursos humanos capaz de alcançar o desempenho superior em função dos objetivos estratégicos e a cultura de cada um deles. A qualidade resultante da equipe gerencial constitui um fator determinante da capacidade da organização para modelar e apreender de seu capital intelectual.

Por outra parte, os mecanismos de financiamento. Uma vez que os negócios sociais não trabalham mais com as doações ou filantropia como as ONGs, a nova geração de gerentes destas organizações tem desenvolvido estratégias para a geração de recursos que recorrem a mecanismos de mercado para financiar os seus empreendimentos sociais.

Como quarto componente, o modelo de governança corporativa, sendo considerada esta como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada; pode ou não permitir o desenvolvimento dos negócios sociais. Nesse sentido, a forma de direcionar o negócio para facilitar o acesso aos recursos humanos e financeiros, a legitimação da iniciativa através da geração de credibilidade frente aos grupos chave de interesse, permitirá desenvolver a cooperação essencial para que o negócio social consiga alcançar os seus objetivos estratégicos (SEKN, 2006, p. 21).

Como último componente dos mecanismos de implementação da orientação gerencial, encontra-se a medição de desempenho, que por sua vez, procura identificar e quantificar, através de indicadores chave, a criação de valor social e econômico que constitui uns dos desafios mais complexos do desenvolvimento dos negócios sociais (SEKN, 2006, p. 21).

Finalmente, como último elemento dentro do marco de trabalho do negócio social encontra-se as chamadas forças contextuais, que em outras palavras é o contexto onde se encontra inserida a organização e que por se mesma, impõe certos limites e oportunidades. Nesse sentido, a sobrevivência e desenvolvimento de um negócio social dependerão da capacidade para compreender e se adaptar às dinâmicas das forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e demográficas (SEKN, 2006, p. 18).

2.4.2 Economia Solidária e contexto Brasil

Foge aos propósitos deste trabalho realizar uma revisão exaustiva, sobre Economia solidária. Destaque-se apenas o que é considerado como material rico e profundo para uma compreensão deste modo de produção alternativo à economia de mercado em razão de ter um lugar importante no desenvolvimento econômico do Brasil.

Dentro da Nova Sociologia Econômica, encontra-se a discussão de aspectos da economia solidária no que se refere a “mobilizar um esforço maior do que aquele realizado na economia capitalista, pois, devido a sua tripla natureza (teoria, movimento social e objeto), há flexibilidade e ausência de consensos para uma definição última de economia solidária capaz de abarcar todo o fenômeno, teoria e movimento que se analisa.” (Vieira, 2005, p.14). Assim, o movimento da economia solidária defende o potencial de inclusão social e propõe a cooperativa popular como modelo de organização capaz de *emancipar* o trabalhador e *desalienar* o trabalho, ainda que operando em contexto capitalista (GONÇALVES, 2009, p. 33).

No campo da Economia Solidária, Singer (2002), apresentá-la como um modo de produção alternativo ao capitalismo, fundamentada na “propriedade coletiva ou associada do capital, e no direito à liberdade individual”. Aplicados estes princípios na reprodução desta outra economia, solidariedade e igualdade é o “resultado natural”. (SINGER, 2002 apud GONÇALVES, 2009, p. 96).

Na França, por exemplo, a estrutura organizacional é um fator particularmente importante para uma cooperativa, que é o tipo organizacional típico da economia social, pois define não apenas os cargos, os tipos de vínculos que os membros terão com a cooperativa ou associação e suas respectivas responsabilidades, mas também "garante" entrosamento entre os aspectos econômicos e sociais de cada organização (VIENNEY, 1994), sendo, portanto, o fator organizacional que melhor materializa que o econômico está imerso no social. A estrutura organizacional de uma cooperativa é o ente que assegura a governança pautada em solidariedade e democracia representativa, pois define o funcionamento e as responsabilidades da assembleia geral, dos conselhos de administração e fiscal e da diretoria e demais gestores. Ao estabelecer cargos, responsabilidades e funcionamento a estrutura organizacional também favorece relações de solidariedade e participação, como quer o ideal cooperativista.

No Brasil, por sua vez, a cooperativa é um tipo organizacional que está dentro da economia solidária, e não da social, como na França onde a estrutura organizacional como fator importante para a cooperativa encontra-se no arquétipo organizacional da ES. Menciona-se a França, devido a que foi ali onde o termo "economia solidária" foi forjado, através do trabalho de Bernard Eme e Jean-Louis Laville (1994).

Para Gonçalves et al., (2012, p. 09):

Ao empregar esse termo, os autores visavam dar conta da emergência e do desenvolvimento de um fenômeno de proliferação de iniciativas e práticas socioeconômicas diversas, chamadas na Europa, de iniciativas locais. Na maioria dos casos, essas iniciativas assumem a forma associativa e buscam responder a certas problemáticas locais específicas. Assim, a expressão "economia solidária" vem, em um primeiro momento, indicar, de um lado, a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade; e, de outro lado, sugerir com essas experiências a inscrição da solidariedade no centro da elaboração coletiva de atividades econômicas. Eme e Laville trabalharam com um referencial teórico inspirado em Polanyi para compor um quadro de referências sobre este fenômeno (EME e LAVILLE, 1994).

Para Laville (1994, p. 34) a separação entre economia social e solidária ocorreu na transição do século XIX ao século XX, devido à maior proximidade ocorrida entre organizações capitalistas e da economia social. O autor descreve a Economia Solidária como o conjunto de atividades econômicas de forma comunitária de propriedade, cujo objetivo é organizar-se a partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade. (LAVILLE, 1994, p. 211).

Historicamente, bosquejos da Economia Solidária aparecem há muitos anos atrás e de maneira intermitente na Europa com os primeiros idealizadores e socialistas utópicos como Karl Marx, e nos EUA, com as cooperativas criadas no século XIX do movimento sindical inglês. A finalidade da Economia Solidária é ser autônoma na gestão com processos democráticos onde o lucro é coletivo, primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na repartição de resultados.

A Economia Solidária traz questões da Economia Social e Plural. Esta última está presente nas práticas associativistas, empresas sociais e iniciativas da sociedade civil, dentro do campo da economia atual, assumindo formas institucionais diversas. (GONÇALVES, 2009, p. 95). A Economia Plural vai à direção da Nova Sociologia Econômica, pois, mistura o social e o econômico principalmente. Constitui pluralidade de princípios (troca mercantil, reciprocidade e redistribuição) e recursos econômicos (mercantis, não mercantis – ajuda financeira dos poderes públicos-; não mercantis e não monetários – voluntariado -). Emerge de iniciativas de voluntariado e doação, mas para se perenizar devem mobilizar recursos oferecidos pelos poderes públicos.

No Brasil a discussão sobre economia solidária tornou-se mais presente a partir do fechamento de empresas e a demissão em massa de trabalhadores durante os anos de 1980-90. As expressões da economia solidária multiplicaram-se rapidamente, em diversas formas: coletivos de geração de renda, cantinas populares, cooperativas de produção e comercialização, empresas de trabalhadores, rede e clubes de troca, sistema de comércio justo e finanças, grupos de produção ecológica, comunidades produtivas auto-cines, associações de mulheres, serviços de proximidade, entre outros (LAVILLE, GAIGER, 2009).

Alguns autores denominam esses setores sócio-econômicos de economia informal, social, popular ou até mesmo de terceiro setor, mas o autor representativo deste movimento no Brasil é Paul Singer (2002, 2003), quem apresenta o fenômeno da Economia Solidária como um modo de produção alternativo ao capitalismo. Na acepção de Singer, trata-se de opor ao modo de produção capitalista, centrado na competição econômica, um “outro modo de produção” que se realiza por relações sociais solidárias.

Segundo Singer (2002) a questão crucial da economia solidária está em levar aos trabalhadores a ideia de se unirem em empresas em que todos são donos por igual, cada um com direito a um voto, empenhados solidariamente em transformar um patrimônio coletivo em um empreendimento sustentável.

O desenvolvimento do Brasil sempre se caracterizou pela forte presença do governo na vida social do país. Corporações industriais se viram beneficiadas no processo de industrialização, mas isto não foi suficiente para desenvolver uma economia sólida e uma comunidade empresarial independente que liderara e direcionara uma distribuição da riqueza equitativa no país, além de gerar soluções aos problemas sociais.

Os empreendimentos sociais se restringiram às iniciativas individuais, não sendo comum dentro da comunidade empresarial. As crises financeiras desacreditaram o Estado como ente provedor de soluções sociais e junto com a globalização se incrementaram os problemas econômicos e sociais. Nesse contexto, aparece o terceiro setor, como agente impulsionado pela sociedade brasileira. Inicialmente estava composto por organizações privadas sem fins lucrativos e procuravam resolver as necessidades básicas públicas. Hoje há uma variedade de organizações que fazem parte deste setor, cumprindo o papel que não difere muito do inicial, mas que variam em tamanho, forma de operar, captação de recursos e objetivos institucionais.

Para Fisher (2006, p. 218):

Los principales componentes del sector sin fines de lucro norteamericano, que se usan con frecuencia como parámetro para analizar al mismo sector en otros países, se pueden encontrar también en el tercer sector brasileño. Según la definición “estructural-operativa” de Salamon/ Anheier utilizada por Landim, estas organizaciones son privadas, sin fines de lucro, formales, independientes y dependen de algún tipo de trabajo voluntario. No obstante, la idea de que dichas organizaciones constituyen un “sector” específico del tejido social, en vista de sus características comunes, no es suficientemente entendida en el ambiente académico ni en el ámbito de las prácticas civiles, asociativas y solidarias. Hasta el nombre que se le ha dado a este sector constituye un factor de discordia, en el que compiten distintas visiones, valores, identidades e ideologías, más que conceptos académicos.

Logo após o processo de redemocratização, as ONGs e as outras organizações do terceiro setor, tiveram que buscar formas inovadoras para fazer cumprir seus objetivos. Isto levou ao desenvolvimento de novas competências para poder manter seu lugar e garantir a sua diferenciação; habilidades que incorporaram conceitos como eficiência, eficácia e resultados, tão usuais no mundo corporativo.

A comunidade empresarial se abriu à ideia de ação social, inicialmente sob os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e hoje na busca por otimizar recursos que viabilizem missões sociais.

Para Fisher (2006, p. 222):

Esta nueva visión, presente en la actualidad en el discurso de los ejecutivos y los accionistas de las empresas privadas, es el resultado de un proceso largo y complejo de acercamiento entre las corporaciones y la sociedad civil. En el pasado, las compañías solían apuntar exclusivamente a generar ganancias para sus accionistas, mientras que su función social se limitaba a la creación de empleos, al pago de impuestos y al cumplimiento de la ley. En este contexto, los dueños de las empresas realizaban donaciones a título personal y demostraban una actitud caritativa personal, desvinculada de las compañías.

2.5 Modelo de análise proposto

2.5.1 Razão de ‘ser’ ou propósito fundamental: Fim social e Econômico e financeiramente sustentável

Diante do cenário internacional onde o formato de negócio social é variável, ao ser considerado a partir de perspectivas diversas e algumas vezes contraditórias entre pesquisadores e profissionais de todo o mundo, este trabalho foca sua atenção nos dois eixos seguintes: como ‘negócio’, é um ator que atua com as regras tradicionais do mercado; e sua questão ‘social’, é a intencionalidade e fim que procura atingir.

Segundo Yunus (2010, p. 310) “na estrutura organizacional, o negócio social é basicamente o mesmo que maximiza os lucros da empresa, pois não é uma instituição de caridade, mas é um negócio em todos os sentidos”, ainda se o seu objetivo está direcionado à questão social.

A mentalidade gerencial do negócio social deve ser a mesma que em um negócio tradicional, os negócios sociais precisam recuperar integralmente os seus custos, para que possam ser auto-sustentáveis. O negócio social se diferencia das ONGs, porque na maioria delas não se projeta a recuperação dos custos de operações, portanto precisam do assistencialismo para sobreviver.

Para Comini (2011, p. 15), “num 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”. Assim, o termo negócio social do modelo proposto situa-se, no primeiro extremo, onde a iniciativa é o ‘ser’ do negócio, diferentemente do segundo extremo que faz referência a uma atividade secundária ou periférica, considerado como negócio inclusivo.

Retomando o aporte de Yunus (2010) e ainda partindo da análise em que se afirma a possibilidade que têm os negócios sociais para conectar o segmento de baixa renda e marginalizados, que tem como fim a melhora das condições de vida dessa população, a estratégia de atuação difere da 'base da pirâmide', porque nesta última as companhias multinacionais, através das linhas de produtos ou serviços direcionados para essa população e antes só disponíveis para camadas da população privilegiada, estão simplesmente na procura pelos seus lucros financeiros, deixando os ganhos sociais só como resultado do produto econômico do lucro.

Todo negócio social conta com um propósito fundamental que consiste em criar valor para melhorar a sociedade, através da mobilização e designação inteligente de seus recursos. As melhoras sociais afetam o contexto onde os negócios sociais operam e como consequência eles mesmos são beneficiados pelas iniciativas sociais que ajudaram a desenvolver. (SEKN, 2006, p. 15).

O objetivo central dos negócios sociais será ajudar a superar a pobreza por meio de soluções de problemas que ameaçam as pessoas e a sociedade (como o acesso à educação, à saúde, à tecnologia e ao meio ambiente), promovendo a distribuição de cargos e benefícios mais justo através da geração de renda e inclusão social dos menos favorecidos.

2.5.2 Fatores de integração

Identificam-se na academia três componentes principais como os mais importantes na hora de criar maior coerência com o propósito primordial do negócio social. Sendo esses componentes: liderança, estratégia e cultura organizacional.

Liderança. Dentro dos fatores de integração é um fenômeno que implica ao mesmo tempo uma combinação de habilidades com um conjunto de papéis e tarefas desenvolvidas e que devem se ajustar às distintas fases da evolução organizacional

como: i) andamento, ii) institucionalização, iii) descentralização e, iv) diversificação, expansão e consolidação.

A liderança sólida, cuidadosa e articulada com a estratégia da empresa permite realizar transformações sustentáveis e duradoras. Faz-se relevante o planejamento estratégico, em especial na criação de vantagens competitivas ou institucionais, assim como um instrumento estratégico de ajuste, que permita à organização se adaptar as mudanças internas e externas. O negócio social de sucesso combina efetivamente as necessidades sociais e econômicas. (SEKN, 2006, p. 20).

A estratégia e cultura organizacional do negócio social. Sendo que a cultura e os valores organizacionais estabelecem as normas de comportamento que facilitam a superação dos desafios internos e externos, estes também projetam uma forma efetiva de perceber e abordar os problemas que vão surgindo. (SEKN, 2006, p. 20).

O negócio social se assemelha com o negócio tradicional que emerge enquanto que desafia a sabedoria convencional, por isso, um negócio social de sucesso consiste na disposição para **innovar**, não só o tipo de produto ou serviço, como as suas estratégias e formas de fazer negócios. Para isso, os empreendedores sociais na cabeça do negócio devem-se perguntar constantemente se estão recorrendo às estratégias convencionais do mercado.

Enquanto as questões inovadoras do negócio social identifica-se três elementos comuns a este tipo de empreendimento: o tipo de produto ou serviço proposto aos clientes. Ao produto / serviço proposto aos clientes, a forma como a empresa está organizada de modo a oferecer este produto e serviço aos seus clientes, e do modelo de receita.

Como qualquer tipo de negócio, os negócios sociais também apresentam retos durante a evolução do mesmo. É por isso, que é de vital importância ter a **aptidão de se transformar e adotar novas iniciativas** e a capacidade de criar

estratégias novas que modifiquem as regras da competência tradicional da indústria.

Este desafio requer de investimento e olhar de ‘duas lupas’. Isto é aprendendo das forças da organização que permitem transformar as referências tradicionais e adotar umas novas. (YUNUS, 2010, p. 314)

Deve-se considerar uma proposição atrativa para o mercado a um **preço realista**. Nesse caso, o produto ou serviço deve ser de interesse para todos os grupos de interes chave com os que se relaciona a iniciativa, a fim de poder conseguir os ingressos necessários que contribuam na sustentabilidade e autonomia da organização em conjunto do impacto social procurado. (BERGER E BLUGERMAN, 2010, p. 98).

Os negócios sociais devem ter a competência de **estabelecer parcerias que complementem o negócio**. Na cooperação é considerada a maior força de sucesso para o negócio, mas não querendo depender de assistencialismo ou doações e sim visando a trabalhar a favor de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa que possam ser aliadas do negócio no estabelecimento de parecerias de longo termo entre os atores. Yunus (2010, p. 314).

Análise da cadeia de valor. Ou seja, a forma de satisfazer a realização das iniciativas através da articulação coordenada de recursos, capacidades, clientes e em geral o ajuste na entrega do produto ou serviço aos clientes, levando em consideração o tipo de parceiros e/ou *stakeholders* da empresa. (BERGER e BLUGERMAN, 2010, p. 98).

Por último, o **fator “experimento”** é indispensável neste tipo de negócio para provar se da certo o tipo de negócio social.(YUNUS et al., 2010, p. 310).

2.5.3 Mecanismos de implementação

Para os acadêmicos do SEKN, a prática em cinco áreas da organização resulta vital para a efetiva implementação da estratégia do negócio social, a saber: a estrutura e processos organizacionais, recursos humanos, financiamento, a governança corporativa e a medição de desempenho.

2.5.3.1 Estrutura e processos

A estrutura organizacional rege a execução da estratégia do negócio social, deixando para os líderes a escolha da melhor missão e valores culturais que se adéquem à organização. Os modelos de negócios sociais como qualquer outro negócio contam com uma estrutura definida, que para Yunus (2010) está composta por quatro fatores: lucro social e ambiental; cadeia de valor interna e externa conjunta; valor proposicional que inclui os parceiros e os produtos e/ou serviços; e, lucro econômico, em que se incluem os dividendos das vendas, custos fixos, capital empregado, direcionado para reinvestimento no negócio.

