UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

LILIAN DE LIMA PIRES

# NEGÓCIOS SOCIAIS EM CONTEXTO BRASILEIRO:

## ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Londrina
2017

LILIAN DE LIMA PIRES

# NEGÓCIOS SOCIAIS EM CONTEXTO BRASILEIRO:
## ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos.

Londrina
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Pires, Lilian de Lima.
Negócios sociais em contexto brasileiro: estudo de casos múltiplos. / Lilian de Lima Pires. - Londrina, 2017.
135 f.

Orientador: Luís Miguel Luzio dos Santos.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.
Inclui bibliografia.

1. Negócio Social - Tese. 2. Pensamento Complexo - Tese. 3. Crises - Tese. 4. Impacto Social - Tese. I. Luzio dos Santos, Luís Miguel. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

LILIAN DE LIMA PIRES

# NEGÓCIOS SOCIAIS EM CONTEXTO BRASILEIRO:
## ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

_____
Orientador: Prof. Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____
Prof. Dra. Sonia Regina Vargas Mansano
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____
Prof. Dra. Líria Maria Bettiol Lanza
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 30 de maio de 2017.

Dedico este trabalho à memória do meu querido pai, Ely Vieira Pires.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu **Deus** por ser o meu sustento e por me permitir chegar onde jamais me imaginei estar. Por abençoar o meu caminho e ter colocado nele pessoas tão incríveis.

Aos meus pais, **Ely Vieira Pires** e **Regina Maria de Lima Pires** por todo cuidado, pelo incentivo e apoio em todos os momentos da minha vida e, principalmente, por todo sacrifício que fizeram para que eu pudesse estudar, buscar novos horizontes e alcançar meus sonhos.

Ao meu irmão, **Jefferson Vieira Pires**, por ser meu protetor e estar sempre presente, principalmente nas situações mais turbulentas.

Ao meu amor, melhor amigo e companheiro de vida, **Fabio Cipriano da Silva**, sua compreensão foi fundamental durante esse período, obrigada por ser o meu maior incentivador, pela parceria em todos os momentos e por seu apoio constante.

Ao meu orientador, **Professor Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos**, pela paciência e amizade, por respeitar minhas opiniões e por toda sua dedicação à minha pesquisa. Agradeço por compartilhar suas experiências e seus conhecimentos. Obrigada por acreditar no meu potencial e me encorajar sempre. Expresso também toda a minha admiração por sua postura e esforço na luta por um mundo melhor.

À **Professora Dra. Sonia Regina Vargas Mansano**, a quem eu tanto admiro, por sua capacidade de tornar o processo de aprendizagem leve e prazeroso. Obrigada por todas as suas contribuições para a construção desta dissertação e por aceitar o convite para participar deste momento tão importante e esperado.

À **Professora Dra**. **Líria Maria Bettiol Lanza,** por ter atendido ao convite para participar da minha banca de defesa e dispor de seu tempo e conhecimento para analisar este trabalho.

A todos os professores do PPGA-UEL que enriqueceram minha vida acadêmica com seus valiosos conhecimentos e, em especial, ao **Professor Dr. Rafael Borim de Souza**, pelos ensinamentos e pelas oportunidades de aprendizado a mim concedidas.

A todos os colegas da minha turma de mestrado, em especial, aos queridos amigos, **Nicole Cerci, Jessica Takano, Eduardo Nogueira, Pedro Conte e Everton dos Anjos**; com vocês, o fardo se tornou mais leve e a jornada acadêmica muito mais divertida.

*A consciência da complexidade nos faz compreender que não poderemos escapar jamais da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: 'a totalidade é a não verdade'.*

(Edgar Morin)

PIRES, Lilian de Lima. **Negócios sociais em contexto brasileiro**: estudo de casos múltiplos. 2017. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

## RESUMO

Em um contexto global marcado pela instabilidade e pelas crises, questiona-se a abordagem exclusivamente economicista das organizações, uma vez que as empresas sobretudo motivadas pelo lucro acabam contribuindo para o agravamento da concentração de poder e riqueza e para o aprofundamento das desigualdades, pobreza e degradação ambiental. Ao considerar a relevância do papel das organizações na sociedade contemporânea, emerge a importância de compreender modelos organizacionais capazes de contribuir para a mitigação dos problemas sociais vigentes. É nesse contexto que emergem os negócios sociais como uma das alternativas à forma de organização que, prioritariamente, visa à maximização do lucro. Os negócios sociais são empreendimentos que envolvem o engajamento do setor privado e formas de atividade com base no mercado empresarial para a consecução de objetivos sociais. Dentro da visão complexa utilizada como pano de fundo desta pesquisa, o objetivo geral foi o de analisar o processo de criação e atuação dos negócios sociais no Brasil em diferentes segmentos, explorando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional. Para a análise empírica, foram selecionados três empreendimentos que receberam suporte da aceleradora Yunus Negócios Sociais: Assobio, Moradigna e Pé de Feijão. A estratégia utilizada nesta pesquisa consiste em estudo de casos múltiplos e se configura como uma investigação descritiva-exploratória. A coleta de dados contou com entrevistas semiestruturadas junto a integrantes dos negócios sociais selecionados, bem como a revisão de documentos e visita de campo. Para a análise dos dados, recorreu-se ao pensamento complexo, seus conceitos e sua característica pluralista. Como principais resultados destaca-se que, apesar de os três empreendimentos adotarem o mesmo formato organizacional, há diferenças bastante expressivas entre as empresas sociais Assobio, Pé de Feijão e Moradigna. A terceira parece se aproximar mais do conceito de negócio social empregado nesta pesquisa, visto que apresenta resultados de impacto social mais concretos e inclui pessoas de baixa renda, principalmente como trabalhadores e beneficiários. Por fim, considera-se que, ainda que seja pequena a relevância do impacto proporcionado por essas organizações num primeiro momento, pequenas iniciativas são necessárias para um salto maior em direção a uma transformação do pensamento, pois são eles os elementos que primeiramente podem ecoar e refletir as mudanças.

**Palavras-chave:** Negócio Social. Pensamento Complexo. Crises. Impacto Social.

PIRES, Lilian de Lima. **Social business in the Brazilian context:** multiple cases study. 2017. 135 p. Master Thesis (Master's degree in Business Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

## ABSTRACT

In a global context marked by instability and crises, the exclusively economic approach of organizations is questioned, since profit-driven companies end up contributing to the increase of the concentration of power and wealth and the deepening of inequalities, poverty, and environmental degradation. Considering the relevance of the role of organizations in contemporary society, the importance of understanding organizational models that contribute to the mitigation of current social problems emerges. It is in this context that social businesses emerge as an alternative to the form of organization that, as a priority, aims at maximizing profit. Social businesses are enterprises that involve private sector engagement and forms of activity based on the corporate market to achieve social goals. Within the complex vision used as a background of this research, the overall goal was to analyze the process of creation and performance of social business in Brazil in different segments, exploring the challenges, limits, and results that emerge from the adoption of this organizational model. For the empirical analysis three projects that received support from the Yunus Social Business accelerator were selected: Assobio, Moradigna, and Pé de Feijão. The strategy used in this research consists of multiple case studies and is configured as a descriptive-exploratory investigation. Data collection included semi-structured interviews with members of the selected social business as well as document review and field visit. For data analysis we resorted to complex thought, its concepts and its pluralistic feature. As main results, it is worth noting that, although the three enterprises adopt the same organizational format, there are very significant differences between the social businesses Assobio, Pé de Feijão and Moradigna. The third seems to be closer to the concept of social business employed in this research, since it presents more concrete social impact results and includes low-income people, mainly as workers and beneficiaries. Finally, it is considered that, although the relevance of the impact provided by these organizations is small in the first moment, small initiatives are necessary for further progress towards a transformation of thought, for they are the elements that can first echo and reflect the changes.

**Keywords**: Social Business. Complex Thought. Crises. Social Impact.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**Figura 1** – Esquema de representação das correntes dos negócios sociais ..... 57
**Figura 2** – Síntese da estratégia de pesquisa ..... 73
**Figura 3** – Localização da cidade de Botucatu no Estado de São Paulo..... 77
**Figura 4** – Cidade de São Paulo (região central)..... 79
**Figura 5** – Localização do distrito Jardim Helena ..... 82
**Figura 6** – Jardim Pantanal..... 83
**Figura 7** – Atividade de campo para educação ambiental..... 87
**Figura 8** – Modelo de horta impantada pelo negócio social Pé de Feijão..... 90
**Figura 9** – Antes e depois das reformas ..... 93
**Figura 10** – Esquema de representação do modelo Yunus de negócio social..... 97

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1** – Relatórios científicos apresentam o alerta ambiental inicial ..... 30
**Quadro 2** – Alguns eventos que evidenciaram a crise ambiental ..... 31
**Quadro 3** – Princípios do paradigma disjuntor-redutor da ciência moderna ..... 37
**Quadro 4** – Síntese dos princípios do paradigma da complexidade ..... 41
**Quadro 5** – Enquadramento analítico dos negócios sociais ..... 55
**Quadro 6** – Principais formatos legais dos negócios sociais nos EUA ..... 62
**Quadro 7** – Principais abordagens dos negócios sociais ..... 65
**Quadro 8** – Empreendimentos selecionados ..... 70
**Quadro 9** – Detalhamento das entrevistas ..... 72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| APP | Área de Preservação Permanente |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| ESALQ-USP | Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz |
| FAO | Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| INPE | Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais |
| IPVS | Índice Paulista de Vulnerabilidade Social |
| OMM | Organização Meteorológica Mundial |
| ONG | Organização Não Governamental |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| OXFAM | *Oxford Committee For Famine Relief* |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PRODES | Projeto de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia Legal por Satélite |
| SEKN | *Social Enterprise Knowledge Network* |
| TAC | Termo de Ajustamento de Conduta |
| TCRA | Termo de Compromisso de Recuperação Ambiental |
| UEL | Universidade Estadual de Londrina |
| UNESP | Universidade Estadual Paulista |
| YNS | Yunus Negócios Sociais - Brasil |
| YSB | *Yunus Social Business – Global Initiatives* |

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO ..... 13**

**2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GLOBALIZAÇÃO, A ASCENSÃO DO NEOLIBERALISMO E AS MÚLTIPLAS CRISES DECORRENTES ..... 19**

2.1 Globalização e neoliberalismo ..... 20

2.2 Crise Socioeconômica: acumulação progressiva e desequilíbrios crescentes 23

2.3 Poder corporativo global ..... 27

2.4 Crise Ambiental: da previsão alarmista ao risco iminente de colapso ecológico ..... 29

**3 A EMERGÊNCIA DO PENSAMENTO COMPLEXO ..... 35**

3.1 Do Paradigma Simplificador e a Emergência do Pensamento Complexo ..... 35

3.2 O Pensamento Complexo e a Proposta de uma Nova Via ..... 40

3.3 Complexidade e Estudos Organizacionais ..... 43

**4 ENTRE O SOCIAL E O ECONÔMICO: A VIA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS ..... 49**

4.1 Conceitos, Contexto e Surgimento ..... 49

4.2 Diferentes Perspectivas dos Negócios Sociais: Visão Europeia, Norte-Americana e dos Países Emergentes ..... 56

*4.2.1 Perspectiva europeia ..... 57*

*4.2.2 Perspectiva norte-americana ..... 60*

*4.2.3 Perspectiva dos países emergentes ..... 63*

**5. PERCURSO METODOLÓGICO ..... 68**

5.1 Classificação geral da pesquisa ..... 68

5.2 Unidade de análise ..... 69

5.3 Coleta de dados ..... 71

5.4 Análise dos dados ..... 72

5.5 Limitações da pesquisa ..... 74

**6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ..... 75**

6.1 Contexto e concepção inicial das organizações ..... 75

6.2 Estrutura organizacional, características e formas de atuação dos empreendimentos ..... 85

6.3 NEGÓCIOS SOCIAIS NO CENÁRIO BRASILEIRO: ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES ..... 98
6.4 RESULTADOS E PERSPECTIVAS FUTURAS ..... 110
**7 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 116**
**REFERÊNCIAS ..... 121**
**APÊNDICES ..... 130**
**APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA ..... 131**
**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA ..... 133**
**APÊNDICE C - PERGUNTAS COMPLEMENTARES - MORADIGNA ..... 135**

# 1 INTRODUÇÃO

O período histórico atual é marcado pela convergência de crises. Não se trata apenas de uma crise financeira, mas de multicrises (MORIN, 2015). As crises econômica e financeira evidenciaram as falhas e limitações do atual sistema econômico capitalista, com o agravamento das desigualdades sociais e o crescente distanciamento entre ricos e pobres (POCHMANN, 2015). Em 2008, o caráter global da crise financeira se tornou evidente, o que impulsionou um novo debate sobre as rápidas transformações que ocorreram recentemente no âmbito geoeconômico e político global e sobre as consequências de uma economia mundial altamente financeirizada (WAHL, 2010).

Para além das finanças, deve-se reconhecer que as desigualdades entre as nações e entre os cidadãos do mesmo país alcançaram níveis insustentáveis tanto nos países desenvolvidos quanto nos subdesenvolvidos. Em um contexto de aprofundamento da pobreza, das diferenças sociais e da escassez de recursos naturais, agravam-se as tensões que culminam em conflitos espalhados pelo mundo (GEORGE, 2010).

No âmbito social, a crise da desigualdade global atingiu novos extremos. Atualmente, a fortuna de 1% da população mais rica do mundo é superior à riqueza dos outros 99% (CREDIT SUISSE, 2016). Além disso, poderes e privilégios estão sendo empregados para distorcer o sistema econômico, ampliando a distância entre os mais ricos e o restante da população. Apesar do crescimento das economias e da vagarosa recuperação dos países mais pobres, a renda das pessoas mais afetadas pela pobreza em todo o mundo não tem seguido essa tendência e, consequentemente, o ritmo de contração da pobreza extrema é muito mais lento do que seria possível (OXFAM[1], 2016a).

Na dimensão ambiental, Stengers (2015) aponta que a mudança climática global não se apresenta mais como uma previsão alarmista. A exploração descontrolada dos recursos naturais tem evidenciado problemas que se acumulam: poluição, envenenamento por agrotóxicos, esgotamento das fontes naturais, redução do volume dos lençóis freáticos, secas, inundações etc. (STENGERS, 2015). Para Leff (2009), o impacto dessas mudanças ambientais nas perspectivas ecológica e social ameaça a economia como um câncer generalizado incoercível, ainda mais grave do que as crises recorrentes do capital.

[1] *Oxford Committee for Famine Relief* (Comitê de Oxford de Combate à Fome) é uma confederação internacional criada em 1942 para discutir os impactos da Segunda Guerra Mundial e buscar soluções para o fornecimento de alimentos para os países prejudicados pelo confronto. Atualmente é composta por 18 organizações e trabalha em conjunto com parceiros e comunidades locais em mais de 90 países. A organização não governamental tem por objetivo ajudar a criar soluções duradouras para o combate à pobreza (OXFAM, 2017a).

Para Leff (2009), a crise ambiental veio problematizar a racionalidade econômica e os paradigmas teóricos que estimularam e legitimaram o crescimento econômico, banindo a natureza do domínio da produção, intensificando o processo de destruição ecológica e degradação da natureza. Desta forma, a questão ambiental contesta as próprias bases de produção e aponta para a construção de novos futuros possíveis, com base nos limites da natureza, na produção de valor social e na criatividade humana (LEFF, 2009).

Admitindo o caráter complexo e integral de tantas crises simultâneas, é possível observar que elas se dão sobre eixos mais profundos, que vão além do plano econômico e adentram outras esferas. Neste contexto em que os mecanismos vigentes não são suficientes para a construção de soluções para os problemas socioambientais, constata-se a urgência de repensar os modelos organizacionais. Considerando que, atualmente, as organizações têm um papel de relevância para a sociedade, elas possuem tanto o potencial de contribuir para o agravamento das crises quanto o de colaborar para a mitigação dos problemas em questão.

As organizações contemporâneas exercem cada vez maior influência sobre a manifestação do comportamento individual, sobre as estruturas socioeconômicas, a cultura e a natureza, o que as torna elementos-chave das sociedades, contribuindo desse modo para a edificação de uma ordem social mundial (CHANLAT, 1996).

Para Serva e Andion (2006), a densidade organizacional é a mais elevada da história. E conforme destacam os autores, "[...] dependemos como nunca das organizações para satisfazer a maior parte de nossas necessidades; dessa forma, elas se tornaram o palco privilegiado da cena social" (SERVA; ANDION, 2006, p. 20). Portanto, nesse cenário, não se pode abdicar de levar em consideração o relevante papel das organizações e de considerar o fenômeno da "sociedade de organizações", em que elas assumem formatos variados e papéis diversos (ETZIONI, 1984).

A princípio, as organizações eram consideradas sistemas fechados, compostos basicamente por aspectos formais e tendo como principal finalidade o lucro (SERVA; ANDION, 2006). Contudo, as abordagens organizacionais habituais, comumente caracterizadas principalmente pela maximização do lucro, passaram a ser confrontadas por análises empíricas, a partir da investigação de experiências vivenciadas no espaço organizacional.

Neste contexto ocorre o questionamento da abordagem exclusivamente economicista das organizações, dominante em grande parte dos estudos organizacionais, uma vez que as empresas motivadas exclusivamente pelo lucro acabam contribuindo para o agravamento da concentração de poder e riqueza e para o aprofundamento das desigualdades, pobreza e

degradação ambiental (KORTEN, 2002), o que pode acentuar os problemas e impulsionar a humanidade para consequências cada vez mais catastróficas.

Ao considerar a relevância do papel das organizações na sociedade contemporânea, observa-se, então, um aumento do interesse no estudo de formatos organizacionais alternativos ao modelo tradicional (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Assim, emerge a relevância de compreender modelos organizacionais capazes de contribuir para a mitigação dos problemas sociais vigentes. A fim de promover respostas e soluções a esses desafios e alternativas ao reducionismo economicista, surgem novas organizações que têm como objetivo aliar o compromisso social e ambiental sem deixar de ser viáveis economicamente (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

É nesse contexto que surgem os negócios sociais como uma das alternativas à forma de organização que, prioritariamente, visa à maximização do lucro. O termo "negócio social" empregado nesta pesquisa se refere ao modelo disseminado pelo economista e Nobel da Paz Muhammad Yunus, que se propõe a "[...] introduzir um novo modelo de empresa, que reconheça a natureza multidimensional dos seres humanos" (YUNUS, 2008, p. 35), de modo a valorizar o indivíduo em suas potencialidades, tendo como base a prioridade social (YUNUS, 2010).

Yunus (2008, 2010) entende esse tipo de empreendimento como uma organização que tem como principal propósito a criação de valor social utilizando métodos de negócios, por meio da comercialização de produtos ou serviços, nos quais, "[...] o princípio de maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível - para ser desfrutado pelos investidores - a empresa social procura alcançar objetivos sociais"; além disso, o lucro deve ser integralmente reinvestido na organização (YUNUS, 2010, p. 37).

Percebe-se, no entanto, que esse tipo de organização não rompe com a lógica do mercado, mas busca estabelecer um diálogo com ela no sentido de apropriar-se das técnicas empresariais e mecanismos do mercado para a geração de benefícios sociais. Desta forma, o que diferencia os negócios sociais das empresa convencionais é que, ao invés de a ênfase maior estar colocada no mercado, para os negócios sociais a prioridade está nos aspectos sociais.

Sendo assim, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: como se configuram os negócios sociais no Brasil, a partir de três estudos de caso, considerando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional?

Para responder a esta pergunta, foram selecionadas três organizações de segmentos distintos que receberam suporte da aceleradora Yunus Negócios Sociais (YNS). A primeira,

chamada Assobio, está localizada na cidade de Botucatu/SP. Sua atividade comercial procede do reflorestamento de mata nativa com uma proposta de inclusão social. O segundo empreendimento selecionado é o Moradigna, que está situado na cidade de São Paulo/SP e realiza reformas de baixa complexidade com foco em prevenção e combate a insalubridades residenciais. O terceiro negócio social selecionado é o Pé de Feijão, com sede em São Paulo/SP; sua proposta consiste na implantação de hortas urbanas para a produção de espaços verdes e compartilhados.

Assim, dentro da abordagem complexa utilizada como fundamentação desta pesquisa, o objetivo geral foi de analisar o processo de criação e atuação dos negócios sociais no Brasil em diferentes segmentos, explorando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional. Para a consecução desse objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

I. discutir as diferentes abordagens de negócios sociais, assim como suas distintas bases conceituais;
II. descrever o contexto e trajetória histórica dos negócios sociais em diferentes áreas de atuação, bem como suas principais características;
III. apontar aspectos que interferem, de forma positiva e/ou negativa, na implementação e desempenho dos negócios sociais;
IV. verificar os benefícios sociais gerados pela organização e perspectivas futuras para os empreendimentos, diante do atual contexto socioeconômico.

Os negócios sociais constituem um fenômeno novo, complexo e multifacetado que ainda é difícil de interpretar. No entanto, esses empreendimentos têm adquirido notoriedade graças à sua inclinação para lidar de forma inovadora com alguns dos problemas e desafios das sociedades contemporâneas, alcançando países caracterizados por níveis diferentes de desenvolvimento econômico, sistemas de bem-estar e graus de democratização (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

A compreensão dos negócios sociais está se tornando cada vez mais importante tanto no meio acadêmico quanto no mundo empresarial (SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013). Apesar de ainda se tratar de um assunto incipiente, trabalhos realizados por meio de pesquisa bibliométrica em bases nacionais e internacionais, como os realizados por Rosolen, Tiscoski e Comini (2015), bem como por Sassmannshausen e Volkmann (2013) apontam que houve um progresso acadêmico considerável na compreensão dos negócios sociais nos últimos anos, com crescente número de publicações. No âmbito da gestão, esses tipos de empresas também têm proliferado nas últimas décadas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Sassmannshausen e Volkmann (2013) apresentam uma quantidade considerável de evidências para o estabelecimento da "empresa social" como um importante domínio de investigação. Para os autores, isso é documentado pelo número crescente da frequência das publicações; além disso, o campo tem feito progressos significativos na variedade de seus temas de investigação e, portanto, não parece se tratar apenas de uma tendência que em breve irá desaparecer (SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013)

No âmbito acadêmico, esta pesquisa ganha relevância ao buscar aprofundar o debate em torno desse fenômeno organizacional, a fim de contribuir para o desenvolvimento desse campo de estudo, em especial no que diz respeito à realidade brasileira. Além disso, reconhecer a complexidade dessas organizações pode favorecer a compreensão de suas múltiplas dimensões. Ademais, considerando o destacado papel das organizações na atualidade, compreender melhor um tipo de organização que pode trazer resultados positivos para populações vulneráveis é de grande importância para os estudos organizacionais.

Ademais, Comini, Barki e Aguiar (2012) apontam que, no contexto brasileiro, o campo dos negócios sociais ainda está em construção e, portanto, existe uma lacuna nos estudos relacionados a esse campo no que diz respeito à configuração e operação desses empreendimentos. Trata-se ainda de um tema emergente e atualmente conta com um número razoável de empreendimentos operando há alguns anos. Portanto, na dimensão organizacional, o estudo poderá contribuir para o entendimento da operação desses empreendimentos, além do reconhecimento de suas principais características, considerando avanços, limitações e contradições diante da realidade com que se confrontam.

Por fim, o trabalho se justifica por estar vinculado ao projeto de pesquisa que tem como tema de estudo “Os modelos de organizações de socioeconomia solidária em atuação no Brasil: potenciais e desafios” e vem se aliar ao esforço já empreendido pela pesquisadora Mello (2016) na dissertação apresentada a esse Programa de Pós-Graduação.

Além desta primeira seção introdutória, o trabalho foi organizado em mais cinco capítulos, além das considerações finais:

**Capítulo 2 - Considerações sobre a globalização, a ascensão do neoliberalismo e as múltiplas crises decorrentes**: o intuito desse capítulo é traçar um breve panorama das principais crises mundiais decorrentes do atual sistema econômico baseado na acumulação ilimitada e intensa degradação ambiental. Nesta seção foram abordadas as crises de ordem socioeconômica, com destaque para os problemas de desigualdade, distribuição de riquezas, concentração do poder corporativo global, e de ordem ambiental, com ênfase na dimensão global da crise ambiental.

**Capítulo 3 – A emergência do pensamento complexo**: neste capítulo propõe-se abordar, por um lado, o paradigma disjuntor-redutor ou simplificador. Por outro, o paradigma emergente ou da complexidade. Em um tópico subsequente, volta-se então para a discussão sobre a relação entre o pensamento complexo e as organizações.

**Capítulo 4 – Entre o social e o econômico: a via dos negócios sociais**: o objetivo principal deste capítulo é lançar luz sobre a discussão desse modelo organizacional, examinando o contexto do surgimento dos negócios sociais, assim como suas bases conceituais, as diferentes abordagens e terminologias empregadas para designar essa forma de empreendimento.

**Capítulo 5 – Percurso metodológico**: este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, abordando o delineamento, classificação e natureza da pesquisa, unidade de análise e as formas como foram realizados os processos de coleta e análise dos dados.

**Capítulo 6 – Apresentação e análise dos resultados** - Nesta seção se analisa o processo de criação e atuação dos negócios sociais em estudo, explorando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional. Inicialmente é retratada a trajetória histórica das organizações, bem como suas principais características. Em seguida, são apontados os aspectos que interferem na implementação e operação dos negócios sociais. Posteriormente, são apresentados os benefícios sociais, os resultados gerados pelas organizações e as perspectivas futuras para os empreendimentos, diante do atual contexto socioeconômico.

# 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GLOBALIZAÇÃO, A ASCENSÃO DO NEOLIBERALISMO E AS MÚLTIPLAS CRISES DECORRENTES

Vive-se hoje em um período de opulência sem precedentes, que seria difícil até mesmo imaginar há algum tempo atrás. No século XX o regime democrático se tornou a forma prevalecente de organização política. A noção de direitos humanos e liberdade política atualmente são partes do discurso predominante. Há um evidente avanço nas condições de vida da humanidade. As diferentes regiões do mundo estão mais estreitamente interligadas do que jamais estiveram, tanto na esfera comercial e das comunicações como no âmbito das ideias e ideais (SEN, 2010).

