

Introdução ao Universo dos Negócios Sociais

O que é, para você, ter uma vida digna? Qual é o seu conceito de sociedade desenvolvida? Em que medida, o seu bem-estar depende do bem-estar de outros?

Essas perguntas tornam-se realmente críticas quando analisamos algumas estatísticas sobre a qualidade de vida e acesso a bens e serviços básicos de grande parte da população global.

Em uma época de intensos avanços tecnológicos e científicos, 900 milhões de pessoas ainda não têm acesso à água potável e 2,6 bilhões, ou seja, 39% da população mundial, não dispõem de saneamento básico,¹. Mais de 1,8 milhões de jovens entre 15 e 24 anos morrem a cada ano por enfermidades que poderiam ser prevenidas.² 1,6 bilhões de pessoas não possuem eletricidade³ e 5,4 bilhões não têm acesso à internet⁴. No mundo de hoje, mais de 2,5 bilhões de pessoas vivem na pobreza com menos de dois dólares por dia.⁵

Os sinais de desequilíbrio são visíveis e deixam claro que temos urgência em buscar novos caminhos. Para construir uma sociedade verdadeiramente desenvolvida, é necessário criar modelos capazes de beneficiar mais pessoas, garantindo a todas elas a oportunidade de ter acesso a uma vida digna e sustentável.

É neste contexto que surge um novo conceito de negócios, os chamados negócios sociais. São modelos que buscam desenvolver soluções de mercado⁶ que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta⁷. Onde o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

Esta nova tendência surge simultaneamente entre diferentes atores da sociedade:

1. **Empreendedores e lideranças sociais** que identificam nestes modelos a possibilidade de ganhar autonomia financeira em sua intervenção social a partir da geração de receitas próprias tanto para a organização como para o público beneficiário das ações.
2. **Empreendedores de negócios e executivos** que realizados financeiramente em seus negócios tradicionais querem aplicar seus talentos para criar modelos de negócios mais inclusivos, combinando lucro e impacto social.
3. **Empresas interessadas em desenvolver negócios com a base da pirâmide** e oferecer produtos e serviços a uma população ainda não atendida pelo mercado.

¹ Relatório Organização Mundial da Saúde (OMS) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) – maio 2010

² Site Organização Mundial da Saúde (OMS): <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs345/es/index.html>

³ OCDE e IEA 2006– Relatório UNDP – Criando Valores para Todos 2008

⁴ ITU World Telecommunication/ ICT Indicators Database – Relatório UNDP – Criando Valores para Todos 2008

⁵ Banco Mundial 2007

⁶ Utilizar mecanismos de mercado significa dizer que estes negócios devem funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio, isto é, operar pela lei da oferta e demanda do mercado. Além disso, devem ser planejados para, após um período de tempo, gerar os recursos suficientes para cobrir 100% de suas operações e ainda contribuir para seu crescimento. Podem até receber doações no início de suas atividades, mas não podem ficar dependentes disso para manter sua viabilidade econômica. Um negócio social deve visar lucro e não deve sacrificar sua capacidade e interesse de ser rentável.

⁷ Aqui é importante destacar que os negócios sociais devem educar para o consumo sustentável e não devem incentivar o endividamento para o consumo.

4. **Investidores de risco** que buscam nichos inovadores de investimento com lucro em negócios que gerem impacto social ou ambiental positivos, também chamados de *impact investors*.⁸
5. **Investidores filantrópicos** que querem que sua doação retorne, não para obterem lucro, mas para poderem reinvestir em outra iniciativa social.
6. **Empreendedores da nova geração** que, insatisfeitos com as limitações dos modelos tradicionais que separam o “fazer o bem” do “ganhar dinheiro”, criam modelos híbridos, integrando a geração de lucro com benefício social, rompendo assim, com as tradicionais fronteiras entre setor social e privado.

Uma reportagem de 2009 da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios⁹ apresenta sete empreendedores de negócios sociais¹⁰, todos com menos de 30 anos, comprovando a força desse fenômeno na nova geração e a origem de sua motivação.