O alinhamento entre o produto ou serviço que busca ser o gerador de ingressos com a identificação da demanda desse produto ou serviço a oferecer, implica a análise da cadeia de valor. Ou seja, a forma de satisfazer a realização das iniciativas através da articulação coordenada de recursos, capacidades, clientes e em geral o ajuste na entrega do produto ou serviço aos clientes, levando em consideração o tipo de parceiros e/ou *stakeholders* da empresa.

Ao contrário das empresas convencionais, os negócios sociais não estão envolvidos em uma competição. Seus objetivos são sociais, e nesse sentido buscam aprender entre si para escolher as melhores práticas e espalhá-las rapidamente. O esforço envolvido na criação e refinamento de modelos de negócios sociais é, em certo sentido, uma "doação": eles não são susceptíveis às questões de propriedade intelectual, permitindo que seus modelos sejam facilmente copiados e

implementados por outros parceiros no mundo, podendo-se transformar numa força social de nível mundial (YUNUS et al., 2010, p. 318).

Os negócios sociais devem ter a competência de estabelecer parcerias que complementem o negócio. Na cooperação é considerada a maior força de sucesso para o negócio, mas não querendo depender de assistencialismo ou doações e sim visando a trabalhar a favor de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa que possam ser aliadas do negócio no estabelecimento de parcerias de longo termo entre os atores. Yunus (2010, p. 314).

2.5.3.2 Recursos Humanos

No mesmo grupo e nas palavras dos acadêmicos do SEKN, “as organizações devem estabelecer políticas que servem para atrair, reter e desenvolver uma equipe de recursos humanos capaz de alcançar o desempenho superior em função dos objetivos estratégicos e a cultura de cada um deles. A qualidade resultante da equipe gerencial constitui um fator determinante da capacidade da organização para modelar e apreender de seu capital intelectual”. (SEKN, 2006, p. 21).

A força de trabalho recebe salário conforme o mercado e melhores condições laborais.

2.5.3.3 Financiamento

Por outra parte, os mecanismos de financiamento. Uma vez que os negócios sociais não trabalham mais com as doações ou filantropia como as ONGs, a nova geração de gerentes destas organizações tem desenvolvido estratégias para a geração de recursos que recorrem a mecanismos de mercado para financiar os seus empreendimentos sociais. Para os investidores do negócio será acordado a devolução do montante investido só e claramente especificado desde o início do projeto.

Para Yunus et al. (2010, p. 308) há duas questões essenciais no modelo de negócios sociais: empregar acionistas orientados a fins lucrativos sociais e

especificar os objetivos de lucro social claramente e desde o início; considerando-se assim, como a forma de substituir os interesses dos acionistas pela maximização do valor social como foco para ajudar ao capitalismo atual a enfrentar as ‘esmagadoras’ preocupações globais. (YUNUS et al, 2010, p. 308).

Envolver os acionistas na direção social que a empresa deve tomar e especificar claramente desde o início que a questão lucrativa é meramente social devem ser auto-sustentáveis através da venda de seus bens e serviços, buscando a devolução do investimento inicial dos donos ou investidores iniciais; e necessariamente seu fim primário é o serviço a sociedade e melhora na redução da pobreza.

Seus proprietários não pretendem realizar lucros para se (não há dividendos), mas eles têm o direito de receber seu dinheiro de volta, se assim o desejarem. Ao invés de ser repassado para o investidor, os excedentes gerados pelo negócio social são reinvestidos no negócio.

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, para Comini (2011, p. 16) “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”

2.5.3.4 Governança

Como quarto componente, o modelo de governança corporativa, sendo considerada esta como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada; pode ou não permitir o desenvolvimento dos negócios sociais.

Nesse sentido, a forma de direcionar o negócio para facilitar o acesso aos recursos humanos e financeiros, a legitimação da iniciativa através da geração de credibilidade frente aos grupos chave de interesse, permitirá desenvolver a cooperação essencial para que o negócio social consiga alcançar os seus objetivos estratégicos. (SEKN, 2006, p. 21).

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.

Amartya Sen (2000) insiste na necessidade de dar que condições sociais e econômicas que envolvam acesso a educação, serviços de saúde, moradia e geração de renda, em procura por combater o que o autor considera é o principal problema da pobreza, a privação da liberdade humana, a liberdade de escolha.

No negócio social parte da estratégia e cultura organizacional diferenciada é ensinar a gestar o negócio pelos mesmos interessados, ou seja, fazendo aos pobres e marginalizados parte da propriedade do negócio e, portanto, permite-lhes compartilhar seus lucros. Ensinar, a gestar, liderar e manter um negócio desenvolve habilidades que vão além do objetivo empresarial do negócio, e inclusão social em todos os sentidos.

2.5.3.5 Mensuração de desempenho: geração de valor

Como último componente dos mecanismos de implementação da orientação gerencial, encontra-se a medição de desempenho, que por sua vez, procura identificar e quantificar, através de indicadores chave, a criação de valor social e econômico que constitui uns dos desafios mais complexos do desenvolvimento dos negócios sociais. (SEKN, 2006, p. 21).

Ambientalmente responsável

Deve ser ambientalmente consciente .A questão da sustentabilidade deve estar presente em todos os sentidos do negócio social, quer dizer, tanto no que concerne ao impacto ambiental direto, ao seu impacto na cadeia de valor, e necessariamente e de maneira enfática ao que se refere a sua independência financeira, livrando- o do assistencialismo tradicional e o diferenciando dos negócios de caridade.

A questão da sustentabilidade deve estar presente em todos os sentidos do negócio social, quer dizer, tanto no que concerne ao impacto ambiental direto, ao seu impacto na cadeia de valor, e necessariamente e de maneira enfática ao que se refere a sua independência financeira, livrando- o do assistencialismo tradicional e o diferenciando dos negócios de caridade.

Por sua vez, não existem claramente definidos indicadores relevantes que possam medir a gestão e desempenho financeiro, além do impacto social deste tipo de empreendimentos. Existe apenas o Global Reporting Initiative, que mesmo ainda em construção pode ser útil para dar início a este tipo de busca e criação pela mensuração desses negócios sociais.

Inclusão social

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, p. 17) observa que a pobreza é um fenômeno complexo e multidimensional expresso por meio da desigualdade, informalidade e exclusão social.

Para Karnani (2007) existe uma real crítica com relação à visão mercadológica e consumista na estratégia da 'base da pirâmide' dos negócios inclusivos, pois ela em si mesma não ajuda a reverter a situação de pobreza extrema e se aumenta o desafio ambiental decorrente do consumo em excesso.

A questão da **sustentabilidade** deve estar presente em todos os sentidos do negócio social, quer dizer, tanto no que concerne ao impacto ambiental direto, ao seu impacto na cadeia de valor, e necessariamente e de maneira enfática ao que se refere a sua independência financeira, livrando-o do assistencialismo tradicional e o diferenciando dos negócios de caridade. (GCL, 2012, p. 07).

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, para Comini (2011, p. 17):

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.

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 (COMINI 2011, p. 17).

Por sua vez, não existem claramente definidos indicadores relevantes que possam medir a gestão e desempenho financeiro, além do impacto social deste tipo de empreendimentos. Existe apenas o Global Reporting Initiative, que mesmo ainda em construção pode ser útil para dar início a este tipo de busca e criação pela mensuração desses negócios sociais.

2.5.4 Forças contextuais

Finalmente, como último elemento dentro do marco de trabalho do negócio social encontra-se as chamadas forças contextuais, que em outras palavras é o contexto onde se encontra inserida a organização e que por se mesma, impõe certos limites e oportunidades. Nesse sentido, a sobrevivência e desenvolvimento de um negócio social dependerão da capacidade para compreender e se adaptar às dinâmicas das forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e demográficas. (SEKN, 2006, p. 18)

3 METODOLOGIA

3.1 Desenvolvimento das proposições da pesquisa

O objetivo desta dissertação corresponde a definir um modelo de negócios sociais a partir de uma série de definições e termos similares, baseados na abordagem da teoria da Nova Sociologia Econômica, sob dois preceitos fundamentais que entrelaçam a teoria com o propósito primordial do negócio social: os aspectos econômicos e sociais devem ser estudados ligando seus saberes para explicar os impactos tanto no *homem economicus* como no homem social.

O referencial bibliográfico para os 'negócios sociais' proposto neste trabalho é novo, além de disperso e até confuso, devido em grande medida pela falta de entendimento comum ao respeito entre profissionais e acadêmicos. Há variedade de termos para explicar o caráter social dos empreendimentos e diferentes perspectivas que analisam o caráter inovador destes. Assim mesmo, as organizações com figura empresarial que buscam impactar positivamente no seio social são diversas, pois estas assumem formatos em correspondência com o seu contexto e ambiente onde se desenvolvem.

A discussão acadêmica e a pressão empresarial pela falta de formatos jurídicos consistentes com as mudanças destes empreendimentos nas últimas décadas têm incitado avanços nos debates governamentais a fim de poder oferecer o respaldo institucional necessário e segundo a relevância que ganha este assunto nos últimos anos.

Para cumprir tal objetivo, o presente trabalho investigou as características dos negócios sociais, a partir da seguinte pergunta: “o que em definitiva é um negócio social e em que difere das outras correntes de análise empresarial similar”?

A partir da literatura revisitada pode-se enunciar duas proposições de pesquisa:

Proposição 1: Os negócios sociais nos enfoques estudados por redes de pesquisa asiática, europeia, dos Estados Unidos e América latina, não dão a relevância de análise para a terminologia de ‘negócio social’ desenvolvida e aplicada pelo economista galardoado com o premio Nobel 2006, Muhammad Yunus, tanto quanto a importância dada às outras correntes de análise como são: as empresas sociais, economia social, economia solidária e empreendedorismo social.

Proposição 2: Os negócios sociais existem na prática nas diferentes regiões estudadas, mimetizados através de diversos formatos legais disponíveis segundo o contexto onde se desenvolvem.

3.2 Procedimentos metodológicos – Teoria Fundamentada em Dados (TFD)

Na década de 1960, nos Estados Unidos, os sociólogos Anselm L. Strauss e Barney G. Glaser desenvolveram estratégias metodológicas sistemáticas para análise qualitativa que permite construir explicações teóricas de processos sociais. Esta nova metodologia, “Teoria Fundamentada em Dados (TFD)”, aparece num contexto onde eram mais relevantes os sofisticados métodos quantitativos de pesquisa.

O livro ‘Construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa’ é autoria da socióloga Kathy Charmaz, professora na Sonoma State University – Califórnia, nos Estados Unidos. Através dele se oferece diretrizes para a construção do TFD, explicando os processos estudados em novos termos teóricos, servindo como base para o desenvolvimento deste trabalho e em especial o estudo de caso.

3.3 ETAPA 1 Desenvolvimento da pesquisa

Nesta etapa encontram-se descritos os critérios para a seleção do caso, a definição da unidade de análise e a construção do protocolo de pesquisa.

3.3.1 Fase exploratória

A primeira motivação para fazer esta pesquisa surgiu ao conhecer as iniciativas que o Nobel da Paz 2006, Muhammad Yunus, explicava aos jovens brasileiros, através da reportagem de Camila Nobrega no blog da Globo, razão social, o dia 21 de maio de 2010.

A partir dessa reportagem optou-se por conhecer mais sobre o economista bengalês, fazendo-se necessário estudar os ensinamentos e conceitos que sustentam o seu novo tipo de empreendimento social: os negócios sociais. “Leituras como “O banqueiro dos pobres”, “Criando um mundo sem pobreza” e “Criando [Construindo] um negócio social” foram fontes de inspiração e identificação com o tema para ser aprofundado.

Iniciou-se assim a pesquisa por um levantamento de informações sob o título de “social business” (negócios sociais) nas ferramentas da internet como o Google Acadêmico e em motores de busca como *Web of Knowledge*, o qual apresentou pouca referência acadêmica ao respeito, ou melhor ainda, surgiram diversas terminologias e estudos sobre empreendedorismo social, categoria onde encaixam os negócios sociais.

As outras correntes de análise empresarial como empresas sociais, negócios inclusivos, economia social, economia solidária, economia plural e cooperativas, foram os termos mais destacados.

Dessa forma a primeira parte da pesquisa centrou-se em entender e diferenciar o termo negócio social com os outros termos chaves como negócios na

base da pirâmide, empresa social, empreendedorismo social, economia plural (social e solidária). (anexo III).

Uma vez os termos ficaram mais esclarecidos, e a descoberta das escolas de pesquisa que trabalham o tema de empresa social como a rede de pesquisa da união europeia, asiática e de Ibero América, se aprofundou na leitura de seus aportes acadêmicos disponíveis na internet e nos bancos de dados da biblioteca de Administração da Universidade de São Paulo (USP) e nos motores de busca das bibliotecas digitais de teses e dissertações da Universidade de São Paulo (USP); da Universidade Federal de Rio de Janeiro (UFRJ), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) entre as mais renovadas nesse assunto. Nesse sentido, foi necessário começar a pesquisa sob os outros termos referentes aos empreendimentos sociais, como os acima citados.

Após se recorrer às publicações acadêmicas nas revistas de Administração classificadas por uma alta pontuação pelo Ministério da Educação do Brasil, obteve-se informação mais atual das discussões dos pesquisadores brasileiros e internacionais que estudam o tema (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 53).

Depois de revisar na bibliografia os termos acima mencionados, identificou-se a falta de definição universal entre pesquisadores. O entendimento dos mesmos, baseia-se nos contextos regionais onde os diferentes tipos de empreendimentos sociais aparecem e referenciando-se segundo os parâmetros institucionais e jurídicos de seu entorno.

Entendidos esses blocos de conhecimento, e a partir das aulas assistidas no mestrado, evidenciou-se uma ligação entre a terminologia de negócio social com a teoria da Nova Sociologia Econômica (NSE). Em especial, porque a NSE afirma que os fenômenos sociais e econômicos não podem ser estudados separadamente, concordando assim, com a definição de negócio social que procura maximização de lucros econômicos visando ajudar na diminuição dos problemas sociais. Logo ter concluído a primeira abordagem sobre o tema, centrou-se a pesquisa por definir os horizontes do projeto.

3.3.2 Seleção de casos e identificação da unidade de análise

Após as análises feitas enquanto teoria era necessário criar um marco referencial com as características mais importantes e encontrar um estudo de caso. Com esse fim visitou-se a ONG Brasil 2012.

O objeto de estudo desta pesquisa é propor a partir do campo de análises empresariais similares aos negócios sociais, as características fundamentadas que sustentam este tipo de empreendimentos sociais. Definiu a premissa fundamental inspirada no conceito de Muhammad Yunus, o negócio social está definido porque prevê a maximização do lucro pela maximização do valor social, através da geração de trabalho e renda e em pro a mitigação da pobreza. (YUNUS, 2010, p.317).

Uma vez na feira da ONG Brasil 2012, foi escolhida a seção denominada como “Geração Trabalho e Renda” e após pesquisar através dos sites das organizações em que consistiam, foram escolhidas nove (9) organizações a ser visitadas. Uma vez no stand foram formuladas a seguinte pergunta filtro: a entidade além de gerar renda e buscar um positivo impacto social no seu entorno, é autossustentável econômica e financeiramente? Na maioria dos casos, as entidades trabalham com recursos mistos, os próprios fontes dos produtos ou serviços que eles produzem e donativos a partir da Responsabilidade Corporativa de grandes empresas.

Após visita das entidades classificadas, uma delas foi escolhida por apresentar uma categoria especial: é uma entidade que além de sustentar financeiramente, trabalha um segmento também diferenciado no Brasil, a inclusão social de jovens estudantes através da formação complementar em comunicação digital.

O trabalho apresentado no primeiro dia de visita demonstrou ser uma empresa seriamente estruturada e com o método de gestão interessante a ser estudado. Aproveitaram-se as orientações de Rubin e Rubin (1995) que especifica os seguintes itens na hora da entrevista. O entrevistado (i) conhece a situação /

experiência estudada; (ii) estava dispostos a colaborar com a pesquisadora;(iii) tinham vontade de falar sobre o caso e; (iv) tinha diferentes perspectivas do caso.

Nesse sentido, e após uma ótima recepção à entrevista realizada ao pessoal do Instituto Tecnológico Vocacional Avançado–ITEVA-, foi concedida a oportunidade de conversar detalhadamente com o diretor da mesma, o senhor Fábio Beneduce, quem se mostrou receptivo e interessado em se tornar o estudo de caso desta pesquisa.

3.4 ETAPA 2 A execução do Estudo de caso

3.4.1 A coleta de dados concernente – Teoria Fundamentada em Dados (TFD)

Segundo a metodologia escolhida, discutem-se técnicas como instrumentos possíveis de serem utilizados e não como receitas ou prescrições rígidas a serem seguidas. Nessa dinâmica, este trabalho aborda os negócios sociais analisando os contextos onde estão imersos, utilizando análises de literatura de publicações variadas sobre o tema e entrevistas. A implicação no uso destas duas ferramentas considerou-se junto com o orientador da pesquisa.

A abordagem teórica obtida a partir da literatura acadêmica e empresarial oferece um leque de definições que tiveram que ser delimitados para assim mesmo entender o tipo de negócio seria estudado, especialmente e uma vez que o estudo de caso escolhido também fornecia confusão inicial enquanto ao tipo de empreendimento instituído.

Diante desse quadro, foram desenvolvidas quatro perspectivas dos empreendimentos sociais onde os pesquisadores utilizaram o termo de 'negócios sócias'. As perspectivas trabalhadas nesta dissertação são: perspectiva asiática, europeia, dos Estados Unidos e da América latina e o Brasil.