Todavia, vive-se igualmente em uma era de privações, destruição e opressão extremas. Há problemas novos coexistindo com problemas antigos - a permanência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas, violação de liberdades políticas fundamentais e de liberdades formais básicas, fomes crônicas e coletivas, profunda negligência perante os interesses das populações mais vulneráveis, além de ameaças cada vez mais intensas ao meio ambiente e à sustentabilidade da vida econômica e social. Além disso, muitas privações são encontradas sob diferentes formas tanto em países ricos como em países menos desenvolvidos (SEN, 2010).

As crises que se sobrepõem e assolam a humanidade são impulsionadas pela crença incondicional no desenvolvimento tecno-econômico, em que o crescimento seria o motor infalível para o progresso. Nessas condições de globalização neoliberal, o desencadeamento do capitalismo planetário desenfreado ampliou os aspectos negativos do desenvolvimento e perpetuou a hegemonia do cálculo, do quantitativo e do lucro nas sociedades e nas vidas humanas, ignorando, sobretudo, o que dificilmente pode ser calculado, como os contextos humanos e culturais (MORIN, 2015).

Não se trata apenas de uma crise financeira, mas uma crise múltipla, na qual os aspectos que a constituem se reforçam e se agravam mutuamente (riscos nucleares, degradação da biosfera, instabilidade econômica, conflitos etno-político-religiosos) (MORIN, 2015). Em vista disso, nesta seção, foram destacadas as crises de ordem socioeconômica, com uma discussão sobre as desigualdades, distribuição de riquezas e os problemas da concentração do poder corporativo global, e as de ordem ambiental, com destaque para os eventos e relatórios que colocaram em evidência a dimensão global da crise ambiental, a questão dos limites físicos e o risco de esgotamento ecológico.

Destaca-se que o intuito deste capítulo é traçar um breve panorama das principais crises mundiais decorrentes de um sistema econômico baseado na acumulação desmedida e degradação ambiental. Evidenciar esses problemas é importante à medida que desperta questões sobre a falta de interesse do atual modelo de desenvolvimento socioeconômico em atender as demandas de toda a sociedade, principalmente dos menos favorecidos. Ressalta-se que as diversas crises não ocorrem de maneira isolada, portanto, esses aspectos não podem ser encarados separadamente; além disso, não é viável imaginar uma única solução para sanar todos os problemas que se sobrepõem.

## 2.1 GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO

Held e McGrew (2000) argumentam que o termo "globalização" passou a ser utilizado desde o início dos anos 1970. Naquela época, as abordagens teóricas mais conhecidas assumiram a separação de questões internas e externas, mais especificamente entre domínios nacionais e internacionais. Mais recentemente, após a queda do chamado Estado Socialista e do estabelecimento do capitalismo em âmbito global, a globalização foi transformada em um conceito-chave dentro da academia e em diversos domínios da vida pública e privada em quase todos os cantos do mundo (GUEDES; FARIA, 2007).

Guedes e Faria (2007) apontam que a globalização não significa "universalismo". Por conseguinte, não se deve tomar como natural ou inexorável a harmonia entre os interesses das diferentes partes, a universalização de valores, ou a convergência de culturas e civilizações. Em vez disso, a globalização deve ser tomada como um processo sócio-histórico complexo, que traz consigo características e estruturas políticas. Os autores argumentam que o mundo global é um contexto de disputas políticas e complexas em que estados ou governos e empresas transnacionais se tornaram os atores principais (GUEDES; FARIA, 2007).

De acordo com Morin (2015), a globalização constitui a condição atual da mundialização e “[...] é fruto da conjunção em circuito retroativo do desenvolvimento desenfreado do capitalismo que, sob a égide do neoliberalismo, se propaga pelos cinco continentes, e do desenvolvimento de uma rede de telecomunicações instantâneas [...]” (MORIN, 2015, p. 21). Para o autor, essa conjunção efetiva a unificação tecnoeconômica do planeta.

Para Morin (2015), a globalização é adotada como uma fórmula-padrão que despreza os contextos humanos e culturais e se aplica de forma semelhante a sociedades e culturas distintas, sem considerar suas singularidades, uniformizando culturas e desconsiderando

assimetrias econômicas. A globalização oferece (ou impõe) o modelo ocidental como padrão universal para o resto do mundo. Fruto do sociocentrismo ocidental, ela é também a propulsora de uma ocidentalização desenfreada. De fato, se a globalização "[...] necessariamente não traz para o resto do mundo o que a civilização ocidental tem de positivo (direitos humanos, liberdades, democracia), inevitavelmente transfere seus vícios" (MORIN, 2015, p. 31).

Morin (2015) aponta ainda que a globalização alimenta sua própria crise e o seu dinamismo promove diversos problemas em escala planetária. Nas condições de globalização neoliberal – com a privatização dos serviços públicos e de empresas estatais, retração das atividades públicas em benefício das atividades privadas, prevalência dos investimentos especulativos internacionais e desregulamentações generalizadas –, o surgimento de um capitalismo planetário descomedido, desde os anos 1990, ampliou os aspectos negativos do desenvolvimento (MORIN, 2015). De acordo com Morin (2011, p. 15-16):

> É preciso pensar nossa era planetária que assumiu a forma de globalização com a unificação tecnoeconômica desenvolvida a partir dos anos 1990. A nave espacial Terra é propulsada a uma velocidade vertiginosa pelos quatro motores incontrolados: ciência-técnica-economia-lucro. Essa corrida conduz rumo a perigos crescentes: turbulências graves e críticas de uma economia capitalista desenfreada, degradação da biosfera que constitui nosso meio vital, multiplicação das armas de destruição em massa que coincidem com as crescentes convulsões belicosas, todos eles perigos que se desenvolvem entre si.

Além disso, a globalização favoreceu um capitalismo sem fronteiras, em que as forças do livre mercado imperam sem, contudo, terem sido implantadas regulações à altura, o que criou um capitalismo sem leis. Para Chomsky (2010), o neoliberalismo é o paradigma econômico e político que define o tempo atual. Ele é caracterizado por um conjunto de políticas e processos que possibilitam que um número relativamente pequeno de interesses individuais conduzam a maior parte possível da vida social com o intuito de potencializar seus benefícios particulares. Inicialmente associado a Reagan e Thatcher, o neoliberalismo é apontado por Chomsky (2010, p. 7) como "[...] a principal tendência da política e da economia globais nas últimas duas décadas, seguida, além da direita, por partidos políticos de centro e por boa parte da esquerda tradicional". Nas palavras de Harvey (2008, p. 12):

> O neoliberalismo é em primeiro lugar uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livre comércio. O papel do Estado é criar e preservar uma estrutura institucional apropriada a essas práticas; o

> Estado tem de garantir, por exemplo, a qualidade e a integridade do dinheiro. Deve também estabelecer as estruturas e funções militares, de defesa, da polícia e legais requeridas para garantir direitos de propriedade individuais e para assegurar, se necessário pela força, o funcionamento apropriado dos mercados.

Aqueles que defendem o neoliberalismo argumentam que o Estado é inerentemente ineficiente quando comparado com os mercados, o que faz com que estes devam sempre ser privilegiados (CHOMSKY, 2010). Os neoliberais acreditam que o Estado pós-guerra não pode ser sustentado por mais tempo, especialmente em um mundo que agora se caracteriza pelo capital altamente móvel e pela concorrência econômica intensa entre os Estados. Assim, sugerem que o Estado deve se concentrar nas decisões políticas, em vez de prestar serviços diretamente para a sociedade e sugerem a substituição da provisão estatal de serviços públicos por um sistema empresarial, baseado na concorrência de mercados, o que resultaria em maior eficiência. Como consequência, suas reivindicações raramente necessitam de defesa e são requisitadas para justificar quase qualquer coisa, da diminuição de impostos para os ricos e desprezo das regulações ambientais à degradação da educação pública e dos programas de seguridade social (CHOMSKY, 2010).

Segundo Harvey (2008), os fundadores do pensamento neoliberal declaravam que as liberdades individuais consistiam em valores centrais da civilização e eram garantidas pelo livre mercado e livre comércio. O pensamento neoliberal se tornou hegemônico como modo de discurso e passou a influenciar amplamente as formas de pensamento, a ponto de se incorporar às maneiras habituais de muitas pessoas perceberem, viverem e compreenderem o mundo (HARVEY, 2008).

De fato, qualquer atividade que se oponha ao domínio da sociedade pelas grandes empresas é considerada equívoca, porque estaria se contrapondo ao funcionamento do livre mercado, considerado o único alocador racional, legítimo e democrático de bens e serviços (CHOMSKY, 2010). “No melhor de sua eloquência, os defensores do neoliberalismo falam como se estivessem prestando aos pobres, ao meio ambiente e a tudo o mais um fantástico serviço quando aprovam políticas em benefício da minoria privilegiada” (CHOMSKY, 2010, p. 8). Desta forma, há uma substituição da ideia de direitos pela de benesses e caridade. E prevalece a incoerente ideia de que o aumento da riqueza total beneficia a todos, independentemente da maneira como é distribuída (LUZIO-DOS-SANTOS, 2014).

As implicações econômicas dessas políticas têm sido semelhantes em todos os lugares: um aumento elevado das desigualdades sociais e econômicas, um crescimento considerável da pobreza absoluta entre as nações e povos mais pobres do mundo, uma situação ambiental

catastrófica, uma economia global instável e uma prosperidade sem precedentes para os ricos. Frente a esses fatos, os defensores da ordem neoliberal afirmam que o progresso chegará inevitavelmente para todas as camadas da população, desde que não haja oposição à política neoliberal (CHOMSKY, 2010). De fato, o que se percebe, entretanto, é a exacerbação dos problemas e a criação de dois mundos cada vez mais distantes e contraditórios.

## 2.2 CRISE SOCIOECONÔMICA: ACUMULAÇÃO PROGRESSIVA E DESEQUILÍBRIOS CRESCENTES

O início do século XXI vem acompanhado pela expressiva retomada da desigualdade entre indivíduos, classes sociais e países. A desigualdade tem se revelado um fenômeno de características multidimensionais que deriva, em geral, de complexas interações provenientes das relações de poder (PIKETTY, 2014).

A desigualdade global está atingindo novos extremos. O 1% mais rico da população mundial possui mais riquezas que todo o restante do planeta (CREDIT SUISSE, 2016). A riqueza média de cada adulto inserido nessa parcela mais rica é de US$ 1,7 milhão, mais de 300 vezes superior que a de uma pessoa que integra os 90% mais pobres (OXFAM, 2016a). Assim, em vez de constituir uma economia que favoreça toda a humanidade, foi estabelecida uma economia que beneficia uma parcela ínfima da população mundial.

A Oxfam (2016a) também apresentou recentemente que, apesar da economia mundial ter mais do que dobrado nos últimos 30 anos, atingindo quase US$ 78 trilhões de produto interno bruto (PIB), 46% do crescimento global da renda favoreceram, principalmente os 10% mais ricos da população mundial, ao passo que os 10% mais pobres receberam apenas 0,6%. Esses dados evidenciam o crescente desequilíbrio na distribuição de riquezas também entre as nações. A respeito da discrepância entre países, Piketty (2015, p. 68) observa que:

> O modelo de convergência não se aplica entre os países ricos e os mais pobres, tampouco entre os países ricos e os países sul-americanos de renda intermediária: as diferenças de renda, ao contrário, tendem a se aprofundar [...]. Na realidade além de não terem ocorrido investimentos maciços dos países ricos nos países pobres, o que aconteceu foi o contrário: em média, costumam-se observar fluxos líquidos de capitais dos países mais pobres para os mais ricos, ou seja, a fuga de capitais dos capitalistas dos países pobres para os ricos supera os investimentos e ruma na outra direção!

Não existe nenhuma sociedade, em qualquer período histórico, em que se observe uma distribuição de riqueza que possa ser razoavelmente classificada como pouco desigual, ou seja, onde a metade mais pobre da população possua parte considerável da propriedade do capital

(PIKETTY, 2014). No entanto, as disparidades têm se intensificado. Os hiper-ricos passaram a responder cada vez mais pelo controle da economia e da política em âmbito global (POCHMANN, 2015). Em 2015, a riqueza da metade mais pobre da população do planeta diminuiu cerca de US$ 1 trilhão nos últimos cinco anos e atualmente apenas 8 bilionários, que continuam aumentando suas fortunas, possuem uma riqueza correspondente à da metade mais pobre da população mundial (OXFAM, 2017b). Em 2010, a quantidade desses bilionários totalizava 388, o que indica que a riqueza está cada vez mais concentrada nas mãos de poucos (OXFAM, 2016a).

Philip Kotler, reconhecido como uma das maiores autoridades do marketing – um dos motores do capitalismo – também destaca algumas falhas e consequências do atual sistema econômico: a persistência da pobreza, a concentração da riqueza, a exploração desenfreada dos recursos naturais para obtenção de lucros a curto prazo, a elevada taxa de desemprego em face da automação, os altos encargos da dívida, a influência desproporcional dos ricos na política pública e os custos ambientais elevados (KOTLER, 2015). Isso significa que não só autores que criticam o modelo capitalista apontam suas consequências negativas, mas os autores que tradicionalmente dão respaldo ao modelo começam a discutir as crises decorrentes desse sistema.

O sistema socioeconômico vigente é capaz de produzir muitos bilionários, mas é incapaz de atender aos anseios de uma vida economicamente mais igualitária para todos. De fato, tem agravado todos os problemas e impulsiona a humanidade para impasses cada vez mais catastróficos. Lopes, Sachs e Dowbor (2010) afirmam que o planeta está sendo destruído para o proveito de uma pequena elite e que dois princípios básicos devem nortear as ações futuras: inverter a marcha da destruição do planeta e diminuir a desigualdade acumulada. Contudo, a principal medida do progresso econômico, o PIB, não mensura nenhum dos dois princípios, pois não computa a redução do capital natural do planeta e apresenta somente a medida nacional de intensidade de utilização da máquina produtiva. Os autores apontam também que o principal motivador dos investimentos privados, o lucro, atua contra ambos: é favorecido pela extração intensa dos recursos naturais e pela externalização dos custos e não tem interesse naqueles que têm pouca capacidade aquisitiva. O impulso pelo lucro, em curto prazo, atua tanto contra a preservação da natureza como contra a igualdade (LOPES; SACHS; DOWBOR, 2010).

Diante desses fatos, deve-se ter cuidado com qualquer determinismo econômico sobre as desigualdades de riqueza e renda. Piketty (2014) destaca que a história da repartição de riqueza jamais deixou de ser extremamente política, o que impossibilita sua limitação aos mecanismos puramente econômicos. Para o autor (2014, p. 27), “[...] a história da desigualdade

é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores e pelas escolhas coletivas que disso decorrem". Ou seja, a desigualdade é consequência da combinação do jogo de forças de todos os atores envolvidos. Como essa história se desenvolve depende de como as sociedades percebem as desigualdades e que tipos de políticas e instituições adotam para avaliá-las e transformá-las (PIKETTY, 2014).

Não faltam, nos dias de hoje, acontecimentos lamentáveis, mas certamente um dos piores é a persistência da fome para um enorme número de pessoas em um mundo de prosperidade sem precedentes (SEN, 2010). De acordo com estimativas recentes da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), cerca de 795 milhões de pessoas permanecem subnutridas globalmente, o que significa que mais de uma em cada nove pessoas no mundo é atualmente incapaz de consumir alimentos suficientes para manter uma vida ativa e saudável. Aproximadamente 780 milhões de pessoas, ou a grande maioria das pessoas permanentemente subalimentadas no planeta, vivem nas regiões subdesenvolvidas (FAO, 2015).

Para Sen (2010), uma pessoa pode ser submetida à condição de fome e miséria mesmo havendo abundância de alimentos à sua volta, se ela não possuir recursos para comprar alimentos, devido à perda de renda. Por outro lado, mesmo quando há acentuada redução no estoque de alimentos de um país ou região, ainda assim o problema da fome poderia ser sanado a partir de uma divisão mais equitativa dos alimentos disponíveis. O autor aponta ainda que há um pensamento (ao menos implícito) de que pouco se pode fazer para remediar esta situação. Considera-se também, com muita frequência, que esse quadro pode ser agravado no longo prazo, principalmente com o aumento da população mundial. Desta forma, um pessimismo tácito passa a dominar as reações internacionais em relação a essas misérias, o que pode levar ao fatalismo e à ausência de tentativas efetivas para sanar essa condição (SEN, 2010).

> As fomes coletivas assolam muitos países com espantosa inclemência, "ferozes como dez fúrias, terríveis como o inferno" (tomando emprestadas as palavras de John Milton). Além disso, a fome endêmica em massa é um flagelo que perdura em muitas partes do mundo - debilitando centenas de milhões de pessoas e matando uma proporção considerável delas com regularidade estatística. O que faz dessa fome disseminada uma tragédia ainda maior é o modo como acabamos por aceitá-la e tolerá-la como parte integrante do mundo moderno, como se ela fosse um fato essencialmente inevitável (SEN, 2010, p. 264).

Cerca de 1,3 bilhão de toneladas de alimentos são desperdiçados anualmente em todo o mundo (FAO, 2013) e, se quase 800 milhões de pessoas padecem de fome, isso não se deve a uma produção alimentar insuficiente. A fome no mundo não é resultado de uma armadilha malthusiana[2], mas da desigualdade de acesso aos alimentos e recursos. Não é consequência da escassez física, mas de injustiças estabelecidas no tecido social das sociedades. Portanto, não se trata de um problema técnico, mas político.

O cenário encontrado no Brasil é igualmente alarmante. Hobsbawn (1995) alertou que o país era o candidato a campeão mundial de desigualdade econômica. Mais recentemente, Pochmann (2015) observa que a desigualdade entre classes sociais permanece intensa no país e que esta continua a ser a marca inegável do Brasil. Além disso, o país voltou a atrair atenção em função da prolongada crise política e econômica que percorre (OXFAM, 2016b).

> Para uma sociedade que se constituiu assentada por mais de três séculos na escravidão, a desigualdade individual se constituiu no elemento desaguador da diferenciação dos padrões de vida e de valorização social no Brasil contemporâneo. Originalmente, a desigualdade prevaleceu como uma marca inequívoca do trabalho (forçado) ao longo de todo o processo de colonização (1500-1822), bem como durante o período monárquico e de independência nacional até a formação da República (1822-1889). Nem mesmo a passagem para a República, em 1889, se apresentou suficiente para desconstituir a base da desigualdade pela qual a sociabilidade nacional foi fundada (POCHMANN, 2015, p. 134).

Pochmann (2015) observa que há no Brasil um padrão excludente de repartição da renda e riqueza. Embora tenha superado a condição de colônia portuguesa, o regime imperial e ter passado para a fase republicana, com a substituição da atividade econômica baseada no ciclo primário-exportador pela urbanização e industrialização, o país seguiu "[...] praticamente incólume a apropriação de cerca de 4/5 de toda riqueza e renda nacional por apenas uma restrita elite branca e escolarizada formada por 10% de toda a população brasileira" (POCHMANN, 2015, p. 42). Segundo o índice GINI, instrumento criado para mensurar o nível de concentração de renda em determinada população, o Brasil é o 13º pior país em distribuição de renda (WORLD BANK, 2013).

De acordo com a métrica utilizada por Thomas Piketty, o percentual da renda total acumulada pelo 1% mais rico no Brasil corresponde a aproximadamente um quarto da renda total do país. Essa elite paga em média somente 1,8% de impostos sobre sua renda. Segundo

[2] Em sua mais conhecida obra, *An Essay on the Principle of Population* (Ensaio sobre o Princípio da População), Malthus (1798) "[...] conclui que a produção de alimentos cresce em progressão aritmética, enquanto a população tenderia a aumentar em progressão geométrica, o que acarretaria pobreza e fome generalizadas" (SANDRONI, 1999, p. 363).

esta perspectiva, o Brasil enfrenta o mesmo problema de crescimento de concentração da renda observado em âmbito mundial. Logo, há motivos para esperar que a recessão econômica, o desemprego e as altas taxas de juros perdurem por mais tempo e contribuam para o aumento da desigualdade de renda em curto prazo (OXFAM, 2016b).

Ao longo da história do Brasil foram criadas renda e riquezas capazes de produzir impactos significativos nas condições de vida de grande parte da população. No entanto, a maior parte da riqueza existente tende a ser apropriada concentradamente por uma elite gananciosa. Por outro lado, se reforça a ideia de naturalização da pobreza, a culpa pelos problemas decorrentes da pobreza passa a recair sobre as pessoas que se encontram nesta situação, valorizando-se cada vez mais a meritocracia e as realizações individuais, típico do discurso neoliberal. Percebe-se que até os dias de hoje há resquícios do legado histórico da trajetória de um país marcado por séculos de desigualdade e injustiças sociais. E, ainda que o Brasil tenha passado por profundas transformações ao longo do tempo, a intensa discrepância na distribuição de renda e riqueza ainda se mantém presente.

## 2.3 PODER CORPORATIVO GLOBAL

O desenvolvimento da teoria econômica enfatizou a busca de respostas e a configuração de modelos organizacionais baseados na maximização dos lucros, tanto para indivíduos como para organizações. No campo dos estudos organizacionais, há um número elevado de revistas acadêmicas e publicações que promovem a utilização de ferramentas e mecanismos de gestão em que o principal objetivo é aumentar o valor de retorno sobre o capital; questões como o bem-estar das pessoas e as consequências das atividades empresariais são tidas como secundárias.

Atualmente, tem ocorrido uma tendência nos negócios para a realização de alianças, fusões e aquisições empresariais, o que converge para a formação de corporações privadas globais cada vez maiores. Desta forma, o "[...] processo em curso de dominação transcorre sem guerras ou meios violentos de imposição, uma vez que é o próprio avanço do sistema de produção global que termina por ratificar o poder privado das grandes corporações transnacionais" (POCHMANN, 2015, p. 46).

Empresas em todo o mundo estão interligadas em uma grande rede global de controle corporativo (TAKES; HEEMSKERK, 2016; VITALI; GLATTFELDER; BATTISTON, 2011). Este fenômeno impulsiona a formação de um grupo empresarial que interfere nas decisões econômicas e políticas globais. Isso pode ser observado por meio da análise de 1.315 empresas

transnacionais que formam a rede capitalista que controla o núcleo da economia global (POCHMANN, 2015).

Este pequeno grupo de corporações transnacionais mantém relações de controle sobre outras 43,1 mil empresas multinacionais, expressando elevado nível de monopolização da produção e distribuição de bens e serviços na economia mundial. Além disso, as 1,3 mil companhias transnacionais apoderam-se de aproximadamente 1/5 das receitas globais e controlam cerca de 2/3 das vendas realizadas mundialmente, bem como as ações das principais companhias negociadas nas bolsas de valores (POCHMANN, 2015).

As corporações têm surgido como organizações controladoras predominantes no mundo, sendo que as maiores entre elas têm alcançado muitos países, superando o tamanho e poder de muitos governos (KORTEN, 1996). Dados recentes apontam que, das 100 maiores economias do planeta, 69 são corporações, enquanto apenas 31 são países[3] (GLOBAL JUSTICE NOW, 2016). Como consequência da elevada concentração e acumulação de recursos e poder, tem-se a dominação da economia capitalista global por poucos especuladores financeiros e poucas megacorporações de abrangência global, que podem valer-se de sua enorme influência financeira e do alcance midiático para manipular preços, determinar que produtos devem ser consumidos e determinar quais concorrentes devem ser absorvidos ou expulsos pelo mercado, bem como criar demandas para aquilo que é conveniente às corporações, sem critérios de prioridades de uso ou de impacto ambiental e social. Para Chomsky (2010, p.13):

> A maior parte da economia é dominada por empresas gigantescas que possuem um formidável controle sobre seus mercados e que, portanto, praticamente desconhecem aquele gênero de concorrência descrito nos livros de economia e nos discursos dos políticos. E essas empresas são, elas próprias, organizações totalitárias que funcionam com critérios não-democráticos. O fato de a economia girar em torno dessas instituições compromete gravemente a nossa capacidade de construir uma sociedade democrática.

Esta nova etapa do capitalismo é baseada em especulação financeira e não mais em produção. Em suma, o objetivo maior deste mercado altamente concentrado é "[...] usar dinheiro, para fazer dinheiro, para quem tem dinheiro" (KORTEN, 2002 p. 56). Portanto, o planeta está sendo destruído em favor de uma minoria, para aumentar a oferta de bens sem critérios de prioridades de uso ou de impacto ambiental e social.

[3] Estes números foram extraídos de uma comparação direta das receitas anuais das corporações e a receita anual dos países, a partir dos dados disponibilizados pela CIA World Factbook 2015 e Fortune Global 500 (GLOBAL JUSTICE NOW, 2016).

Progressivamente, mais que o interesse coletivo, é o interesse das corporações que tem definido as agendas políticas dos Estados e das organizações internacionais (KORTEN, 1996). Para Korten (1996), é notório que o poder político se alinha ao poder econômico. Desta forma, quanto maior a integração econômica, mais fortes seus principais atores e maior poder político tende a centralizar-se nas maiores corporações. Quanto maior o poder político das corporações e seus aliados, menor o poder político do povo e menos expressiva se torna a democracia. Portanto, os mercados são cada vez menos livres ao serem dominados pelas grandes corporações que impõem suas regras unilateralmente.