Um deles é Tiago Dalvi, fundador da Solidarium¹¹, empresa paranaense de comércio justo de artigos de decoração e moda, que diz: *“Desde os tempos do curso de administração, eu planejava abrir meu próprio negócio. Mas não qualquer negócio. (...) Buscava algo com impacto social. Desse sonho, surgiu, em 2007, a Solidarium. Nossos produtos, de bolsas a portas-caneta, são produzidos por estúdios de design e confeccionados por 270 produtores de baixa renda. A maior parte são mulheres organizadas em associações cooperativas ou grupos de trabalho. Elas recebem até 3,5 vezes mais do que ganhariam se trabalhassem sozinhas. (...) Estamos prevendo um faturamento de cerca de R\$500 mil para 2010.”*

Outro depoimento bastante ilustrativo é o de Omar Haddad, criador do Sementes da Paz, cooperativa paulista de produtos orgânicos: *“Éramos cinco estudantes de Ciências Sociais e Geografia da USP e tivemos a ideia de inverter a lógica tradicional do comércio. Em vez de produzir primeiro para vender depois, colocamos no mercado nossos produtos, só depois de criar a demanda. Reunimos 150 famílias paulistanas que encomendam frutas e hortaliças orgânicas. Com esse sistema, pequenos agricultores podem planejar o plantio e aumentar seu rendimento em até 100%.”*

Diversas organizações têm colaborado para a conceituação deste novo modelo de negócio. Por tratar-se de um campo novo, encontramos diversas nomenclaturas. As diferenças ajudam a perceber algumas das questões que estão em debate e que dependem de mais experimentação para serem respondidas. No quadro abaixo, podemos conhecer algumas delas:

Nomenclatura	Autor	Definição
Negócios Sociais	Artemisia	Iniciativas economicamente rentáveis que através da sua atividade principal brindam soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado

⁸ Impact Investment: é a denominação que está sendo usada para categorizar investimentos que visam solucionar desafios sociais ou ambientais, gerando lucro financeiro. Fonte: GIIN – Global Impact Investment Network - <http://www.globalimpactinvestingnetwork.org/cgi-bin/iowa/home/index.html>

⁹ Para mais informações, ler a matéria completa; “Tendências: Negócios Sociais – Eles têm menos de 30 anos e estão mudando o mundo” – Novembro 2009 / Ed. Globo.

¹⁰ Os empreendedores mencionados na matéria pertencem à Rede da Artemisia Modelos de Negócios Sociais. Mais informações: www.artemisia.org.br

¹¹ Para mais informações: www.solidarium.com.br

Negócios Sociais	Rede de Empreendedores da Ashoka	Negócio que utiliza mecanismos de mercado para brindar maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo
Negócios Sociais	Grameen Bank	Negócios que visam à solução de um problema social, capazes de gerar receita para cobrir 100% de seus custos, e, que não permitem a distribuição de lucros para seus investidores
Negócios Inclusivos	Avina	Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, ao permitir sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço
Negócios Inclusivos	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	Negócios que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores e, no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócio em vários pontos da cadeia de valor
<i>For-benefit Organizations</i>	Fourth Sector	Integram impacto social e ambiental e estratégias de negócio e vão além, incluindo elementos de governança inclusiva, transparência na prestação de contas, compensações justas, responsabilidade ambiental, serviços comunitários e lucros destinados ao bem comum
<i>Majority Markets / Oportunidades Para A Maioria</i>	Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	Iniciativas que promovem o envolvimento de comunidades de baixa renda e do setor privado na criação de empregos, no desenvolvimento e no fornecimento de produtos e serviços de qualidade e na tomada de medidas destinadas a inserir a maioria dos cidadãos no circuito econômico do setor produtivo, de modo a serem beneficiados por ele e contribuírem para o crescimento.

Negócios sociais, negócios inclusivos, *for-benefit organizations*¹². São vários nomes com um objetivo comum: o desejo de utilizar estratégias de negócio para melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, sempre em harmonia com o meio-ambiente.

Neste sentido, os negócios sociais podem ter diferentes estratégias para alcançar impacto social positivo:

1. incluir pessoas de baixa renda ou de populações marginalizadas na cadeia produtiva do negócio - como sócios, fornecedores, distribuidores, empregados, etc.

2. oferecer produtos e serviços - de qualidade e a preços acessíveis - que diretamente melhoram a qualidade de vida das pessoas mais pobres:

2.1. **porque atendem às suas necessidades básicas** – em áreas como habitação, alimentação, saúde, acesso a água potável, saneamento, energia.

2.2. **ou porque abrem oportunidades de melhoria de sua situação socioeconômica**¹³ – telefones celulares, computadores, serviços financeiros, jurídicos, seguros, etc.