Apareceram terminologias similares, mas com significados diferentes nas diversas regiões estudadas, pelo qual se optou por organizar as definições segundo os termos mais encontrados a fim de entender as suas diferenças de acordo com seus contextos de evolução.

Por outra parte e para análise do estudo de caso, foi realizado o primeiro roteiro de entrevista formulado ao diretor geral do negócio social escolhido, o senhor Fábio Beneduce, além da busca de informações sobre a mesma em artigos e jornais. Isto deu informações relevantes para ser aprofundado por meio da montagem de um segundo roteiro de entrevista (anexo II)

3.4.2 Identificação das informações- chave

Segundo a TFD, uma vez coletados os dados, devem ser codificados, e após o estudo deles selecionados de acordo com sua relevância, comparados com as abordagens da pesquisa. Assim, uma vez estruturado o modelo proposto de negócios sociais, foram analisadas as informações recebidas do estudo de caso para dar início ao comparativo entre este e o modelo proposto.

3.4.3 Elaboração do protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa constituiu-se dos roteiros de entrevistas feitos ao diretor executivo de MidiaCom.net, o senhor Fábio Beneduce, e leitura sobre a instituição selecionada (anexos I e II). O segundo roteiro de entrevista feito nesta pesquisa procurou explorar em profundidade questões relacionadas ao surgimento do negócio, à gestão do mesmo, a sua capacidade de se auto-sustentar e os impactos sociais em que tem participado. Para isso, foi necessário um levantamento de informações sobre o contexto onde o caso de estudo está imerso, a fim de entender a sua relevância como negócio social na região. Para assim, explicar o contexto social do município de Aquiraz no Estado de Ceará.

3.4.4 Realização da entrevista e recopilação do material – Com o diretor executivo de MidiaCom.net, o senhor Fábio Beneduce

Considerando os preceitos de Goldenberg (2000) e de Rubin e Rubin (1995), para identificar a pessoa-chave na instituição a ser analisada, a fim de obter conteúdo relevante sobre o tema de estudo, mesmo que este seja adquirido via entrevista, mídia impressa ou eletrônica, foi realizado um segundo encontro como o diretor geral do estudo de caso em março de 2013 e mais duas entrevistas telefônicas posteriores, igualmente como intercâmbio de material via eletrônica. Para compreender melhor a pessoa entrevistada pode-se ler o item 6.2, onde se explica grosso modo quem é o diretor geral do negócio social escolhido.

3.4.5 Definição dos procedimentos analíticos

Eisenhardt (1991) e Yin (2005) afirmam que para acrescentar o processo de construção da reflexão da pesquisa faz-se importante a realização da análise documental e entrevistas semiestruturadas. Perante disso, e por meio do preenchimento do segundo roteiro e a nova entrevista realizada, se aclararam conceitos iniciais e se melhorou o entendimento do estudo de caso, possibilitando dar início ao comparativo com o modelo de negócios proposto por esta pesquisa e ao desenvolvimento da terceira parte desta dissertação.

A realização das entrevistas com o diretor executivo, e classificação de documentos, realizou-se conforme indica Goode e Hatt (1972): (i) esclarecimento do que se desejava do material; (ii) estudo cuidadoso do roteiro; para fins desta pesquisa o numeral (i) e (ii) foi resolvido com o segundo roteiro e a segunda entrevista; (iii) planejamento dos blocos e classes, que para fins desta pesquisa são denominados de características do negócio social e classificação de empreendimento social (iv) adequação das classes aos dados, neste trabalho corresponde análise comparativa com o modelo de negócios proposto pela dissertação.

Para Charmaz (2009) refletir sobre a profundidade da análise teórica, construída com revisões bibliográficas e as categorias que emergiram dos dados, fornece estratégias metodológicas refinadas com potência para criar novas propostas teóricas.

3.4.6 Relação com o caso de estudo proposto

Para dar relevância e utilidade aos dados comparados, o modelo proposto pela dissertação considerou-se como a categoria na escolha dos itens estudados. Segundo a Charmaz (2009), a análise dos dados de acordo com os ‘memorandos’ realizados durante o processo de pesquisa, sendo estes as anotações feitas durante o processo de pesquisa “para evitar que os dados sintetizados se cristalizem”, são agora retomados para ser analisados junto com o estudo de caso e se converter no que a socióloga denomina como “manuscrito da pesquisa”.

3.5 Aquiraz (CE) –contexto social e problemas sociais: desemprego e pobreza

A seguinte contextualização tem como fim dar uma perspectiva geral da situação social do Ceará dentro do cenário brasileiro. Permite visualizar os problemas sociais que ali convivem e a acolhida que tem nesse caso um projeto social que visa ajudar a mitigar alguns desses problemas, formando jovens estudantes, impulsionando geração de renda por intermédio de trabalhos qualificados e em consequência uma melhora na qualidade de vida e possibilidades futuras.

Segundo estudos da CEPAL, uma das fontes mais importantes de ingresso com que contam os lares na América Latina é a renda laboral, a qual aumentou significativamente em sete países estudados pela comissão, entre eles o Brasil. Além de ser variável fundamental na análise do ingresso per capita explica a diminuição dos níveis de pobreza da região. (CEPAL, 2012, p. 15).

Esta introdução vai acorde com os propósitos sociais que busca ajudar a resolver alguns empreendimentos sociais, que para fins desta pesquisa são denominados de negócios sociais entre eles o estudo de caso: MidiaCom.net. Negócio social que busca a inclusão social através da geração de renda a fim de colaborar na redução da pobreza no município de Aquiraz no Estado de Ceará.

Por outro lado, o estudo da CEPAL (2012) explica que o emprego remunerado é uma das principais vias para sair da pobreza, em especial porque a maioria das pessoas pobres e vulneráveis (de 15 anos e mais) encontra-se já ocupadas. Nesse sentido o estudo de caso é consequente com o estudo da CEPAL, ao trabalhar a inclusão social de jovens estudantes, público alvo do estudo de caso desta dissertação.

Para a CEPAL (2012, p. 15) os desocupados representam só ao redor de um 8% entre indigentes e um 6% entre os pobres não indigentes. Isto de novo evidencia uma situação persistente na região, derivada da heterogeneidade das estruturas produtiva, especialmente argumenta que não qualquer tipo de emprego remunerado é garantia da superação da pobreza. Aqui igualmente MidiaCom.net é um negócio social diferenciado ao trabalhar na formação qualificada em comunicação digital, setor de alta demanda empresarial e pouca oferta laboral.

A CEPAL (2012, p.17) informa que:

(...) cabe mencionar que el 29% de la población vulnerable desde el punto de vista de los ingresos tenía en 2011 estudios superiores incompletos o completos, cifra 10 puntos porcentuales mayor que en 1999. Esto último significa no solo que el acceso a la educación superior no es condición suficiente para eludir el riesgo de caer en la pobreza. Sugiere también que para una parte de la juventud los mayores conocimientos adquiridos no se plasman en movilidad socio ocupacional ni en una inserción productiva oportuna, lo que genera frustración de expectativas y, posiblemente, mayor descontento ciudadano.

O desempenho da economia brasileira no 2012 com respeito ao 2011, segundo os dados do IBGE (2013) explicam que o PIB brasileiro cresceu 0,9% em 2012 sobre 2011, e a economia brasileira cresceu 0,9% em 2012 e 1,4% em relação ao quarto trimestre de 2011. Em valores correntes, o PIB alcançou R\$ 4,403 trilhões em 2012, enquanto o PIB per capita alcançou R\$ 22.402. Pela 9ª vez consecutiva o consumo das famílias (3,1%) contribuiu para o resultado ser positivo, pela ótica da Demanda Final¹⁸.

Assim mesmo, os resultados do PIB brasileiro por setores e atividades no ano de 2012 se explicam da seguinte maneira: (i) Agropecuária (-2,3%): queda na produção de arroz, soja, laranja, cana e algodão. Produção positiva: milho e café. Ocorrência de seca nas zonas produtoras; (ii) Indústria (-0,8%): queda na extrativa e transformação. Produção positiva: distribuição de eletricidade, gás e água e Construção civil; (iii) Serviços (1,7%). As atividades que mais contribuíram foram os serviços de informação, administração pública, e outros serviços como aluguel e comércio. Enquanto às causas do crescimento das vendas varejistas foi do ganho real da massa salarial e a expansão de crédito ao consumo¹⁹.

No que corresponde ao desempenho da economia cearense em 2012, o PIB cresceu 3,65% em 2012 sobre 2011 e 4,49% no quarto trimestre, as duas taxas ficaram acima das médias nacionais, 0,9% no ano e 1,4% no trimestre. Em 2012, o valor do PIB foi estimado em R\$ 94,6 bilhões e um PIB per capita de R\$ 10.999.

O resultado do PIB cearense conforme os setores e atividades no ano de 2012 o setor de serviços foi o mais importante (+5,81%), sendo as atividades que mais contribuíram: comércio, alojamento e alimentação e transporte. As causas do crescimento do comércio determinadas pelas vendas varejistas dependeram do ganho real da massa salarial e a expansão de crédito ao consumo, igual que na economia nacional.

¹⁸ Disponível em:

http://www.ipece.ce.gov.br/categoria2/pib/Anual/ESTRUTURA_SETORIAL_2003_2006.pdf. Acesso em 18 mar. 2013.

¹⁹ idem

O estudo de caso desta dissertação é o Projeto MídiaCom.net que se encontra localizado no município de Aquiraz no Estado de Ceará. Aquiraz é a oitava maior economia da região metropolitana de Fortaleza (de 15 municípios que a conformam) e em 2010 gerou um PIB de R\$ 682.571 mil, para uma população de 72.651 (0,86%) habitantes. Os Serviços foram responsáveis por 52,34%, a Indústria, com uma participação de 42,52% e a Agropecuária, com apenas 5,13%²⁰.

Perante os dados anteriores confirma-se que a região nordeste do Brasil, mesmo na melhoria de seu PIB é muito pobre; o Estado do Ceará representa 2,15% do PIB brasileiro no ano de 2012; e segundo a perspectiva do diretor do MídiaCom.net, Fábio Beneduce, “no caso do município de Aquiraz não possui um comércio e/ou indústrias com capacidade de empregabilidade para sua população e, mais ainda, sem ocupações com perspectivas de desenvolvimento humano e tecnológico. Neste cenário a comunidade vê com bons olhos as atividades do ITEVA e da Cooperativa MidiaCom.net, pois é “a” oportunidade para alguns dos adolescentes e jovens (ainda que poucos) do município” (transcrição de entrevista realizada no dia 12 de março)

²⁰ Disponível em: http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/perfil_basico/pbm-2012/Aquiraz.pdf . Acesso em: 18 mar. 2013

Dados de pobreza relativa entre Ceará e Brasil 2003 e 2013									
Lugar	Município	Índice de desenvolvimento Humano no Brasil – IDHM							
		1991	2000	Renda 1991	Renda 2000	Longevidad e 1991	Longevidad e 2000	Educação 1999	Educação 2000
1	São Caetano do Sul (SP)	0,842	0,919	0,832	0,896	0,782	0,886	0,913	0,975
68	São Paulo (SP)	0,805	0,841	0,822	0,843	0,726	0,761	0,868	0,919
910	Fortaleza (CE)	0,717	0,786	0,685	0,729	0,683	0,744	0,784	0,884
3450	Aquiraz (CE)	0,537	0,67	0,497	0,576	0,59	0,708	0,524	0,726
5507	Manari (PE)	0,359	0,467	0,408	0,343	0,441	0,512	0,228	0,546

Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil 2003 (Censo 2000). Disponível em: http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH_Municipios_Brasil_2000.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Ranking2003. Acesso em: 25 jan. 2013.

As dez menores participações dos Serviços na economia dos municípios do Ceará entre 2002 e 2010					
Ranking	Municípios	Serviços (%)			
		2002	2008	2009	2010
1	Icapuí	37,98	36,96	40,84	38,90
2	Eusébio	39,50	37,42	38,12	41, 56
5	Aquiraz	50,07	52,93	49,83	52,34
9	Jaguaruana	54,67	52,90	54,20	55,64
10	Pacajus	40,57	49,11	52,49	56,86
	Ceará	70,18	69,33	70,38	72,13

3.6 MidiaCom.net

Em outubro de 2003 nasce do Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado- ITEVA- a empresa Cooperativa de Comunicação Digital MídiaCom.net. O marco jurídico brasileiro adaptado a este negócio social é de cooperativa.

MídiaCom.net é considerado por esta pesquisa como um negócio social segundo as definições de Yunus (2010), quem afirma como os negócios sociais baseiam parte de sua gestão nos moldes de uma cooperativa, mas "nem sempre toda cooperativa pode se enquadrar dentro das características dos negócios sociais".

É impossível estudar o negócio social MídiaCom.net sem antes explicar sua procedência. Nesse caso se faz necessário indicar que é "o Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado- ITEVA- que dá suporte institucional e de formação profissional e gerencial à cooperativa"²¹.

²¹ Entrevista em março 12 de 2013 com Fábio Cezar Aidar Beneduce, Coordenador Geral do ITEVA e Diretor Executivo da MídiaCom.net.

MídiaCom.net é um negócio social originado do projeto de formação complementar MídiaCom, desenvolvido pelo ITEVA no município de Aquiraz, no Ceará. Este negócio social tem demonstrado que conta com: criatividade, disciplina, planejamento e boas parcerias; características que possibilitam a sua expansão enquanto oportunidades de emprego e renda, e ajudando na mitigação da pobreza e melhora na qualidade de vida de seus associados.

A finalidade de MídiaCom.net segundo um de seus fundadores, Fabio Beneduce, está em “promover a inclusão digital e social de jovens de baixa renda por meio da oferta de qualificação profissional voltada para os fundamentos da computação gráfica e comunicação digital de alto nível. A ideia é garantir a oportunidade do primeiro emprego, ocupação produtiva e ascensão profissional no mercado de multimídia”²².

Conforme o anterior a missão da Mídiacom.net é oportunizar condições de desenvolvimento profissional aos associados, através das tecnologias da informação e da comunicação, oferecendo ao mercado serviços de alto padrão de qualidade. Nesse sentido a visão deste negócio social é ser uma empresa reconhecida pela qualidade na prestação de serviços em comunicação digital, atendendo e entendendo as necessidades de seus cooperados.

MídiaCom.net iniciou suas atividades em 2004, mas o negócio começou antes através do projeto de formação MídiaCom, onde se desenvolveu a iniciativa por capacitar grupos de adolescentes para produzirem apresentações de qualidade, assimiláveis e agradáveis ao público alvo. O projeto deu certo e a demanda do serviço foi aumentando cada vez mais, assim gerou renda suficiente para criar o próprio negócio social separado da escola social, como é chamado o projeto MídiaCom. Para 2012, Fábio Beneduce afirma que MídiaCom.net tem gerando renda a mais de 100 jovens numa das regiões mais pobres do Brasil.

O trabalho de MídiaCom.net é estruturar as ideias que o cliente quer transmitir, através de uma apresentação em PowerPoint com uma linguagem visual

²² Entrevista realizada 12 de março de 2013 na cidade de São Paulo.

de qualidade, assimilável e agradável, a fim de dar suporte e ênfase no discurso. Nesta dinâmica o projeto vira negócio e gera recursos próprios por meio da prestação de seus serviços. As produções de apresentações digitais são seu item mais relevante, mas não único, o negócio oferece também vídeo-produções, capacitações, treinamentos e workshops em comunicação digital.

Suas parcerias de alto padrão nacional e internacional são resultado da sua qualificação profissional que cada vez abrange mais jovens locais, permitindo através deste negócio a aquisição de experiência, muitas vezes é o primeiro emprego para alguns jovens, e engajamento profissional nas atividades do negócio Midiacom.net, de um negócio próprio ou da inserção em companhias que procuram pessoal qualificado em comunicação digital.

Para os fundadores, o impacto positivo na inclusão social laboral que este negócio social traz para a população jovem de Aquiraz incentiva a busca por se replicar a fim de transferir conhecimentos, práticas e ferramentas de gestão para outros empreendedores sociais que tenham como meta a valorização da juventude.

O Projeto MídiaCom, segundo o seu coordenador geral, é um projeto em evolução, surgiu da asa social de ITEVA e se reinventou como negócio tornando-se um “projeto-negócio-social, ou seja, uma escola-empresa de tecnologia digital”.(Revista Projeto MídiaCOM 2011, p. 07).

Em outras palavras e retirado do site²³:

O [negócio social] MídiaCOM abrange um escopo diversificado de atuação, fundamentado na metodologia própria do ITEVA, composta por um método de formação e um plano de carreira, que vem sendo implementado com êxito junto aos jovens engajados ao projeto.

²³ Disponível em: www.midiacom.net.br. Acesso em: 15 fev. 2012.

4 REVELAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

4.1 História da formação de Midiacom.net

4.1.1 ITEVA

Em 1993 a cidade de Aquiraz passou a ser domicílio de Fábio Beneduce e Vanessa Belém (dois dos fundadores do ITEVA), onde estes cederam espaço em um terreno de sua propriedade para que a entidade lá se instalasse. A localidade também apresentava características propícias aos seus objetivos e, apesar de fazer parte da região metropolitana de Fortaleza, é um município pequeno e muito carente.

O ITEVA inicia sua atuação no ano de 1993 como ONG. Sua missão, nas palavras de seu coordenador geral, Fábio Beneduce, corresponde ao “desenvolvimento de pesquisas e estudos das inter-relações das ciências, da economia, do meio ambiente e da qualidade de vida, voltados para o desenvolvimento regional integrado e sustentável. [Nesse sentido o seu objetivo centra-se na] transmissão dos resultados de tais pesquisas e estudos, visando sua aplicação pedagógica e a implementação de meios e ações [direcionados] à minoração das carências tecnológicas e econômicas no seio social”.²⁴ O Instituto tecnológico atua em diversas frentes, criando projetos e até negócios sociais, como o estudo de caso analisado nesta pesquisa, o negócio social Midiacom.net.