## 2.4 CRISE AMBIENTAL: DA PREVISÃO ALARMISTA AO RISCO IMINENTE DE COLAPSO ECOLÓGICO

A introdução da crise ambiental na arena política ocorreu no final dos anos 1960 e início dos anos 1970. Ela foi impulsionada pela produção de uma série de relatórios científicos e teve uma etapa decisiva na Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente das Nações Unidas, realizada em Estocolmo, na Suécia, em 1972, em torno da qual foram levantadas diferentes formas de entender e assumir os problemas por parte dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento (PIERRI, 2001). Os estudos científicos mais conhecidos que inicialmente caracterizaram a crise ambiental foram destacados por Pierri (2001), conforme o Quadro 1, na página a seguir.

**Quadro 1** – Relatórios científicos apresentam o alerta ambiental inicial

| Ano | Relatório científico |
|---|---|
| **1949** | Fairfield Osborn, presidente da Sociedade Zoológica de Nova York, em seu livro *Le planète au pillage* (Nosso planeta saqueado), anunciou a imensidão do risco criado pela própria humanidade. |
| **1962** | Primavera Silenciosa, o livro da norte-americana Rachel Carson denunciando o efeito de agroquímicos na extinção de aves, selou a aliança entre o movimento ambientalista nascente e os cientistas radicais como Barry Commoner. |
| **1966** | Barry Commoner, renomado biólogo norte-americano, ativista antinuclear e um dos precursores do ambientalismo com base científica, lançou a "ciência crítica" no livro *Science and Survival*, obra na qual ele chamou a atenção para os riscos técnico-científicos e denunciou o que entendida como uma orientação biocida da civilização industrial. |
| | O economista Kenneth Boulding publicou sua tese anticrescimento no artigo "*The economics for the Coming Spaceship Earth*", em que propõe a substituição da economia vigente por uma economia fechada, adequada para o "Navio Espacial Terra", que tem recursos limitados e áreas finitas para a poluição e descarte de resíduos. |
| | Foi publicado *Nous allons tous a la famine* de René Dumont. |
| **1968** | Paul Ehrlich publica *The Population Bomb*, obra fundamental para a vertente neomalthusiana do ambientalismo contemporâneo. |
| **1969** | O relatório *Resources and Man*, da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, chamou dramaticamente a atenção para o esgotamento dos recursos e a explosão demográfica. |
| **1970** | Paul e Anne Ehrlich publicaram *Population, Resources and Environment*, que insiste em abordar o crescimento demográfico como fundamental para a crise ambiental. |
| **1971** | Barry Commoner publica *The Closing Circle* (O círculo que se fecha), que destaca os efeitos da industrialização e da tecnologia na crise ambiental e da qualidade de vida humana. |
| | Jean Dorst publica *Avant que Nature Meure* (Antes que a Natureza Morra). |
| **1972** | Barbara Ward e René Dubos publicam *Only one Earth* (Uma Terra Somente). |
| | E. Goldsmith, R. Allen, M. Allaby, J. Davull e S. Lawrence Davoll publicaram *El manifiesto para la supervivencia* (O manifesto para a sobrevivência), que recebeu a adesão de 37 conhecidos biólogos, zoólogos, bacteriologistas, geógrafos, geneticistas e economistas do Reino Unido, incluindo dois prêmios Nobel. Ele apresenta um conjunto abrangente de evidências de graves problemas ambientais e conclui que o mundo não pode lidar com o aumento contínuo da demanda ecológica. |
| | Foi publicado o Primeiro Relatório do Clube de Roma, preparado pela equipe de cientistas do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, EUA), dirigido por Dennis Meadows, chamado "Os Limites do Crescimento", que sustenta a proposta de crescimento zero. Este é considerado o documento mais influente para estabelecer a percepção da crise ambiental contemporânea. |
| **1973** | Rene Dumont publicou *L'Utopie ou la mort* (A utopia ou a morte). |

**Fonte**: Adaptado de Pierri (2001).

Esses relatórios buscaram evidenciar tanto a gravidade de determinados problemas parciais como a situação geral a partir da projeção das tendências globais para o futuro da humanidade (PIERRI, 2001). Os relatórios traziam um aviso alarmante embasados na compreensão de que, se medidas drásticas não fossem tomadas imediatamente, se chegaria, em poucas décadas, a um colapso global. A tese central era a dos limites físicos do crescimento, com a proposta central de crescimento zero, econômico e populacional.

Frente à percepção da crise ambiental contemporânea, desenvolveram-se duas propostas paralelas e mutuamente influenciadas: em primeiro lugar, a expansão do movimento

ambiental, incentivado por meio da criação de ONGs (Organizações Não Governamentais) nacionais e internacionais, principalmente nos países desenvolvidos e, em segundo lugar, as primeiras formas institucionais a reconhecer a questão ambiental e traçar políticas, o que se concretizou, por um lado, na celebração de conferências e convenções internacionais da Organização das Nações Unidas (ONU) e na criação de instituições internacionais específicas e, por outro, na promulgação das primeiras leis ambientais e na criação de organismos de Estado com competência no assunto (DELÉAGE, 2002).

Existe ainda uma série de eventos que colocaram em evidência a dimensão global da crise ambiental, que contribuiu para a tomada de consciência sobre a crise ambiental contemporânea, o problema de energia e níveis crescentes de risco de desastres locais, regionais e até mesmo planetários. Os principais acontecimentos foram reproduzidos no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2** – Alguns eventos que evidenciaram a crise ambiental

| Anos | Acontecimento |
|---|---|
| **1976** | Catástrofe químico-ecológica em Seveso, Itália: uma nuvem de dioxina contaminou todos os seres vivos na região. |
| **1978** | Segunda crise do petróleo (entre outubro de 1973 e novembro 1981, o preço do barril passou de 3 para 34 dólares). |
| **1981** | Cientistas britânicos anunciaram que desde 1970 a cada ano na primavera, tem sido produzido um buraco na camada de ozônio estratosférico, situado sobre a Antártida, expondo mais os seres vivos à radiação solar ultravioleta. |
| | Nos Estados Unidos foi autorizada a construção da bomba de nêutrons, que mata as pessoas e deixa os objetos intactos. |
| **1984** | Em Bohpal, Índia, ocorre um acidente industrial na Union Carbide (multinacional americana), em que 40 toneladas de gases tóxicos vazaram da fábrica de pesticidas e provocou a morte 2.000 pessoas, cegueira e vários outros ferimentos em outras 200.000. |
| **1985** | O arsenal nuclear acumulado é suficiente para matar 58.000 milhões de pessoas. |
| **1986** | Explode um reator na usina nuclear de Chernobyl, liberando uma nuvem de agentes contaminantes radioativos que se estendeu sobre a União Soviética e a Europa Ocidental. Havia apenas 34 mortes diretas, mas estimou-se que nos próximos 70 anos o acidente ocasionaria a morte de meio milhão de pessoas. |

**Fonte**: Adaptado de Pierri (2001).

Após esses eventos, em 1987, dá-se a conhecer o relatório intitulado Nosso Futuro Comum pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (1988), mais conhecido como Relatório de *Brundtland*. A partir de então, popularizou-se a expressão “desenvolvimento sustentável” e seu conceito, como “[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades" (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E

DESENVOLVIMENTO, 1988, p. 46). Ainda que represente certo avanço ao tentar superar alguns debates, o Relatório de *Brundtland* traz em si uma grande contradição ao defender como prioridades o atendimento às necessidades dos pobres, a proteção ao meio ambiente e a aceleração do crescimento econômico (HOPWOOD; MELLOR; O´BRIEN, 2005).

Em 1988, a Organização das Nações Unidas criou o Grupo Intergovernamental de Estudos sobre Clima para analisar os estudos científicos sobre o clima e o papel do homem em relação a ele. No Rio de Janeiro, aconteceu em 1992 a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento com o objetivo de criar estratégias e medidas para deter e reverter o quadro de degradação ambiental, assim como promover o desenvolvimento sustentável (FOLADORI, 2001).

Contudo, ao passo que a humanidade tomava consciência dos efeitos destruidores de sua atividade sobre o ambiente, o modo capitalista de produção revelava sua incompatibilidade com o desenvolvimento sustentável, por exemplo, ao induzir à utilização de químicos tóxicos em ampla escala na agricultura, o que tinha como consequência a poluição e extinção de seres vivos e ecossistemas. Assim, apesar da crescente preocupação em relação aos níveis de poluição, depredação da natureza, pobreza e superpopulação, a discussão seguia sem questionar a forma social de produção capitalista (FOLADORI, 2001).

Foladori (2001) destaca que a crescente exploração da natureza revelou sua contrapartida: a dependência da humanidade em relação aos ecossistemas que devastava, de modo muito mais rápido do que as possibilidades deles se renovarem naturalmente. Existe assim uma grande contradição entre um mundo com recursos limitados e um crescimento infinito da produção. O ritmo acelerado de depredação dos recursos naturais e a crescente poluição do planeta despertam para o fato de que a sociedade humana se depara com limites físicos.

A tendência ao superaquecimento global é um claro exemplo de impacto negativo do ser humano sobre a natureza. Mesmo que não haja um consenso a respeito das causas do aumento do aquecimento global, a maior parte dos especialistas tende a atribuir, principalmente após o início do século XX, à ação do homem a principal causa, sobretudo pelo uso de energia fóssil. Ainda que a utilização dos recursos naturais e geração de resíduos sejam necessárias, o ser humano pode dirigir seus esforços produtivos e hábitos de consumo para reduzir essa tendência (FOLADORI, 2001).

Foladori (2001) afirma que o ecossistema da Terra possui mecanismos de controle que possibilitam o retorno ao equilíbrio após sérias flutuações. Todavia, o ser humano moderno tem provocado modificações tão profundas que podem impedir que os mecanismos de controle do

ecossistema sejam capazes de dar conta delas. Para o autor, não se trata mais de existir ou não limites físicos, o problema está relacionado às contradições sociais que geram diferenças de acesso à natureza e que podem acarretar catástrofes ambientais.

Neste cenário, marcado pela instabilidade e pela crise, o risco de colapso ecológico deixou de ser uma previsão alarmista (LEFF, 2009; STENGERS, 2015). Stengers (2015, p. 10) aponta que:

> O derretimento das geleiras está acontecendo muito mais rápido do que o previsto, tanto no Ártico como na Antártica [...]. Quanto à taxa de $CO_2$ na atmosfera, ela progride de tal modo que, aparentemente, o aumento das emissões não é mais a única coisa em questão [...]. Os modelos devem ser corrigidos, as previsões mais pessimistas produzidas pelas simulações têm mais probabilidade de acontecer. Em suma, estamos, nessa nova época, diante não apenas de uma natureza 'que deve ser protegida' contra os danos causados pelos homens, mas também de uma natureza capaz de incomodar, de uma vez por todas, nossos saberes e nossas vidas.

A Organização Meteorológica Mundial (OMM) aponta que a concentração de gás carbônico na atmosfera da Terra excedeu 400 ppm (partes por milhão) em 2015 e, em 2016, deve superar essa marca o ano inteiro pela primeira vez, isto é, em cada milhão de moléculas de ar no planeta, há cerca de 400 do principal gás de efeito estufa de origem humana. Em 2015, esse índice foi 44% mais elevado do que na era pré-industrial, quando o valor máximo nunca ultrapassou 280 ppm (OMM, 2016). Além disso, segundo a ONU (2016), caso não sejam reduzidos os gases poluentes em 25% até 2030, a temperatura média na Terra poderá subir entre 2,9 e 3,4 graus ainda neste século.

Para Leff (2009), a crise ambiental veio contestar a racionalidade e os modelos teóricos que impulsionaram e fundamentaram o desenvolvimento econômico que despreza a natureza. Dessa forma, "A sustentabilidade ecológica aparece assim como um critério normativo para a reconstrução da ordem econômica, como uma condição para sobrevivência humana" (LEFF, 2009, p. 15). Segundo o autor, "[...] o princípio da sustentabilidade surge no contexto da globalização como a marca de um limite e o sinal que reorienta o processo civilizatório da humanidade" (LEFF, 2009, p. 15).

Leff (2010) considera o equilíbrio ecológico, a preservação da biodiversidade e a qualidade de vida dos seres humanos não apenas como valores intrínsecos ou extraeconômicos, mas como condições essenciais para a sustentabilidade da própria economia. No entanto, a economia ambiental tem buscado contornar os problemas ambientais criando novos conceitos

e instrumentos para "[...] economicizar ainda mais o mundo e capitalizar a natureza" (LEFF, p. 24, 2010).

Portanto, o principal problema da abordagem tradicional para o desenvolvimento sustentável é que ela é impulsionada pelas rápidas exigências de acumulação da economia capitalista (LEFF, 2010). Assim, o autor defende que a concepção de um conceito adequado para o desenvolvimento sustentável requer a combinação de ideias de diversas abordagens e perspectivas críticas, preocupadas muito mais com a sustentação do meio ambiente do que com a sustentação do desenvolvimento econômico.

Percebe-se que o discurso predominante de desenvolvimento sustentável favorece a dimensão econômica, tomando as outras dimensões como secundárias. Desse modo, o desenvolvimento sustentável é predominantemente entendido dentro da visão do *status quo*, em que se defende que a sustentabilidade pode ser alcançada dentro das estruturas presentes, sem nenhum desafio fundamental para o curso atual da sociedade (HOPWOOD, MELLOR, O´BRIEN, 2005). Assim, as questões sociais e ambientais são postas de lado ou são simplesmente negligenciadas, enquanto, em nome do desenvolvimento sustentável, se justifica o *business as usual*[4].

Uma economia baseada na especulação e acumulação, resultado do neoliberalismo, em que o mercado substituiu os valores coletivos, tem sido catastrófica para a humanidade como um todo: a desigualdade social aumentou, multinacionais têm recebido não só o poder econômico de Estados-nação, mas também a responsabilidade política, o que é preocupante (KORTEN, 1996; 2002). Tem-se ainda como agravantes o crescimento acelerado da população no terceiro mundo e o tempo escasso para corrigir as distorções e mudar esta equação. Enfim, em apenas algumas décadas, a globalização neoliberal tem promovido e intensificado as múltiplas crises em que a humanidade está atualmente imersa (CHOMSKY, 2010).

[4] Termo em inglês utilizado para descrever uma situação em que as coisas continuam como sempre, especialmente depois de um período de tempo em que ocorreram grandes mudanças (CAMBRIDGE INTERNATIONAL DICTIONARY OF ENGLISH, 1995).

# 3 A EMERGÊNCIA DO PENSAMENTO COMPLEXO

Nesta seção propõe-se abordar, por um lado, o paradigma disjuntor-redutor, ou simplificador, concebido como visão hegemônica, que tem norteado o pensamento científico clássico e que tem embasado várias trajetórias de desenvolvimento das ciências sociais (BAUER, 1999; MORIN, 2011). Por outro, o paradigma emergente ou da complexidade, que busca tomar em consideração a incerteza e analisar os fenômenos a partir de sua multiplicidade (MORIN; LE MOIGNE, 2000). Trata-se do pensamento que procura reconhecer o imprevisível, o circular, o recursivo que não se detém às compreensões tradicionais de determinação causal e de tempo linear. Além disso, busca romper com as barreiras disciplinares e contribuir para a construção de uma ciência pluridimensional e transdisciplinar (MORIN; LE MOIGNE, 2000; MORIN, 2007).

Após apresentar brevemente os dois paradigmas e as principais características que os definem, num tópico subsequente, volta-se então para a discussão da relação entre o pensamento complexo e as organizações. Nesse trecho, busca-se evidenciar a necessidade premente de conceber o fenômeno organizacional de maneira complexa, de forma a entender a realidade por meio de uma perspectiva mais profunda, uma vez que valer-se do paradigma da complexidade, seus conceitos e, principalmente, sua característica pluralista, pode gerar resultados significativos para a análise organizacional (SERVA, 1992).

## 3.1 DO PARADIGMA SIMPLIFICADOR A EMERGÊNCIA DO PENSAMENTO COMPLEXO

O conceito de paradigma foi inicialmente introduzido na ciência por Thomas Kuhn, que o concebia como realizações científicas reconhecidas universalmente e que, durante determinado período de tempo, fornecem padrões de problemas e soluções para uma comunidade científica (KUHN, 1991), ou seja, “[...] o paradigma refere-se a modelos, padrões e exemplos compartilhados por essa comunidade para a descrição, explicação e compreensão da realidade. Não é, portanto, uma teoria, mas antes uma estrutura que gera teorias” (BAUER, 1999, p. 21).

Morin conserva alguns aspectos da proposta de paradigma de Kuhn, mas compreende o paradigma sob uma perspectiva mais ampla, para além da ciência em si, revelando-se como uma espécie de grande matriz do pensamento (BOEIRA; VIEIRA, 2010; SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010). Para o autor, um paradigma contém, “[...] para todos os discursos realizados sob seu domínio, os conceitos fundamentais ou as categorias mestras da

inteligibilidade, ao mesmo tempo em que o tipo de relações lógicas de atração/repulsão entre estes conceitos ou categorias" (MORIN, 1991, p. 188). Portanto, os sujeitos conhecem, refletem e agem de acordo com os paradigmas incorporados em suas culturas e "[...] os sistemas de ideias são radicalmente organizados em virtude dos paradigmas" (MORIN, 1991, p. 188).

Para Morin (2007), vive-se ainda sob o domínio dos princípios de disjunção, de redução e de abstração, cujo conjunto compõe o que ele denomina de "paradigma da simplificação". Descartes teria formulado esse paradigma ao separar o sujeito pensante e a coisa entendida, isto é, filosofia e ciência, e ao propor como princípio de verdade as ideias "claras e distintas", ou seja, o próprio pensamento disjuntivo. Segundo Descartes, o organismo humano poderia ser concebido como uma máquina biológica e a mente como algo à parte do corpo (BAUER, 1999). Desta forma, para Descartes, "[...] o organismo humano seria uma máquina, uma fina obra de relojoaria, que contém uma alma cuja essência é o pensamento, tal qual um piloto em seu navio. Surgia assim a concepção mecanicista da ciência" (BAUER, 1999, p. 24).

A máquina é construída a partir de partes distintas e pode ser reduzida às suas partes sem perder o seu carácter de máquina. Essa ideia é chamada de "reducionismo cartesiano" (BAUER, 1999). Já os sistemas complexos não podem ser reduzidos com sucesso a suas partes sem perder alguns atributos significativos no processo. O reducionismo cartesiano não funciona para a criação de modelos de sistemas complexos e análise de fenômenos complexos; somente os reduz a mecanismos simples que podem refletir algum aspecto, mas apenas como uma sombra de todo o complexo (MIKULECKY, 2001).

> Newton, posteriormente, extrapolaria a metáfora do homem-máquina para o Universo-máquina, regido por leis matemáticas perfeitas e imutáveis, e sepultando de vez qualquer visão orgânica do mundo, que passou a ser percebido como uma gigantesca e maravilhosa máquina. A expressão mais acabada desse reducionismo mecanicista é a obra do médico J. O. de La Mettrie *L'homme machine*, de 1748, cujas repercussões como paradigma se fizeram sentir até o século XX (BAUER, 1999, p. 24).

Santos (2010, p. 30) esclarece que um conhecimento fundamentado na elaboração de leis "[...] tem como pressuposto metateórico a ideia de ordem e de estabilidade do mundo [...]. Segundo a mecânica newtoniana, o mundo da matéria é uma máquina cujas operações se podem determinar exatamente por meio de leis físicas e matemáticas".

Desta forma constituiu-se o paradigma cartesiano-newtoriano, que tornou-se a base para a ciência moderna (MIKULECKY, 2001) e é fundamentado:

> Na busca das relações ordenadas de causa e efeito entre os eventos; na percepção da realidade pelos cinco sentidos humanos; numa relação

> sociedade-natureza subordinativa, que requer da natureza que forneça o que não oferece, isto é, que produza de acordo com as demandas da sociedade; na atitude de perseguir-descobrir ordem e uniformidade; na dualidade sujeito-objeto; na decomposição do objeto em seus componentes básicos; na busca da máxima objetividade, apoiada no ideal de uma observação neutra e imparcial; na tendência à quantificação, previsibilidade, regularidade e controle; no determinismo mecanicista; no rigor metodológico; na razão (BAUER, 1999, p. 24-25).

Este pensamento estendeu-se por séculos, ao longo dos quais se aspirou à ciência do geral, das leis básicas, universais e inalteráveis que retratariam o funcionamento de definitivamente tudo no Universo. A fim de compreender determinado fenômeno, cada um de seus elementos era inicialmente isolado e depois estudado, somente então se buscava compreender o funcionamento do todo pela sobreposição das partes, desconsiderando assim as influências que cada componente exerce sobre os demais (BAUER, 1999). Para Morin, (2000, p. 15), "[...] tal conhecimento ignora o fenômeno mais importante, que podemos qualificar de sistêmico, da palavra sistema, conjunto organizado de partes diferentes, produtor de qualidades que não existiriam se as partes estivessem isoladas umas das outras".

No Quadro 3 são apontadas algumas das principais características do paradigma disjuntor-redutor da ciência moderna, intitulado paradigma da simplificação.

**Quadro 3** – Princípios do paradigma disjuntor-redutor da ciência moderna

| | |
|---|---|
| 1 | Princípio da universalidade: "só há ciência do geral". Expulsão do local e do singular como contingentes ou residuais. |
| 2 | Eliminação da irreversibilidade temporal, e, mais amplamente, de tudo o que é eventual e histórico. |
| 3 | Princípio que reduz o conhecimento dos conjuntos ou sistemas ao conhecimento das partes simples ou unidades elementares que os constituem. |
| 4 | Princípio que reduz o conhecimento das organizações aos princípios de ordem (leis, invariâncias, constâncias etc.) inerentes a essas organizações. |
| 5 | Princípio de causalidade linear, superior e exterior aos objetos. |
| 6 | Soberania explicativa absoluta da ordem, ou seja, determinismo universal e impecável: as aleatoriedades são aparências devidas à nossa ignorância. Assim, em função dos princípios 1, 2, 3, 4 e 5, a inteligibilidade de um fenômeno ou objeto complexo reduz-se ao conhecimento das leis gerais e necessárias que governam as unidades elementares de que é constituído. |
| 7 | Princípio de isolamento/separação do objeto em relação ao seu ambiente. |
| 8 | Princípio de separação absoluta entre o objeto e sujeito que o percebe/concebe. A verificação por observadores/experimentadores diversos é suficiente não só para atingir a objetividade, mas também para excluir o sujeito cognoscente. |
| 9 | Eliminação de toda a problemática do sujeito no conhecimento científico. |
| 10 | Eliminação do ser e da existência por meio da quantificação e da formalização. |
| 11 | A autonomia não é concebível. |
| 12 | Princípio de confiabilidade absoluta da lógica para estabelecer a verdade intrínseca das teorias. Toda a contradição aparece necessariamente como erro. |
| 13 | Pensa-se inscrevendo ideias claras e distintas num discurso monológico. |

**Fonte**: Boeira e Vieira (2010, p. 39).

Fourez (1995) aponta que existem ao mesmo tempo força e debilidade nesta abordagem paradigmática. Ela é forte porque sem esses princípios não seria possível resolver grande parte das questões concretas vividas na modernidade; simultaneamente, pode ser considerada débil porque, distanciando-se cada vez mais da existência cotidiana, ela apenas serviu para a solução de problemas concebidos pelos especialistas, desprezando aqueles que correspondem à vida cotidiana das pessoas. O pensamento científico clássico simplifica "[...] suficientemente o real a fim de poder estudá-lo e agir sobre ele. Porém, é também em seu período paradigmático que se começa a criticar a ciência por se separar dos problemas da sociedade" (FOUREZ, 1995, p. 122). Nesse sentido, Morin (2000, p. 15) pontua que:

> Vivemos numa realidade multidimensional, simultaneamente econômica, psicológica, mitológica, sociológica, mas estudamos estas dimensões separadamente, e não umas em relação com as outras. O princípio de separação torna-nos talvez mais lúcidos sobre uma pequena parte separada do seu contexto, mas nos torna cegos ou míopes sobre a relação entre a parte e o seu contexto.

De acordo com Morin (2007), o paradigma simplificador domina o pensamento ocidental desde o século XVII e o autor reconhece que ele permitiu grandes progressos ao conhecimento científico e à reflexão filosófica. Além disso, os resultados desse paradigma não podem ser ignorados, uma vez que a maior parte da ciência e tecnologia modernas resultam desse pensamento (MIKULECKY, 2001). No entanto, Morin (2007, p. 11), aponta que os efeitos nocivos dessa forma de pensamento começaram a se revelar no século XX.

> Tal disjunção, rareando as comunicações entre o conhecimento científico e a reflexão filosófica, devia finalmente privar a ciência de qualquer possibilidade de ela conhecer a si própria, de refletir sobre si própria, e mesmo de se conceber cientificamente. Mais ainda, o princípio de disjunção isolou radicalmente uns dos outros os três grandes campos do conhecimento científico: a física, a biologia e a ciência do homem (MORIN, 2007, p. 11).

Para remediar esta disjunção, a maneira encontrada foi a simplificação, ou seja, a redução do complexo ao simples. Além disso, surgiu a hiperespecialização que, ao fragmentar o tecido complexo das realidades, propôs o corte do real como sendo a própria realidade (MORIN, 2007). Enfim, o pensamento simplificador não é capaz de compreender a conjunção do uno e do múltiplo. Ou ele unifica abstratamente ao suprimir a diversidade, ou, de forma oposta, sobrepõe a diversidade sem conceber a unidade (MORIN, 2007).