3. oferecer produtos e serviços que contribuem indiretamente para o aumento de renda de pessoas mais pobres, porque melhoram sua produtividade, – acesso a crédito produtivo, venda de tecnologias e equipamentos de baixo custo, etc.

Exemplos de negócios sociais pelo mundo

Um exemplo de negócio que promove inclusão social (item 1) é a **El Arca**, comercializadora não tradicional de Mendoza na Argentina, que permite a interação virtuosa entre pequenos produtores locais e consumidores responsáveis, baseada nos princípios de comércio justo. A estrutura de governança é participativa e inclui representantes dos diversos grupos envolvidos. O negócio tem como premissa estimular a economia e o desenvolvimento locais. Os excedentes financeiros são 100% invertidos na própria empresa ou em projetos da comunidade.¹⁴

A instituição trabalha com cinco áreas de produção: têxtil, agrícola, alimentos, artesanato e serviços. 150 produtores de baixa renda das zonas periféricas da cidade estão vinculados à El Arca para comercializar seus produtos, negociando preço e atributos diretamente com os consumidores. A produção é feita sob demanda, garantindo segurança nas vendas. A rede de consumidores inclui famílias (cerca de 300 pessoas), 15 empresas e 20 organizações sociais e estatais.

Outros exemplos de negócios inclusivos são a **Padaria e o Catering Integral – Delícias da Granja**, ambos da Associação Granja Andar, localizada em Moreno, na periferia de Buenos Aires. Com instalações próprias, a quase totalidade de seus funcionários é de jovens de baixa renda com deficiência mental. São 70 ao todo. Reconhecidos pela excelente qualidade e pelos preços competitivos de seus produtos, a Granja Andar lidera hoje o mercado de pães nesta região.

¹² Outras nomenclaturas encontradas são: Empresas Sociais, Empresas 2,5, Empresas BOP (Base da Pirâmide), *Social-Business Ventures*, etc.

¹³ Neste caso, os produtos e serviços contribuem para o bem-estar das pessoas de formas diversas: permitem acesso à informação (computadores, celulares), reduzem a vulnerabilidade (seguros de vida, serviços jurídicos fundiários), aumentam a eficiência no uso do tempo e dinheiro (serviços bancários à distância, serviços de poupança de fácil utilização e baixo custo), etc.

¹⁴ Para mais informações: www.elarcamendoza.com.ar

O Catering Integral surgiu em 2007 e já ofereceu 13.000 refeições, 6.000 cafés-da-manhã, 550 *coffee-breaks*, entre outros. A Padaria foi criada em 2000 e, desde 2006, fornece diversos tipos de pães e pizzas para 50 escolas municipais de Moreno (13.000 crianças e jovens), além de famílias da região. A produção diária é de 500 kg de pão, 15.000 brioques, 400 pizzas pré-prontas e 100 kg de pão ralado.

Os planos da Granja Andar vão além dos negócios sociais bem-sucedidos. Sua visão é converter-se em um modelo exemplar de negócio inclusivo para que outras indústrias possam criar unidades de negócio em diferentes setores, operadas por uma maioria de pessoas portadoras de deficiência.¹⁵

No que se refere à venda de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida das pessoas (item 2), um exemplo interessante de negócio social é a **ASEMBIS**, rede de 8 clínicas de serviços e produtos médicos de baixo custo, atendimento ágil e alta qualidade, criada há 18 anos pela empreendedora Rebeca Villalobos¹⁶ na Costa Rica. Os serviços médicos oferecidos incluem consultas, exames de diagnóstico por imagens e cirurgias sofisticadas, nas áreas de oftalmologia, otorrinolaringologia e odontologia, entre outros. Além disso, vende óculos, lentes de contato e aparelhos auditivos a preços até 60% mais baixos que os do mercado tradicional.

Outro diferencial importante são as campanhas subsidiadas de atendimento a pessoas em situação de vulnerabilidade em zonas rurais marginalizadas, centros penitenciários, casas de idosos e clínicas públicas. Além disso, a ASEMBIS é a única instituição do país que, mediante convênio com o Ministério de Educação, realiza prevenção e atendimento em escolas da Costa Rica.

Com 170 funcionários e um orçamento anual de mais de 6 milhões de dólares, a instituição dependeu de doações somente nos três primeiros anos de existência. Desde então, é uma instituição que se mantém com seus próprios recursos e que, hoje, atende, em média, 360.000 pessoas por ano, mantendo a sua missão original de “ser uma empresa social de saúde que brinda serviços médicos a toda a população através de centros de atenção com alta tecnologia, preço justo, pessoal atencioso e qualificado.”