ITEVA é considerada dentro dos marcos jurídicos brasileiros como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP. Encontra-se localizada no município de Aquiraz, no estado de Ceará e foi declarada como Utilidade Pública, devido aos seus importantes aportes tecnológicos e sociais a este município. “O ITEVA desenvolve programas e projetos de produção científica, difusão tecnológica, capacitação técnica e qualidade de vida englobando as áreas

²⁴ Ver relatório de entrevista n. 1 (anexo I)

de energia, termodinâmica, meio ambiente, construção civil, agronomia e informática”.

Além de ser considerada uma OSCIP consagrada como Utilidade Pública, ITEVA tem recebido vários reconhecimentos, especialmente por ser considerado um empreendimento inovador e criativo. Alguns destes reconhecimentos estão diretamente relacionados com a criação do negócio social MidiaCom.net, mesmo que o destaque tenha sido para o Instituto como entidade central e impulsora do negócio social.

O Instituto utiliza parte da tecnologia e metodologia implementada na criação de MidiaCom.net para abalancar em outros projetos similares trabalhados antes e depois da criação do negócio social MidiaCom.net.

Entre os reconhecimentos estão: Case da 4ª Conferência Internacional BAWB de 2006 – *Business as Agent of World Benefit* (Negócios como Agentes para um Mundo Melhor), realizado pela Federação de Indústrias do Estado de Ceará- FIEC e a Confederação Nacional da Indústria- CNI; finalista do Prêmio Êxito Empresarial 2007 nas categorias “Serviço” e “Empresa Cidadã” da Agência SEBRAE; Certificado como Tecnologia Social pela Fundação Banco do Brasil em 2009; Caso de Sucesso do Sebrae-CE, relatado no livro “Histórias de Sucesso – Experiências Empreendedoras de 2008”; Representantes do ITEVA recebem prêmio de primeiro e terceiro lugar na classificação geral do *Student to Business* (S2B), curso ofertado pela Microsoft em 2011; Representação do ITEVA no *Innovate4Good* da Microsoft, evento internacional realizado no México em 2012.

Entre as inovações e cursos tecnológicos feitos pelo ITEVA e que resultam em positivo impacto social na região, se expõem as seguintes: cursos e capacitações para jovens adultos de idades entre 19 e 24 anos, gerando mão de obra qualificada em diversas atividades, tais como eletricidade básica, energia solar fotovoltaica e agricultura orgânica; dita capacitação beneficiou um total de 228 jovens entre 2000 e 2004.

Igualmente, o ITEVA trabalha com a consciência de educar desde os menores através das aulas de campo dadas a diversos colégios, assistidas em média, por nove mil alunos/ano, entre 1999 e 2004. Alunos do ensino fundamental, médio, superior e até professores e mestres obtiveram oportunidade de contato com diversas tecnologias da área energética, termodinâmica, agrônômica e biológica, além de participação em ensaios e estudos da interdisciplinaridade.

Por outra parte e avaliando a importância do desenvolvimento rural de uma região semiárida, principalmente para a época de seca, devido a escassez de forragens e o alto custo de ração comercial para a nutrição de animais, o ITEVA criou um alternativa sustentável, de baixo custo, e em consideração com os impactos ambientais. Foi assim que foi desenvolvido o 'método de produção de forragem hidropônica de milho' para alimentação de animais. As vantagens da forragem hidropônica são: elevado valor proteico, alta produtividade, desnecessidade de preparação do solo, e não uso de agrotóxicos.

Entre outras iniciativas criadas pelo ITEVA se encontram alguns projetos divertidos e úteis á comunidade, como foi o caso do Parafix. Consiste num aparelho similar ao paraquedas, ou de bolsa inflável, que ancorado ao solo através de uma corda e sendo o vento a força propulsora, permite suspender uma ou duas pessoas no ar. Foi criado por inspiração pessoal, mas terminou sendo uma prática divertida para o pessoal da região e sua produção acabou sendo vendida até na Europa. Hoje, pela praticidade de manuseio e segurança, o Parafix é usado também pelos bombeiros no Estado do Ceará como posto de vigilância²⁵.

ITEVA trabalha com sua própria metodologia, sendo esta a base em todos os projetos planejados e almejados pelo Instituto. Nesse sentido, tanto ITEVA como Midiacom.net, têm os mesmos valores pilares destes empreendimentos: União, cooperação, transparência, consciência crítica, dedicação e disciplina.

Em si mesma em palavras de Fabio Beneduce²⁶, o ITEVA tem:

²⁵ Disponível em: www.iteva.org.br/diversos. Acesso em: fevereiro 25 de 2013

²⁶ Entrevista 12 de março de 2013

Âmago um processo capacitacional e produtivo para atendimento ao público jovem, com ações efetivas para geração de renda e acesso a oportunidades de trabalho, por meio das tecnologias de informação e comunicação de alto nível, valorizando o intelecto e a criatividade e incentivando a busca constante pelo conhecimento.

Beneduce aclara que também esperam analisar a atual metodologia, sendo de interesse textualizar sistematicamente a nova metodologia para que sirva como manual de replicação em entidades parceiras, além de formatar e organizar novos pacotes de capacitação e material didático. O ideal é reproduzir os materiais em número suficiente para atender ao projeto piloto e produzir um software de gestão de processos que permita ao iniciar qualquer projeto piloto num processo de capacitação em ONGs parceiras.

Por sua vez, o projeto MidiaCom surge após uma apresentação feita pelo seu diretor geral, em outubro de 2003 nas instalações do SEBRAE em Fortaleza. O método utilizado chamou a atenção de um técnico do Sebrae que identificou o potencial de mercado para esse tipo de trabalho.

Além das ações de cunho científico, o ITEVA sempre atuou junto à população do seu entorno sendo assim como apareceu a ideia de capacitar em comunicação digital os jovens da comunidade. Assim, em março de 2004, o instituto iniciou um trabalho local com 11 jovens, dando início ao Projeto social MidiaCom de qualificação de futuros profissionais.

4.2 Projeto educativo MidiaCom e formação de profissionais de MidiaCom.net

A MídiaCOM.net seleciona e capacita jovens estudantes de escolas públicas para produção de multimídia, computação gráfica e comunicação digital com alto padrão de qualidade, para inseri-los no mercado de trabalho. Além de permitir a inclusão digital e auxiliar no desenvolvimento dos jovens, o projeto também possibilita o acesso ao primeiro emprego, a obtenção de renda, a retenção do

indivíduo na sua microrregião e a aquisição constante de conhecimentos que podem garantir um bom futuro profissional.

Descobrimo a alta demanda no mercado da comunicação digital, especialmente na produção de apresentações PowerPoint de qualidade, e a falta de profissionais formados nela, o [projeto] social MídiaCom encontrou nesse nicho a oportunidade para capacitar jovens de escolas públicas e assim, abrir mais uma porta para a inclusão social e laboral, inicialmente dos jovens do Ceará, “que via de regra, seriam jovens com poucas oportunidades de ser inseridos laboralmente e com crescimento econômico e profissional dentro do mundo tecnológico, competitivo e globalizado”.

Durante os seus primeiros três anos a fonte de ingressos do [projeto] social MídiaCom foi fruto de serviços a terceiros, pois é este o seu objetivo financeiro, mesmo que se mantenha só numa parte. O artigo “O desafio da captação de recursos” da revista Projeto MídiaCom 2011, aclara que a necessidade de manter vivo o negócio e a difícil tarefa de apoiar todos os jovens talentos, faz com que a sua aversão com os vícios do assistencialismo ainda não seja viável, pois “o principal financiamento monetário do Projeto MídiaCOM ocorre via Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do adolescente- FUMCAD” e “da captação de recursos baseada em leis de incentivo e em subvenções governamentais”. Além do anterior, o projeto social MidiaCom recebe recursos (financeiros, formativos, institucionais, etc.) das empresas Microsoft, Itaú, Banco do Nordeste, Endesa, Coelce, BicBanco, Grupo Segurador Banco do Brasil Mapfre e Cielo.

O projeto vem quebrando paradigmas com a capacitação avançada de jovens vindos da escola pública, e sua organização produtiva que gera oportunidades e renda para os próprios jovens. E, isto vem sendo conseguido com a visão de que não basta apenas capacitá-los, é preciso também criar mecanismos para que possam se inserir no mercado de trabalho por meio de empregos, ou na sua organização cooperada, ou ainda na estruturação de nano e microempresas.

É oferecido um curso gratuito em comunicação digital que tem uma duração de dois anos a capacitação básica e compreende o estudo de: (i) Informática: aulas

de PowerPoint, Word, Excel, Access, CorelDraw, PhotoShop, Premiere, After Effects, 3D, Flash, Web Master, Sound Forge e Hardware; (ii) Aulas específicas de Design, entendimento e estruturação de mídias, gestão da informação, controle de produção; (iii) Gestão empreendedora com aulas sobre: Planejamento estratégico, avaliação de desempenho, liderança e motivação, estratégias de marketing, gestão orçamentária, fluxo de caixa, matemática financeira, saúde e segurança no trabalho, processos para abertura de um negócio; e (iv) Reforço escolar com aulas de matemática, português e inglês.

Faz-se importante sublinhar que para os fundadores do projeto MidiaCom, foi importante trabalhar a gestão empreendedora, através de módulos de ensinamento ao respeito, especialmente porque encontraram que além das capacitações em comunicação digital, era importante preparar os jovens para tomar decisões profissionais de acordo ao tipo de trabalho que iriam se desenvolver pela frente, fosse gestando seu próprio negócio, fosse dentro de alguma outra companhia o fazendo parte do negócio social MidiaCom.net, onde realmente os gestores são os próprios cooperados.

A alta qualidade do ensino oferecido pelo Projeto MídiaCom e o processo de capacitação como base inicial demonstram o compromisso que tem o projeto com a sociedade. Em especial porque dentro da originalidade deste projeto, por se tratar de tecnologia de ponta, requer de capacitação e atualização constante, que incentiva a crescer e superar os desafios no mundo corporativo, trazendo ferramentas de aprendizagem que, por sua vez, eleva a autoestima dos estudantes e confiança no futuro promissor.

Por outro lado, depois de inserido o indivíduo não para de estudar e aprender; a participação dos integrantes do projeto no negócio social formado e em pleno funcionamento, com um plano de carreira e regras definidas, propicia a condição real de ascensão profissional; e a gestão do negócio é realizada pelos próprios participantes. A equipe aprende a gerir um empreendimento em todos os seus processos.

A importância que traz a atuação do [projeto] social MídiaCom na região demonstra que o impacto e alcance pode ser global, pois a reunião no uso de modernas tecnologias e o interesse pela oportunidade profissional para os jovens é uma forma em busca de melhorar os índices de pobreza de diferentes localidades. Isto em conversa ainda com a capacitação de jovens como meio para se formar e alcançar novas perspectivas laborais.

A Revista Projeto MidiaCOM 2010, p. 21 explica:

Promoção da inclusão digital e social de 376 jovens por meio da oferta de qualificação profissional voltada para os fundamentos da computação gráfica e comunicação digital; educação profissional de 181 jovens por meio de capacitações técnicas em multimídia de alto nível, favorecidas pelo uso de tecnologias da informação e comunicação; e ocupação produtiva e permanência profissional [dentro do negócio social MidiaCom.net] de 62 jovens no mercado de multimídia, com base em um plano de carreira no Projeto MídiaCom.

Segundo o relatório para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO -: “Educação, um tesouro a descobrir” da (UNESCO) , da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI, explica que a educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares, a saber: (i) Aprender a conhecer; (ii) Aprender a fazer, (iii) Aprender a viver juntos; e (iv) Aprender a ser. Neste sentido, o projeto MídiaCOM fortalece o desenvolvimento desses quatro pilares da educação.

Além disso, pretende seguir gerando impacto social através da estimulação e valorização da juventude, investindo no desenvolvimento de suas habilidades e competências e contribuindo de maneira decisiva com a sua inserção qualificada no mercado de trabalho.

5 EXPERIÊNCIAS MIDIA.COM.NET – RESULTADO DE ANÁLISE ESTUDO DE CASO

Promover a inclusão digital e social de jovens de baixa renda por meio da oferta de qualificação profissional voltada para os fundamentos da computação gráfica e comunicação digital de alto nível. A ideia é garantir a oportunidade do primeiro emprego, ocupação produtiva e ascensão profissional no mercado de multimídia (Vanessa Beneduce).

5.1 Processo de gestão

A empresa é dividida em células como se fossem departamentos, onde os próprios jovens realizam a administração e exercitam o trabalho em equipe, a liderança, a criatividade, a postura negocial e a disciplina. A capacitação é permanente e o jovem encontra as condições de ascensão em um consistente plano de carreira dotado de 12 postos.

Iniciam seu processo de formação e capacitação no projeto social MidiaCom, sob o título de principiantes, e assim que terminam os módulos iniciais, aqueles que atingem índices de aproveitamento e comprometimento são convidados a permanecer no negócio social MídiaCom.net e avançarem no plano de carreira. Quem aceitar passa a receber continuamente capacitações avançadas em multimídia, dotadas de alto nível tecnológico e inseridas numa perspectiva de cidadania global.

O plano de carreira de MidiaCom.net:



Ao ingressar para receber o primeiro treinamento o indivíduo assume o posto de principiante. Permanecendo no Projeto assumirá o posto de aspirante. Nestes dois postos o indivíduo faz parte do projeto [educativo] MídiaCom, mas ainda não é considerado membro do negócio social MídiaCom.net.

Os postos de função produtiva no negócio social MídiaCom.net são: rotinista, produtor gráfico, técnico em multimídia, especialista em multimídia, supervisor de produção, coordenador de produção, gerente de produção, gerente de operações, diretor de operações e diretor executivo. Estes postos cumprem uma função produtiva que compõe um plano de carreira, mas não necessariamente determinam hierarquia.

A qualificação tecnológica de alto nível é um fator crucial para o sucesso do projeto MidiaCom e em consequência do negócio social MidiaCom.net, o que traz melhoras na localidade, enquanto fator humano trabalhado e proporcionado pela filosofia do projeto social e do negócio social. Os seis pilares filosóficos são: união, cooperação, disciplina, dedicação, transparência e consciência crítica. Todos e cada um destes princípios são vividos em todas as ações do projeto e do negócio social.

Para fins desta pesquisa o conceito de empresa social (SEKN,2006, p.15), classifica-se enquanto negócio social, sempre que como negócio de forma independente busca, através da sua missão, contribuir para a melhora da qualidade de vida da sociedade onde se encontra inserida. Nesse aspecto a empresa MidiaCom.net é considerado um tipo de negócio social que tem como base legal a forma de uma cooperativa independente, que opera com recursos próprios e totalmente autônoma administrativamente e financeiramente.

A principal aliança de MidiaCom.net é com o seu gestor o Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado –ITEVA-, que junto com MidiaCom.net trabalham o processo de seleção daqueles em condições de migrarem para o processo produtivo. ITEVA gera o projeto social MidiaCom, responsável pela capacitação inicial dos futuros profissionais que decidam ser parte do negócio social MidiaCom.net.

O diretor executivo de ITEVA é o mesmo de MidiaCom.net, de modo que o Instituto ainda atua no suporte institucional do negócio social, mesmo que de forma muito estreita. Nesse contexto, os processos de MidiaCom suportam a mão de obra qualificada do negócio social MidiaCom.net, que ao atingir os seus propósitos, atinge de maneira interligada os propósitos como “braço social” de ITEVA.

A outra aliança entre ITEVA e MidiaCom.net é o suporte da rede de contatos do Instituto para o negócio social, especialmente na sua formação como empreendimento. Na atualidade a ajuda, nesse aspecto, de ITEVA com MidiaCom.net, centra-se em incentivar aos clientes como promotores do negócio social, ao fazer questão de abrir o link ao final de cada mídia produzida que leva aos créditos da produção, uma vez terminada sua apresentação.

Com a finalidade pelo desenvolvimento humano e profissional de alto nível, algumas das empresas clientes entendem que a demanda por esses serviços, além de atender a suas necessidades de comunicação, estão exercendo um ato de responsabilidade social, ao gerar renda e motivação na melhora das suas possibilidades de recursos em jovens de escassos recursos, que se encontram inseridos na formação e capacitação em tecnologia.

Sendo então dessa divulgação a geradora dos recursos financeiros para o negócio social, e em especial, devido à baixa oferta desses serviços, tem permitido a multiplicação na contratação dos mesmos. Tanto é assim, que Midiacom.net encontra-se num estado pobre do Brasil, longe da principal cidade desse estado, e sem departamento comercial, e, no entanto, está sempre com muitas demandas vindas de diversas localidades, entre elas a sua principal, a Região Sudeste do Brasil. Nesse sentido, os clientes são os principais aliados, explica Fábio Beneduce.

Um negócio social tem como intenção base a geração de melhoras sociais através da mobilização e designação inteligente de seus recursos. De fato, as melhoras sociais afetam o contexto onde os negócios sociais operam e como consequência eles mesmos são beneficiados pelas iniciativas sociais que ajudaram a desenvolver. (SEKN,2006, p. 15)

MidiaCom.net, em palavras de seu gestor Fábio Beneduce, e o filho adolescente de ITEVA, ou seja, se bem carrega com responsabilidades e até autonomia financeira, ainda os trabalhos feitos pelo pai ITEVA, influenciam a vida e futuro próximo do filho MidiaCom.net.

Assim, o ITEVA tem assento no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Aquiraz – CMDCA participando ativamente das deliberações da política municipal dos direitos das crianças e adolescentes. Por sua vez, o negócio social Midiacom.net participou de duas edições de o Seminário Empreender, iniciativa do Grupo de Comunicação O POVO e da Fundação Demócrito Rocha com parceria do SEBRAE, transmitindo a experiência a um público que afluí de todos os recantos do Ceará.