De acordo com Bauer (1999), a ideia de uma ciência indeterminista, complexa e subjetiva é muito bem-vinda para superar estas barreiras "[...] e reconciliar as linguagens e paradigmas dos cientistas com a das pessoas que pautam suas vidas sobre outros modos (não

menos legítimos) de conhecimento" (BAUER, 1999, p. 234-235). Para Morin (2007), por causa da visão mutiladora e unidimensional do paradigma da simplificação, paga-se um alto preço nos fenômenos humanos, pois a incapacidade de compreender a complexidade do universo antropossocial, em sua microdimensão (o ser individual) e em sua macrodimensão (a humanidade), conduz a infinitas tragédias. Como por exemplo, pode-se analisar o âmbito político, em que se defende uma visão simplificadora e maniqueísta. Enquanto, ao contrário, a política demanda o conhecimento complexo, à medida que ela se constitui na ação com e contra o incerto, o imprevisto, no movimento múltiplo das interações e retroações (MORIN, 2007). Morin (2008) aponta ainda que o erro do pensamento simplificador que denominou as ciências,

> [...] não é, de forma alguma, o de ser um pensamento formalizante e quantificante, não é, de forma alguma, o de colocar entre parênteses o que não é quantificável e fomalizável. O erro é terminar acreditando que aquilo que não é quantificável e formalizável não existe ou só é a escória do real. É um sonho delirante porque nada é mais louco do que a coerência abstrata (MORIN, 2008, p. 188-189).

A própria ciência construiu, durante muito tempo, homogeneidades simplificadoras e, com grande frequência, os objetos foram distanciados de seu contexto e da perspectiva dos observadores, criando assim disciplinas fragmentadas que inviabilizam o diálogo entre as ciências. Essas simplificações unificaram, quantificaram e ignoraram o que era diferente e, "[...] mesmo reconhecendo que foi isso que permitiu avanços no conhecimento, como, por exemplo, do átomo e da molécula, deve-se também reconhecer a desconsideração do acaso e da contingência nos fenômenos estudados" (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010, p. 281).

> Deste lugar central da matemática na ciência moderna derivam duas consequências principais. Em primeiro lugar, conhecer significa quantificar. O rigor científico afere-se pelo rigor das medições. As qualidades intrínsecas do objeto são, por assim dizer, desqualificadas e em seu lugar passam a imperar as quantidades em que eventualmente se podem traduzir. O que não é quantificável é cientificamente irrelevante. Em segundo lugar, o método científico assenta na redução da complexidade. O mundo é complicado e a mente humana não o pode compreender completamente. Conhecer significa dividir e classificar para depois poder determinar relações sistemáticas entre o que se separou (SANTOS, 2010, p. 27-28).

De acordo com Santos (2010), a ciência social é uma ciência subjetiva e não objetiva como as ciências naturais, portanto, deve compreender os fenômenos sociais a partir do sentido que os sujeitos conferem às suas ações, para o que é necessário valer-se de métodos de investigação e mesmo critérios epistemológicos diferentes dos utilizados nas ciências naturais, "[...] métodos qualitativos em vez de quantitativos, com vista à obtenção de um conhecimento

intersubjetivo, descritivo e compreensivo, em vez de um conhecimento objetivo, explicativo e nomotético" (SANTOS, 2010, p. 38-39). Assim, adentra-se a discussão sobre o pensamento complexo apresentada a seguir.

## 3.2 O PENSAMENTO COMPLEXO E A PROPOSTA DE UMA NOVA VIA

Considerado um dos principais pensadores contemporâneos, Edgar Morin, nascido em 1921 em Paris, é antropólogo, sociólogo e filósofo. O conjunto de sua obra, na qual se destaca *La Méthode*, compõe uma das mais amplas e profundas contribuições à construção progressiva e sistematizada de um pensamento e paradigma complexos. Sua compreensão de paradigma dispõe de um substrato filosófico que contempla tanto a filosofia ocidental quanto oriental, reconhecendo precursores sobre a temática da complexidade, recorrendo tanto a Heráclito quanto a Lao Tsé (BOEIRA; VIEIRA, 2010). Para Serva, Dias e Alperstedt (2010), a obra de Morin visa, especialmente, questionar a oposição entre fatos e natureza, contribuindo para a reflexão em torno do sentido, dos valores e das "verdades" que dizem respeito à ciência.

A partir da origem da palavra, a complexidade está relacionada à ideia de "[...] tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo" (MORIN, 2007, p. 13). Assim, a complexidade é definida como o próprio "[...] tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem nosso mundo fenomênico" (MORIN, 2007, p. 13). Para Morin e Le Moigne (2000, p. 132):

> O complexo surge como impossibilidade de simplificar lá onde a desordem e a incerteza perturbam a vontade do conhecimento, lá onde a unidade complexa se desintegra se a reduzirmos a seus elementos, lá onde se perdem distinção e clareza nas causalidades e nas identidades, lá onde as antinomias fazem divagar o curso do raciocínio, lá onde o sujeito observador surpreende seu próprio rosto no objeto de sua observação (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 132).

Segundo os autores, o pensamento complexo carrega em si a marca da desordem e da desintegração, torna relativa a relação entre ordem e desordem, realiza uma reorganização profunda dos princípios que governam a inteligibilidade. Além disso, o pensamento complexo busca formar um sistema de inteligibilidade universal, pois ele precisa ser dialógico, aberto e reconhecer em seu seio a incerteza; por outro lado, ele utiliza a concepção de sistema para compreender a organização. Dessa forma, o pensamento complexo é, pois, sobretudo "[...] o pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conceber a organização. É o pensamento

capaz de reunir [...], de contextualizar, de globalizar, mas, ao mesmo tempo, capaz de reconhecer o singular, o individual, o concreto" (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 207).

Boeira e Vieira (2010) esboçam as principais ideias de Morin sobre o pensamento complexo, ou paradigma da complexidade, com a síntese do Quadro 4 a seguir. Estes princípios são a base para o chamado pensamento complexo.

**Quadro 4** – Síntese dos princípios do paradigma da complexidade

| | |
|---|---|
| 1 | **Princípio sistêmico ou organizacional**: liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. A ideia sistêmica é oposta à reducionista (o todo é mais do que a soma das partes). A organização do todo (átomo, partícula, órgão) produz qualidades novas em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências. Mas o todo é também menos do que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização do todo. |
| 2 | **Princípio hologramático**: coloca em evidência o aparente paradoxo dos sistemas complexos, nos quais não somente a parte está no todo, mas também este se inscreve nas partes. Cada célula é parte do corpo e a totalidade do patrimônio genético está em cada célula; a sociedade, como todo, aparece em cada indivíduo, por meio da linguagem, da cultura, das normas. |
| 3 | **Princípio do anel retroativo**: rompe com o princípio da causalidade linear, na medida em que a causa "age" sobre o efeito e este sobre a causa, como no sistema de aquecimento no qual o termostato regula a situação da caldeira. Inflacionistas ou estabilizadoras, as retroações são numerosas nos fenômenos econômicos, sociais, políticos, psicológicos ou ecológicos. |
| 4 | **Princípio do anel recursivo**: supera a noção de regulação com a de autoprodução e auto-organização. Constitui-se como um anel gerador, no qual os produtos e os efeitos são produtores e causadores daquilo que os produz. Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas suas interações, mas a sociedade, enquanto todo emergente, produz a humanidade desses indivíduos fornecendo-lhes linguagem e a cultura. |
| 5 | **Princípio de auto-eco-organização (autonomia/dependência)**: os seres vivos são auto-organizadores, gastando para isso energia. Como têm necessidade de extrair energia, informação e organização do próprio meio ambiente, sua autonomia é inseparável dessa dependência – por isso é imperativo concebê-los como auto-eco-organizadores. |
| 6 | **Princípio dialógico**: une dois princípios ou noções que se excluem, embora permaneçam indissociáveis numa mesma realidade. Sob formas diversas, a dialógica entre ordem, desordem e organização, por meio de inumeráveis inter-retroações, está constantemente em ação nos mundos físico, biológico e humano. A dialógica permite assumir racionalmente a associação de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo (a exemplo da necessidade de ver as partículas ao mesmo tempo como corpúsculos e como ondas). |
| 7 | **Princípio da reintrodução daquele que conhece em todo conhecimento**: esse princípio opera a restauração do sujeito nos processos de construção do conhecimento e ilumina a problemática cognitiva central – da percepção à formação de teorias científicas, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado horizonte temporal. |

**Fonte**: Boeira e Vieira (2010, p. 41-42).

Esses são alguns dos princípios que norteiam o pensamento complexo. Não se trata de um pensamento que substitui a certeza pela incerteza, ou a separação pela inseparabilidade. Pelo contrário, a trajetória consiste em um ir e vir constante de certezas e incertezas, entre o separável e o indivisível. Da mesma forma, utiliza o pensamento clássico, mas reconhece seus limites e admite que em certos casos seja necessário transgredi-los. Assim, trata-se de combinar

os princípios de ordem e desordem, fragmentação e junção, de autonomia e dependência, que se articulam de forma complementar, concorrente e antagônica (dialógica) no seio do universo (MORIN; LE MOIGNE, 2000). Outra característica presente no pensamento complexo é apontada por Demo (2008, p. 13): "[...] não pode ser complexo o que não for campo de forças contrárias, em que eventual estabilidade é sempre rearranjo provisório. Sua identidade não é aquela da sempre mesma coisa, mas da mesma coisa em processo, em vir a ser".

> Em suma, o pensamento complexo não é o contrário do pensamento simplificante, ele o integra – como diria Hegel, ele opera a união da simplicidade e da complexidade, e mesmo, no metassistema que ele constitui, ele faz aparecer sua própria simplicidade. O paradigma da complexidade pode ser enunciado não menos simplesmente do que o da simplificação: este último impõe a disjunção e redução; o paradigma da complexidade prescreve reunir tudo e distinguir (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 212).

Para Morin (2007), a superação das alternativas clássicas é o grande desafio da modernidade. Tais alternativas - sujeito e objeto, quantidade e qualidade, holismo e reducionismo – perdem seu caráter absoluto ou mudam de caráter. Uma das palavras-chave para o pensamento complexo de Morin é "religar", pois não se trata de destruir as alternativas clássicas, nem oferecer uma solução monista como se fosse o fundamento da verdade, mas de buscar compreender os aspectos distintos e complementares de um mesmo fenômeno. "Os termos alternativos tornam-se antagônicos, contraditórios, e ao mesmo tempo complementares no seio de uma visão ampla, que vai precisar reencontrar-se e se confrontar com novas alternativas" (MORIN, 2007, p. 54).

A aspiração à complexidade tende ao conhecimento multidimensional. Não busca fornecer todas as respostas sobre um fenômeno estudado, mas considerar suas diversas dimensões. Desta forma, ao buscar a multidimensionalidade, o pensamento complexo abarca em seu interior um princípio de incompletude e de incerteza (MORIN, 2008). Quanto a isso, Morin (2008, p. 177) afirma que:

> De qualquer modo, a complexidade surge como dificuldade, como incerteza e não como uma clareza e como resposta. O problema é saber se há uma possibilidade de responder ao desafio da incerteza e da dificuldade. Durante muito tempo, muitos acreditaram, e talvez ainda acreditem, que o erro das ciências humanas e sociais era o de não poder se livrar da complexidade aparente dos fenômenos humanos para se elevar à dignidade das ciências naturais que faziam leis simples, princípios simples e conseguiam que, nas suas concepções, reinasse a ordem do determinismo.

Bauer (1999) afirma que a ciência, da forma como foi historicamente conduzida, buscou sempre descobrir somente certezas. Assim, todo conhecimento era reduzido à ordem e

toda aleatoriedade deveria ser entendida como aparência, produto da ignorância humana. O domínio das leis da natureza tinha o intuito de controlá-la e submetê-la às vontades do homem e a incerteza e a desordem eram contrárias a tal projeto. Dessa forma, toda a linguagem associada à desordem tem conotação negativa, como, por exemplo, instabilidade, indeterminismo, inconsistência, incerteza, desordem, desequilíbrio etc. (BAUER,1999). Morin (2011, p. 46) complementa que o pensamento simplificador continua a buscar "[...] de maneira pouco perspicaz a causa e o efeito, a determinar o Bem e o Mal, a nomear o culpado e o salvador. Continua a eliminar qualquer tipo de ambiguidade e incerteza. Continua a crer que a solução econômica resolverá todos os problemas".

A presença da dialógica (dialética e diálogo: contradição e complementaridade) da ordem e da desordem revela que o conhecimento científico, em vez de aspirar à certeza, precisa dialogar com a incerteza e estabelecer articulações entre o que foi separado para se compreender a multidimensionalidade e pensar a singularidade, considerando a localidade, temporalidade e as totalidades integradoras (MORIN, 2008). Nesse sentido, Morin (2008) aponta que a totalidade é simultaneamente verdade e não verdade, e a complexidade é defendida pelo autor como a conexão de conceitos conflitantes entre si.

Bauer (1999) aponta que o principal objetivo do conhecimento não deve ser descobrir todos os segredos do mundo, mas dispor-se a dialogar com este mundo. "A mesma incerteza que comprometia ou inviabilizava as antigas explicações simplificadoras torna-se agora parte indissociável da explicação complexa, reconhecendo-se que a desordem concorre para a produção da ordem *(order from noise)*" (BAUER, 1999, p. 53).

Para Chanlat (1996), considerar a complexidade nos estudos organizacionais significa conceber a organização não como um conjunto fechado, autossuficiente, mas, por outro lado, procurar se colocarem em cena as relações com o meio ambiente que permeiam ou atravessam longitudinalmente a existência das organizações. Esta ordem organizacional é sempre instável, de forma que "[...] as tensões, os conflitos, a incerteza, a ambiguidade, as desigualdades, as contradições de origens exógenas e endógenas variadas encarregam-se de alimentar esta instabilidade" (CHANLAT, 1996, p. 40)

## 3.3 COMPLEXIDADE E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Ao longo das últimas décadas, ocorreram inúmeras transformações econômicas, sociais, políticas e culturais em todo o mundo. Essas mudanças, cujas origens datam períodos ainda mais remotos resultaram no que alguns historiadores e sociólogos denominaram

capitalismo histórico. O capitalismo histórico conquistou o planeta inteiro; isso se deve a vários fatores, sendo um deles, de notável importância, a queda do muro de Berlim (CHANLAT, 2010). Chanlat (2010, p. 1) pontua que "[...] o fim do comunismo não passou de um evento físico, a destruição de um muro, que resultou, também – e especialmente – no desaparecimento de um modelo socioeconômico alternativo que travava até então uma luta com ele". O triunfo do modelo de desenvolvimento dos países ocidentais legitimou, assim, a dinâmica capitalista como modelo absoluto de geração de riquezas (CHANLAT, 2010).

> Esse acontecimento social gerou consequências imediatas. Legitimou a ideia de Mercado como mecanismo de coordenação das atividades econômicas por excelência. Promoveu a empresa como modelo de organização eficaz em relação a todos os outros padrões organizacionais. Instituiu especialmente a gestão privada como categoria dominante do campo da gestão. Em outras palavras, após esses fatos, o mercado, as organizações e a gestão tornaram-se instituições e categorias-chave para a compreensão do universo social da modernidade [...]. (CHANLAT, 2010, p. 1-2).

Para Chanlat (2000), esse triunfo tanto das ideais capitalistas enquanto categorias dominantes do pensamento econômico como o papel do mercado como forma de regulação das trocas teve como resultado imediato a atribuição de um espaço central à empresa. De fato, durante muito tempo concebida "[...] como um lugar de exploração, de dominação e de alienação pela maioria, a empresa tornou-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje" (CHANLAT, 2010 p. 16).

Neste cenário desenvolve-se o campo das ciências administrativas, que, segundo Chanlat (1996), parece ter se desenvolvido de maneira isolada, negligenciando em grande parte os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas. De acordo com o autor, esse isolamento tem duas causas principais:

> De um lado, tendo instalado o econômico, o quantitativo e as organizações no centro de seu universo, nossa sociedade parece ter esquecido o resto, isto é, tudo o que não é redutível à formalização (GORZ, 1988; CAILLÉ, 1989); por outro lado, como todo recurso a um pensamento externo e forçosamente crítico pode sempre ameaçar a ordem organizacional estabelecida, o mundo da gestão tem com frequência preferido as visões que lhe são menos incômodas (CHANLAT, 1996, p. 23).

Esta intensa economicidade do mundo organizado moderno e este anseio de assegurar um sistema de controle de influência taylorista ou burocrática causaram alguns impactos negativos sobre a orientação tecnocrática deste campo, antes de tudo gerencial. Em outras

palavras, a obsessão pela eficácia, pela performance, pela produtividade e rentabilidade em curto prazo encontradas nas organizações e na sociedade conduziu a maioria dos pesquisadores a concentrar suas atenções nestes temas e restringir seus esforços a simples técnicas de controle (CHANLAT, 1996).

Segundo Serva, Dias e Alperstedt (2010), apesar da necessidade iminente de desenvolver teorias que busquem explicar o fenômeno organizacional de uma maneira mais complexa e profunda, grande parte das pesquisas realizadas na área utiliza métodos tradicionais de orientação positivista e funcionalista. Nesse sentido, Serva (1992) defende que, valer-se do paradigma da complexidade, seus conceitos e, principalmente, sua característica pluralista, pode gerar resultados significativos para aqueles que se aventuram na análise organizacional.

As interações que ocorrem nas organizações contêm tanto regularidades como oscilações. No entanto, os estudos organizacionais são guiados pelo determinismo; mesmo quando buscam compreender a turbulência, seu objetivo é prover meios para antecipar as oscilações ambientais, ensejando um planejamento estratégico para assegurar previamente as regularidades e a minimização dos níveis de indeterminação na trajetória das organizações (SERVA, 1992).

A preocupação constante com o planejamento e com o controle são sinais balizadores das ações gerenciais, “[...] essa obsessão revela outra mais profunda: a obsessão pela racionalidade instrumental, que tem orientado a teoria e a prática da administração” (SERVA, 1992, p. 32). No entanto, é na fronteira do racional que o fenômeno se situa: "[...] o evento está no limite onde o racional e o real se comunicam e se separam. Mas é nessas terras limites que surgem os problemas do singular, do individual, do novo, do aleatório, da criação, da história” (MORIN, 2008, p, 138). Nesse sentido, Chanlat (1996, p. 25) pontua:

> Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

Contudo, o fator humano nas organizações não deve ser compreendido como uma simples justaposição de elementos independentes uns dos outros, como se pudesse ser reduzido a uma só dimensão (CHANLAT, 1996). Ao contrário, ele busca ressaltar a complexidade, ou seja, admitir o que é uno e múltiplo (MORIN, 1986). Esta perspectiva simultaneamente uni e pluridimensional dos seres humanos associa-se também a um movimento contemporâneo mais

amplo, cuja finalidade consiste em superar as oposições clássicas: “indivíduo-sociedade, ordem-desordem, autonomia-dependência, cooperação-competição, estrutura-história, separações que na realidade estão intimamente ligadas através de configurações múltiplas” (CHANLAT, 1996, p. 45).

A vasta complexidade que permeia o âmbito das interações parte-todo nas organizações não é devidamente tratada pela teoria das organizações. No paradigma funcionalista, que conduz a teoria organizacional tradicional, é evidente o predomínio da noção do todo sobre as partes da organização (SERVA, 1992). Para Serva (1992), a epistemologia da complexidade pode trazer grandes contribuições no processo de resgate da parte no campo da teoria das organizações.

Primeiramente, em razão de o conceito de organização não ser construído com um caráter simplificador, ou seja, a partir da redução e disjunção, desta forma, pode-se dizer que a organização é admitida como complexa por natureza. A epistemologia complexa também inclui o sujeito e o contexto da construção das realidades na produção científica; com isso, ela incorpora a subjetividade como um aspecto que torna as organizações menos objetivas e simples do que sugere o paradigma disjuntor-redutor. Finalmente, a perspectiva complexa traz considerações que podem ter grande relevância no aprofundamento da questão parte-todo (SERVA, 1992).

Para Morin (2007), vive-se em um universo composto por ordem, desordem e organização, em que não se pode extinguir o acaso, o incerto, a ordem. O autor entende que a ordem é aquilo que pode ser posto sob o abrigo de uma relação bastante provável, disciplinado sob a dependência de uma lei e desordem, o que é composto por irregularidade, desvios em relação à estrutura dada, acaso, imprevisibilidade.

Morin (2007, p. 89) pontua que “[...] num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana”. Da mesma forma, “[...] nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização”. Assim, as organizações têm necessidade de ambos (ordem e desordem), as organizações contêm em seu interior relações simultaneamente complementares e antagônicas (MORIN, 2007). Para Morin (2008, p, 192-193):

> O imperativo da complexidade é, também, o de pensar de forma organizacional; é o de compreender que a organização não se resume a alguns princípios de ordem, a algumas leis; a organização precisa de um pensamento complexo extremamente elaborado. Um pensamento de organização que não inclua a relação auto-eco-organizadora, isto é, a relação profunda e íntima com o meio ambiente, que não inclua a relação hologramática entre as partes e o

> todo, que não inclua o princípio de recursividade, está condenado à mediocridade, à trivialidade, isto é, ao erro...

Existe um conjunto elevado de organizações que têm sido sistematicamente marginalizadas pela teoria organizacional, tanto em função de determinados pressupostos ideológicos, como pela falta de fundamentação teórica apropriada à sua natureza. Nesse sentido, Serva (1992) aponta mais uma possibilidade do paradigma da complexidade: a análise das organizações alternativas. De acordo com o autor, a análise de modelos organizacionais alternativos com os mesmos fundamentos e instrumentos construídos para analisar empresas privadas tradicionais pode implicar resultados equivocados (SERVA, 1992).

A espontaneidade subjacente à concepção e a operação das organizações alternativas, em muitos casos, conduz a uma espécie de subversão dos métodos consagrados pelos estudos organizacionais. Dessa forma, os conceitos do paradigma da complexidade, assim como seu caráter pluralista e paradoxal, são indicados para o estabelecimento de um pano de fundo apropriado ao exame das organizações alternativas (SERVA, 1992).

Quanto à utilização do paradigma da complexidade na análise organizacional, Serva (1992, p. 35) pontua que:

> [...] sua utilização enriquecerá esse nosso campo de estudo e trabalho, mas sabemos que todo paradigma é precedido por uma visão de mundo que está na base de sua construção, portanto haverá sempre quem o rejeite sem maiores argumentações. No entanto, temos a certeza de que aqueles que investirem no seu desenvolvimento experimentarão um grande avanço no seu trabalho científico.

Entende-se que a organização não é um fenômeno claro, definitivo e simples. Essa percepção indica que a esfera organizacional tende a ser composta por sujeitos que compartilham ambiguidades, paradoxos, conflitos e ambivalências. Nesta perspectiva, "[...] um paradigma que permita penetrar nesses paradoxos, jogando o seu jogo através de uma lógica também paradoxal, será sempre bem-vindo" (SERVA, 1992, p. 35). No entanto, "[...] o possível emprego da nova corrente científica na análise organizacional nunca deverá ser mitificado como panaceia para desvendar todos os mistérios do fenômeno organizacional" (SERVA, 1992, p. 34).

A partir da perspectiva da complexidade, Morin (2015) defende o desenvolvimento de uma economia plural, "[...] ao lado da economia de lucro e da economia de Estado, a economia plural consistiria a terceira via entre a supremacia do mercado e a do Estado, a via da economia social e solidária" (MORIN, 2015, p. 132), que reúne diversas iniciativas que buscam produzir,

consumir, empregar e operar de maneira mais respeitosa em relação aos homens, ao ambiente e aos territórios. De acordo com Morin (2011, p. 19), esta "[...] seria a via de uma política da humanidade subordinando o quantitativo ao qualitativo, ou seja, o bem-estar material à qualidade de vida, ao bem viver". Entre essas organizações alternativas, o autor destaca as cooperativas, empresas sociais, microcrédito, comércio equitativo, as empresas cidadãs e os fundos de pensão.

Na concepção de economia plural de Morin (2015), destaca-se que modelos organizacionais alternativos representam uma ideia de complementaridade. Assim, trata-se da possibilidade de coexistência de vários modelos organizacionais com um pensamento político que supere o economicismo atual. Ainda que operem em um ambiente inóspito, de corte neoliberal, essas diversas iniciativas têm o potencial de criar possibilidades para o enfrentamento da pobreza e geração de benefícios sociais. A próxima seção concentra-se na discussão sobre uma dessas possibilidades organizacionais, os negócios sociais, foco deste estudo.

# 4 ENTRE O SOCIAL E O ECONÔMICO: A VIA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Neste estudo, considera-se que a melhor maneira de analisar e compreender os negócios sociais como uma estratégia para atingir metas socialmente desejáveis é reconhecer sua diversidade e complexidade e construir a pesquisa em torno desse entendimento. Essa compreensão demanda, primeiramente, a revisão das várias escolas de pensamento que levaram o campo da empresa social ao seu nível atual de desenvolvimento.

Deste modo, nesta seção são apresentados o contexto do surgimento dos negócios sociais, assim como suas bases conceituais, ainda em construção. Posteriormente, serão destacadas as diferentes abordagens e terminologias empregadas para designar essa forma de empreendimento. Finalmente, serão evidenciadas as três principais correntes de pensamento contemporâneas que se propõem a explicar o conceito de negócio social, a saber: a perspectiva europeia, a norte-americana e a dos países emergentes.

## 4.1 CONCEITOS, CONTEXTO E SURGIMENTO

O sistema econômico vigente é marcado pela instabilidade e pela crise (MORIN, 2015). A forma tradicional capitalista de sociedade e de empresas, baseada essencialmente na maximização do lucro e exploração dos mais fragilizados, gerou vários desafios de ordem social e ambiental que anteriormente eram desprezados ou subestimados, mas que recentemente têm ganhado maior dimensão nas discussões e atuação das empresas, do governo e da sociedade civil (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Essas discussões abrangem questões como o aumento das desigualdades sociais e da pobreza, a degradação ambiental e o desequilíbrio ecológico.

A fim de promover respostas e soluções a esses desafios e alternativas ao reducionismo economicista, surgem novos modelos organizacionais, que têm como objetivo essencial a geração de valor social ou ambiental, além do valor econômico. Essas organizações alternativas ao modelo produtivo dominante assumem diferentes formatos e nomenclaturas distintas, tais como: Economia Solidária, Cooperativas Autogestionárias, Redes de Colaboração Solidária, Empresas Sociais, entre outras (MORIN, 2015). Cada um desses formatos organizacionais possui características particulares, mas têm em comum “[...] os ideais de subordinação dos aspectos econômicos aos sociais, numa proposta de sociabilidade que ultrapassa o simples atendimento das necessidades materiais, adentrando a produção de significados e sentidos” (LUZIO-DOS-SANTOS, 2014, p. 60).