Outro caso de negócio mundialmente conhecido na área de serviços de saúde é o **Sistema de Atendimento Oftalmológico Aravind – Aurolab**, o mais eficiente e o maior complexo de tratamento oftalmológico do mundo, fundado em 1976 pelo cirurgião oftalmologista Govindappa Venkataswamy.

Conta com hospitais, centro de fabricação de lentes sintéticas e medicamentos para os olhos, instituto de pesquisa, banco de olhos internacional, instituto de pós-graduação e centros comunitários.

Com um método revolucionário de identificação de pacientes que necessitam de cirurgia e tratamento oftalmológico, a produtividade da equipe de médicos e enfermeiros é seis vezes superior às demais na Índia e consideravelmente superior aos padrões dos EUA. O nível de qualidade do serviço também é bastante superior às melhores práticas conhecidas. Finalmente, o custo por operação é de US\$ 50-100, comparado aos US\$ 2.600-3.000 cobrados nos EUA. Toda essa inovação no sistema de atendimento permite ao Aravind realizar mais de 200.000 operações de catarata por ano.

Em 1992, para diminuir ainda mais seus custos de atendimento e evitar gastos com importação de insumos, o Aravind, em parceria com o empreendedor David Green, criou a Aurolab - empresa de manufatura de materiais oftalmológicos a preços acessíveis para países em desenvolvimento. A Aurolab vende lentes intraoculares, agulhas de sutura, ataduras e instrumentos cirúrgicos, a um custo muito menor que o da concorrência. Desde a sua fundação,

¹⁵ Para mais informações: www.productosdeandar.blogspot.com

¹⁶ Para mais informações: www.asebiscr.com

a Aurolab já forneceu cinco milhões de lentes a seus consumidores na Índia e em mais de 120 países.¹⁷

Por último, um exemplo de negócio social que contribui indiretamente para o aumento de suas rendas (item 3) é a **IDE (International Development Enterprises)**.

A IDE atua em mais de 11 países na África, Ásia e América Latina, ofertando produtos manufaturados de tecnologia simplificada que aumentam a produtividade e qualidade de vida de trabalhadores rurais de baixa renda. Foi criada em 1981 por Paul Polak que, em visita a um campo de refugiados somalis, notou que a falta de equipamentos adequados de transporte de produtos agrícolas limitava as oportunidades econômicas dos moradores locais.

Seguindo o princípio “na tecnologia, simplicidade é a melhor sofisticação” reinventou a carroça puxada a burro usada na região e, com o apoio de artesãos locais, produziu uma versão com um centro de gravidade mais eficiente, utilizando inclusive peças abandonadas de automóveis. Foi um sucesso. A venda de 500 unidades gerou um incremento de renda US\$ 1 milhão para os proprietários das carroças.

A partir de então, inúmeros produtos foram desenvolvidos como sistemas completos de irrigação, gotejamento, máquinas para melhorar a colheita de alimentos, entre outros confirmando a crença de que tecnologias simples, de baixo custo, permitem às famílias rurais mais pobres aumentar sua renda e superar a pobreza.

Atualmente, além de desenvolver os produtos, a IDE também acompanha os pequenos negócios, avaliando seu impacto real no aumento de renda das famílias e da qualidade de vida. Ao longo de sua história, a IDE já aumentou significativamente a renda de 19 milhões de pequenos empreendedores rurais, tirando-os definitivamente da linha de pobreza.¹⁸

Por último, não poderíamos deixar de mencionar Muhammad Yunus, professor de Economia e Prêmio Nobel da Paz em 2006 e fundador do **Grameen Bank** – o primeiro banco de microcrédito do mundo, criado em 1976. Nascido em Bangladesh, Yunus é considerado a grande fonte de inspiração e um dos pioneiros na disseminação do conceito e da prática de negócios sociais no mundo.

O Grameen Bank já financiou cerca de 6 bilhões de dólares em empréstimos para mais de oito milhões de pessoas pobres das zonas rurais de Bangladesh. A experiência já foi adaptada e replicada em cerca de 100 países, incluindo o Brasil.