Mesmo que o reconhecimento e certificação como Tecnologia Social e outros prêmios sejam recebidos pelo ITEVA, as labores que levam a esse reconhecimento se devem a uma interligação do projeto de formação MidiaCom e do negócio social MidiaCom.net. Aliás este último é o resultado a mostrar de um trabalho de gestação e formação feito pelo ITEVA.

Em ações mais diretas o projeto social está sendo replicado com o intuito de ser formada uma rede de produção de comunicação digital, independente da região geográfica. A ideia, ainda em seus processos iniciais, ocorre em duas ONGs de Aquiraz, onde o ITEVA captou e transferiu recursos para sua viabilização. Uma terceira ação está ocorrendo na Associação Beneficente dos Funcionários do Grupo Allianz em São Paulo. Estas replicações funcionam como piloto para outras replicações. Conforme o processo formativo avance e novos profissionais estejam aptos, o negócio social MidiaCom.net estabelecerá, filiais nas localidades onde as replicações forem acontecendo.

O negócio social MidiaCom.net, frequentemente, executa serviços de comunicação digital para outras iniciativas sociais com total gratuidade ou cobrando valores simbólicos. Um exemplo foi a participação colaborativa na divulgação do evento ONG Brasil 2012, com a produção de apresentações para diversos fins.

O sucesso dessa cooperativa está servindo de inspiração e referência para outros negócios sociais hoje em processo de incubação no ITEVA.

Percebe-se assim que as melhoras sociais realizadas geram retorno ao negócio social MidiaCom.net, em especial trazendo credibilidade no âmbito empresarial, como é o caso da participação no CMDCA; proporcionam visibilidade, através dos eventos em que participa, e as replicações sinalizam a possibilidade de expansão com consistência e posicionamentos geográficos múltiplos. E, os serviços às outras instituições sociais sempre resultam em trocas de experiência e aquisição de novos conhecimentos.

Para fins de análise do estudo de caso, retoma-se o marco de trabalho desenvolvido pelos acadêmicos da rede de pesquisa Ibero-americana SEKN, e em parte explicado no modelo proposto.

Para os acadêmicos do SEKN, os negócios sociais apresentam um marco de trabalho composto por quatro elementos: o propósito primordial, os fatores de integração, os mecanismos de implementação e as forças contextuais.

Todo negócio social conta com um propósito fundamental que consiste em criar valor para melhorar a sociedade. Esse objetivo radica no núcleo conceitual e constitui o objeto central onde mais elementos procuram contribuir. Assim, entre maior alinhamento existente entre os elementos com o propósito primordial, maior coerência organizacional que contribua com o desempenho superior da empresa social.

De acordo com a análise do propósito fundamental do negócio social MidiaCom.net encontra-se alinhado com o campo da tecnologia que apresenta mão de obra desqualificada para o mercado de trabalho, permitindo assim criar mecanismos na oferta de oportunidades em jovens de baixa renda. Isso não apenas para inseri-los no mercado produtivo, mas também para lhes dar condições de progresso continuado.

A ideia não é uma simples solução paliativa para geração de renda momentânea e localizada; de fato iniciativas como o negócio social Midiacom vêm romper um ciclo de ignorância e pobreza, onde os jovens envolvidos têm sua vida transformada econômica e culturalmente, além de apresentar mudança positiva nas suas atitudes, o que necessariamente ecoa diretamente nas suas descendências. Isso também reflete na sociedade de sua convivência, pois esses jovens tornam-se formadores de opinião, influenciando diretamente familiares, amigos, vizinhos e colegas de escola.

Identificam-se na academia três componentes principais como fatores de integração na hora de criar maior coerência com o propósito primordial do negócio social. Sendo esses componentes: liderança, estratégia e cultura organizacional.

A liderança é um fenômeno que implica ao mesmo tempo uma combinação de habilidades com um conjunto de papéis e tarefas desenvolvidas e que devem se ajustar às distintas fases da evolução organizacional como: i) andamento, ii) institucionalização, iii) descentralização e, iv) diversificação, expansão e consolidação.

A liderança sólida, cuidadosa e articulada com a estratégia da empresa permite realizar transformações sustentáveis e duradoras. Faz-se relevante o planejamento estratégico, em especial na criação de vantagens competitivas ou institucionais, assim como um instrumento estratégico de ajuste, que permita à organização se adaptar às mudanças internas e externas. O negócio social de sucesso combina efetivamente as necessidades sociais e econômicas (SEKN, 2006, p.20). A liderança dentro de MídiaCom.net é um dos seus pontos fortes.

Desde o primeiro contato, ainda na capacitação inicial, o jovem se depara com um processo eficiente e transparente, um ambiente produtivo disciplinado e humanizado, exercendo responsabilidades distribuídas em função das suas habilidades e conhecimentos, ou seja, ele é “contaminado”, segundo palavras do diretor executivo Fábio Beneduce, e passa a integrar um sistema organizacional onde cada um tem sua participação. O jovem é nutrido, desafiado e acompanhado em suas ações, assim ele tem ampliada as suas chances de sucesso.

Neste cenário o jovem entra no plano de carreira composto por 12 postos funcionais, acima demarcados. Cada vez que um indivíduo sobe um degrau neste plano de carreira, ele estará obrigado a “pagar” pelo conhecimento adquirido destinando 80 horas de serviços voluntários ao longo de 6 meses na capacitação de outros que estejam em níveis abaixo do seu. Essa ação gera integração e é um consistente meio de praticar a demanda e controle de produções, já que, ao dar aula e passar exercícios há a equivalência em passar demandas de serviços. Paralelamente à ação formativa tecnológica se estão formando líderes.

Também existe o preceito que um líder não deve ter seguidores, mas sim formar outros líderes. Assim, em todos os processos, as decisões são participativas e há a explícita “provocação” para contribuírem com ideias.

Por outro lado, a MídiaCom.bet desenvolveu um processo inovador que propicia o melhor custo/benefício em suas produções de comunicação digital. Uma experiente equipe faz o entendimento das necessidades dos clientes, e estrutura um produto customizado e sob medida. A partir daí, todo o trabalho de montagem e animações segue para uma linha de produção de multimídia, composta por mais de 100 profissionais treinados na própria MídiaCom.net, formando times especializados em cada etapa do processo. A metodologia permite que diversas pessoas operem simultaneamente, garantindo qualidade com agilidade, resultando num produto final de alto padrão e custo competitivo.

Nesse processo produtivo que funciona quase como uma “linha de produção seriada”, os serviços são divididos e transferidos a equipes, que por sua natureza desenvolvem aptidões de liderança.

Um segundo componente dos fatores de integração corresponde à estratégia e cultura organizacional do negócio social. Sendo que a cultura e os valores organizacionais estabelecem as normas de comportamento que facilitam a superação dos desafios internos e externos, estes também projetam uma forma efetiva de perceber e abordar os problemas que vão surgindo. (SEKN, 2006, p. 20).

Os valores organizacionais são os 6 pilares da filosofia da cooperativa que tem seu início no projeto social: 1- união: aqui a velha máxima “a união faz a força” é empregada de forma clara e entendida como uma necessidade para o desenvolvimento e a superação de obstáculos; 2- cooperação: a competição interna é desestimulada e até mal vista, enquanto a cooperação conta pontos no processo de avaliação e de subida no plano de carreira; 3- disciplina: sem ela não há organização nem a possibilidade de progresso; 4- dedicação: partindo da realidade atual de que “tecnologia é uma coisa que fica velha no dia seguinte”, a dedicação nos estudos e pesquisas é imprescindível para o grupo estar sempre atualizado; 5- transparência: é uma questão de credibilidade com todos os públicos, sejam alunos, cooperados, parceiros, investidores, clientes, entre outros; e 6- consciência crítica: entender o mundo, os mecanismos de negociação, as necessidades do mercado, o comportamento humano, vivendo e trabalhando em equipe, tornam as decisões

mais ágeis e assertivas, permitindo o desenvolvimento de ideias e o posicionamento, tanto individual como coletivo, na condução do negócio, sem perder o foco.

Para os acadêmicos do SEKN, a prática em cinco áreas da organização resulta vital para a efetiva implementação da estratégia do negócio social, a saber: a estrutura organizacional e os seus processos organizacionais, recursos humanos, financiamento, a governança corporativa e a medição de desempenho.

A estrutura organizacional rege a execução da estratégia do negócio social, deixando para os líderes a escolha da melhor missão e valores culturais que se adequam à organização. Assim, a estrutura organizacional do negócio social Midiacom.net é formada por células de gestão, ou seja, como qualquer empresa é dividida em área financeira, recursos humanos, manutenção, zeladoria e outras células específicas da mesma. Todos, obrigatoriamente, ingressam via profissionalização em comunicação digital. Entretanto, a partir do posto de rotinista, ainda no âmbito do projeto social MidiaCom, o indivíduo, além das produções cotidianas, irá fazer parte de uma célula e desempenhar alguma função extra comunicação digital.

Após passagens por duas ou três células, e já na condição de profissional, alguns começam a ter mais afazeres na célula, podendo chegar a ter dedicação integral. Em condições diferentes, enquanto diminuída sua presença nas células, são encaixados no processo objeto e produtivo do negócio social. O conhecimento é adquirido através de cursos, livros, internet, etc., e então compartilhado com os colegas, tanto no processo de gestão como no produtivo.

Em palavras dos acadêmicos do SEKN:

As organizações devem estabelecer políticas que servem para atrair, reter e desenvolver uma equipe de recursos humanos capaz de alcançar o desempenho superior em função dos objetivos estratégicos e a cultura de cada um deles. A qualidade resultante da equipe gerencial constitui um fator determinante da capacidade da organização para modelar e apreender de seu capital intelectual". (SEKN, 2006, p. 21).

A célula de recursos humanos está intimamente ligada às células de processo seletivo, treinamento básico e conhecimento e cultura. O sucesso do projeto como um todo começa com a melhor seleção possível daqueles que receberão as capacitações iniciais. Durante o treinamento, além do conteúdo técnico, os alunos recebem informações constantes sobre o negócio social e o mercado. É nessa fase que ocorrem avaliações do aproveitamento programático e análise das atitudes dos alunos com vistas a próxima etapa seletiva para participarem dos processos produtivos, nos cargos de aspirante e rotinista, numa condição experimental antes de se tornarem associados do negócio social.

Transversalmente há intensa atuação da célula de conhecimento e cultura, incentivando e provocando a aquisição de informações diversas através de uma biblioteca diversificada e uma 'devedoteva' com mais de 2.000 títulos entre filmes e programas gravados de canais como Discovery, History, Globo News, Geografic Channel, entre outros.

O anterior, atendendo o fato de que o público que compõe o negócio social Midiacom.net vem de famílias de baixa renda, e em sua maioria com baixa escolaridade, oriundos da escola pública, sabidamente de baixa qualidade. Como eles têm que entender a temática dos serviços demandados, obrigatoriamente se faz necessária a aquisição de conhecimentos diversos para que estejam preparados para entender e estruturar trabalhos. Atrelado a tudo isso há ainda a célula de treinamento avançado, que pesquisa novos conceitos, analisa outros softwares, compila as informações e as transmite aos profissionais.

Portanto, e no caso específico do negócio social MidiaCom.net, um departamento convencional de recursos humanos não lograria êxito, sendo preciso sua atuação conjunta com outras células de ação focada.

Atualmente ocorrem dois processos seletivos por ano para o curso inicial dentro do projeto social MidiaCom. As ações ocorrem em parceria com as escolas públicas do município, contando com a colaboração de alguns diretores e professores, onde são abertos espaços para divulgação em sala de aula. Também são fixados cartazes em pontos comerciais, carro de som circulando nos distritos e

spots na rádio local. Após a inscrição é realizada uma prova de conhecimentos gerais e entrevista. Os selecionados, adolescentes de 14 a 17 anos, juntamente com um dos responsáveis legais, recebem informações sobre os objetivos do projeto e algumas regras.

Posteriormente, no decorrer da capacitação inicial os alunos são acompanhados tecnicamente e comportalmente. Alguns passam a integrar processos produtivos com fins educacionais (previstos na Lei 8069 Art. 68) como aspirantes. Nesta fase eles vão, gradativamente, tendo suas responsabilidades testadas e, se estiverem aptos, passam para o posto de rotinista, sendo o último antes de se tornarem profissionais e integrarem o negócio social MidiaCom.net.

Os mecanismos de financiamento. Uma vez que os negócios sociais não trabalham mais com as doações ou filantropia como as ONGs, a nova geração de gerentes destas empreendimentos têm desenvolvido estratégias para a geração de recursos que recorrem a mecanismos de mercado para financiar os seus negócios sociais.

No caso do projeto social MidiaCom, recebe investimentos sociais de algumas empresas, sendo que a maior parte delas através do Fundo da Infância e da Adolescência. Já o negócio social MidiaCom.net não recebe recursos sociais, mesmo sendo permitidos por lei, pois se entende que seria um procedimento assistencialista quando a proposta de manter um negócio social é inversa. Assim, a Midiacom.net é financiada com os recursos advindos dos serviços produzidos e, até a presente data não foi necessário recorrer a financiamentos bancários.

Salienta-se aqui que o nicho de negócio no qual o negócio social esta inserido é um dos que mais requerem mão de obra. E mais ainda: ao focar o produto em produções de apresentações digitais, em Power Point e similares, que é o carro chefe entre a gama de produtos ofertados, observa-se que há pouca concorrência de qualidade no mercado, apesar da grande demanda.

Fazendo-se valer da enorme evolução dos meios de comunicação, sobretudo da internet, o negócio social MidiCom.net vem atendendo solicitações crescentes

dos lugares mais diversos, mesmo estando localizada fora dos grandes centros econômicos.

Na cooperativa parte do montante dos recursos financeiros advindos exclusivamente dos serviços produzidos, é destinado em partes a: (i) o pagamento dos custos operacionais; (ii) em equipamentos, mobiliário e reformas; (iii) para um fundo de reserva emergencial; (iv) aportado no projeto social MidiaCom; e (v) o restante é destinado aos estipêndios dos profissionais.

O modelo de governança corporativa, sendo considerada esta como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada; pode ou não permitir o desenvolvimento dos negócios sociais. Nesse sentido, a forma de direcionar o negócio para facilitar o acesso aos recursos humanos e financeiros, a legitimação da iniciativa através da geração de credibilidade frente aos grupos chave de interesse, permitirá desenvolver a cooperação essencial para que o negócio social consiga alcançar os seus objetivos estratégicos. (SEKN, 2006, p. 21).

Considerando essa abordagem no negócio social MidiaCom.net todos os processos que ocorrem são textualizados e publicizados para todos os envolvidos. Assim, há regras funcionais (anexo 5) que determinam e regulamentam os postos, funções, plano de carreira, estipêndios e avaliação de desempenho. Também há regras comportamentais observando padrões de atitudes, condutas na comunicação interna e externa, vestimenta, uso dos computadores/internet para fins pessoais como lazer, estudo, e relacionamento, entre outros.

Uma das ações de resultado expressivo e contundente é o trabalho de acompanhamento próximo via conselheiros ou *coaching*. É uma das metodologias utilizadas no negócio social MídiaCOM.net, a fim de que cada participante se torne conselheiro de até três (3) pessoas e do mesmo modo, recebe aconselhamento de outros dois (2) integrantes Todos devem ter dois (2) conselheiros e podem ser conselheiros de outros membros, sendo o máximo de três (3) membros. Em média, duas vezes por ano abre-se a “caça” aos conselheiros, onde uns procuram os outros

na escolha de conselheiros e aconselhados. O objetivo deste *'coaching'* é orientar e equilibrar as atitudes dos envolvidos.

Como último componente dos mecanismos de implementação da orientação gerencial, encontra-se a medição de desempenho, que por sua vez, procura identificar e quantificar, através de indicadores chave, a criação de valor social e econômico que constitui uns dos desafios mais complexos do desenvolvimento dos negócios sociais. (SEKN, 2006, p. 21).

No negócio social MidiaCom.net bimestralmente ocorrem as avaliações de desempenho, descritas nas regras funcionais (anexo 5) onde todos os membros, desde o posto de aspirante para cima, são avaliados e aqueles em postos de rotinista para cima são avaliadores. Ou seja, aqueles que estão em postos de produção passam a ser avaliadores de seus pares. O integrante avaliado com baixos índices é ajudado solidariamente por todos os outros a se recuperar e se aproximar dos demais.

Entre os objetivos deste processo encontra-se: (i) Monitorar individualmente as variações de desempenho; (ii) Auxiliar no desenvolvimento; (iii) Determinar as ações dos integrantes no processo produtivo; (iv) Determinar o posto do integrante.

Este processo é marcado por algumas etapas:

- Pré-avaliação feito pela intranet, através de um software especialmente desenvolvido que contém a ficha de cada participante com seus números de desempenho no último bimestre, os avaliadores postam comentários, positivos e/ou negativos, específicos para alguns indivíduos e de maneira anônima, pois o software não permite a identificação de quem fez o comentário. Os conselheiros também podem postar observações sobre seus aconselhados, sendo estes comentários identificáveis. O objetivo é o de obter informações para a avaliação que se aproxima;
- Fichas de apontamentos: todos avaliadores recebem uma ficha com os dados de todos os avaliados na última avaliação com espaço para anotações.