Nesse contexto, emergem os negócios sociais (ou empresas sociais) como uma das alternativas à forma de organização tradicional capitalista. O conceito de negócio social é interpretado de diversas formas, sendo que não há consenso nem mesmo em relação ao emprego de sua terminologia (DEES, 2001; KERLIN, 2006; YOUNG, 2008). Como em qualquer novo campo de conhecimento, há um debate sobre a definição, características e influências conceituais acerca desse fenômeno.

Um conceito de negócio social bastante utilizado na América Latina é definido pelos pesquisadores da *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), rede de universidades ibero-americanas dedicada à pesquisa sobre empreendedorismo social, como: *"[...] organizations or enterprises that generate social change through market activities. This includes NGOs and for-profit or private sector organizations engaged in business activities typical of the public sector, producing products and services of significant value"*[5] (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 390).

Esta visão também reconhece como negócios sociais as organizações sem fins lucrativos que promovem algum impacto social. Outras abordagens consideram apenas organizações com fins lucrativos que existem para atender a uma finalidade social e operam utilizando técnicas baseadas no mercado. Ainda que haja diferenças nas definições de negócios sociais, há um ponto de concordância entre elas. As diversas concepções têm a noção comum de que o empreendimento envolve o engajamento do setor privado e formas de atividade com base no mercado empresarial para a consecução dos objetivos sociais. A variedade de entendimentos deriva em parte do fato de que as empresas sociais surgem em diferentes contextos econômicos e políticos, dando origem a manifestações alternativas de um impulso subjacente comum (YOUNG, 2008).

O termo "negócio social", empregado neste trabalho, se refere ao modelo disseminado pelo economista Muhammad Yunus, laureado com o prêmio Nobel da Paz em 2006, que entende esse tipo de empreendimento como uma organização que tem como principal propósito resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos ou serviços; no entanto, "[...] o princípio de maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível - para ser desfrutado pelos investidores - a empresa social procura alcançar objetivos sociais". Além disso, o lucro deve ser integralmente reinvestido na organização (YUNUS, 2010, p. 37). Assim,

[5] [...] organizações ou empresas que geram mudança social por meio de atividades de mercado. Isso inclui ONGs, organizações com fins lucrativos ou do setor privado envolvidas em atividades empresariais típicas do setor público, que produzem produtos e serviços de valor significativo (Tradução livre da autora).

o aparecimento gradual do conceito de negócio social passou a ser entendido como uma empresa autossustentável financeiramente, que comercializa produtos ou serviços, mas sua principal finalidade é atender alguma demanda social e melhorar a vida dos pobres (YUNUS, 2008, 2010).

A noção de negócio social ganhou visibilidade com Yunus, que foi o primeiro a descrever a estrutura completa de negócio social como um conceito e abriu caminho para a criação de empresas nesse formato (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2015; HUMBERG; BRAUN, 2014). As definições acerca desse tipo de empreendimento normalmente seguem a perspectiva de Yunus ao descrever negócios sociais como um subconjunto de abordagens empresariais baseadas no mercado para enfrentar os desafios sociais.

O primeiro negócio social concebido por Yunus teve início em 1976, em Bangladesh, onde, juntamente com alunos e professores da Universidade de Chittagong, iniciou a experiência de fornecimento de pequenos empréstimos, sem garantias e requisitos das instituições bancárias tradicionais. O projeto recebeu o nome de *Grameen Bank* (Banco da Aldeia) e, em 1983, se tornou um banco oficial e passou a fornecer microcrédito a pessoas pobres de Bangladesh, principalmente mulheres da zona rural. A priorização do público feminino se deve ao contexto histórico de exploração e pobreza, além da percepção de que o crédito fornecido às mulheres gerava mais benefícios sociais e econômicos para toda a família, particularmente para as crianças (GROVE; BERG, 2014; YUNUS, 2008, 2010).

O banco surgiu com o objetivo de fortalecer e impulsionar pequenos empreendimentos por meio do crédito rotativo, destinado a promover a geração de trabalho e renda para as famílias mais pobres de Bangladesh. A iniciativa buscou promover a independência financeira entre os pobres, que, impossibilitados de ter acesso ao crédito junto aos bancos por ausência de bens e fiadores, tornavam-se vítimas de agiotas que cobravam juros muito elevados, o que tornava o pagamento da dívida quase impossível (YUNUS, 2008, 2010).

O sistema de microcrédito passou a operar por meio de concessão de empréstimos individuais, condicionados a um mecanismo coletivo de aprovação; assim, à medida que os empréstimos são pagos regularmente, a concessão é gradualmente estendida para os demais membros do grupo (GROVE; BERG, 2014). O *Grameen Bank* foi uma das primeiras iniciativas de negócio social e deu base para novos empreendimentos dentro dessa concepção. A partir dessa experiência, vários empreendimentos surgiram assumindo os princípios de negócios sociais concebidos por Yunus (GROVE; BERG, 2014).

Este conceito de negócio social recebeu atenção internacional em 2006, quando o Grupo *Grameen* lançou sua primeira *joint venture*[6] de negócios sociais projetada em parceria com o Grupo Danone, uma empresa multinacional de alimentos da França. O objetivo da *joint venture*, chamada *Grameen Danone Foods Ltd.* foi de combater a desnutrição entre as crianças das áreas rurais de Bangladesh, fornecendo iogurte fortificado nutricionalmente a um preço acessível para populações de baixa renda. De acordo com os princípios de Yunus, a empresa tem de gerar lucros suficientes para ser autossustentável e expandir as operações, potencializando a atuação social, mas nem a Grameen nem a Danone podem se apropriar de qualquer lucro financeiro. Os acionistas da companhia estão autorizados a recuperar o seu capital de investimento inicial, mas qualquer excedente posterior tem de ser reinvestido para a expansão da empresa e criação de novas oportunidades para ampliar o número de beneficiários (YUNUS, 2010; HUMBERG; BRAUN, 2014).

Para Yunus (2010), existem dois tipos de negócios sociais. O primeiro, como já exposto anteriormente, são empresas cujo foco é proporcionar um benefício social em vez da maximização dos lucros para os proprietários. Tais empresas buscam desenvolver produtos ou serviços com claro objetivo social, atendendo necessidades dos grupos menos favorecidos da população. O excedente gerado por essas empresas é utilizado para pagar o investimento inicial e o restante é reinvestido na própria empresa.

O segundo tipo de negócio social visa ao lucro, no entanto, pertence a pessoas pobres ou desprovidas de recursos, como o caso de cooperativas compostas por pessoas de baixa renda. Neste caso, parte dos dividendos é repartida entre os trabalhadores e outra parte é destinada à ampliação do empreendimento. Desta forma, o benefício social consiste no fato de que os rendimentos e o aumento do capital social produzidos servirão para beneficiar os pobres, ajudando-os a reduzir a pobreza ou até mesmo sair dela completamente. Pode ocorrer ainda a combinação de ambas as formas de negócio social (YUNUS, 2010).

Um negócio social difere tanto das empresas privadas tradicionais, que buscam essencialmente a maximização do lucro, quanto das organizações sem fins lucrativos. As organizações tradicionais sem fins lucrativos se mantêm basicamente por meio de doações e são impedidas de distribuir lucro líquido para os indivíduos que exercem controle sobre a organização, tais como membros, diretores ou administradores. No âmbito dos negócios sociais, a situação é um pouco diferente: embora os investidores abdiquem aos ganhos financeiros

[6] "Expressão em inglês que significa 'união de risco' e designa o processo mediante o qual pessoas, ou, o que é mais frequente, empresas se associam para o desenvolvimento e execução de um projeto específico no âmbito econômico e/ou financeiro" (SANDRONI, 1999, p. 315).

pessoais, eles podem receber de volta o seu investimento inicial e continuam a ser acionistas da empresa com os direitos de propriedade legais que incluem o controle sobre a empresa. A proposta de negócio social traz um argumento para o uso eficiente dos recursos filantrópicos em contraste com a abordagem convencional de caridade e tem como premissa básica a sustentabilidade econômica das atividades (HUMBERG; BRAUN, 2014).

Apesar de admitir a importância das instituições filantrópicas e sem fins lucrativos, Yunus (2010) afirma que a dependência de doações não é uma forma economicamente sustentável de operar uma organização. Nesse sentido, o autor entende que a dependência financeira obriga os dirigentes a empregar os seus esforços para obtenção de fundos. Já os negócios sociais são projetados para obter sustentabilidade econômica, o que permite que seus proprietários se empenhem não em obter doações, mas em aumentar os benefícios sociais gerados pelo negócio (YUNUS, 2010).

Em vez de defender intervenções mais efetivas do Estado para a resolução de problemas sociais, alguns autores argumentam que os negócios sociais devem surgir em forma de empreendimentos autônomos e independentes, que visam combinar a estratégia do mercado com a maximização do impacto social (DEES, 2001; HART, 2007; YUNUS, 2008). Nesse sentido, Hart (2007) argumenta que os governos não estão preparados para conduzir a sociedade em direção a um mundo sustentável e que as empresas têm a tecnologia, recursos, capacidade e alcance global necessários para enfrentar esse desafio. Ainda que os defensores dos negócios sociais reconheçam a responsabilidade do governo em resolver os problemas sociais, argumentam que os indivíduos têm habilidades e possibilidades que o governo não tem. Dees (2001) afirma que muitos esforços governamentais e filantrópicos têm ficado muito aquém das expectativas da sociedade e as principais instituições do setor social são, muitas vezes, vistas como ineficientes.

Yunus (2010, p. 41) afirma que "[...] se os governos já tivessem resolvido os problemas mais prementes do mundo, não haveria necessidade do negócio social. Mas, por todo o mundo, tanto em países pobres quanto em países ricos, os problemas sociais assolam a humanidade". O autor defende que o negócio social pode oferecer uma alternativa a programas governamentais que fracassaram, uma vez que, até então, a única possibilidade ao controle governamental tinha sido a privatização, que ocorre com a transferência de empresas estatais para o domínio da iniciativa privada, o que muitas vezes significa entregar o patrimônio público a indivíduos que exploram essas aquisições para seu ganho privado (YUNUS, 2010).

O posicionamento de autores influentes no campo dos negócios sociais como Dees (2001), Hart (2007) e Yunus (2008), no sentido de defender que responsabilidades

governamentais serão assumidas pela iniciativa privada com maior eficiência, levanta algumas questões importantes: os negócios sociais não estariam contribuindo para o fortalecimento do poder corporativo global, que culmina em menor poder político do povo e menor expressividade da democracia? Ao enfatizar soluções de mercado para as necessidades sociais, os negócios sociais não estariam estimulando a mercantilização dos serviços sociais?

Para Garrow e Hasenfeld (2014), os negócios sociais também ecoam o princípio da privatização, que alega que a prestação de serviços sociais é mais eficaz e eficiente quando assumida pelo mercado privado. A introdução de mecanismos de mercado, especialmente a concorrência, é assumida como fator motivador para os fornecedores privados oferecerem serviços de alta qualidade de forma tão eficiente quanto possível, resultando em melhores serviços para os clientes e redução de custos para o governo (GARROW; HASENFELD, 2014).

Os autores observam que o anseio dos negócios sociais em depender exclusivamente das receitas comerciais para apoiar a sua missão social, reduzindo sua dependência de financiamento do governo, expõe essas empresas às forças de mercado, o que as aproxima do modelo de organizações de serviços sociais previstas pelo pensamento neoliberal. Garrow e Hasenfeld (2014) argumentam que os negócios sociais são parte de um projeto neoliberal que desafia o princípio dos direitos sociais e defende a sua substituição pelos princípios do mercado. O argumento dos autores é relevante, uma vez que não se pode deixar de notar que o mercado também dita as regras para os negócios sociais.

Contudo, apesar de esses empreendimentos serem projetados e operados como qualquer outra empresa, o princípio de maximização do lucro dos acionistas é substituído por uma missão social. Neste sentido, ao analisar os diferentes conceitos de negócios sociais propostos na literatura internacional, pode-se traçar um panorama entre as proposições que se aproximam mais da perspectiva do mercado e aquelas que refletem uma predominância dos aspectos sociais. Existem múltiplos conceitos e caracterizações para os negócios sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). O Quadro 5 a seguir resume suas diferentes dimensões em relação às empresas privadas tradicionais.

**Quadro 5** – Enquadramento Analítico de Negócios Sociais

| | Empresas privadas convencionais | Negócios sociais |
|---|---|---|
| **Ênfase** | Maior ênfase no mercado | Maior ênfase nos aspectos sociais |
| **Objetivo principal** | O acesso a um grande mercado. | Redução da pobreza/Geração de benefício social. |
| **Oferece** | Qualquer tipo de produto ou serviço. | Produtos e serviços relativos às necessidades básicas (educação, saúde, moradia, alimentação e crédito) ou que incluem a dimensão ambiental. |
| **Intencionalidade** | Geração de valor social é um elemento relevante, mas não essencial. | Geração de valor social é o núcleo do negócio. |
| **Impacto** | Contribuição indireta para a redução da pobreza. | Contribuição direta para a redução da pobreza. |
| **Clientes** | População de baixa renda não é o único alvo. | Principalmente a população de baixa renda. |
| **População de baixa renda** | Principalmente como consumidores. | Principalmente como produtores, fornecedores ou beneficiários. |
| **Escalabilidade** | Extremamente relevante. | Não é muito relevante. |
| **Trabalhadores** | Sem prioridades. | Marginalizados ou economicamente excluídos. |
| **Prestação de contas** | Não é uma prioridade. | Prioridade total. |
| **Distribuição de lucros** | Distribuição de dividendos. | O lucro é totalmente reinvestido na empresa. |
| **Valor econômico** | Lucro com base em vendas menos despesas. | O lucro não exclui subsídios cruzados, benefícios fiscais e doações. |
| **Valor social** | Indicadores tangíveis (acesso aos produtos e aos rendimentos). | Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima, capital social). |

**Fonte**: Adaptado de Comini, Barki e Aguiar (2012).

O princípio fundamental de que as empresas sociais são criadas para resolver um problema social e ainda gerar lucro levanta várias questões. Nesse contexto, destaca-se que a conceituação desse campo de estudo ainda está em construção. Embora haja muitas abordagens diferentes, o que todas têm em comum é a utilização de métodos de negócio para causar algum impacto social. Na definição dos negócios sociais, é importante diferenciá-los das empresas tradicionais. Embora semelhantes em muitos aspectos, esses dois tipos de organizações têm como principal diferença a sua finalidade (BARKI et al., 2015).

Existe também a necessidade de diferentes medidas de desempenho para essas empresas, além das financeiras, para avaliar o impacto social gerado pelo negócio. O foco na melhoria dos problemas sociais implica não só encontrar instrumentos para avaliar em que medida a questão foco está sendo resolvida, mas também um entendimento prévio da questão social-alvo, considerando que contextos culturais e políticos desempenham um papel no planejamento dos negócios e nos resultados de suas operações (GROVE; BERG, 2014).

Além disso, os negócios sociais trazem uma dicotomia com que é difícil lidar. Ainda há uma grande discussão sobre o impacto positivo que as empresas tradicionais ou até mesmo empresas sociais podem criar. De um lado, alguns autores (PORTER, KRAMER, 2011;

MACKEY; SISODIA, 2013; LONDON; HART, 2007) afirmam que as empresas tradicionais podem ter um propósito mais elevado e não buscar apenas os lucros. Nesta perspectiva, em vez de uma troca entre lucros e impacto social, poderia haver uma situação favorável para ambas as partes, em que os investimentos na área social poderiam beneficiar as empresas.

No entanto, esta abordagem é muito criticada e combatida por outros autores, como Crane et al. (2014) e Garrow e Hasenfeld (2014), que acreditam que, na maior parte do tempo, há incompatibilidade entre o impacto social e a geração de lucro financeiro. Nesse sentido, há um questionamento da possibilidade de equilíbrio entre os interesses econômicos e sociais. Apesar da ênfase na missão social, é esperado que o negócio social seja economicamente autossuficiente. No entanto, um interesse pode acabar se sobrepondo ao outro.

Percebe-se que a possibilidade de congruência entre a perspectiva social e econômica desperta vários entendimentos e enfrentamentos. A ideia de reunir o impacto social das organizações filantrópicas com a estratégia das empresas capitalistas tradicionais pode remeter a uma noção de "empresa capitalista sustentável". A crítica a esse tipo de concepção pode ser ainda mais acentuada por autores críticos como O´Connor (2002), Foladori (2001) e Schnaiberg (1997), que defendem que é irracional esperar que as empresas capitalistas tomem decisões que privilegiem o meio ambiente, nações subdesenvolvidas ou trabalhadores, pois tal posição não é da natureza do capitalismo. De acordo com esse pensamento, empresas capitalistas são definidas e conduzidas pelo lucro. Assim, para O´Connor (2002), o inverso é mais realista, pois as empresas capitalistas tendem a tomar decisões que favoreçam nações privilegiadas e poderosas e que coloquem preocupações econômicas acima das questões ambientais e humanitárias.

Apesar de desenvolver uma visão diferente de empresa, o negócio social não desafia radicalmente o quadro institucional em que a atividade se desenvolve. É admitida certa capacidade das empresas sociais de intervirem no ambiente externo, mas questiona-se a pressuposição de que a "criação de valor" deve caminhar de mãos dadas com a "captação de valor", pois isso não parece ser uma tarefa simples no cenário atual.

## 4.2 DIFERENTES PERSPECTIVAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS: VISÃO EUROPEIA, NORTE-AMERICANA E DOS PAÍSES EMERGENTES

Diante de um cenário ainda em construção no que se refere às abordagens conceituais acerca dos negócios sociais, a literatura contemporânea reflete três principais linhas

epistemológicas que fornecem subsídios fundamentais para o alargamento do debate sobre o negócio social e é com tais correntes de pensamento que se busca dialogar neste trecho.

**Figura 1**: Esquema de representação das diferentes correntes dos negócios sociais:

**Fonte**: Elaborado pela autora, baseado em Comini, Barki e Aguiar (2012), Kerlin (2006), Borzaga e Defourny (2001) e Young (2008).

A perspectiva europeia surgiu da tradição de economia social (cooperativas, associações) e enfatiza as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas (BORZAGA; DEFOURNY, 2001; KERLIN, 2006). A corrente de pensamento norte-americana, basicamente, refere-se a empresas sociais como organizações do setor privado que operam de acordo com estratégias de mercado, mas que são dedicadas à prestação de soluções para os problemas sociais (YOUNG, 2001, 2008, 2009). E a terceira linha de pensamento é a predominante nos países em desenvolvimento, que enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; FISHER; COMINI, 2012).

### 4.2.1 Perspectiva europeia

Na Europa, o termo mais disseminado para caracterizar este tipo de empreendimento é “empresa social”. A tendência moderna no sentido desse tipo de empreendimento estava focada no desenvolvimento simultâneo de serviços e diversificação da geração de receita no terceiro setor. Com uma queda no crescimento econômico e aumento do desemprego, que começou no final da década de 1970 e continuou até a década de 1990, muitos Estados de Bem-Estar Social entraram em crise. De fato, muitos países da União Europeia registraram um aumento do desemprego de 3% ou 4% para mais de 10% durante os anos 1980 e 1990. A legitimidade de políticas de enfrentamento ao desemprego foi abalada, pois elas se mostraram

muito ineficazes principalmente para aqueles que estavam há um longo período desempregados, incluindo os mais desfavorecidos e pouco qualificados (KERLIN, 2006). Segundo Kerlin (2006), a retração do Estado de Bem-Estar Social foi seguida pela descentralização, privatização e redução dos serviços. Como resultado disso e do aumento do desemprego, uma série de necessidades de serviços sociais surgiram para o qual não houve sistemas de políticas públicas adequadas.

Em razão disso, novos empreendimentos sociais, principalmente no terceiro setor, começaram a responder às necessidades emergentes, incluindo soluções para problemas habitacionais vividos por grupos cada vez mais marginalizados, como serviços de acolhimento de crianças e idosos, iniciativas de regeneração urbana, programas de emprego e assim por diante. De acordo com a autora, a maioria destas empresas sociais pioneiras na Europa foi fundada na década de 1980 por atores da sociedade civil: assistentes sociais, militantes associativos e representantes de entidades mais tradicionais do terceiro setor e, às vezes, pelos próprios trabalhadores excluídos (KERLIN, 2006).

Borzaga e Defourny (2001) argumentam que as empresas sociais, embora geridas pela propriedade privada, podem exercer uma função redistributiva, contribuindo assim para modificar os recursos e distribuição de renda fornecidos pela ação conjunta do mercado e do Estado. Assim, no contexto europeu, as empresas sociais são muitas vezes criadas para servir a grupos de pessoas com necessidades não reconhecidas ou não satisfeitas pelas políticas públicas. Elas podem disponibilizar serviços completamente novos, como também podem criar novas formas de oferecer serviços tradicionais, principalmente com o intuito de favorecer a participação dos consumidores, como coprodutores e como trabalhadores dessas organizações (BORZAGA; DEFOURNY, 2001).

Na Europa o termo empresa social é reconhecido como uma forma legal de organização na maioria dos países. Essas empresas surgiram na Europa no final da década de 1970, mas passaram a ser reconhecidas oficialmente a partir de 1991, com a criação de um formato legal específico de cooperativa social pelo parlamento italiano, que foi o primeiro marco legal voltado para esse tipo de iniciativa. Posteriormente, outros países também criaram leis específicas para contemplar esta forma de empreendimento, como França, Bélgica, Portugal e Reino Unido (KERLIN, 2006).

Não existe um modelo jurídico único usado para regular as empresas sociais. No entanto, na Europa, a maioria delas opera sob a forma jurídica de associação ou cooperativa. As empresas sociais são estabelecidas como associações nos países em que a definição legal de associação permite um grau de liberdade na venda de produtos e serviços no mercado aberto.

Em países como Suécia, Finlândia e Espanha, onde associações estão mais limitadas a este respeito, as empresas sociais tendem a ser criadas sob a forma jurídica de cooperativa (BORZAGA; DEFOURNY, 2001).

A motivação inicial para a criação de empresas sociais na Europa foi a de oferecer serviços que pertenciam à esfera do setor público, mas a custos mais baixos, bem como gerar oportunidades de emprego para os desempregados ou populações marginalizadas. A abordagem acadêmica predominante na Europa salienta a importância da participação dos beneficiários na tomada de decisão, bem como o reinvestimento dos lucros na organização para aumentar o crescimento e impacto social. Esta visão é baseada na premissa de que não há contradição entre a obtenção de resultados financeiros e sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Dentro da perspectiva europeia as empresas sociais podem ser definidas da seguinte forma:

> *Social Enterprise is a broad term used to define economic businesses aimed at achieving social and collective objectives by means of an entrepreneurial organizational structure and system. These systems use the legal forms which are usually used by the private sector. They are also highly involved in providing services to the Public Administration, mainly in the fields of disadvantaged people integration*[7] (TRAVAGLINI; BANDINI; MANCINONE, 2009, p. 01).

Em outras palavras, as empresas sociais são, na maior parte, compostas por organizações privadas que respondem às necessidades coletivas através da gestão de serviços de utilidade social de forma empreendedora. De acordo com Travaglini, Bandini e Mancinone (2009), no contexto europeu, é possível distinguir três campos principais em que as empresas sociais desempenham suas atividades econômicas: empresas que promovem a inclusão social e o emprego, empresas cujo objetivo principal consiste em produzir bens e serviços com utilidade social ou são movidas por um interesse coletivo e empresas que promovam o desenvolvimento econômico e social local, incentivando a participação dos cidadãos e do governo local na gestão de suas atividades.

Em muitos casos, as empresas sociais na Europa envolvem algum trabalho ou contribuição participativa por aqueles que se beneficiam dela. Por exemplo, as cooperativas são comumente entendidas como um tipo básico de empresa social e sua inclusão parece ter influenciado a direção geral de sua definição. A ênfase europeia sobre a participação também

[7] Empresa Social é um termo amplo utilizado para definir as empresas destinadas a atingir objetivos sociais e coletivos por meio de um sistema e estrutura organizacional e empresarial. Estes sistemas operam sob os formatos jurídicos que são normalmente utilizados pelo setor privado. Essas empresas também são altamente envolvidas na prestação de serviços à administração pública, principalmente nas áreas de integração de pessoas desfavorecidas (Tradução livre da autora).

se estende à gestão do negócio. Órgãos sociais são constituídos por um grupo diverso de partes interessadas que podem incluir beneficiários, funcionários, voluntários, autoridades públicas, doadores, entre outros (KERLIN, 2006).

Na perspectiva europeia, em vez de atribuir grande importância à questão da não distribuição de dividendos das organizações, a noção de empresa social se concentra mais fortemente na forma como a organização é regida e qual o seu propósito. Na Europa, com exceção do Reino Unido, empresa social passou a significar uma associação ou cooperativa social formada para fornecer serviços de emprego ou de cuidados específicos em um quadro participativo (KERLIN, 2006).