O Grameen opera nas aldeias rurais de Bangladesh e baseia-se no princípio de que o acesso a crédito é um direito humano. As tomadoras de empréstimos são, em sua esmagadora maioria, mulheres pobres e com baixa ou nenhuma escolaridade.

O banco é apenas um dos negócios do grupo Grameen que conta hoje com diversas empresas sociais que oferecem serviços de telecomunicações, educação, nutrição e energia para a população de baixa renda em Bangladesh.

Entre elas, está o negócio social Grameen Danone Foods, *joint-venture* estabelecida em 2006 entre o grupo Grameen e a multinacional francesa Danone com a missão de “Trazer saúde por meio de alimentos para o maior número possível de pessoas”.

A Grameen Danone foi estruturada com quatro objetivos principais: oferecer um produto de valor nutricional elevado, gerar empregos, preservar o meio ambiente e ser economicamente viável.

¹⁷ Fonte: www.aurolab.com / www.aravind.org

¹⁸ Fonte: www.ideorg.org

Seu principal produto é um iogurte enriquecido com vitaminas e minerais que não necessita de refrigeração. Ingerido de duas a três vezes por semana ao longo de um ano, pode evitar a desnutrição.

O modelo de produção é descentralizado, incluindo pequenas fábricas com tecnologia apropriada e mão-de-obra local e uma rede de fornecedores e distribuidores locais num sistema de vendas porta a porta. O iogurte é vendido para pequenos comércios ou distribuído nas áreas rurais pelas “Grameen Ladies”, as mulheres integrantes da rede do Grameen Bank. A fábrica capta água da chuva, transforma parte dos resíduos em energia e limita a distribuição a um raio de trinta quilômetros, reduzindo o impacto ambiental da produção.

O plano é lançar, até 2020, 50 mini fábricas e atingir 150 milhões de habitantes, mas seu principal desafio ainda é a viabilidade econômica.

É a primeira tentativa de incorporar o modelo de um negócio social a uma multinacional.

Aspectos em debate no campo de Negócios Sociais

A sustentabilidade financeira é um dos pontos mais críticos para a maioria dos negócios sociais. É comum que estes negócios tardem mais para alcançar seu ponto de equilíbrio do que uma empresa tradicional. Entre as inúmeras razões, destaca-se o fato de estarem desenvolvendo novos mercados - novos produtos ou serviços, novos processos ou novos públicos - sobre os quais ainda existe pouca referência. Isso lhes obriga a desenvolver e testar modelos novos, seja na produção, promoção ou distribuição do produto ou serviço. Em outros casos, o negócio tem foco no envolvimento e inclusão de comunidades de baixa renda na criação ou gestão dos negócios. Isso, muitas vezes, requer investimento em mobilização e capacitação prévias, afetando a rentabilidade do negócio na sua fase inicial.

Uma questão polêmica no universo dos negócios sociais é a **distribuição ou não de lucro**. No campo de negócios sociais hoje, existem duas correntes¹⁹. A primeira, liderada por Muhammad Yunus²⁰, defende que, em um negócio social, os investidores só podem recuperar o capital investido, sem direito a lucro e dividendos. Os lucros devem ser totalmente reinvestidos na empresa e destinados à sua expansão, melhoria do produto ou serviço, maior eficiência de processos, pesquisa e desenvolvimento (P&D), introdução de novas tecnologias, inovações no marketing e distribuição ou acesso a camadas ainda mais pobres.

Outra corrente mais ampla, representada, entre outros, por Stuart Hart²¹ e Michael Chu²², defende a distribuição de lucro por entender que esta abordagem possibilita atrair mais investidores e permite a criação de novos negócios sociais na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo. Além disso, alega que a comunidade empresarial não aceita a idéia de criar negócios sem lucro.

¹⁹ Para conhecer as duas correntes, recomenda-se a leitura do Relatório “*Fair Business with Poor - Report on the debate between Muhammad Yunus and Michael Chu organized by the World Microfinance Forum Geneva on the occasion of its 1st International Symposium, 1-2 October 2008*”.

²⁰ Para conhecer melhor suas idéias, recomenda-se a leitura dos livros “**Um Mundo sem Pobreza: a Empresa Social e o Futuro do Capitalismo**” – Ed. Ática e **Criando um Negócio Social** – Ed. Campus, ambos de Muhammad Yunus.

²¹ **Stuart Hart** é Professor de Administração na Universidade de Cornell e autor de vários trabalhos acadêmicos sobre sustentabilidade e negócios com a base da pirâmide.