Durante uma semana pode-se fazer análises e, de antemão irem “desenhando” as notas para cada quesito das avaliações de seus companheiros;

- Reunião de pré-avaliação: ocorrem normalmente num sábado pela manhã, e quem quiser fazer algum pronunciamento, comentário, esclarecimento ou proposição, seja generalizada ou especificamente sobre alguém ou ainda sobre si mesmo, tem total liberdade, desde que seguidas algumas regras básicas. O nível de maturidade é notório, tanto que este processo acontece desde 2008 e nunca foi registrado qualquer desrespeito ou animosidade nos participantes;
- Avaliação: logo em seguida da reunião de pré-avaliação um computador destinado especificamente para a avaliação é liberado, e os avaliadores inserem as notas, já definidas nas fichas de apontamentos. Este processo demora em média 20 minutos por avaliador, portanto esse computador fica aberto para as avaliações por uma semana. Até que o último avaliador tenha lançado suas notas não é possível obter resultados parciais, somente ao final do processo é que se torna conhecido o resultado da média final das avaliações, e, salvo em situações específicas, nunca se sabe como cada um avaliou, pois cada planilha de avaliação é protegida por senha individual.

Os avaliadores devem dar notas de 0 a 10 para cada quesito, considerando que 0 representa a total nulidade naquele quesito e 10 a plenitude; as notas intermediárias deverão ser empregadas em razão do entendimento do avaliador sobre cada quesito do avaliado. No caso do avaliador não souber ou não ter certeza de como avaliar, deve optar pela **ABSTENÇÃO** naquele quesito.

Todos em postos de rotinista a diretor executivo são avaliadores. A avaliação é secreta e feita individualmente, e cabe a cada integrante analisar e dar a nota referente a cada quesito.

Em caso de dúvidas quanto à lisura do processo ou quanto aos critérios que os avaliadores utilizaram, as planilhas de avaliação poderão ser abertas com a aprovação da maioria simples dos integrantes ou por determinação de pelo menos duas pessoas em posto igual ou superior a gerente de produção.

A fim de promover o companheirismo e minimizar os espaços vagos entre os postos, o integrante só poderá pleitear sua promoção se no posto imediatamente abaixo do seu atual posto houver pelo menos um membro do Projeto.

Neste plano de carreira, o jovem só mudará se cumprir o programa de estudos e obtiver a pontuação necessária em cada avaliação de competências realizada. Levando em consideração que não pode existir dois postos subsequentes vazios no plano de carreira, assim, como denomina o mesmo projeto, é uma corrente do bem, onde os integrantes em postos mais altos comprometem-se a ajudar os que estão nos postos iniciais para que todos cresçam no mesmo ritmo. (explica Miguel de Lima, 19 anos)²⁷

O integrante que em 2 avaliações sequenciais ou 3 avaliações em 8 obtiver “reprovação”, será automaticamente reposicionado um cargo abaixo ao ocupado.

A avaliação de cada integrante tem um peso diferente conforme o posto que ocupa:

²⁷ Revista MidiaCOM 2011, p. 08

POSTO	PESO
Principiante	não avalia
Aspirante	não avalia
Rotinista	01
Produtor gráfico	02
Técnico em multimídia	03
Especialista em multimídia	04
Supervisor de produção	05
Coordenador de produção	06
Gerente de produção	08
Gerente de operações	10
Diretor de operações	12
Diretor executivo	14

Serão apuradas as notas de cada quesito, e multiplicada pelo peso do avaliador, obtendo-se uma pontuação de quesito. Para se obter a nota final do quesito, todas as pontuações de todos os avaliadores são somadas e divididas pela soma dos pesos dos avaliadores, o resultado é uma nota média final entre 0 e 10. As abstenções são desprezadas, e o peso do avaliador neste quesito não será somado aos pesos dos outros avaliadores.

Um avaliador poderá não utilizar todo o peso que lhe é de direito, determinando aí qual o peso será usado até o limite a si atribuído.

A avaliação é composta por dois conceitos:

1- Pré-requisitos: União, Cooperação, Disciplina, Dedicção e Consciência Crítica.

2- Específica - com os seguintes requisitos em função do cargo:

Aspirante - 05	Rotinista - 08
<ul style="list-style-type: none"> • Algumas habilidades rotineiras • Conhecimento básico de pelo menos três softwares utilizados • Conhecimento básico de português • Evolução no aprendizado • Atividades específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bom domínio da maioria das rotinas • Conhecimento básico de hardware (periféricos e rede) • Organização básica no processo • Conhecimento intermediário de pelo menos quatro softwares utilizados • Conhecimento básico de português • Rápida absorção e retenção de novos conhecimentos • Boa interação com seus coordenadores • Atividades específicas.
Produtor gráfico - 10	Técnico em multimídia - 10
<ul style="list-style-type: none"> • Bom domínio das rotinas • Boa agilidade no processo • Boa manipulação da combinação de vários elementos • Boa criatividade • Trabalho em grupo • Boa organização no processo • Conhecimento básico de português • Boa interação com seus coordenadores • Iniciativa • Atividades específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ótimo domínio das rotinas • Bom conhecimento da maioria dos softwares utilizados • Boa manipulação da combinação de vários elementos • Entendimento do processo local • Boa atenção aos detalhes do conjunto • Ótima criatividade • Boa interação com o grupo • Iniciativa • Bom desenvolvimento em conhecimento e cultura • Atividades específicas.
Especialista em multimídia - 10	Supervisor de produção - 10
<ul style="list-style-type: none"> • Bom conhecimento de multimídia • Ótima manipulação da combinação de vários elementos • Boa atenção aos detalhes do conjunto • Boa capacidade de estruturação 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande conhecimento de multimídia • Grande atenção aos detalhes do conjunto • Boa capacidade de realizar entendimentos

<ul style="list-style-type: none"> de mídias • Bom conhecimento do grupo • Boa capacidade em coordenação de grupos • Didática • Boa capacidade de organização • Bom desenvolvimento em conhecimento e cultura • Conhecimento médio de português. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande capacidade de estruturação de mídias • Grande conhecimento do grupo • Bom conhecimento de Português • Boa capacidade em lidar com diversas coisas ao mesmo tempo • Boa capacidade de organização • Facilidade de comunicação • Ótimo desenvolvimento em conhecimento e cultura
---	---

Coordenador de produção - 10

- Conhecimento avançado de multimídia
- Grande capacidade em lidar com diversas coisas ao mesmo tempo
- Capacidade de delegar
- Grande capacidade de realizar entendimentos
- Grande capacidade de organização
- Redação básica
- Boa capacidade em solucionar problemas
- Boa capacidade de motivação e liderança
- Boa capacidade em cumprir de metas
- Ótimo desenvolvimento em conhecimento e cultura

Gerente de produção - 09

- Grande capacidade de motivação e liderança
- Boa habilidade em articular com todas as áreas da cooperativa
- Grande articulação da operação em rede
- Redação intermediária
- Boa capacidade de absorver várias informações e concatená-las
- Boa capacidade em estruturação de metas
- Grande capacidade em solucionar de problemas
- Senso de justiça
- Ótimo desenvolvimento em conhecimento e cultura

Gerente de operações - 09

- Bom conhecimento do funcionamento das diversas áreas da cooperativa
- Grande habilidade em articular com todas as áreas da cooperativa
- Boa formação cultural
- Bom domínio de redação
- Grande capacidade de absorver várias informações e concatená-las

Diretor de operações - 09

- Grande conhecimento do funcionamento de todas as áreas da cooperativa
- Bom conhecimento de administração
- Bom conhecimento financeiro
- Bom conhecimento de mercado
- Boa capacidade de planejamento
- Boa capacidade em articular com diversos segmentos da sociedade
- Grande formação cultural

-
- Boa agilidade em tomar decisões
 - Conduta ética impecável
 - Eloquência
 - Grande capacidade em estruturação de metas
 - Grande disciplina de trabalho
 - Grande agilidade em tomar decisões

Diretor executivo - 07

- **Grande conhecimento de administração**
 - **Grande conhecimento financeiro**
 - **Grande conhecimento de mercado**
 - **Grande capacidade de planejamento**
 - **Grande capacidade em articular com diversos segmentos da sociedade**
 - **Visão empreendedora**
 - **Grande formação cultural**
 - **Obs.: conforme o indivíduo demonstra aptidões, deverão ser envidados esforços no seu desenvolvimento**
-

Enquanto aos resultados da Avaliação, são três (3) os resultados possíveis:

- 1º- Nota final inferior a 5 – “reprovação”
- 2º- Nota final igual ou superior a 5 e menor que 8 – “aprovação”
- 3º- Nota final igual ou superior a 8 – “aprovação com possibilidade de ascensão”

Para a promoção e manutenção no cargo. O candidato, na condição de principiante irá receber treinamento experimental em multimídia e seus processos. Para ingressar como aspirante no projeto social MidiaCom, além de testes práticos programados, seus orientadores deverão analisar suas potencialidades para atingir os pré-requisitos do Projeto, e decidir pela sua ascensão como aspirante ou a conclusão do treinamento experimental e o consequente desligamento do Projeto social MidiaCom. A condição de principiante e aspirante é mantida dentro do projeto social de formação MidiaCom.

O aspirante, pleiteando uma vaga como membro do negócio social MídiaCom.net, irá receber treinamento básico em multimídia e seus processos, para obter conhecimentos suficientes e habilitá-lo à ascensão. A fim de proporcionar

condições de incentivo e acelerar o processo de capacitação, o aspirante poderá, a critério do julgamento dos membros do Projeto social encarregados pelo treinamento, desempenhar atividades produtivas nos serviços contratados por terceiros.

A partir do ingresso como aspirante, o indivíduo deverá participar das avaliações periódicas realizadas, em conjunto, pelo projeto social MidiaCom e o negócio social MídiaCom.net. Estas avaliações visam apenas um posicionamento sobre as condições e evoluções do candidato.

Baseado nas avaliações realizadas e na experiência do convívio, uma comissão de capacitação e treinamento determinará a condição do indivíduo no Projeto, podendo ser:

- a) continuar como aspirante;
- b) pleitear a promoção, ou
- c) ser desligado do processo.

A comissão de capacitação e treinamento busca que o desligamento seja a última opção, e que outros membros do Projeto social sejam ouvidos antes da decisão final.

O projeto também tem uma preocupação com uma formação de juízo crítico dos indivíduos envolvidos, que acaba por torná-los formadores de opinião na comunidade onde moram. A natureza da iniciativa é multiplicadora, pois os jovens são instados a replicar os treinamentos recebidos aos colegas. Como forma de retribuir pelos conhecimentos adquiridos, cada membro do projeto que chega ao primeiro posto produtivo está comprometido em dar 200 horas voluntárias de treinamento aos mais novos. Todos os integrantes são incentivados a ousar pelos “labirintos” dos softwares gráficos e, quando descobrem uma nova ação ou efeito disponibilizam aos companheiros, democratizando e multiplicando conhecimentos.

O membro do negócio social só poderá pleitear uma promoção passadas pelo menos 3 avaliações sequenciais sem “reprovação” após a sua última promoção. É

necessário que as duas últimas avaliações tenham alcançado o resultado “aprovação com possibilidade de ascensão” para que ocorra a promoção.

Como último elemento dentro do marco de trabalho do negócio social encontra-se as chamadas forças contextuais, que em outras palavras é o contexto onde se encontra inserida a organização e que por se mesma, impõe certos limites e oportunidades. Nesse sentido, a sobrevivência e desenvolvimento de um negócio social dependerão da capacidade para compreender e se adaptar às dinâmicas das forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e demográficas. (SEKN, 2006, p. 18)

Quando o projeto social teve início em março de 2004 o acesso à informática era muito restrito. Hoje, 9 anos depois a realidade é outra, e praticamente todos os jovens, independente de classe econômica tem contato com a informática. E, não é só isso, com as melhorias nos índices econômicos da população somado à queda dos preços, muitos estão tendo como adquirir equipamentos de informática. Até pouco tempo nenhum jovem que ingressava no projeto social MidiaCom tinha um computador e hoje praticamente todos possuem o seu.

Outro ponto que mudou radicalmente foi o acesso ao nível superior. A cidade de Aquiraz está 30 km distante de Fortaleza, uma dificuldade para pessoas de baixa renda. Entretanto, notamos uma evolução significativa dos jovens ingressando no nível superior, principalmente por conta do FIES.

Os Estipêndios no negócio social MidiaCom.net estão conforme cada participante em processo produtivo recebe pelos serviços realizados. Do posto de aspirante até o de técnico em multimídia, os estipêndios serão por hora trabalhada, obedecendo a seguinte proporção:

POSTO	SM* POR HORA
Aspirante	0,0026
Rotinista	0,0035
Produtor gráfico	0,0052
Técnico em multimídia	0,0078

* SM – Salário Mínimo

Observa-se que como os postos de aspirante e rotinista ainda não são profissionais, os estipêndios são apenas ajuda de custo. A partir do posto de produtor gráfico, primeiro posto profissional, o ganho é proporcional a um salário mínimo se ocorrerem as 44 de trabalho semanais. Fica limitado o recebimento máximo referente há 255 horas, sendo que, se houver necessidade de mais trabalho em um determinado mês, o excedente não contará para efeito de estipêndio. Do posto de especialista em multimídia até o de diretor executivo, os estipêndios serão mensais, independente do tempo trabalhado, e obedece a seguinte proporção:

POSTO	SM* POR MÊS
Especialista em multimídia	2
Supervisor de produção	3
Coordenador de produção	4
Gerente de produção	6
Gerente de operações	8
Diretor de operações	10
Diretor executivo	12
* SM – Salário Mínimo	

A fim de gerar comprometimento e equidade nos processos, o valor a ser recebido pelos integrantes em postos de técnico em multimídia e os subsequentes, também estará vinculado à nota média na avaliação bimestral. No caso de nota média igual ou superior a 7 (sete) o valor a ser recebido será o integral especificado acima. Para nota igual ou inferior a 6 (seis) o valor a ser recebido será o equivalente ao do posto anterior. Para notas entre 6 (seis) e 7 (sete) o valor a ser recebido será o equivalente ao estipêndio do posto anterior, acrescido de 10% (dez por cento) da diferença do valor integral do seu posto em relação ao posto anterior para cada décimo acima da nota 6 (seis). Os recebimentos, baseados nesta regra, vigorarão por todo o bimestre subsequente à avaliação.

Importante saber que a forma de remuneração dos trabalhos realizados pelos jovens está baseada na:

Lei 8069 de 13 de julho de 1990

Art. 68. O programa social que tenha por base o trabalho educativo, sob responsabilidade de entidade governamental ou não governamental sem fins lucrativos, deverá assegurar ao adolescente que dele participe condições de capacitação para o exercício de atividade regular remunerada.

1. Entende-se por trabalho educativo a atividade laboral em que as exigências pedagógicas relativas ao desenvolvimento pessoal e social do educando prevalecem sobre o aspecto produtivo.

2. A remuneração que o adolescente recebe pelo trabalho efetuado ou participação na venda dos produtos de seu trabalho não desfigura o caráter educativo.

As promoções até Produtor Gráfico ocorrerão normalmente. Entretanto, para promoções acima deste cargo o integrante só receberá o valor correspondente ao novo cargo desde que haja fluxo de caixa no Projeto para arcar com esta despesa.

O fluxo de caixa compatível é o montante médio apurado dos últimos três meses (descontadas as despesas com custo operacional e encargos) suficiente para arcar com a remuneração de todos os envolvidos, mais o acréscimo correspondente ao cargo alcançado.

Em caso de mais de um membro estar ascendendo, e o fluxo de caixa não permitir a remuneração, a prioridade é daquele que estiver a mais tempo no novo cargo, e no caso de mais de um integrante ter ascendido na mesma ocasião a prioridade é daquele que estiver a mais tempo no cargo anterior, persistido o impasse o fator de desempate recai sobre a antiguidade no Projeto. Este critério é válido mesmo que haja(m) membro(s) ascendendo em postos em que o fluxo de caixa permita o estipêndio.

Os membros que estiverem entre o posto de especialista em multimídia até o de diretor executivo, terão direito a até 20 dias de férias remuneradas por ano.

Por entender que as atividades exercidas do posto de aspirante até de técnico em multimídia são partes de um curso técnico de comunicação digital, os membros nestes postos poderão requerer férias, no entanto não serão remuneradas.

Dentro de qualquer negócio se faz imprescindível o treinamento e capacitação constante. Nesse sentido e aplicando novamente a questão social do negócio, são os mesmos jovens que uma vez atingem a condição de Aspirante “devem “retribuir” pela oportunidade e pelo conhecimento adquirido com 80 horas voluntárias no decorrer de seis meses para contribuir na capacitação de alunos que estejam em níveis abaixo deles”. Isto acontece junto com normas e procedimentos estabelecidos e bem aplicados, deixando organizada assim uma metodologia específica, clara e de fácil aplicação.

Em cada subida de posto, o indivíduo estará comprometido em atuar como instrutor por 80 horas (não remuneradas) ao longo de 6 meses, como forma de pagar pelo conhecimento adquirido.

Atualmente, o negócio social MídiaCom.net opera com quatro categorias: 1- os profissionais maiores de 18 anos sócios cooperados que totalizam 32 pessoas; 2- os profissionais maiores de 16 anos e menores de 18 anos na categoria de empregados (mas futuros sócios cooperados quando atingirem a maioridade) totalizando 8 pessoas; 3- os aprendizes (em processo de profissionalização) maiores de 14 anos e menores de 18 anos que exercitam seus conhecimentos em demandas de serviços regulares e recebem por esses trabalhos baseado na Lei 8069 (Estatuto da Criança e do Adolescente) Art. 68 §1º e 2º, totalizando 21 pessoas; e 4- funcionários contratados para serviços diversos não afins (cozinheira, copeira e serviços gerais) num total de 4 pessoas.

Para haver alterações nos regulamentos aqui descritos é necessária uma votação, onde cada membro tem um voto, e assim sendo a alteração é promulgada caso 2/3 dos votos assim o referendarem.