A estratégia de tomada de decisão no modelo europeu de empresa social é um processo participativo e transparente como um pré-requisito para a sua caracterização. Além disso, como parte da cultura e da tradição europeia, as empresas sociais na Europa oferecem serviços sociais e promovem a integração com grupos e comunidades desfavorecidas, tanto em áreas urbanas como rurais. Ainda assim, eles fornecem serviços à comunidade, especialmente nas áreas educacionais, culturais e ambientais. Portanto, no modelo europeu, o que prevalece é o coletivo e a tomada de decisão participativa de todos os atores envolvidos e a importância da prestação de contas e transparência na gestão (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

### 4.2.2 Perspectiva norte-americana

Diferentemente da Europa, nos Estados Unidos o termo mais utilizado é negócio social ou *social business*, que é frequentemente empregado para definir uma empresa que tem objetivos sociais, como na Europa, ou uma unidade de negócio incorporado a uma empresa tradicional. Além disso, o termo foi apropriado por organizações sem fins lucrativos que decidiram ingressar no mercado com a venda de bens e serviços (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Nos Estados Unidos, o uso de atividades comerciais por entidades sem fins lucrativos para apoiar as atividades relacionadas à sua missão tem ocorrido, na prática, desde a própria fundação do país, quando grupos religiosos e comunitários realizavam bazares e vendiam produtos artesanais para complementar as doações voluntárias (KERLIN, 2006). O termo negócio social, no entanto, foi desenvolvido pela primeira vez na década de 1970 para definir as atividades de negócios de organizações sem fins lucrativos, que surgiram como uma forma de criar oportunidades de emprego para grupos desfavorecidos (KERLIN, 2006).

A expansão do conceito de negócio social no contexto norte-americano começou quando as organizações sem fins lucrativos sofreram cortes no financiamento do governo. Em resposta a uma desaceleração da economia no final de 1970, a década de 1980 trouxe retração e grandes cortes no financiamento federal, resultando na perda de recursos para organizações sem fins lucrativos. Deste modo, essas organizações passaram a se apropriar da ideia de negócio social como forma de preencher a lacuna deixada pelos cortes do governo, expandindo assim o uso da atividade comercial nas organizações sem fins lucrativos (KERLIN, 2006).

Junto com essa expansão, nos Estados Unidos, o termo negócio social passou a assumir um significado mais amplo, caracterizando diversas atividades comerciais que possuíam em comum a busca pela geração de impactos sociais. Dessa forma, no país, inicialmente as organizações sem fins lucrativos assumiram atividades empresariais como uma forma de financiar a prestação de serviços já existentes, muitas vezes como uma atividade de suporte para uma vasta gama de objetivos sociais (KERLIN, 2006).

> *Social enterprise is not a precise concept in the United States. This term is generally understood to connote organizations that operate in the open marketplace while addressing social goals. Contemporary interest in social enterprise stems from a number of interrelated trends including expanded reliance of nonprofit organizations on revenue earned through sales of services and commercial ventures, closer ties between nonprofit organizations and commercial businesses, and a growing emphasis on social goals and social responsibility by business corporations*[8] (YOUNG, 2001, p. 2).

Na perspectiva norte-americana, Young (2009) propõe que os negócios sociais podem ser analisados do ponto de vista de várias disciplinas diferentes. O autor apresenta vários formatos possíveis, que vão desde iniciativas relacionadas com a responsabilidade social das empresas até a comercialização de grandes corporações, criadas exclusivamente para o exercício da geração de valor social: 1) filantropia corporativa: uma organização sem fins lucrativos que dedica parte de seus recursos para programas sociais, como parte de sua estratégia competitiva, 2) empresa com uma finalidade social: uma organização com uma missão social, que opera no mercado para cumprir sua missão de forma mais eficaz, 3) híbrida: uma organização com o duplo objetivo de ganhar dinheiro para suas partes interessadas e de

[8] Empresa social não é um conceito preciso nos Estados Unidos. Este termo é geralmente utilizado para indicar organizações que operam no mercado aberto, abordando simultaneamente objetivos sociais. O interesse contemporâneo na empresa social decorre de uma série de tendências inter-relacionadas, incluindo a dependência de organizações sem fins lucrativos das receitas obtidas através da venda de serviços e empreendimentos comerciais, relações mais estreitas entre organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais e uma crescente ênfase em metas sociais e responsabilidade social por parte das corporações empresariais (Tradução livre da autora).

abordar os objetivos sociais definidos, 4) projeto de financiamento: uma atividade organizacional dedicada exclusivamente à geração de receitas para a organização, 5) Projeto com finalidade social: a atividade de uma organização concebida exclusivamente para missões sociais ou objetivos sociais, e 6) projeto híbrido: uma atividade organizacional projetada para produzir receitas e contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização (YOUNG, 2009).

Kerlin (2006) afirma que o conceito de negócio social nos Estados Unidos é geralmente muito mais amplo e mais focado em empresas em prol da geração de receita do que em outros lugares. Isso continua a ser verdade mesmo quando se considera a divisão de definição entre acadêmicos e profissionais. Nos círculos acadêmicos, negócio social é entendido como um termo que inclui tanto as organizações com fins lucrativos envolvidas em atividades socialmente benéficas (filantropia corporativa ou responsabilidade social) quanto as empresas de duplo propósito que buscam lucro e objetivos sociais (híbridas) e organizações sem fins lucrativos que desenvolvem uma atividade comercial de apoio à missão (organizações com finalidade social).

Nos Estados Unidos existe uma variedade de formatos jurídicos que podem ser adotados por negócios sociais, o que é coerente com a definição abrangente empregada sob a perspectiva norte-americana. O Quadro 6 apresenta os principais formatos adotados por esses empreendimentos.

**Quadro 6** – Principais formatos legais dos negócios sociais nos EUA:

| Forma legal | Sem fins lucrativos | Com fins lucrativos |
|---|---|---|
| *Corporate Philanthropy* | Organizações sem fins lucrativos que competem por participação de mercado e consideram útil ajudar a outras instituições de caridade como parte da estratégia corporativa. | Corporações empresariais cuja filantropia é parte de uma estratégia de negócios para aumentar os lucros. |
| *Social Purpose Organization* | Organizações sem fins lucrativos que realizam atividades comerciais para gerar fundos e apoiar metas sociais. | Empresas cujos proprietários estão focados em metas sociais e em que o formato de negócio com fins lucrativos é mais conveniente ou prática. |
| *Hybrid* | Organizações sem fins lucrativos cujos líderes buscam renda e benefícios sociais. | Empresas cujos proprietários sacrificam alguns lucros para atingir metas sociais. |

**Fonte**: Adaptado de Young (2001).

Apesar das ambiguidades e da dificuldade em definir um único formato de negócios sociais nos Estados Unidos, há um interesse crescente neste tipo de empreendimento, que combina o modo de operação de uma empresa tradicional, com valores sociais e ambientais característicos dos negócios sociais. Nesta perspectiva, esse tipo de organização pode ser compreendido como um modelo de negócio que persegue retornos financeiros

concomitantemente com benefícios sociais e/ou ambientais, em que a intencionalidade é vista como um importante diferencial (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

### 4.2.3 Perspectiva dos países emergentes

Nos países emergentes[9], o termo negócio social tem um caráter diferente do conceito utilizado na Europa e nos EUA. As visões na América Latina e Ásia apresentam vários fatores comuns. Ambas as perspectivas consideram como central para os negócios sociais a preocupação com a redução da pobreza, o impacto social positivo, eficaz e especialmente de longo prazo. No entanto, para a corrente asiática, os lucros só devem ser reinvestidos no negócio e existe uma cultura mais colaborativa, com a participação dos beneficiários. Já na visão latino-americana, há aceitação da distribuição de dividendos e ocorre a aceitação de ambos os modelos, participativo ou centralizado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

As alternativas para combater o déficit social elevado muitas vezes surgem nos países em desenvolvimento. Assim, Teodósio e Comini (2012) observam que, desde o final da década de 1990, houve um grande crescimento do envolvimento das empresas privadas com questões socioambientais, bem como um aumento nas atividades de organizações da sociedade civil. Para os autores, até pouco tempo atrás a geração de valor social estava muito distante do âmbito dos negócios e era raro o trabalho em conjunto entre essas duas esferas. No entanto, Teodósio e Comini (2012) apontam que essa situação mudou drasticamente depois dos primeiros dez anos do século XXI. Para Teodósio e Comini (2012), diversas razões levaram à aproximação de empresas do setor privado ao engajamento na consecução de objetivos sociais. Fato é que, hoje, um diálogo não só é possível, mas também pode ser relevante para alcançar uma relação favorável para o âmbito social e econômico (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Há diferenças expressivas entre os conceitos e práticas de negócios sociais em diferentes regiões. Para Comini, Barki e Aguiar (2012), a corrente de pensamento predominante nos países emergentes enfatiza iniciativas de mercado que buscam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos sujeitos marginalizados ou excluídos. Para Moura, Comini e Teodósio (2015), o significado de negócio social baseado na perspectiva dos países emergentes considera que este tipo de iniciativa é um modelo de negócio focado em gerar tanto

[9] País emergente ou em desenvolvimento é o "[...] nome pelo qual têm sido designados mais recentemente os países subdesenvolvidos. Mais especificamente, o termo é aplicado aos países pobres ou subdesenvolvidos que passam a apresentar algum progresso em sua economia, em termos de industrialização" (SANDRONI, 1999, p. 443).

emprego e oportunidades de renda para pessoas com baixa (ou sem) mobilidade no mercado de trabalho. Essas iniciativas devem também ser sustentáveis, gerar rentabilidade para o empreendimento e estabelecer relações com organizações com fins lucrativos (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Nesta visão, "[...] os negócios sociais aproximam-se de negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém diferem no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda" (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2015, p. 145). Essa vertente tem ganhado mais espaço nos países emergentes, principalmente no tocante a solução de problemas sociais envolvendo a pobreza, uma vez que enfatiza a inclusão social por meio da utilização de mecanismos de mercado.

A questão fundamental que esta corrente compreende é o envolvimento da população em vulnerabilidade social no processo produtivo, principalmente como produtores, fornecedores ou beneficiários. Os negócios sociais, na perspectiva dos países emergentes, são organizações que têm por objetivo melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, recorrendo a atividades empresariais para gerar rentabilidade econômica e reinvestir os dividendos em sua missão social (MOURA, COMINI, TEODÓSIO, 2015).

Como abordado anteriormente, existem diferenças significativas entre os conceitos e práticas dos negócios sociais em diferentes regiões, principalmente pelas razões que motivam o seu surgimento, além dos objetivos específicos e características particulares que estão condicionadas a fatores culturais, políticos e econômicos de cada país onde esses empreendimentos se inserem. Todavia, nos países emergentes, existe um reconhecimento maior da abordagem que favorece a inclusão da população de baixa renda no processo produtivo dessas empresas (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

O conceito de negócios sociais predominante nos países emergentes se aproxima mais fortemente do modelo proposto por Yunus, ao definir esse tipo de empresa como unidade autossustentável que visa à obtenção de benefícios sociais na realização de uma atividade econômica para melhorar as condições de vida dos grupos excluídos e oferecer oportunidades de desenvolvimento econômico e humano (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

Quanto ao formato legal, não existe legislação específica para os negócios sociais em países emergentes. Em países onde é permitido que as organizações sem fins lucrativos realizem atividades comerciais, esta é uma possibilidade para os negócios sociais, especialmente devido aos benefícios tributários. Entretanto, nos locais onde existem restrições para a realização de atividades comerciais por este tipo de organização, os negócios sociais têm sido criados sob o mesmo formato das empresas privadas tradicionais, sendo este o caso do Brasil. De acordo com

Novak, Carmo e Souza (2015, p. 56), "[...] a legislação brasileira aplicável aos negócios sociais é exatamente a mesma destinada aos negócios tradicionais".

Ao sintetizar as principais características dos negócios sociais, é possível identificar os principais pontos que diferenciam cada uma das perspectivas analisadas, como apresentado no Quadro 7, a seguir.

**Quadro 7** – Principais Abordagens dos Negócios Sociais

| | **Perspectiva Europeia** | **Perspectiva Norte-Americana** | **Perspectiva dos Países Emergentes** |
|---|---|---|---|
| **Definição** | Organizações que são empresas regidas por objetivos sociais. | Qualquer atividade do mercado empresarial que tem impacto social dentro de suas atividades de negócios. | Organizações ou empresas que geram impacto social por meio de atividades de mercado. |
| **Objetivo principal** | Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, com menores custos e gerar oportunidades de emprego para os desempregados ou populações marginalizadas. | Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas para as populações mais ricas. | Iniciativas de redução da pobreza que tenham impacto social positivo, eficaz e, sobretudo, de longo prazo. |
| **Quem catalisa o processo** | Empresas socialmente impulsionadas. | Corporações multinacionais. | Normalmente, as pequenas e médias empresas, ONGs, mas há também um crescente interesse das multinacionais. |
| **Formato de negócios** | A finalidade social e/ou ambiental é absolutamente central para as empresas sociais. | Busca de valor compartilhado: resultados financeiros e impacto social. | Impacto social é o objetivo principal. |
| **Escala** | Não é relevante. | Extremamente relevante. | Desejável. |
| **Lucros** | Reinvestimento de lucros dentro da organização para aumentar o crescimento e impacto social. | Distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado. | Perspectiva asiática: os lucros só devem ser reinvestidos no negócio.<br>Visão latino-americana: há aceitação da distribuição de dividendos. |
| **Modelo de governança** | Participação dos beneficiários no processo decisório. | Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e uma ideia crescente de cocriação. | Perspectiva asiática: mais colaborativa e com a participação dos beneficiários<br>Visão latino-americana: aceitação de ambos os modelos (participativo ou centralizado). |
| **Mensuração de impacto** | Impacto social (principalmente). | Impacto social e financeiro. | Impacto social (principalmente). |

**Fonte**: Adaptado de Comini, Barki, Aguiar (2012).

Em suma, a perspectiva norte-americana tem maior ênfase no mercado, considera um negócio social praticamente qualquer atividade empresarial que cria soluções para resolver algum problema social a partir da ótica do mercado. Esse processo envolve principalmente grandes corporações; o resultado financeiro é fundamental e normalmente há distribuição de

dividendos. Já a corrente europeia tem uma abordagem mais social e cooperativa, enfatizando o papel das organizações da sociedade civil em assumir funções públicas. Além disso, os lucros são reinvestidos na própria organização, ocorre maior participação dos membros e beneficiários nos processos de decisão e os negócios comumente tomam a forma de associações e cooperativas. A perspectiva dos países emergentes encontra-se, em muitos aspectos, entre as outras duas vertentes: às vezes mais perto da proposição europeia, quando se enfatiza que o principal motivador do negócio é o impacto social e às vezes é mais parecida com o pensamento norte-americano como, por exemplo, no modelo de administração, especialmente na América Latina. Contudo, nos países emergentes, a ênfase maior recai sobre iniciativas voltadas para a redução da pobreza (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

> *Not only the approaches to social business differ in their propositions, but the terminology applied also varies considerably. Two main factors explain the lack of a homogeneous view: first, the different ways of defining the social value of the enterprises; and second, the different ways of assessing the social impact and the innovation of this type of organization. Despite the ambiguity and diversity of terms, the three perspectives analyzed have some common points: the existence of organizations that aim to solve social problems using market mechanisms. The difference in their perspectives is the perception of which is the most effective way to achieve the objective of having a social impact*[10] (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 393-394).

Ao lidar com problemas sociais, entende-se que os negócios sociais não possuem natureza estática, portanto não podem ser compreendidos a partir de uma realidade linear, visível e objetiva. Assim, os negócios sociais têm pelo menos duas diferenças importantes em relação às empresas privadas tradicionais: em primeiro lugar, eles são mais complexos devido às suas formas organizacionais e institucionais, e em segundo lugar, eles são mais dependentes do seu ambiente de recursos, à medida que estes últimos são plurais (recursos de mercado, não mercantil e não monetário). Os negócios sociais, enquanto modelo organizacional e campo de estudo acadêmico constitui um fenômeno novo, complexo e multifacetado, ainda de difícil compreensão. Existem poucos estudos sobre a aplicação deste conceito, no entanto, trata-se de um assunto emergente e atualmente conta com um número razoável de empreendimentos operando há alguns anos. Assim, o campo está aberto para pesquisa dessas novas formas de

[10] Não só as abordagens de negócios sociais diferem em suas proposições, mas a terminologia aplicada também varia consideravelmente. Dois fatores principais explicam a falta de uma visão homogênea: em primeiro lugar, as diferentes formas de definir o valor social das empresas e, segundo, as diferentes formas de avaliar o impacto social e a inovação deste tipo de organização. Apesar da ambiguidade e diversidade de termos, as três perspectivas analisadas têm alguns pontos em comum: a existência de organizações que visam resolver problemas sociais utilizando mecanismos de mercado. A diferença em suas perspectivas é a percepção de qual é a maneira mais eficaz para atingir o objetivo de ter um impacto social (Tradução livre da autora).

organização, que combinam objetivos antes vistos como antagônicos: geração de valor social e sustentabilidade financeira.

# 5. PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, abordando o delineamento, classificação e natureza da pesquisa, unidade de análise, as formas como foram realizados os processos de coleta e análise dos dados, bem como algumas limitações da pesquisa.

## 5.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Neste estudo optou-se por uma abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2012, p. 21), "[...] se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes". Assim, para Merriam (2002), o interesse da pesquisa está no significado construído pelas pessoas, ou seja, como elas atribuem sentido ao seu mundo e às suas experiências. Além disso, na pesquisa qualitativa, busca-se o "[...] aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória" (GOLDENBERG, 2007, p. 14).

A escolha da pesquisa qualitativa se deve ao fato de considerar que a realidade é construída socialmente e é entendida como algo que ocorre dentro de contextos históricos. A abordagem qualitativa deste trabalho se justifica também por buscar compreender em profundidade o processo de criação e atuação de alguns empreendimentos sob a perspectiva dos atores sociais, sem a elaboração de hipóteses pré-definidas, pois se pretende, aqui, compreender um tema específico, em que as variáveis não são determinadas previamente.

A estratégia utilizada nesta pesquisa consiste em estudo de casos múltiplos. Este método é empregado para entender um acontecimento em profundidade; esse entendimento abrange importantes condições contextuais, pois são considerados pertinentes à situação estudada (YIN, 2010). O estudo de caso é defino por Yin (2010, p. 39-40) como:

> Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes [...] a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficiar-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

A abordagem qualitativa, e, particularmente, o estudo de caso, proporciona o envolvimento do pesquisador com o cotidiano da administração, favorecendo a compreensão profunda, ampla e integrada da realidade das organizações. O estudo de caso sugere que o interesse maior da pesquisa consiste em interpretar os processos sociais que ocorrem em um determinado contexto, a fim de compreender uma situação em profundidade, destacando seu significado para os sujeitos envolvidos (GODOY, 2010).

Esta investigação tem caráter exploratório, visto que a pesquisa é realizada em área com pouco conhecimento científico produzido e sistematizado (VERGARA, 2009). Esta característica da pesquisa sugere que dificilmente as categorias e dimensões de análise existem previamente para serem descritas (GODOI, BALSINI, 2010).

Para Godoy (2010, p. 124), o estudo de caso também pode ser "[...] caracterizado como descritivo quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos". De acordo com a autora, esse tipo de pesquisa busca ilustrar a complexidade da situação e dos aspectos nela envolvidos e é importante porque apresenta informações a respeito de temas pouco estudados.

Assim, esta pesquisa se configura como estudo de casos múltiplos descritivo-exploratório, pois o tema central está relacionado aos negócios sociais. Trata-se, portanto, do estudo de uma área recente e ainda pouco explorada, tanto na dimensão das ações práticas quanto no âmbito acadêmico. Além disso, a pesquisa buscou apresentar um relato detalhado das unidades de análise, principalmente no que se refere ao contexto no qual as organizações estudadas estão inseridas, bem como o processo de construção desses empreendimentos. Dessa forma, o método descrito se mostra adequado para delinear os procedimentos de coleta e análise dos dados empíricos deste estudo, uma vez que constitui uma "[...] modalidade de pesquisa, especialmente indicada, quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas quanto àquelas que são informais" (GODOY, 2010, p. 127).

## 5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Uma vez que já foram apresentadas as características da pesquisa, é necessário delimitar as fronteiras deste estudo. Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa tomou como unidades de análise três empreendimentos que possuem as características de um negócio social conforme a concepção de Yunus (2008, 2010). Os empreendimentos foram selecionados

por envolver iniciativas que passaram por um processo de incubação pela Yunus Negócios Sociais do Brasil (YNS). Esta organização aplica abordagens de negócios para o âmbito do desenvolvimento social, fazendo uma ponte entre as empresas sociais, financiadores e doadores. A proposta da YNS é de "acelerar", ou seja, realizar uma espécie de incubação, em que as iniciativas de negócios sociais recebem financiamento, apoio pós-investimento e suporte para gestão, a fim de desenvolver o serviço ou produto concebido pelos empreendimentos para atender uma demanda social e atingir sustentabilidade financeira (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2016).

Embora a maior parte dos empreendimentos que passaram por esse processo de incubação seja recente, buscou-se analisar nesta pesquisa algumas organizações que se encontram em um estágio um pouco mais avançado, a fim de captar melhor suas características, formas de atuação e resultados. Uma vez que a YNS acompanhou o processo de constituição dos negócios sociais acelerados, foi realizado contato por e-mail com um dos diretores da YNS, solicitando informações sobre os empreendimentos considerados mais relevantes por seu impacto social gerado (ou potencial), considerando diferentes áreas de atuação. Ele indicou cinco empreendimentos e os respectivos contatos dos fundadores.

Duas organizações foram suprimidas do processo de coleta de dados. A primeira, devido à falta de disponibilidade dos membros da empresa em participar da pesquisa, bem como a ausência de resposta em relação às tentativas de contato realizados pela pesquisadora. A segunda, por se tratar de uma organização da área da saúde que ainda está em fases de testes clínicos e validação científica. Além disso, trata-se de uma organização em fase inicial, cujos formatos jurídico e de negócio ainda não foram estruturados. Com isso, optou-se por investigar três empreendimentos denominados negócios sociais de acordo com o modelo proposto por Yunus (2008, 2010), os quais aceitaram participar da pesquisa, conforme Quadro a seguir.

**Quadro 8** – Empreendimentos selecionados

| Negócio social | Proposta | Localização |
|---|---|---|
| **Assobio** | Reflorestamento de mata nativa com inclusão social. | Botucatu - SP |
| **Moradigna** | Reformas de baixa complexidade, com foco em prevenção e combate a insalubridades residenciais. | São Paulo - SP |
| **Pé de Feijão** | Implantação de hortas urbanas para a produção de espaços verdes e compartilhados. | São Paulo - SP |

**Fonte**: Elaborado pela autora

A seleção dos entrevistados foi intencional. A partir dos objetivos propostos e das categorias de análise previamente formuladas, buscou-se selecionar aqueles que pudessem mais

bem contribuir para o entendimento do processo de criação e atuação dos empreendimentos. Desta forma, foram entrevistados os fundadores dos negócios sociais em estudo. Uma vez que, nestes empreendimentos, todos os fundadores permanecem no negócio e atuam ativamente na organização, entendeu-se que esses sujeitos poderiam ter melhores condições de responder às perguntas propostas e contribuir de forma significativa para o estudo. Posteriormente, algumas informações complementares foram coletadas com outros membros da organização Moradigna via *e-mail*.

## 5.3 COLETA DE DADOS

Yin (2010) aponta que, para a realização de estudos de caso, diversas fontes de evidência podem ser examinadas, de natureza primária e secundária. Para esta pesquisa, a coleta de dados contou com entrevistas semiestruturadas junto a integrantes dos negócios sociais selecionados, bem como visita de campo e análise de documentos. Esta combinação é definida como multimétodo, visto que são utilizadas diferentes fontes de informação que se complementam (GODOY, 2010).

Inicialmente, foi realizada a análise documental, a fim de buscar uma compreensão mais aprofundada sobre o processo de criação e atuação das organizações, bem como fornecer material para fundamentar investigações mais aprofundadas. Na perspectiva de May (2004, p. 221), "[...] os documentos fornecem uma fonte de dados importante para entender os eventos, processos e transformações nas relações sociais [...] eles são centrais para entender e explicar as relações sociais". Os documentos analisados consistem em relatórios e informações presentes em *websites*, reportagens e outros registros oficiais. Deste modo, a análise dos documentos pôde auxiliar na leitura das particularidades das organizações estudadas.

Em seguida, foi realizada visita de campo em duas das três organizações analisadas. Essa etapa é definida por Richardson (2008, p. 260) como "[...] uma técnica indicada para estudos exploratórios, considerando que ela pode sugerir diferentes metodologias de trabalho, bem como levantar novos problemas ou indicar determinados objetivos da pesquisa". Esta técnica possibilita ao pesquisador se aproximar do objeto de estudo na qualidade de espectador. Assim, com base em um roteiro de observação, foram registradas as ocorrências que pudessem interessar à pesquisa.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade. Para Richardson (2008), trata-se de uma técnica importante que favorece o desenvolvimento de uma relação estreita entre os sujeitos. Além de proporcionar um material muito rico de análise, para May

(2004, p. 169), este tipo de instrumento é utilizado "[...] como um recurso para entender como os indivíduos decifram o seu mundo social e nele agem" (MAY, 2004, p. 169). Para nortear a entrevista, foi elaborado um roteiro prévio (APÊNDICE B), dividido em categorias; no entanto, cabe ressaltar que o roteiro serviu apenas de base para as entrevistas, portanto, não se trata de uma abordagem rígida e inflexível, o que possibilitou a pesquisadora reformular questões no momento da entrevista.

As entrevistas ocorreram entre o dia 5 de outubro a 9 de novembro de 2016 presencialmente nos empreendimentos Assobio e Moradigna e no dia 5 de janeiro de 2017 por meio de chamada de vídeo com o negócio social Pé de Feijão. Mediante autorização prévia dos entrevistados, as entrevistas foram registradas por meio de gravação de áudio, a fim de captar as particularidades dos discursos, bem como facilitar o registro dos depoimentos. Em seguida, as entrevistas foram transcritas com o intuito de proporcionar um sentido individual ao depoimento de cada sujeito, para posterior análise. O Quadro 9 apresenta um detalhamento das entrevistas realizadas junto às organizações.