²² **Michael Chu** é professor da Harvard Business School e sócio-fundador do **Ignia Fund** (www.ignia.com.mx), empresa de capital de risco de Monterrey, no México, que investe em projetos rentáveis que atendam a pessoas de baixa renda com necessidades básicas de moradia e serviços de saúde, entre outras. Em junho de 2010 foi anunciada uma *joint-venture* entre o Ignia Fund e a empresa brasileira de *venture capital* Axial Gestão de Recursos Ltda. (www.axialpar.com.br), para prospectar investimentos em negócios na base da pirâmide no Brasil.

Por tratar-se de um novo campo, precisaremos de algum tempo para observar quais são as implicações e resultados de cada um dos modelos. Em qualquer um dos casos, o importante é assegurar que, em um negócio social a prioridade seja sempre o impacto social e não a maximização do lucro.

Outro tema interessante diz respeito ao **potencial de crescimento do negócio social** e, conseqüentemente ao seu potencial de geração de impacto social e de lucro. Nos modelos existentes, ela ocorre de duas formas diferentes: pela expansão do negócio a partir de uma estrutura própria, ou pela replicação do modelo para outros parceiros, sócios ou franqueados. A escolha tem muita relação com o perfil do empreendedor e sua capacidade/intenção de gerenciar um grande negócio versus seu desejo de consolidar o modelo e transferi-lo para outros para, muitas vezes, iniciar um novo empreendimento.

Os resultados apresentados pela ASEMBIS nos seus 18 anos de existência demonstram que sua empreendedora optou por expandir o negócio, num modelo de gestão centralizada.

Já a comercializadora El Arca tem como pressuposto a consolidação de seu modelo em âmbito local e sua posterior replicação para outras regiões do país, por meio da identificação e capacitação de outras organizações locais. Neste caso, a escala se dá, como gosta de dizer seu empreendedor fundador Pablo Ordoñez, *“pela soma de vários pequenos parceiros e não pelo crescimento de uma única instituição”*.

Por último, é importante falar da **governança nos negócios sociais**. É importante lembrar que um negócio social não deve apenas servir a pessoas de baixa renda, mas sim buscar trabalhar **com elas** para promover mudanças no mundo.²³ O campo dos negócios sociais é fértil para o surgimento de novos modelos de governança, porque trabalha com um novo pressuposto: que a criação de negócios deve distribuir poder entre mais – e diferentes – pessoas²⁴. Ao mesmo tempo, o negócio social deve evitar criar estruturas organizacionais muito complexas que tornem a tomada de decisões lenta e pouco eficiente, inviabilizando seu desenvolvimento.

Principais desafios no campo dos Negócios Sociais

1. Criação de um ecossistema favorável ao desenvolvimento de negócios sociais

Por tratar-se de um campo novo, são muitas as barreiras e desafios a serem superados para a consolidação do campo de negócios sociais. Ainda existem poucos modelos consolidados para aprendizado, especialmente no Brasil. Além de mais experiência e conhecimento sobre este novo negócio, é necessária também a criação de um ecossistema favorável ao seu desenvolvimento com atores qualificados em diferentes áreas: escritórios de advocacia e de contabilidade, fundos de investimento, incubadoras e aceleradoras para negócios sociais, universidades ou centros de formação de capital humano especializado para atuar neste campo, etc.

2. Desenvolvimento de instrumentos jurídicos que amparem este novo modelo de empresa social.

Organizações que iniciam negócios sociais adotam estruturas jurídicas das mais variadas – empresas comerciais, associações civis, cooperativas, OSCIPS – buscando a forma que melhor lhes sirva para atuar com seu duplo propósito: comercial e social. Para garantir a legalidade, às vezes é necessária a abertura de duas instituições – uma lucrativa e outra sem fim

²³ Para outras informações, recomenda-se a leitura do artigo **“A governança nos negócios sociais”** de Vivianne Naigeborin, que apresenta as conclusões de debate realizado entre empreendedores de negócios sociais da rede Artemisia Brasil e Ashoka América Latina em Outubro de 2009 — <http://tech.ashoka.org>.

²⁴ Inovações no modelo de governança podem também ocorrer: no acordo de quotistas, no sistema de remuneração e distribuição de lucros, nos processos de tomada de decisão, na relação com clientes e *stakeholders*, nas políticas de transparência, etc.

de lucro –, o que aumenta a complexidade do negócio, especialmente pela duplicação de custos e de esforços nos âmbitos gerencial, financeiro e contábil.