Perseguindo uma estratégia de desenvolvimento que favoreça a multiplicação de um sistema que inspira o jovem numa produção de bens e serviços com valor agregado mais elevado, o ITEVA pretende replicar a sua experiência exitosa. Para os dias de hoje, com o avanço das tecnologias de comunicação, pode-se estar em qualquer lugar sem, contudo, ter de se fazer presente. Assim, com um planejamento estratégico para operar em rede, a metodologia de capacitação e produtiva utilizada no MídiaCom poderá ser implantada em locais onde haja uma conexão com internet banda larga.

Neste momento, estuda-se a formatação de parcerias com outras ONGs que também tenham condição de abrigar o curso básico de comunicação digital, e ato contínuo se prepara para implantar e gerir o processo produtivo conforme os alunos forem sendo capacitados. Com isto ocorrerá uma formatação de unidades educativas e produtivas, interligadas e operando em rede.

O Sebrae, que desde o início vem acompanhando o desenvolvimento do Projeto MídiaCom, está fornecendo ao ITEVA o devido suporte para que esta ação social seja tratada como uma solução econômica e empreendedora.

O foco da replicação continuará sendo o atendimento da população de jovens oriundos de escolas públicas, preferencialmente aqueles de baixa renda, partindo da premissa que para esses cidadãos este projeto não é apenas uma grande oportunidade, mas sim, a oportunidade de ingressarem no mundo tecnológico com chances de crescimento profissional.

5.2 O empreendedor social, papel fundamenta no processo de criação do negócio social

Retomando a premissa de Muhammad Yunus e outros (2010) na sua obra *Building Social Business Models: the Grameen Experience*, em que se afirma que, os empreendedores sociais são responsáveis pela criação de instituições e organizações com fins louváveis, de modo que “todos os negócios sociais são feitos por empreendedores sociais, mas nem todos os empreendedores sociais engajam em negócios sociais”.

Nesta pesquisa se faz uma breve panorâmica do gestor do negócio social, denominado como empreendedor social. No caso do negócio social MidiaCom.net, o seu empreendedor social é o senhor Fabio Beneduce. Depois das entrevistas mantidas com este gestor de iniciativas em pro da melhora pelas condições d vida de um a população carente, se fez necessário explicar mais sobre o conceito de empreendedor social.

Considera-se que os negócios sociais devem ser criados com a devida organização administrativa que permita o bom processo criativo inovador do negócio. É neste sentido, que a pesquisa trata do empreendedor social como eixo fundamental na criação e estabelecimento dos negócios sociais.

Na década de 90 consolidou-se o conceito de empreendedorismo social, que está bastante ligado ao surgimento dos negócios sociais. Boszczowski (2009) apresenta uma revisão da literatura acerca do tema e a agrupa em três grandes linhas. A primeira linha refere-se aos meios por meio dos quais as iniciativas sem

fins lucrativos utilizam estratégias ou princípios para criar valor social. Um segundo grupo, aborda a prática de ações comerciais e de negócios de forma socialmente responsável e seu engajamento em parcerias setoriais. E por fim, um grupo que entende o empreendedorismo social, como uma forma de atenuar problemas sociais e catalisar a transformação da sociedade e que é o mais próximo da dupla função, econômica e social, sustentada pelos negócios sociais.

Empreendedores sociais são, então, empreendedores com uma missão social, sendo esta explícita e central, que afeta profundamente a forma como percebem e avaliam as oportunidades. Para estes empreendedores, a riqueza e o lucro é apenas um meio para um fim que é medido pela capacidade de impactar a sociedade e o meio ambiente positivamente através da captação de recursos. (DEES, 1998).

O empreendedorismo social é coletivo, produz bens e serviços à comunidade, tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais, sua medida de desempenho é o impacto social e visa a respeitar pessoas da situação de risco social (OLIVEIRA, 2004). Isto é sumamente relevante na concepção do negócio social MidiaCom.net, que não simplesmente buscava a geração de recursos através da produção de apresentações digitais, se não que nesse nicho de mercado encontrou uma forma para fazer que jovens adolescentes, encontrassem uma possibilidade de formação e capacitação, além de se tornar proprietários de um negócio social que lhes permitira a ascensão social e maior escolhas na vida.

Portanto, para o empreendedor social é de extrema necessidade saber reconhecer uma oportunidade, e ser um agente inovador, catalisando o progresso econômico. (GONÇALVES, 2004). Desta forma, mercados pouco explorados devem ser estudados pelo empreendedor social, especialmente em comunidades carentes e esquecidas pelos governos nacionais e locais.

Assim, o empreendedorismo social tem sido fortemente relacionado à ideia de negócios sociais, pois se entende que o empreendedor social é o indivíduo que constrói negócios sociais, e o caso de Fabio Beneduce. O empreendedor social Fabio Beneduce é um gestor social, conta com aspectos gerenciais e administrativos

que permitem nortear o caminho do negócios sociais MidiaCom.net e outros projetos. No caso de Beneduce, a necessidade foi além do direcionamento, foi atrás do foco de problema, formando pessoal capacitado para sua futura inclusão no mercado de trabalho e dentro de uma área pouco explorada, a da comunicação digital.

Sob a ótica de Schumpeter (1982), empreender para ele implica renovar. Envolve a capacidade de promover a "destruição criativa". Processo definido como sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando constantemente novos produtos, novos modos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. A visão do teórico em relação ao empreendedor é a de alguém especial, um inovador, que trás algo novo para o processo. Para Beneduce, a inovação é um dom. Sua criatividade é imensa e desde 1994 tem inventado diferentes projetos com um principio em comum, todos eles devem estar em pro da comunidade onde se encontram inseridos.

Os empreendedores efetuam mudanças, sugerindo maior pro atividade, mas não são empreendedores o tempo todo. Tal atividade mistura-se com outros tipos de atividades não-empreendedoras, por exemplo, gerenciamento. Quem além de gerenciamento, nos seus momentos de ócio encontra-se criando e laborando novos modelos.

Os empreendedores sociais são uma espécie de empresário gênero. São empreendedores com uma missão social. No entanto, por causa dessa missão, eles enfrentam alguns desafios distintos e qualquer definição destes. Para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita. Isto, obviamente, afeta a forma como os empreendedores sociais percebem e avaliar oportunidades. Impacto relacionado à missão se torna o critério central, não a criação de riqueza. A riqueza é apenas um meio para um fim de empreendedores sociais. Com empresários, a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor. (diferença) (DEES,1998)

Mas antes de entender o empreendedor como empreendedor social, deve-se entender o empreendedor como ele mesmo, seguindo as seguintes características: No que tange aos estudos focados em "como" os empreendedores agem, os autores destacam ainda, o estudo da formação da estratégia em empresas empreendedoras. Sobre os estudos da administração estratégica, Mintzberg et al. (2000, p.98), classificou o processo de formulação da estratégia em dez escolas de pensamento, dentre elas, a escola empreendedora.

Assim como a terminologia em negócios sociais, o empreendedorismo social ainda é um conceito em construção. Mesmo assim, 'há um consenso entre os estudiosos de que, o empreendedor social apresenta características semelhantes a dos empreendedores empresariais, e diferencia o social do empresarial é o fato de o primeiro possuir um forte apelo do bem estar social em suas motivações. (ELKINGTON E HARTIGAN,2008, P.03)

Fabio Beneduce encaixa no conceito de Lowe e Marriot, (2006, p.08) onde complementam esses pressupostos, ressaltando a atuação dos empreendedores sociais. Admitem que eles além de operarem em um contexto econômico, também operam em um contexto social. E admitem: "Eles tomam o sistema econômico mais competitivo, mas também desencadeiam mudanças na estrutura da sociedade- eles enriquecem a vida, desafiando o status quo, e mudando percepções".

**Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social
empresarial e empreendedorismo social**

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade	Tem o foco na busca de soluções conforme sua missão para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é a transformação social
Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social

Fonte: Oliveira (2004). Adaptado de Melo Neto e Froes (2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tela de fundo da Nova Sociologia Econômica permite identificar nas perspectivas asiática, europeia, dos Estados Unidos e da América Latina e o Brasil que os empreendimentos sociais, abordados sob diversas terminologias, são respostas a processos tanto econômicos como sociais, em constante mudança e em especial como resgate dos valores da dimensão humana dentro da vida econômica.

Assim mesmo, a solidariedade entre indivíduos mobiliza a criação de diferentes empreendimentos com missões que, por sua vez, procuram ajudar na diminuição dos problemas sociais que afligem a sociedade como um todo, pois mesmo se desenvolvendo em diferentes regiões, e de acordo com seus próprios contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais, os empreendimentos sociais e negócios sociais têm a mesma premissa de buscar resolver problemas no seio social.

Em contextos mais específicos, os empreendimentos sociais nos países asiáticos que seguem os ensinamentos de Confúcio, encontram suporte e ainda significativa dependência do Estado. Nesse sentido, a classificação mais comum é das empresas sociais, similares às perspectivas europeia e dos Estados Unidos, que gerenciam serviços públicos, tendo assim uma participação ativa da sociedade, mesmo que não seja muito decisiva nos procedimentos, pois estes ainda são deixados ao governo, sempre que a hierarquia é um fator cultural ainda presente. Por outro lado, em países asiáticos que seguem outros preceitos éticos e morais, como Bangladesh e Índia, os empreendimentos sociais mais notórios se baseiam nos conceitos desenvolvidos pelo economista bengalês e Nobel de paz 2006, Muhammad Yunus, denominados como negócios sociais.

Na Europa se apresenta intenso debate entre acadêmicos e gestores governamentais, estes últimos, influenciados por uma tradição cooperativa, associam o leque de empreendimentos sociais sob o conceito de Economia Social. Conceito que se bem é amplo juridicamente exclui instituições que redistribuem em

forma explícita o eventual lucro entre os membros da organização, similar ao conceito dos negócios sociais.

Nesse sentido os conceitos legais ficam estreitos, incentivando o debate acadêmico, que procura organizar e dar crédito às transformações que organizações da sociedade civil vêm fazendo nas últimas décadas. No entanto, é importante realçar os ganhos legislativos que a União Europeia tem feito a respeito, em especial e ainda que seja como resposta às crises advindas na entrada do século, o fato de considerar a Economia Social como o marco legal para os empreendimentos sociais existentes na região demonstra a relevância que o assunto tem adquirido.

É importante considerar que o Reino Unido difere da União Europeia enquanto o crédito aos negócios sociais vindos dos ensinamentos de Yunus toma forma legal contextualizada a suas necessidades, que se bem em outros anos podiam ser consideradas opostas as dos países em desenvolvimento, nos dias atuais as crises financeiras no seio do Estado têm atraído problemas sociais similares, nesta economia 'desenvolvida'. O Certificado de Empresa Social, único no planeta, é uma iniciativa real que reconhece no Reino Unido a forte participação da sociedade enquanto mobilizadora de opinião e executora de pressão às organizações que ainda não acordaram para as necessidades humanas e ambientais como parte essencial da economia atual.

A perspectiva dos Estados Unidos difere da europeia desde que a lógica econômica ainda condiciona a lógica social, sendo as organizações privadas dedicadas à resolução dos problemas sociais as que ganham relevância dentro do debate ao redor da criação do marco legal para as organizações sociais. Neste contexto, a classificação como empresa social vai depender simplesmente da existência de um objetivo social que viabilize projetos empresariais e atividades comerciais para manter uma agenda social que contribua ao bem comum. Não existe relevância à forma organizacional que assume a empresa e sim a intenção de criar valor para a comunidade.

Dentro da perspectiva da América Latina e o Brasil, as estruturas sociais descentralizadas tornam-se intensamente participativas, constituindo-se como

organizadoras da sociedade civil. Da mesma forma que nas outras regiões estudadas, também apresenta ampla e variada definição aos tipos de empreendimentos que a compõem, mas tem em comum que surgem de iniciativas a favor da resolução de problemas de cunho social que não encontram soluções aparentes nem no Estado nem no setor privado tradicional. A Economia Solidária no Brasil representa diretrizes similares às trabalhadas pela Economia Social na Europa, de fato pode se dizer que ambas provem da mesma corrente e fazem parte da corrente da Nova Sociologia Econômica, onde as questões sociais ganham relevância na economia nacional.

O modelo proposto em relação aos negócios sociais pretende dar continuidade ao debate acadêmico sobre estes empreendimentos que buscam a erradicação de problemas de ordem social, em especial o que concerne na diminuição da pobreza, através da geração de renda e emprego formal. Os conceitos não são novos, mas organizados sobre a base conceitual dos negócios sociais trabalhada pelo professor Yunus. A sua relação com o estudo de caso evidencia a existência destes empreendimentos mimetizados sobre formas jurídicas que lhes permitam se legalizar e ganhar legitimidade na economia tradicional. As iniciativas inovadoras destes empreendimentos são variadas, assim se comprova com o caso de ITEVA, Instituto criador de oportunidades diversas, todas com foco no seio social em busca do desenvolvimento e melhora das condições de vida dos menos favorecidos.

A regulamentação e institucionalização dos empreendimentos sociais, entre eles, os negócios sociais, delimita os seus laços fracos e fortes, mas em contrapartida as forças que surgem de maneira endógena, ou seja, os atores como indivíduos incentivam a mudança de normas e regras nas instituições que os regulam.

O principal desafio que têm os empreendimentos sociais, e em especial os negócios sociais, é ganhar marco jurídico que legalize a sua legitimidade no paradoxo da autossustentabilidade e na geração de recursos.

A inclusão social permite por sua vez o acesso a uma vida digna, que catapultada por empreendedores e gestores sociais na construção de negócios sociais, gesta a liberdade de escolha de indivíduos onde a desigualdade social condiciona a vida sem alternativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. Tempo Social – **Revista de Sociologia da USP**- Volume 16, No. 2, 2004.

_____. Para uma teoria dos estudos territoriais. In: VIEIRA, P. F.; CAZELLA, A.; CERDAN, C.; CARRIERE, J.P. (org.). **Desenvolvimento Territorial Sustentável no Brasil**. Florianópolis: APED: Secco, 2010.

_____. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012

_____; BEDUSCHI FILHO, Luiz Carlos. Desafios para o desenvolvimento das regiões rurais. Artigo apresentado no **XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (SOBER)**. Juiz de Fora – MG, julho 2003.

_____. **Não a melhor do mundo, mas sim a melhor para o mundo**. Disponível em: <http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/nao-a-melhor-do-mundo-mas-sim-a-melhor-para-o-mundo>. Acesso em: 03 mar. 2013.

ASHOKA Empreendedores Sociais; McKinsey & Company. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Petrópolis, 2006.

AUSTIN, James [et al.]. **Alianzas sociales en América Latina**: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Miembros del equipo de investigación de SEKN, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.

AUSTIN, James E.; S. E. K. N. **Team. Social Partnering**. In: Latin America. Harvard University David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2004.

AUSTIN, James, et al. **Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica.** Harvard University, David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006.

AUSTIN, James E.; REFICCO, Ezequiel. **Corporate social entrepreneurship.** Harvard Business School, 2009.

BAUMAN, Zigmunt. **A Arte da Vida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BERGER, Gabriel; BLUGERMAN, Leopoldo. Empresas sociales y negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P., REFICCO, E., BERGER, G. **Negócios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica.** Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network: Banco Interamericano de desarrollo, Bogotá, 2010.

BERNARD, E ; LAVILLE, J L. **Cohésion sociale et emploi.** Paris : Desclée de Brouwer, 1994.

BIDET, Eric. The rise of work integration and social enterprise in South Korea. **EMES-ISTR INTERNATIONAL CONFERENCE**, v.2, 2008.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **Le nouvel esprit du capitalisme.** V.10, Paris: Gallimard, 1999.

BORZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques. **The emergence of social enterprise.** v.4, Routledge, 2001.

BORZAGA, Carlo; DEPEDRI, Sara; GALERA, Giulia. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n.3, jul/ago/set, 2012 p.398-409

BORZAGA, Carlo; SANTUARI, Alceste. **New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship.** The Non-profit Sector in a Changing Economy, 2003 p.31-59.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J.; GALERA, G. **Remarks on the study of practices and policies in the social enterprise sector in Europe carried out by KMU Forschung Austria**. EMES European Research Network, 2009.

BOSZCZOWSKI, Anna K.; TEIXEIRA, R. **O Empreendedorismo Sustentável e o Processo Empreendedor: Em Busca de Oportunidades de Novos Negócios como Solução para Problemas Sociais e Ambientais**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/59095898/ESO189-EMPREENDEADORISMO-SUSTENTAVEL>>. Acesso em: 28 ago. 2011.

BOURDIEU, P. As estruturas sociais da economia. In: Política e sociedade – **Revista de Sociologia Política** – n. 6, Cidade Futura/UFSC, 2005.

CHARMAZ K.A. **Construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed; 2009.

CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J. L. **The Social Economy In The European Union**. European Economic and Social Committee, 2007.

COASE, RH. 3. The nature of the firm: influence. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 4, n.1, 1988

COMINI, G. **Negócios Sociais e Inclusivos**. Instituto Walmart, 2011. Disponível em: <<http://www.ruscheleassociados.com.br/pdf/panorama2.pdf>> Acesso em: 26 set. 2011.

COMINI, G; BARKI, E; AGUIAR, L.T., A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **R. Adm.**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul/ ago/ set.2012.

COMINI, G; ASSAD, Fernando; FISHER, Rosa Maria. **Social Business in Brazil**, 2013.

CORMAC, SUSAN H. MAC. **The Emergence of New Corporate Forms:** The need for alternative corporate designs integrating financial and social missions, paper number 9, Summit on the Future of the Corporation, Paper Series on Corporate Design no.9, Boston, 2007.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**, 1998. Disponível em:

<http://www.fntc.info/files/documents/The%20meaning%20of%20Social%20Entrepreneurship.pdf>.> Acesso em: 27 ago. 2011.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. **Framing a theory of social entrepreneurship:** Building on two schools of practice and thought. Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field v.1, n.3, 2006.

DEES, J. Gregory. **The meaning of social entrepreneurship.** Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, 1998.