**Quadro 09** – Detalhamento das entrevistas

| Negócio social | Entrevistado | Cargo | Formato de entrevista | Instrumento de Coleta |
|---|---|---|---|---|
| **Assobio** | $E_1$ Assobio | Fundadora | Pessoalmente – Visita ao empreendimento | Apêndice B |
| | $E_2$ Assobio | Fundadora | Pessoalmente – Visita ao empreendimento | Apêndice B |
| **Pé de Feijão** | $E_3$ Pé de Feijão | Fundador | Chamada de Vídeo | Apêndice B |
| **Moradigna** | $E_4$ Moradigna | Fundador | Pessoalmente – Visita ao empreendimento | Apêndice B |
| | $E_5$ Moradigna | Sócia e Diretora Executiva | Informações coletadas por e-mail | Apêndice B |
| | $E_6$ Moradigna | Cofundadora | Informações coletadas por e-mail | Apêndice C |

**Fonte**: Elaborado pela autora

## 5.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, dentro de uma perspectiva qualitativa, tem seu foco na exploração do conjunto de opiniões e representações sociais acerca do tema que se pretende investigar (MINAYO, 2012). O contexto histórico e social, as relações de produção de sentido e singularidades próprias de cada interlocutor constituem elementos importantes para esta pesquisa. Neste sentido, o contexto pode ser entendido como a dimensão mais ampla do texto, base das interpretações, que abrange as subjetividades, as ações, os objetos e os implicações discursivas e que, ao interagir com o texto, confere sentido ao discurso (GODOI, 2010).

A análise dos dados se deu com base nas categorias construídas a partir da fundamentação teórica e também seguiu as mesmas diretrizes do roteiro de entrevista, considerando o contexto social, a historicidade e perspectivas dos sujeitos que estão implicados nos discursos. Godoy (2010, p. 138) sugere que "[...] as categorias são tentativas preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores". Nesta pesquisa as categorias norteadoras estão relacionadas ao contexto histórico e características gerais das organizações, formas de atuação, resultados e perspectivas futuras dos empreendimentos. No entanto, seguindo os princípios apresentados por Godoy (2010), que destaca a importância de se recorrer aos dados do campo para compor esta etapa, as categorias pré-estabelecidas foram alteradas ou complementadas no decorrer da pesquisa.

Para uma visão geral da forma como a pesquisa foi delineada, foi elaborada a Figura 2, que busca apresentar uma síntese integradora relacionando os objetivos desta pesquisa às categorias de análise e fontes de dados.

**Figura 2** – Síntese da estratégia de pesquisa

| Objetivos Específicos | Categorias de análise | Instrumentos |
|---|---|---|
| I. Discutir as diferentes abordagens de negócios sociais, assim como suas distintas bases conceituais | - | Levantamento bibliográfico |
| II. Descrever o contexto e trajetória histórica dos negócios sociais em diferentes áreas de atuação, bem como suas principais características | 1. Contexto e concepção inicial das organizações<br>2. Estrutura organizacional, características e formas de atuação dos empreendimentos | Entrevistas semiestruturadas<br>Visitas de campo<br>Documentos |
| III. Apontar aspectos que interferem, de forma positiva ou negativa, na implementação e desempenho dos negócios sociais | 3. Negócios sociais no cenário brasileiro: alguns aspectos relevantes | Entrevistas semiestruturadas<br>Documentos |
| IV. Verificar os benefícios sociais gerados pela organização e as perspectivas futuras para os empreendimentos, diante do atual contexto socioeconômico | 4. Resultados alcançados e perspectivas futuras para as organizações | Entrevistas semiestruturadas<br>Documentos |

**Objetivo Geral:** Analisar o processo de criação e atuação dos negócios sociais no Brasil em diferentes segmentos, explorando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional.

**Fonte**: Elaborado pela autora

Segundo Serva (1992, p. 33), uma das grandes possibilidades do paradigma da complexidade é "[...] a análise das organizações alternativas. Analisar organizações coletivistas com a lógica e instrumentos construídos para analisar as burocracias pode significar, no mínimo, uma insensatez teórica que certamente acarretaria resultados nefastos". Dessa forma, levando em conta que o pensamento complexo consiste em um fundamento adequado para a análise de modelos organizacionais alternativos ao formato de empresa exclusivamente voltado para a maximização dos lucros, buscou-se realizar a análise dos dados a partir da abordagem complexa, segundo a perspectiva de Edgar Morin, conforme embasamento teórico exposto no terceiro capítulo deste trabalho.

## 5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Identificou-se como limitação da presente pesquisa a escassez de estudos sobre negócios sociais no Brasil, em especial, sob ótica do pensamento complexo, o que traz um desafio maior à pesquisa, por não partir de estudos consolidados nesse campo. Outra limitação diz respeito ao tempo de operação dos negócios sociais em estudo, pois o processo de implantação dos empreendimentos ainda é recente. Isso pode dificultar a análise em razão da possibilidade de as organizações ainda não estarem bem estruturadas, devido ao pouco tempo de atuação. Além disso, trata-se de um modelo singular de negócio social, desta forma, tem-se apenas a perspectiva de empresas que seguem o modelo proposto por Yunus.

# 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção se analisa o processo de criação e atuação dos negócios sociais em estudo, explorando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional. Inicialmente, é retratada a trajetória histórica das organizações, considerando o contexto em que os negócios sociais estão inseridos, bem como a concepção inicial dos empreendimentos e suas propostas de geração de impacto social. Posteriormente, avança-se para o detalhamento da estrutura organizacional dos negócios sociais, características e formas de atuação. Em seguida, são apontados alguns aspectos que interferem na implementação e operação dos negócios sociais. Por fim, são apresentados os benefícios sociais e resultados gerados pelas organizações e as perspectivas futuras para os empreendimentos diante do atual contexto socioeconômico. A análise contém os depoimentos de seis entrevistados de três negócios sociais, Assobio, Pé de Feijão e Moradigna.

## 6.1 CONTEXTO E CONCEPÇÃO INICIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Antes de apresentar uma análise mais pormenorizada das organizações em estudo, faz-se necessário situá-las em seu contexto, descrever a motivação para fundação do negócio, a proposta da empresa e a trajetória inicial do empreendimento. Isso, porque se admite que a organização não é um conjunto fechado e autossuficiente, de outro modo, ao considerar a complexidade nos estudos organizacionais, procura-se evidenciar as relações com o ambiente que permeiam o curso das organizações (CHANLAT, 1996). Ademais, leva-se em conta o princípio sistêmico, ou organizacional, que preconiza a importância da relação entre a parte e o todo (MORIN, 2000) e o que diz Morin (2003) sobre a necessidade de posicionar os problemas particulares frente aos seus contextos, para só então analisá-los. Desta forma, optou-se por iniciar com uma breve apresentação do cenário em que as organizações estão situadas, bem como o panorama geral do problema com o qual os empreendimentos se propõem a lidar, para, em seguida, apontar as motivações para a criação dos negócios e suas concepções iniciais.

Um dos problemas ambientais crônicos no mundo é o desmatamento. Dados da ONU (2015) revelam que, atualmente, aproximadamente treze milhões de hectares de florestas são devastados a cada ano e, que devido à seca e desertificação, 12 milhões de hectares são perdidos anualmente. Além disso, 52% da terra utilizada para agricultura é afetada de forma moderada ou severa pela degradação do solo (ONU, 2015). Em 1990, o mundo tinha 4.128 milhões de hectares de floresta; até 2015 esta área tinha diminuído para 3.999 milhões de hectares. Esta é

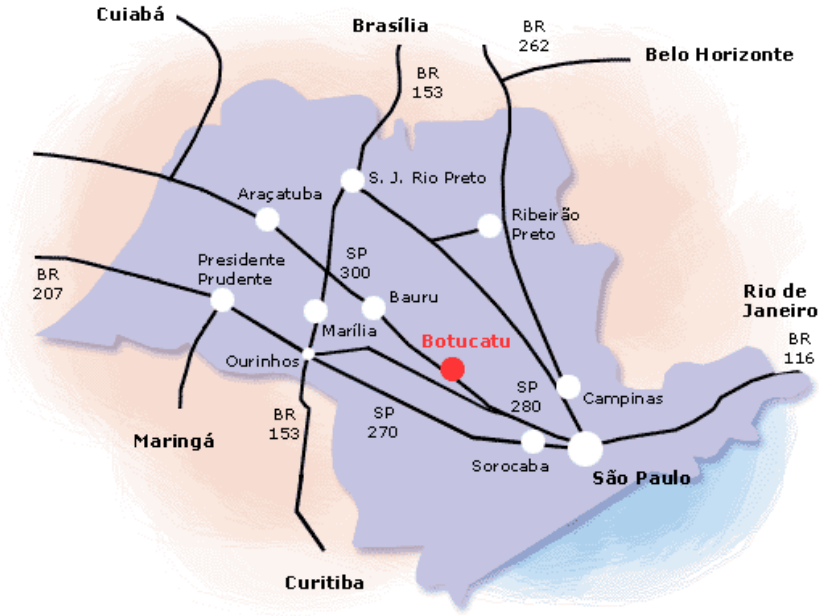
uma mudança de 31,6% da área terrestre global em 1990 para 30,6% em 2015 (FAO, 2015). Segundo o Projeto de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia Legal por Satélite (PRODES), somente em 2016 estima-se o desmatamento de 7.989 $km^2$ na Amazônia (INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS, 2016). Além disso, a produção agrícola mundial tem se baseado no sistema de monocultura e no uso intensivo de agrotóxicos, o que, além do desmatamento para ampliação das áreas de plantio, gera outras danosas consequências ambientais, como a contaminação do solo e da água, erosão do solo, diminuição da biodiversidade etc. (PORTO-GONÇALVES, 2006).

É diante deste cenário que se encontra o primeiro negócio social analisado, Assobio. O empreendimento se propõe a realizar reflorestamento de mata nativa com inclusão social. As fundadoras são engenheiras agrônomas graduadas pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ-USP), aqui denominadas entrevistadas $E_1$ e $E_2$ Assobio. A entrevistada $E_1$ Assobio entrou em contato com o tema negócios sociais durante um intercâmbio realizado na Índia, onde participou do curso *Business Administration*, da *Rai Business School* em Nova Deli. Posteriormente, ela fez um curso de especialização em *Social Business*. Já a entrevistada $E_2$ Assobio finalizou a graduação na França e especializou-se na área de qualidade e produtividade e gestão da qualidade. A temática "negócios sociais" não fez parte de sua formação acadêmica (ASSOBIO, 2017).

As duas deram início ao empreendimento depois de passarem por uma experiência profissional em uma empresa de reflorestamento em São Paulo/SP. Essa empresa passou por um processo de declínio e o proprietário propôs que elas se encarregassem de dar continuidade a um dos contratos. A entrevistada $E_1$ Assobio relata o fechamento da empresa em que elas trabalhavam anteriormente e como deram início ao novo empreendimento, *"quebrou, a empresa quebrou, e no final eu estava já na área comercial e eu tinha vendido um projeto muito grande dentro da empresa, para uma concessionária de rodovias e a gente tinha um relacionamento muito bom com os donos dessa empresa e eles fecharam, até a parte comercial, eles iam fazer somente a licitação, então nós saímos da empresa, e ele falou 'se vocês quiserem continuar eu passo esse projeto para vocês começarem'. Então foi uma oportunidade, falei: 'ah, então tá bom'"*. O fim das atividades dessa empresa foi o primeiro passo para a formação da sociedade que criou o negócio social. Os recursos financeiros para o início do empreendimento foram disponibilizados pelas próprias fundadoras e familiares. As engenheiras fundaram então a empresa social "Assobio", que iniciou suas atividades formalmente em maio de 2014 na cidade de Botucatu, no interior de São Paulo.

De acordo com a entrevistada $E_1$ Assobio, a cidade de Botucatu foi escolhida para instalação da empresa devido à boa localização em relação ao Estado de São Paulo, território onde pretendiam atuar inicialmente, *"então vamos pensar em um lugar onde a gente consiga ter uma logística boa e a gente pensou em Botucatu, se você olhar Botucatu (mostrando no mapa) fica quase no centro do Estado de São Paulo, [...] então a gente consegue ter uma logística muito positiva".* Além disso, um fator decisivo para o estabelecimento da empresa na cidade foi a possibilidade de utilizar o espaço da incubadora da Universidade Estadual Paulista (UNESP), onde o empreendimento está localizado atualmente. Na Figura 3 é possível visualizar a localização do município no mapa do Estado de São Paulo.

**Figura 3**: Localização da cidade de Botucatu no Estado de São Paulo




Fonte: ABRAPSO (2013)

Ainda sobre o início da trajetória da empresa, a entrevistada $E_1$ Assobio fala sobre a motivação e contexto para o surgimento do empreendimento: *"o negócio social ele nasce para solucionar um problema [...]. A Assobio... eu até coloquei essa parte da escassez, eu acho que foi um momento também que no Brasil a gente sentiu muito isso, a falta de água, como pode? Ainda mais pensando no Brasil faltar água? Parecia uma coisa meio distante da nossa realidade, e a Assobio então bateu muito forte na parte de restauração florestal, o quanto que a gente tem as florestas, o tanto que elas protegem a água e etc. Eu diria então que foi nesse cenário de problema, lógico que a Assobio foi construída ao longo dos anos, mas enxergamos que a restauração florestal, o plantio de florestas nativas tinha uma grande relevância, tanto*

*ambiental e poderia ter um impacto social também muito alto [...] engraçado, porque a gente nem tinha o nome nada, mas nós tínhamos o conceito do que nós queríamos montar inicialmente, queríamos fazer uma empresa de restauração florestal e que tivesse inclusão social*.

Esses fragmentos mostram que a concepção inicial da empresa pode ser compreendida de acordo com o entendimento de negócios sociais proposto por Yunus (2008, 2010), pois tem como principal propósito gerar impacto ambiental e social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos ou serviços. Dessa forma, "[...] o princípio de maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível - para ser desfrutado pelos investidores - a empresa social procura alcançar objetivos sociais" (YUNUS, 2010, p. 37). De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), os negócios sociais podem prestar serviços relativos às necessidades básicas ou que incluem a dimensão ambiental, como é o caso da Assobio.

O segundo empreendimento estudado está situado na região central da cidade de São Paulo/SP. A metrópole é o principal centro industrial da América Latina, com uma das maiores populações metropolitanas do mundo, é a cidade mais populosa do Brasil e do Hemisfério Sul e a sétima mais populosa do planeta, com a densidade demográfica de 7.398,26 hab./km$^2$ (IBGE, 2010). Seu núcleo urbano é caracterizado por um labirinto cada vez maior de modernos arranha-céus de aço, concreto e vidro (ENCYCLOPEDIA BRITANNICA, 2012). Diante dessa nova paisagem urbana, desprovida de áreas verdes[11] destaca-se o consequente comprometimento da qualidade do meio físico e os impactos negativos para o bem-estar da população (LONDES; MENDES, 2014), uma vez que esses espaços têm reconhecida importância para a melhoria de qualidade de vida da população urbana (RUBIRA, 2016). A Figura 4 ilustra um pouco do cenário atual de São Paulo, com sua infinidade de edificações e claramente carente de espaços verdes.

[11] O termo é utilizado para designar a vegetação urbana. As áreas verdes são caracterizadas pela predominância de cobertura vegetal (RUBIRA, 2016).

**Figura 4**: Cidade de São Paulo (Região central)

Fonte: Fotografar (2013)

Neste cenário, surgiu o negócio social "Pé de Feijão", fundado em novembro de 2014; tem como objetivo realizar a implantação de hortas urbanas para promover mais espaços verdes e compartilhados, maior consciência alimentar, mais saúde e bem estar na cidade. O fundador, aqui denominado "entrevistado $E_3$ Pé de Feijão" é francês, graduado em administração e especialista em *Social Business.* Ele tem 19 anos de experiência em serviços e projetos de consultoria no Brasil e na América do Sul, atuando em empresas multinacionais de diversos setores como desenvolvimento de negócios, estratégia, gestão de projetos e equipes, responsabilidade social corporativa e empreendedorismo social.

O entrevistado $E_3$ Pé de Feijão fala sobre os elementos que o levaram a dar início às atividades da organização: *"tudo começa da visão de o que representa 'incômodos' e logo na sequência do sonho para libertar esse 'incômodos'. Então no nosso caso, a gente fica na cidade de São Paulo né, e aí a gente presencia uma densidade muito forte, com um baixo número de centímetros quadrados disponíveis por habitante e portanto, uma falta cruel de natureza, de oportunidade para introduzir e integrar a natureza dentro da vida, do dia a dia. Isso foi o primeiro elemento. O segundo elemento é que a gente viu a agricultura urbana como um elemento de natureza que pode ser facilmente implantado em espaços ociosos, seja ele de chão, vamos dizer né, praças, coisas que já são mais fáceis de acesso ou mais difíceis, como por exemplo, telhados. Em São Paulo tem um mar de telhados ociosos, desocupados. O terceiro ponto, a gente fez rapidamente uma ligação entre a oportunidade ambiental, da agricultura*

*urbana e a capacidade de reverter um quadro de alimentação muito ruim. Basicamente, são taxas de crescimento, sobrepeso, obesidade que são muito fortes, pouco controlada e, seguindo os exemplos de vários países, a agricultura urbana proporciona uma consciência alimentar, além da ambiental que é óbvia [...]. Então a mescla desses 3 elementos, a falta de espaços verdes, a tendência de agricultura urbana como um elemento de melhorar esse quadro e também a capacidade de a agricultura urbana impactar diretamente o quadro de alimentação no Brasil é algo que fazia bastante sentido para nós".* Ainda com relação à concepção do negócio, em uma entrevista concedida a um jornal, uma das sócias e cofundadoras do Pé de Feijão explica o seguinte:

> A ideia do Pé de Feijão foi tentar provocar uma mudança de hábito alimentar e a maneira que a gente achou pra fazer isso foi tentando reconectar as pessoas com o que elas comem de novo. Então a gente implanta hortas urbanas, em espaços ociosos pra que as pessoas voltem a plantar o próprio alimento e comam mais alimento *in natura* (JORNAL DA CULTURA, 2017, s.p.).

Este fragmento remete ao pensamento de Morin (2003, p. 102) sobre a reorganização do saber, que demanda "[...] uma reforma do pensamento que permita não apenas isolar para conhecer, mas também ligar o que está isolado, e nela renasceriam, de uma nova maneira, as noções pulverizadas pelo esmagamento disciplinar, o ser humano, a natureza, o cosmo, a realidade". Portanto, a ideia de *"reconectar as pessoas com o que elas comem"* condiz com a opinião do autor sobre a necessidade de superar o pensamento disjuntor e a emergência de um pensamento complexo capaz de "religar" as noções isoladas e os saberes compartimentalizados (MORIN, 2011).

Quanto ao modelo organizacional, o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão fala sobre a concepção de negócio social, a partir do seu ponto de vista: "*a gente tem que ter a exigência no nível social, de gestão, de eficácia e de capacidade de encontrar mercados para gerar receitas, da mesma forma do que na criação de uma empresa tradicional. Então acho que isso é o ponto. Depois acho que o elemento de diferenciação é que esse sucesso na gestão e no desempenho comercial está realizado em prol ao impacto e não ao retorno dos acionistas. Ponto, é isso".* Percebe-se neste fragmento que a definição do negócio social para o entrevistado é muito semelhante às empresas privadas tradicionais, sendo que a principal diferença entre essas organizações é a sua finalidade (BARKI et al., 2015).

Ainda sobre a concepção do negócio, ele complementa: *"comparando, a gente gerencia, enxerga, trabalha, realmente tudo como se fosse uma empresa e a partir daí o nosso plano de negócio é baseado em receitas. Então a gente presta serviço, recebe para isso e assim*

*tende a funcionar a nossa organização. A gente não depende de doação, a gente nem participa de nenhuma licitação, coisa pública, ou coisa de fundação, a gente fica apenas nas prestações de serviço, porque é assim que a gente acredita que é mais ágil e mais fácil para esse modelo"*. O fragmento transcrito reflete a literatura abordada no que diz respeito à proposta de negócio social enquanto modelo mais eficiente para o uso dos recursos filantrópicos, em contraste com a abordagem convencional de caridade, visto que o negócio social tem como premissa básica a sustentabilidade econômica das atividades (HUMBERG; BRAUN, 2014).

Quanto aos recursos financeiros, inicialmente a empresa social realizou uma campanha para financiamento coletivo do primeiro projeto, de acordo com entrevistado $E_3$ Pé de Feijão: *"o crowdfunding[12] a gente fez para viabilizar o projeto no Capão Redondo, na Fábrica de Criatividade[13] e nos permitiu testar as metodologias lá, mas isso foi para um projeto específico, o resto do trabalho foi que a gente investiu, ou pelo menos uma parte do dinheiro, não foi tanto assim, foi muito mais tempo, porque a gente deixou de trabalhar, dispensou os seus empregos anteriores, para disponibilizar tempo e assim conseguir contratos que pudessem trazer remuneração a todos".* Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), apesar de uma das principais características dos negócio sociais ser a sustentabilidade financeira, isso não exclui outras formas geração recursos financeiros, como é o caso do *crowdfunding*.

Também situado na cidade de São Paulo/SP, o terceiro empreendimento está localizado no Jardim Pantanal. Segundo o Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (IPVS) de 2010, o território é denominado "Favela Jardim Pantanal" e está classificado no grupo mais alto de vulnerabilidade em aglomerados subnormais urbanos (FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS, 2010). O Jardim Pantanal se insere em um recorte territorial no distrito Jardim Helena, sob a jurisdição da prefeitura regional de São Miguel Paulista, zona leste de São Paulo (Figura 5), localizando-se na bacia hidrográfica do Alto Tietê e na área de proteção ambiental Várzea do Rio Tietê (FUNDAÇÃO AGÊNCIA DA BACIA HIDROGRÁFICA DO ALTO TIETÊ, 2014).

[12] *Crowdfunding* é um método para financiar uma variedade de novos empreendimentos, permitindo que os fundadores dos projetos com fins lucrativos, culturais ou sociais recorram a contribuições relativamente pequenas de um número relativamente grande de indivíduos, usando a internet, sem intermediários financeiros convencionais (MOLLICK, 2014).

[13] Localizada no Capão Redondo, um dos bairros mais violentos de São Paulo, na região sudoeste, a Fábrica de Criatividade é um espaço de cultura, arte, entretenimento e lazer. Oferece para comunidade uma programação cultural nas áreas do teatro, dança, circo, artes visuais, cultura brasileira e multimídias (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2017).

**Figura 5**: Localização do distrito Jardim Helena

Fonte: Egute (2016).

Apesar de ser pouco favorável à ocupação urbana, o território da Bacia Hidrográfica do Alto Tietê acabou por ser paulatinamente ocupado. Não foram encontrados dados sobre o período de início dessas ocupações, nem informações específicas sobre a quantidade de habitantes do Jardim Pantanal e sua extensão. Entretanto, de acordo com dados extraídos do *website* da Prefeitura de São Paulo (2010), o Jardim Helena, onde a favela Jardim Pantanal está localizada, tem uma área territorial de 9,1 km$^2$, com 135.043 habitantes e densidade demográfica de 14.840 (Hab./km$^2$).

Além de algumas características apresentadas anteriormente, constatou-se que a cidade de São Paulo é a capital brasileira com maior déficit habitacional[14] (474 mil unidades). O déficit habitacional da Região Metropolitana de São Paulo é da ordem de 793 mil unidades, a maior do país entre as regiões metropolitanas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013). Situado na área periférica do extremo leste da cidade de São Paulo, às margens do Rio Tietê, o Jardim Pantanal é mais um exemplo de área ocupada informalmente.

O espaço é caracterizado por moradias, em sua maioria, construídas de forma precária. Entre 2009 e 2010, o território ficou alagado por meses, com graves consequências materiais e de saúde para a população (EGUTE, 2016). Somente após muita pressão dos moradores, finalmente o município sinalizou a efetivação de melhorias estruturais no local, como medidas para o aumento da permeabilidade do solo, a retirada de casas construídas em áreas irregulares,

[14] O déficit habitacional é calculado como a soma de quatro componentes: domicílios precários (soma dos domicílios improvisados e dos rústicos), coabitação familiar (soma dos cômodos e das famílias conviventes secundárias com intenção de constituir um domicílio exclusivo), ônus excessivo com aluguel urbano e adensamento excessivo de domicílios alugados (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013).

ações para desassoreamento e realização de obras hidráulicas. Contudo, o Jardim Pantanal ainda está constantemente suscetível a enchentes sazonais e vivencia os problemas crônicos decorrentes desses eventos (EGUTE, 2016). Apesar de as enchentes de 2009 e 2010 terem sido muito mais intensas, nos anos seguintes ocorrem outras inundações no bairro. A Figura 6 ilustra um pouco da realidade do bairro após uma nova inundação que ocorreu em janeiro de 2017.

**Figura 6**: Jardim Pantanal

Fonte: Folha de São Paulo (2017).

Neste contexto, surgiu o negócio social "Moradigna". O empreendimento foi criado em outubro de 2015 por um estudante de engenharia civil, aqui denominado entrevistado $E_4$ Moradigna. Ele já participou de ONGs e atua em movimentos para disseminação do conceito de negócios de impacto social no Brasil. O objetivo do Moradigna é realizar reformas de baixa complexidade em residências do bairro, visando à salubridade dos ambientes. De acordo com o entrevistado $E_4$ Moradigna, o início do negócio social está diretamente relacionado às experiências que teve como morador do Jardim Pantanal. Neste trecho, ele conta como deu início ao empreendimento: *"o que motivou a fundação do Moradigna foi eu ter passado... eu tenho 22 anos e durante muito tempo vivi aqui no Jardim Pantanal, na comunidade onde a gente atua, e é uma comunidade que é carente, uma área marginalizada da cidade de São Paulo e sofre com diversos problemas. Um dos principais problemas são as enchentes, que [o bairro] fica às margens do Rio Tietê, então o bairro sofria com muitas enchentes e por conta disso é um bairro muito úmido, as casas são muito úmidas e isso gera vários problemas de respiração,*

*pneumonia, enfim... e eu e minha família passamos por diversos problemas nesse sentido, então acho que isso foi o maior motivador".* Aqui, mais uma vez se evidencia a importância de situar os empreendimentos no contexto em que estão inseridos para favorecer a compreensão do fenômeno estudado. Neste sentido Serva, Dias e Alperstedt (2010) indicam que a epistemologia da complexidade tem muito a contribuir no processo de resgate da parte na análise organizacional. Para os autores, "[...] a epistemologia complexa insere o sujeito no contexto da construção das realidades" (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010, p. 33).