Igualmente crítica é a falta de modelos de instrumentos jurídicos (estatutos, contratos sociais, acordo de quotistas, etc.) que contemple as especificidades do novo modelo, salvaguardando seus propósitos.

Neste sentido, um grupo formado por empreendedores de negócios sociais, investidores, advogados e especialistas no campo de negócios sociais reuniu-se em São Paulo, no 2º semestre de 2009, para elaborar um modelo de contrato social e um guia para auxiliar a elaboração do acordo de quotistas. Para isso, utilizaram como referência o instrumento existente para empresas, adaptando-o para garantir que o negócio tivesse como foco principal o impacto social positivo.²⁵

3. Necessidade de maior engajamento do governo para a promoção e desenvolvimento do campo de negócios sociais. O engajamento do governo, nos âmbitos federal, estadual e municipal, é crítico para o avanço de negócios sociais, especialmente em áreas de direitos básicos como saúde, educação, saneamento básico, etc. Entre as diferentes ações governamentais que podem contribuir com promoção de novos negócios, podemos destacar a criação de ambientes regulatórios favoráveis, a criação de leis de incentivo e linhas de financiamento apropriadas, a melhoria da infraestrutura física (vias de transporte, redes de telecomunicação, eletricidade, outros) e o apoio a programas de educação e treinamento nas comunidades de baixa renda.

4. Necessidade de novos modelos de investimento e de cultura de relacionamento com investidores. Por sua natureza inovadora, os negócios sociais necessitam de mecanismos de financiamento diferenciados que combinem de forma equilibrada e positiva as lógicas de investimento dos setores privados e social.

Os negócios sociais, ao contrário de uma organização social que não gera receita, não precisam ficar restritos a convênios ou doações. Por terem capacidade de pagamento, dependendo de sua natureza jurídica, podem também tomar créditos combinando diferentes mecanismos de oferta de capital: participação acionária, empréstimos de risco, empréstimos a juros baixos, etc.

Neste sentido, é crescente o surgimento de investidores, em busca de negócios sociais que aceitem receber financiamentos com previsão de retorno, seja na forma de empréstimos ou de participação acionária.²⁶

Contudo, a criação destes novos mecanismos ainda requer uma mudança de cultura de ambos os lados: das instituições e dos financiadores. Hoje, ainda existem diferentes compreensões e expectativas entre potenciais investidores e lideranças de negócios sociais, quanto a como valorar e calcular o retorno social e econômico do investimento oferecido e o prazo adequado para que ele ocorra.

Por fim, é importante lembrar que o campo de negócios sociais está em construção, o que significa que há poucas referências e, por isso mesmo, muito ainda a ser aprendido e desenvolvido.

A consolidação dos negócios sociais emergentes, a incorporação de novos atores, a criação de centros de estudos nas universidades e fora dela, certamente contribuirão para o avanço da

²⁵ As organizações co-autoras deste documento foram: Aliança Empreendedora, Artemisia International, Artemisia Brasil, Eletrocooperativa, Instituto Papel Solidário e Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados. Os conteúdos elaborados estão disponíveis nas respectivas organizações.

²⁶ No Brasil, podemos citar três exemplos surgidos nos últimos três anos: Instituto Ventura (www.ventura.org.br), Sitawi (www.sitawi.net) e Vox Capital (www.voxcapital.com.br).

compreensão do significado deste novo modelo para o mundo e de sua capacidade de contribuir para a solução dos graves desafios sociais e ambientais que a sociedade já enfrenta.

Assegurar o bem-estar e uma vida digna a todos, e não a poucos, não é papel somente de líderes de governos ou de organizações do terceiro setor. Essa é uma responsabilidade de todos os indivíduos, não importando as instituições que representam. Por isso mesmo, a criação de novos modelos de negócios que sejam mais inclusivos e que beneficiem a todos é parte fundamental da grande mudança que devemos promover no mundo se quisermos construir uma sociedade verdadeiramente desenvolvida.

Vivianne Naigeborin*

Setembro 2010

**Assessora Estratégica da Artemisia International e colaboradora do Centro de Formações em Negócios Sociais da Artemisia Brasil. É especialista em negócios sociais, tendo trabalhado para diversas organizações da sociedade civil, fundos de negócios sociais e empresas com interesse em negócios com a base da pirâmide.*