DEFOURNY, Jacques; KIM, Shin-Yang. Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. **Social enterprise journal** v.7, n.1, 2011, p. 86-111.

DELORS, Jacques, et al. **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI.** Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: UNESCO, 1999.

DOWBOR, L. **Democracia Econômica** – alternativas de gestão social. Petrópolis: Vozes, 2008. (Versão online revista atualizada Dez. 2010)

_____. **Reprodução Social.** Petrópolis: Vozes, 2001.

ELKINGTON, John; HARTIGAN, Pamela. **The power of unreasonable people:** How social entrepreneurs create markets that change the world. Harvard Business School Press, 2008.

EMES. Disponível em: www.emes.net. Acesso em: 12 mar. 2013

FISHER, Rosa Maria. Brasil: la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las alianzas. In **Alianzas sociales en América Latina:** enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil / Miembros del equipo de investigación de SEKN, por institución participante: James Austin ... [et al.]. BID, 2005.

FLIGSTEIN, N. **The Architecture of markets: an economic sociology of twenty-first-century capitalists societies.** Princeton University Press, New Jersey, 2001.

FLIGSTEIN, N. **Social Skill and the Theory of Fields.***Sociological Theory*, v. 19, n.2, p. 105-125, 2001.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines:** on Economic, Environmental, and Social Performance. GRI, 2000.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. **Catadores:** uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem. [Tese, Doutorado em Ciência Ambiental] São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara; RODRIGUES, Andrea; HERRERA, Carolina Bohórquez. **O Social e o Econômico:** a contribuição da Nova Sociologia Econômica. ENAPEGS maio 2012, p.02

GOODE, William J; HATT, Paul K. **The collection of data by questionnaire.** Organizational development: Values, process, and technology, 1972.

Governor's Task Force on Social Innovation, Entrepreneurship, and Enterprise Preliminary Report: January 2013. Disponível em: http://socialenterprise-chicago.org/site/wp-content/uploads/2011/12/Task-Force-Report_1.16.13-to-General-Assembly.pdf. Acesso em: 02 abr. 2013.

Grameen Creative Lab, from yunus Centre. Disponível em: <http://www.grameencreativelab.com/>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2013

GRANOVETTER, Mark S. **The Strength of weak ties.** American Journal of Sociology, 1973.

_____. **The strength of weak ties:** A network theory revisited. Sociological theory Volume 1, n.1, 1983.

GRANOVETTER, Mark. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness." **American journal of sociology**, 1985.

_____. The economic sociology of firms and entrepreneurs. **Entrepreneurs: The social science view**, 2000.

HART, S. L. **Capitalism at the Crossroads:** the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

IBGE (2013). Disponível em: http://www.ipece.ce.gov.br/categoria2/pib/Anual/ESTRUTURA_SETORIAL_2003_2006.pdf Acesso em: 18 mar. 2013.

Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado- ITEVA. Disponível em: www.iteva.org.br. Acesso em 13 mar. 2013.

KARNANI, Aneel. Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. **California Management Review**, Forthcoming, 2006.

_____. Microfinance misses its mark. **Stanford Social Innovation Review**, Summer 2007.

KERLIN, Janelle A. **Social enterprise: A global comparison**. Tufts University, 2009.

_____. 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, 2006.

LAVILLE, Jean-Louis, et al. **L'économie solidaire: une perspective internationale**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

LAVILLE, Jean-Louis, GAIGER, Luiz Inácio. **Economía solidaria**. Diccionario de la otra economía, CLACSO, Buenos Aires, 2009.

LÉVESQUE, Benoît. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.2, 2007, p. 49-60.

_____. Economia plural e desenvolvimento territorial na perspectiva do desenvolvimento sustentável: Elementos teóricos de sociologia econômica e de socioeconomia. **Política & Sociedade** v.8, n.14, 2009, p. 107-144.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. trad., 2007.

LOWE, Robin; MARRIOTT, Sue. **Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization**. Routledge, 2006.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança**. São Paulo: Tompson, 2006.

MÁRQUEZ, Patricia C.; SAMPER, Henry Gómez. **Microempresas: alianzas para el éxito**. Caracas: Ediciones IESA, 2001.

MARTES, Ana Cristina Braga et al. Fórum- Sociologia Econômica. **RAE-** Volume 47, n.2, Abr/Jun, 2007

MARTES, Ana Cristina Braga (Org). **Redes e sociologia econômica**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

MARTINELLI, Alberto. O contexto do empreendedorismo. In: MARTES, Ana Cristina Braga (Org). **Redes e sociologia econômica**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

Revista Projeto MídiaCOM 2010. Aquiraz, Expressão Gráfica e Editora Ltda, 2010.

Revista Projeto MídiaCOM 2010. Aquiraz, Expressão Gráfica e Editora Ltda, 2011.

Revista Projeto MídiaCOM 2010. Aquiraz, Expressão Gráfica e Editora Ltda, 2012.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY Frances. **Sustaining the institutional environment**. **Organization Studies** v.21, n.1, 2000, p.71-94.

MIZRUCHI, Mark S. The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations. Contemporary Sociology: **A Journal of Reviews** v.39, n.6, 2010, p.681-682. Disponível em: <http://csx.sagepub.com/content/39/6/681.short>
Acesso em: 08 Out. 2012.

_____. "Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais." **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, 2006.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge University Press, 1990.

OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/>. Acesso em: 29 mai. 2011.

PARSONS, Talcott. **The social system**. Psychology Press, 1951 (Revisted1991)

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. São Paulo, Artmed, 2008.

PRAHALAD, Coimbatore K., HART, Stuart L. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Strategy and Business, 2002.

Projeto MidiaCom.net. Disponível em: www.midiacom.net.br. Acesso em: 15 fev. 2013.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**, 1998.

REFICCO, E; GUTIÉRREZ, R; TRUJILLO, D. Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?. **R. Adm**, São Paulo, v.41,n.4, p.404-418, out/ nov/ dez.2006

RUBIN, H. J.; RUBIN I. S. **Qualitative Interviewing: the art of hearing data**. California, Sage Publications, 1995.

SEKN. **Socially inclusive business**. Engaging the poor through market initiatives in iberoamerica. Social Enterprise Knowledge Network. Harvard University Publishing, Cambridge, Massachussets, 2010

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**; tradução Laura Teixeira Motta, São Paulo: Companhia das Letras, 2010

SCHUMPETER, J. Entrepreneurship as innovation. In: SWEDBERG, Richard (Ed.). **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SINGER, Paul Israel. **Introdução à economia solidária**. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul Israel; SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Eds.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

Social Enterprise Coalition(UK). Disponível em: www.socialenterprise.org.uk
Acesso em: 18 de março de 2013

Social Enterprise Mark Company. Disponível em:
<http://www.socialenterprisemark.org.uk>. Acesso em: 21 de março de 2013

SONNE, Lina. **Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: Social business incubation and micro venture capital**. *Technological Forecasting and Social Change* v.79, n.4, 2012, p. 638-647.

STEINBERG, Richard. **What Should Social Investors Invest in, and With Whom?** IUPUI, 2012

STEINER, P. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

SWEDBERG, Richard. **Explorations in economic sociology**. Russell Sage Foundation Publications, 1993.

_____. **Principles of economic sociology**. Princeton University Press: Princeton, 2003,.

_____. Sociologia Econômica: hoje e ontem. **Tempo Social**, v. 16, n. 2, 2004.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa, COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n.3, 2012.

TRAVAGLINI, C; BANDINI, F.; MANCINONE, K. **Social enterprise across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures**. Report, 2008.

TRUZZI, Oswaldo Mário Serra; NETO, Mário Sacomano. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. **RAE-revista de administração de empresas**, v.2, 2007, p. 37-48.

VIENNEY, Claude. **L& économie sociale**. Éd. La Découverte, 1994.

Wise Social Enterprise. Disponível em : <http://worldwise.org>. Acesso em : 21 de março de 2013

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Case study research: Design and methods**. v. 5, SAGE Publications, Incorporated, 2008.

YOUNG, Dennis R. **A unified theory of social enterprise**. Atlanta, GA, Georgia State University, Non-profit Studies Program, Janeiro de 2007. Disponível em: <http://aysps.gsu.edu/nonprofit/working/NSPwp0701.pdf>, Acesso em: fev. 2013.

_____. **The state of theory and research on social enterprises**. Social Enterprise: An Organizational Perspective, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

YUNUS Centre. Disponível em : www.yunuscentre.org. Acesso em : 17 de fevereiro de 2013

YUNUS, Muhammad. **Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. Public Affairs, 2011.

_____; JOLIS, Alan. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2000.

_____; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. **Building social business models: lessons from the Grameen experience**. Long range planning, v.43,n.2, 2010.

_____; WEBER, Karl. **Um mundo sem pobreza:** a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo, Ática, 2008.

ANEXOS

ANEXO I - Roteiro Entrevista –Questionário 1

Empresa MídiaCom.net

1. Instituição: O caso de estudo é a empresa Cooperativa de Comunicação Digital Mídiacom.net, no entanto há forte vinculação com o Instituto Tecnológico e Vocacional Avançado – ITEVA que dá o suporte institucional e de formação profissional técnica e gerencial à cooperativa.
2. A Instituição é uma
 - a) ONG_____
 - b) OSCIP___X___ITEVA
 - c) Negócio próprio__X__MídiaCom.net
 - d) Outro? (especifique)_____
3. Seu nome: Fábio Cezar Aidar Beneduce
4. Seu cargo: Coordenador Geral do ITEVA e Diretor Executivo da Midicaom.net
Os itens a seguir fazem parte do corpo do trabalho.
5. A partir de quando você trabalha na organização/empresa?
6. Tem ouvido falar dos negócios sociais?
7. Considera que a sua organização seria um negócio social, mesmo considerando que esta forma juridicamente não existe no país?
8. Qual é a missão da organização/empresa?
9. Qual é a visão da organização/empresa?
10. Por que a Organização/empresa escolheu essa localidade para atuar?
11. De quem surgiu a iniciativa?
12. Quantos funcionários da localidade, a organização/empresa emprega?
13. Quem é ou quais são os principais patrocinadores da organização/empresa?
14. Quê fatores podem ser os mais significativos para o sucesso dos programas realizados dentro da localidade?
15. Qual é o nível de aceitação da comunidade com relação aos programas e a organização/empresa?

ANEXO II - Questionário 2 – Empresa MídiaCom.net

De acordo com as seguintes características, explicar, se possível detalhadamente, aquelas que sejam aplicadas no modelo de negócios de MídiaCom.net. As perguntas se encontram em negrito.

Modelo SEKN²⁸ das Empresas Sociais

1. Segundo o conceito de empresa social (SEKN,2006, p.15), classifica-se o tipo quando é um negócio de forma independente ou através de alianças com organismos governamentais e da sociedade civil, que na sua missão encontra-se contribuir para a melhora da qualidade de vida da sociedade onde se encontra inserida.

1.1. É a empresa MídiaCom.net um tipo de negócio social segundo esse conceito? Se a resposta é afirmativa, descrever o tipo de empresa, é independente, tem alianças, quais?

2. Um negócio social tem como intenção base a geração de melhoras sociais através da mobilização e designação inteligente de seus recursos. De fato, as melhoras sociais afetam o contexto onde os negócios sociais operam e como consequência eles mesmos são beneficiados pelas iniciativas sociais que ajudaram a desenvolver. (SEKN,2006, p.15)

2.1. Quais melhoras sociais a MídiaCom.net participa ou participou?

2.2. Essas melhoras sociais tem gerado retorno à empresa social?

3. Para os acadêmicos do SEKN, os negócios sociais apresentam um marco de trabalho composto por quatro elementos: o propósito primordial, os fatores de integração, os mecanismos de implementação e as forças contextuais.

3.1. O Propósito primordial. Todo negócio social conta com um propósito fundamental que consiste em criar valor para melhorar a sociedade. Esse

²⁸Un proyecto de investigación colectiva de la *Social Enterprise Knowledge Network*- SEKN. **Gestión efectiva de emprendimientos sociales**, lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies y Harvard University, Washington, D.C., 2006.

objetivo radica no núcleo conceitual e constitui o objeto central onde outros elementos procuram contribuir. Assim, entre maior alinhamento existente entre os elementos com o propósito primordial, maior coerência organizacional que contribua com o desempenho superior da empresas social.

3.1.1. Qual é o propósito primordial de MídiaCom.net, ou seja qual o diferencial que cria valor agregado na sociedade onde atua?

3.2. Os Fatores de integração. Identificam-se na academia três componentes principais como os mais importantes na hora de criar maior coerência com o propósito primordial do negócio social. Sendo esses componentes: liderança, estratégia e cultura organizacional.

3.2.1. Nesse sentido, a liderança é um fenômeno que implica ao mesmo tempo uma combinação de habilidades com um conjunto de papéis e tarefas desenvolvidas e que devem se ajustar às distintas fases da evolução organizacional como: i) andamento, ii) institucionalização, iii) descentralização e, iv) diversificação, expansão e consolidação. A liderança sólida, cuidadosa e articulada com a estratégia da empresa permite realizar transformações sustentáveis e duradoras. Faz-se relevante o planejamento estratégico, em especial na criação de vantagens competitivas ou institucionais, assim como um instrumento estratégico de ajuste, que permita à organização se adaptar as mudanças internas e externas. O negócio social de sucesso combina efetivamente as necessidades sociais e econômicas. (SEKN, 2006, p.20)

3.2.1.1. Conforme o acima citado, explicar como se manifesta ou (é incentivada) a liderança dentro de MídiaCom.net?

3.2.2. O segundo componente dos fatores de integração corresponde à estratégia e cultura organizacional do negócio social. Sendo que a cultura e os valores organizacionais estabelecem as normas de comportamento que facilitam a superação dos desafios internos e

externos, estes também projetam uma forma efetiva de perceber e abordar os problemas que vão surgindo. (SEKN, Gestión efectiva de emprendimientos sociale, p.20)

3.2.2.1. Quais são os valores organizacionais e as normas de comportamento estabelecidas na empresa MídiaCom.net?

4. Mecanismos de implementação. Para os acadêmicos do SEKN, a prática em cinco áreas da organização resulta vital para a efetiva implementação da estratégia do negócio social, a saber: a estrutura organizacional e os seus processos organizacionais, recursos humanos, financiamento, a governança corporativa e a medição de desempenho.

4.1.1. A estrutura organizacional rege a execução da estratégia do negócio social, deixando para os líderes a escolha da melhor missão e valores culturais que se adéquam à organização.

4.1.1.1. Qual é o tipo de estrutura e processo organizacional que estrategicamente a MídiaCom.net se propõe?

4.1.2. Em palavras dos acadêmicos do SEKN, “as organizações devem estabelecer políticas que servem para atrair, reter e desenvolver uma equipe de recursos humanos capaz de alcançar o desempenho superior em função dos objetivos estratégicos e a cultura de cada um deles. A qualidade resultante da equipe gerencial constitui um fator determinante da capacidade da organização para modelar e apreender de seu capital intelectual”. (SEKN, 2006, p.21)

4.1.2.1. Qual é o papel da célula de Recursos Humanos dentro de MídiaCom.net?

4.1.2.2. Quais são os processos de seleção dos colaboradores e que outros processos são trabalhados pela célula?

4.1.3. Os mecanismos de financiamento. Uma vez que os negócios sociais não trabalham mais com as doações ou filantropia como as ONGs, a nova geração de gerentes destas organizações tem desenvolvido estratégias para a geração de recursos que recorrem a mecanismos de mercado para financiar os seus empreendimentos sociais.

4.1.3.1. Explicar o processo de criação da empresa MídiaCom.net e no caso de apresentar algum tipo de financiamento, de onde vem e como esta sendo pago?

4.1.3.2. Considerando o conceito de financiamento, explicar o processo para a captação e distribuição dos recursos da empresa onde seja explícito o impacto em pro das melhoras sociais mencionadas no numeral 2.

4.1.4. O modelo de governança corporativa, sendo considerada esta como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada; pode ou não permitir o desenvolvimento dos negócios sociais. Nesse sentido, a forma de direcionar o negócio para facilitar o acesso aos recursos humanos e financeiros, a legitimação da iniciativa através da geração de credibilidade frente aos grupos chave de interesse, permitirá desenvolver a cooperação essencial para que o negócio social consiga alcançar os seus objetivos estratégicos. (SEKN, 2006, p.21)

4.1.4.1. Explicar como é feita a gestão e a governança corporativa desenvolvida na empresa MídiaCom.net.

4.1.5. Como último componente dos mecanismos de implementação da orientação gerencial, encontra-se a medição de desempenho, que por sua vez, procura identificar e quantificar, através de indicadores chave, a criação de valor social e econômico que constitui uns dos desafios mais complexos do desenvolvimento dos negócios sociais. (SEKN, 2006, p.21)

4.1.5.1. Que tipo de medição de desempenho é utilizada dentro da empresa MídiaCom.net?

5. Como último elemento dentro do marco de trabalho do negócio social encontra-se as chamadas forças contextuais, que em outras palavras é o contexto onde se encontra inserida a organização e que por se mesma, impõe certos limites e oportunidades. Nesse sentido, a sobrevivência e desenvolvimento de um negócio social dependerão da capacidade para compreender e se adaptar às dinâmicas das forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e demográficas. (SEKN, 2006, p.18)

5.1. Qual era o contexto social, a grosso modo, onde a empresa MídiaCom.net foi inserida?

5.2. Considera-se que durante os 10 anos da empresa o contexto tem mudado? Se a resposta é afirmativa, explicar quais mudanças apareceram.

Obrigada pela colaboração.

**Atenciosamente,
Carolina Bohórquez Herrera
Mestranda em Administração de Empresas**

ANEXO III - Empreendimentos Sociais: Definição de termos-chave - Categorias de análise da NSE e Autores-chave