De acordo com o entrevistado $E_4$ Moradigna, a proposta do empreendimento é de *"melhorar as condições de vida das famílias de baixa renda através de serviços de reforma para acabar com as insalubridades desses ambientes. Então, o nosso foco é muito claro em saúde, em qualidade de vida, em melhoria dos ambientes e o meio que a gente usa pra isso são as reformas de baixa complexidade".* Dessa forma, o negócio social Moradigna realiza pequenas reformas em residências localizadas no Jardim Pantanal e obtém suas receitas a partir da comercialização dessas reformas.

A segunda entrevistada do empreendimento, aqui denominada entrevistada $E_5$ Moradigna é graduada em arquitetura e urbanismo, já foi voluntária e coordenadora de uma ONG e também é engajada em movimentos para disseminação do conceito de negócios sociais. Para entrevistada $E_5$ Moradigna, o negócio social é o modelo mais adequado de organização para atender a essa demanda de reformas de baixa complexidade na região onde atuam. Na visão dela *"um negócio social permite que possamos dar acesso às famílias de classe C e D [...]. Se criássemos uma ONG, não conseguiríamos ter a previsibilidade de crescimento e a segurança já que dependeríamos de doações".* Ela complementa que *"um negócio social precisa ser sustentável e portanto não pode depender de doações como uma ONG. Além disso, busca o lucro assim como uma empresa privada"*. Esses fragmentos da fala da entrevistada vêm ao encontro do pensamento de Yunus (2010) quanto a sua oposição à dependência de doações por alegar que não é uma forma economicamente sustentável de operar uma organização. Para Yunus (2010), a dependência financeira das organizações filantrópicas faz com que os gestores empreguem seus esforços para a obtenção de fundos. Enquanto os negócios sociais são concebidos para obter sustentabilidade econômica, o que, para o autor, permite que seus dirigentes se empenhem no aumento da geração de benefícios sociais e não em arrecadar doações (YUNUS, 2010). Esta ideia de utilização mais eficiente dos recursos também está presente na fala do entrevistado da empresa social Pé de Feijão, o que reforça a semelhança entre os negócios sociais – modelo Yunus – e as empresas privadas tradicionais, com maior ênfase no mercado. Esse pensamento corrobora o posicionamento de Chanlat (2010, p. 1-2)

quanto às consequências da legitimação do mercado enquanto mecanismo de organização das atividades econômicas por excelência:

> Promoveu a empresa como modelo de organização eficaz em relação a todos os outros padrões organizacionais. Instituiu especialmente a gestão privada como categoria dominante do campo da gestão. Em outras palavras, após esses fatos, o mercado, as organizações e a gestão tornaram-se instituições e categorias-chave para a compreensão do universo social da modernidade [...] (CHANLAT, 2010, p. 1-2).

Quanto à mobilização para os recursos financeiros iniciais, a história da organização também se assemelha aos empreendimentos anteriores. A princípio foram utilizados recursos próprios e posteriormente a empresa buscou se sustentar a partir das vendas dos seus serviços. De acordo com o entrevistado $E_4$ Moradigna, *"quando eu comecei, eu comecei sozinho, eu sou o fundador e eu comecei com uma reforma, então eu... e pra começar eu parcelei o primeiro material de construção no cartão de crédito da minha irmã, eu contratei meu padrinho, um pedreiro que eu poderia pagar ele parceladamente. Então o Moradigna começou com capital zero e aí, a partir das reformas que a gente foi fazendo, que a gente foi gerando capital pra se fazer mais reformas".*

Esta primeira etapa da análise tem um caráter mais descritivo e buscou apresentar o cenário em que as organizações estão inseridas, a trajetória inicial dos empreendimentos, bem como a proposta de atuação das organizações. O que se percebe até aqui é que as organizações surgiram a partir de uma inquietação frente a um problema social ou ambiental. Apesar das diferentes áreas de atuação, os três empreendimentos se mostram alinhados à proposta de Yunus (2008, 2010) quanto à concepção de negócio social, ou seja, um empreendimento criado para gerar impacto social por meio da comercialização de produtos ou serviços, utilizando métodos de negócios, tendo como princípios a criação de benefício social e sustentabilidade financeira (YUNUS, 2008, 2010).

## 6.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, CARACTERÍSTICAS E FORMAS DE ATUAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS

A partir das informações apresentadas anteriormente sobre o contexto em que os negócios estão situados bem como as motivações para fundação das organizações e trajetória inicial dos empreendimentos, avança-se para o detalhamento da estrutura organizacional dos negócios sociais, características e formas de atuação.

O negócio social Assobio tem o formato jurídico de sociedade empresária limitada[15]. Os serviços comercializados consistem na execução de projetos de reflorestamento para adequação ambiental, recuperação de Área de Preservação Permanente (APP) e de mata ciliar, crédito de carbono, cumprimento de TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) ou TCRA (Termo de Compromisso de Recuperação Ambiental), entre outras (ASSOBIO SOLUÇÕES SOCIOAMBIENTAIS, 2017). De acordo com a entrevistada $E_1$ Assobio: *"a gente acredita que a Assobio pode gerar oportunidades onde ela trabalha, temos como objetivo... por exemplo: se o nosso projeto é lá em Pirassununga, a gente trabalhar com aquela região, comprar as mudas ali perto, ter os trabalhadores ali, envolver a comunidade, e hoje estamos em uma fase de... depois que essa floresta se desenvolver, como que ela pode gerar algum benefício para aquele lugar?".*

A visão da entrevistada $E_1$ Assobio reflete a intencionalidade de geração de impacto social ao mesmo tempo em que a empresa presta o serviço de reflorestamento. No entanto, a maior parte dos clientes contratam o serviço de reflorestamento para atender a uma obrigação imposta pela legislação brasileira. Seus principais clientes são grandes concessionárias rodoviárias, construtoras e empresas do ramo de energia. No trecho a seguir, a entrevistada $E_1$ Assobio fala sobre os clientes da Assobio: *"os nossos clientes hoje nós dividimos em dois grupos que são os de compensações obrigatórias, que são obrigados através da legislação a fazer a sua compensação ambiental, plantar mudas nativas, são as concessionárias de rodovias, empresas de energia, empreiteiras também e a parte do Estado, Governo ou Municípios. Também tem a parte de compensação voluntária, nesse exemplo é uma empresa de sucos, que quis fazer a compensação da água que ela utiliza. Mas hoje essa parte de compensação voluntária ela é super baixa, não que não seja o nosso foco, mas é que no momento não é o que sustenta o nosso modelo de negócio".* Neste trecho nota-se uma forte aproximação do negócio social das empresas privadas tradicionais. Quanto a isso, Garrow e Hasenfeld (2014) pontuam que o anseio dos negócios sociais em depender unicamente das receitas comerciais para apoiar a sua missão social, reduzindo sua dependência de financiamento do governo ou doações, torna essas empresas suscetíveis às forças de mercado, o que as aproxima do modelo de organizações de serviços sociais previstas pelo pensamento neoliberal.

[15] "A sociedade limitada (regida pelos Art. 1.052 e seguintes do *Código Civil*) é a figura jurídica empresarial mais utilizada, por sua flexibilidade, simplicidade e pela responsabilidade limitada atribuída aos sócios. É uma entidade de pessoas, congregando os sócios em torno do objeto social empresarial" (NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015, p. 58).

Considerando que a atividade da empresa não está diretamente relacionada à geração de impacto social, a entrevistada $E_2$ Assobio explica como a organização busca gerar esse impacto: *"hoje nós fazemos o que está dentro do nosso alcance, toda vez que tem um plantio ou alguma atividade ao longo do plantio, nós fazemos uma atividade de educação ambiental. Entramos em contato com a escola ou algum outro tipo de projeto que trabalha com criança normalmente de baixa renda, no contraturno escolar, nós temos algumas atividades desenvolvidas por faixa etária, então fazemos um dia de atividade na escola e tudo gira em torno da educação ambiental e depois tem uma prática de plantio, nós mostramos como é que se planta e fica um pouco direcionada também dependendo do cliente que estamos trabalhando. Por exemplo, se é concessionária de rodovias então nós falamos um pouco por que a concessionária de rodovias precisa plantar? Então explicamos, precisa plantar porque ela está construindo uma pista ou estrada e ele vai destruir, mas pode? Pode porque se ele destrói aqui nós temos que plantar, então nós levamos as criança para plantar em algum lugar, nós ensinamos na prática mesmo, mostramos os instrumentos e eles plantam"*. A Figura 7 a seguir mostra uma das atividades desenvolvidas com as crianças e adolescentes.

**Figura 7**: Atividade de campo para educação ambiental

Fonte: Assobio (2017).

Frente aos serviços prestados pela empresa e relato de tentativas de impacto social, nota-se que a atual experiência de geração de benefício social proposta pelo negócio pode ser facilmente confundida com ações de responsabilidade social praticadas por empresas tradicionalmente capitalistas. Assim, não se nota, a princípio, a efetividade do impacto social da empresa. Além disso, no fragmento acima, é possível perceber uma forma de reducionismo da complexidade da problemática ambiental, devido à forma como a entrevistada $E_2$ Assobio coloca, como se a destruição de uma floresta fosse facilmente compensada pelo plantio de mudas em outro território, causando uma relação ordenada de causa e efeito, contrária ao pensamento complexo (MIKULECKY, 2001; MORIN, 2011).

A entrevistada $E_1$ Assobio fala sobre a escolha do modelo de negócio e a opção das sócias por não retirar lucros: *"nós optamos por ser um negócio social, porque a gente acredita que, a partir do momento que a gente não pensa só em dinheiro, mas a gente pensa também no impacto social no mesmo peso, isso vai se perpetuar, entendeu? [...]. Não tem retirada de lucro. Nós somos colaboradoras da Assobio".* Ela complementa dizendo: "*uma coisa que quero deixar muito claro: uma coisa é você falar assim 'não vai ter divisão de lucro', e outra é você pagar de... 'Ah quero viver só de coisas lindas e maravilhosas'. Não! A gente quer ter uma vida boa, entendeu? Ser sustentável... Acho que o pilar financeiro está bem forte, tanto na vida profissional quanto pessoal, eu quero super ganhar bem, acho que se eu ganhar bem a Assobio vai estar muito bem".* Neste trecho fica clara a importância da questão financeira para a organização, ainda que as sócias tenham optado por não retirar os lucros. A não retirada de lucros é uma das principais características dos negócios sociais de acordo com o modelo proposto por Yunus. Para Yunus (2010), em vez de concentrar o maior lucro financeiro possível - para ser usufruído pelos investidores - a empresa social procura alcançar objetivos sociais, além disso, o lucro deve ser integralmente reinvestido na organização.

Atualmente, a empresa possui 14 funcionários e não conta com voluntários. A forma de admissão de novos funcionários é muito semelhante ao processo seletivo realizado por empresas tradicionais, como é evidenciado na fala da entrevistada $E_1$ Assobio: *"acho que é como qualquer outra contratação todo conhecimento técnico é igual, nós acabamos de fazer uma contratação, recebemos aproximadamente 500 currículos e entrevistamos de 15 a 20 candidatos, no final chegamos em uma seleção de 5 candidatos, quando a pessoa está te contando e você vê que ela tem os mesmos valores da empresa, isso para nós conta muito".* Esta fala contradiz a ideia de que os negócios sociais priorizam a contratação de marginalizados ou excluídos economicamente (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), uma vez que empresa claramente prioriza a competência técnica.

Outra característica muito forte no discurso das entrevistadas $E_1$ e $E_2$ Assobio diz respeito à importância da expansão do negócio. De acordo com a entrevistada $E_2$ Assobio: *"tem uma coisa que as pessoas têm muito na cabeça assim... Que a gente escuta as pessoas falando muito quando se fala de negócio social e a gente não fala... Tende-se no geral que a visão de negócio social é pequeno, sei lá está naquele 'negocinho', não sei de onde as pessoas tiram isso, talvez porque comece pequeno, talvez seja por isso... Mas a gente quer muito que as pessoas vejam um outro lado do negócio social, que negócio social não necessariamente tem que ser pequeno ou pensar pequeno, o negócio social pode ser muito grande, pode ter uma estrutura grande, a Assobio quer realmente ser uma empresa gigante de reflorestamento e a gente tem potencial para ser"*. Um dos argumentos para o reinvestimento total do lucro no empreendimento é a possibilidade de expansão da empresa e criação de novas oportunidades para ampliar o impacto social gerado pelo negócio (YUNUS 2010; HUMBERG; BRAUN, 2014).

Ainda sobre o crescimento do negócio, a entrevistada $E_1$ Assobio diz o seguinte: *"Uma vez escrevemos um texto que a Assobio nasceu para ser a maior empresa de reflorestamento do Brasil, aí depois a gente falou: e nos tornamos um negócio social... E continuamos pensando que queremos ser a maior empresa de reflorestamento do Brasil, mas com o maior impacto social também, então acho que o objetivo ele dobra"*. A entrevistada $E_2$ Assobio complementa: "*eu não estou falando só da gente, pode ter uma cabeça de um negócio muito grande, de dimensões grandes e mesmo assim ser um negócio social, pode ser um negócio social de escala grande, não precisa ser 'negocinho'. Negócio social pode ser grande, tudo bem, pode começar pequeno, ou as vezes pode ser pequeno porque é pequeno mesmo, mas pode ter grande escala e quanto maior, maior vai ser o impacto, então quanto mais dinheiro você conseguir, quanto maior for seu lucro, maior vai ser o impacto com aquele lucro que você vai reinvestir no seu impacto".* Os fragmentos anteriores retratam a importância do crescimento para a organização e trazem a ideia de causalidade linear, oposta ao pensamento complexo (MORIN, 2003), ou seja, quanto maior for o negócio, maior o lucro e maior o impacto social. Esta visão desconsidera as possíveis consequências desse crescimento, ou a possibilidade de modificação do propósito inicial da empresa, devido às mudanças na estrutura e gestão do negócio em decorrência de seu crescimento.

O negócio social Pé de Feijão também está constituído como uma sociedade empresária limitada. Os serviços comercializados pela organização consistem em desenho e implantação de hortas, realização de dinâmicas de grupo nas hortas com foco em educação alimentar e medição de impacto social e ambiental das atividades (PÉ DE FEIJÃO, 2017). De

acordo com o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão, o foco da organização *"é atender as empresas que tem espaços ociosos e a vontade de resolver 2 situações. A primeira é influenciar a qualidade de vida dos seus funcionários. A segunda é ser capaz de propor à comunidade em torno, modelos, projetos e experiências diferentes. Então, pegando esses 2 ganchos, a gente chega em uma proposta que nós podemos ocupar espaços ociosos dentro e fora da empresa. Nesse espaço a gente constrói experiências e a gente influencia as pessoas dando oficinas, oficinas baseadas na educação ambiental e na educação alimentar. Cada oficina tem um custo para a empresa, seja para atender o público interno ou que seja para atender o público externo, é isso que a gente faz"*. A organização comercializa o serviço de implantação de hortas e busca gerar um impacto social por meio da realização de atividades de educação alimentar e ambiental dentro desses espaços. A Figura 8 abaixo ilustra o tipo de serviço prestado pela empresa. Esta é uma horta implantada na cobertura de um prédio, sede de uma empresa em São Paulo.

**Figura 8**: Modelo de horta impantada pelo negócio social Pé de Feijão

Fonte: Pé de Feijão (2017)

Quanto à estrutura da empresa, o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão explica que o negócio social utiliza o espaço cedido por outra empresa e também recebe outras formas de auxílio dessa organização: *"a gente é hospedado por uma outra empresa que apoiou esse processo de startup*[16]*. Então eles nos cedem espaço, apoio administrativo, tudo que é infraestrutura, isso faz parte do acordo, nessa fase de startup, por enquanto a gente não tem que pagar para essa*

[16] Uma pequena empresa que acaba de ser iniciada (CAMBRIDGE INTERNATIONAL DICTIONARY OF ENGLISH, 2017).

*ocupação de espaço, infraestrutura e apoio administrativo, isso faz parte do acordo".* Percebe-se que tanto o negócio social Assobio como o Pé de Feijão recebem alguma forma de suporte para o desempenho de suas atividades, o que certamente contribui para a redução dos custos de operação do empreendimento, sendo o primeiro apoiado e hospedado por uma incubadora e o segundo por uma empresa privada que presta consultoria na área de sustentabilidade.

Em relação aos trabalhadores do negócio social, o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão diz o seguinte: *"a gente tem 5 sócios que têm papéis diferentes na empresa, mais pessoas que são voluntárias, que apoiam a Pé de Feijão em algumas tarefas específicas, hoje principalmente voltada para a atividade ligada ao nosso projeto social, que é um projeto do Capão Redondo, que é um projeto que a gente não fatura nada, que a gente devolve para a sociedade, em uma área de baixa renda que a gente experimenta várias tecnologias, oferecendo isso à organização e à comunidade que frequenta".* De acordo com a fala do entrevistado, a empresa ainda não gerou nenhum emprego direto, pois todos os membros da empresa são seus próprios sócios. Desta forma, nota-se que, ao não possuir funcionários, também é reduzido o impacto social do empreendimento, a não ser que os proprietários fossem de comunidades de baixa renda, o que se enquadraria no segundo formato de negócio social preconizado por Yunus (2008, 2010). Além disso, conta com voluntários para a realização de alguns serviços. Tanto o suporte administrativo como o de "hospedagem", também observados no negócio social Assobio, como a utilização de mão de obra de voluntários refletem uma posição contrária ao que argumentam Dees (2001), Hart (2007) e Yunus (2008), pois de acordo com os autores os negócios sociais devem surgir na forma de empreendimentos autônomos e independentes.

Quanto à remuneração dos sócios, *"é sobre a participação de cada um nos projetos da empresa [...]. Não tem lucro, ainda. Então a gente equaciona os nossos custos para poder fechar o equilíbrio, mas isso passa por algum sacrifício, principalmente na questão da remuneração"*. Portanto, o empreendimento ainda não tem a possibilidade de fazer o reinvestimento dos lucros na organização, como prevê o modelo de negócio social preconizado por Yunus (2008, 2010).

Uma característica que foi percebida no discurso das fundadoras da Assobio também está presente na fala do entrevistado $E_3$ Pé de Feijão e diz respeito à importância atribuída ao crescimento e a escalabilidade da empresa: *"a gente já investiu bastante, em um momento complexo direto da equação desse modelo para ver como a gente progride porque a gente acha que isso é uma limitação, que a gente tem muito mais espaço para crescer do que podemos atender hoje. Então o mercado está claro, a demanda está clara, a nossa capacidade de atendimento é muito limitada em relação ao potencial desse mercado que a gente trabalha.*

Portanto, para o negócio social Pé de Feijão também se evidencia a relevância da expansão da organização.

Ainda segundo o ponto de vista do entrevistado $E_3$ Pé de Feijão: *"o desafio pra nós é conseguir juntar recursos humanos suficientes para de fato poder atacar com muita força e velocidade todos os mercados, todas as oportunidades que estão a nossa frente".* Este fragmento mostra como o posicionamento do entrevistado reflete o modelo de empresa tradicionalmente capitalista, em que a competição por mercados impera e há certa desconsideração pelo público atingido, ou seja, não é tão relevante para quem se vende ou quais são as pessoas impactadas. No entanto, na concepção de negócios sociais, o público alcançado devem ser principalmente populações de baixa renda (YUNUS, 2008, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

O negócio social Moradigna, assim como os anteriores, está constituído como sociedade empresária limitada. Os serviços comercializados pela empresa são reformas de baixa complexidade, com foco em prevenção e eliminação de insalubridades residenciais. O entrevistado $E_4$ Moradigna esclarece sobre o serviço prestado pelo negócio social: *"é uma reforma simples, que a gente chama de 'reforma express', que é o que a gente vende aqui para as famílias, que é um serviço onde está incluso o material, mão de obra e gestão, é um 'combo'. Então a família contrata o Moradigna, a gente vai com o nosso material, com a nossa mão de obra e tira a insalubridade desse ambiente, são banheiros, cozinhas, todas reformas internas, não tem nada estrutural nas reformas, é instalação de azulejo, é tirar a umidade de uma parede, instalar uma porta, abrir uma janela, são coisas super simples, porém tem um mega impacto na saúde dessas famílias, esse é o tipo de reforma que a gente faz"*. O serviço inclui material de construção, mão de obra, projeto e gestão da reforma. Essa reforma dura entre 3 e 6 dias e tem um custo de aproximadamente R$ 4,5 mil. O valor total pode ser parcelado em até 12 vezes sem juros (MORADIGNA, 2017). Ele complementa que *"o Moradigna não faz reforma estética, só reformas que combatem a insalubridade [...] e o que o Moradigna faz é dar acesso a essas pessoas, então esse é o valor social que eu acho que o Moradigna cria"*. A Figura 9 ilustra o resultado dessas reformas "express".

**Figura 9**: Antes e depois das reformas

Fonte: Moradigna (2017)

A entrevistada $E_6$ Moradigna é cofundadora do empreendimento, estudante do curso de Ciência e Tecnologia e, assim como os outros dois entrevistados da empresa, ela também já foi voluntária em ONGs e participa de movimentos para disseminação do conceito de negócios de impacto social. De acordo com a entrevistada $E_6$ Moradigna, a ordem de prioridade para realização das reformas ocorre da seguinte forma: *"nós gerenciamos a agenda de reformas de acordo com as vendas".* Portanto, segundo a informante, não são avaliados critérios socioeconômicos para priorizar alguma reforma em detrimento de outra.

A entrevistada $E_6$ Moradigna explica como é feita a análise de crédito para contratação e parcelamento do serviço reforma: *"Nós não exigimos renda fixa, nem formal. Para a análise de crédito, pedimos informações financeiras de todas as pessoas que compõem a renda familiar, como profissão, renda, tipo de renda, se é formal/informal, fixa/variável, qual é o valor da parcela que a família planeja pagar, se já existe algum comprometimento de renda e se tem nome limpo. O financiamento só é aprovado caso o cliente tenha nome limpo"*. Nota-se que o procedimento para aprovação da reforma ocorre de maneira pouco burocrática no que diz respeito a requisitos financeiros e exigência de garantias, o que pode favorecer o acesso ao serviço de reformas, principalmente para a população de baixa renda. Este aspecto corrobora com a preposição de Yunus (2010), Comini, Barki e Aguiar (2012) quanto ao público alvo dos negócios sociais, que é, sobretudo, a população de baixa renda.

Considerando que, em decorrência das reformas, possivelmente há um volume considerável de geração de resíduos de construção, a entrevistada $E_6$ Moradigna foi questionada

sobre a destinação dos materiais utilizados pela empresa. De acordo com ela, há um *"controle rígido de gasto de materiais para evitar desperdício, reaproveitamento de materiais de sobra e destinação correta dos resíduos de sobra"*. Ela complementa: *"o material que não pode ser aproveitado nós descartamos no 'Cata Bagulho', um programa da Prefeitura de São Paulo para remoção de entulho e outros materiais de difícil descarte".*

Um dos princípios que norteiam o pensamento complexo proposto por Morin (2003) é o princípio sistêmico. Como exposto anteriormente, este conceito versa sobre a relação do conhecimento das partes ao conhecimento do todo. Para Morin (2003, p. 87), "[...] a ideia sistêmica, oposta à ideia reducionista, é que o todo é mais do que a soma das partes [...]. Acrescentemos que o todo é, igualmente, menos que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização do conjunto". Do mesmo modo, tem-se que o fim não é mais importante do que os meios pelos quais este é alcançado. Desta forma, ao analisar a fala da entrevistada, tendo como base este princípio, nota-se que algum esforço é empreendido pelo negócio social Moradigna no sentido de atribuir importância também ao processo pelo qual a organização presta os serviços de reforma. O que pode ser relevante ao considerar qualquer outro formato de empresa, mas é ainda mais importante ao analisar organizações que se autodenominam "sociais".

No Jardim Pantanal, o negócio social Moradigna está instalado no prédio de uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos. A entrevistada $E_6$ Moradigna explica que o local é cedido: *"Nós temos um contrato de comodato com o Instituto Alana, dono do prédio".* Nota-se que os três negócios sociais são hospedados por outras organizações, com ou sem fins lucrativos. Essas parcerias estabelecidas no início do negócio podem ser fundamentais para a estabilidade das organizações. No entanto, mais uma vez se percebe um distanciamento da proposição de Dees (2001), Hart (2007) e Yunus (2008), sobre a necessidade de surgimento dos negócios sociais como empresas autônomas e independentes.

Quanto aos funcionários do empreendimento, o entrevistado $E_4$ Moradigna afirma o seguinte: *"são 30 pessoas ao todo, são 3 sócios, 7 funcionários no escritório e 20 pessoas na mão de obra direta, pedreiro e ajudante de pedreiro".* A organização, assim como a Assobio, não trabalha com voluntários. No entanto, existe uma particularidade quanto às admissões de novos funcionários: somente são contratados funcionários do bairro onde o negócio social atua; de acordo com o entrevistado $E_4$ Moradigna: *"a gente só contrata mão de obra da comunidade, então a gente conta muito com indicações da mão de obra que já trabalha com a gente e aí a gente contrata mais por uma entrevista mesmo... uma entrevista não, um bate papo"*. Ele complementa o seguinte: *"não é que a gente prioriza, a gente só contrata pessoas da região, é*

*muito importante pra gente isso".* Neste caso, percebe-se que, diferente dos demais empreendimentos, há sim uma priorização pela admissão de um público mais necessitado economicamente (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), visto que o bairro está localizado em um região de alta vulnerabilidade social. Por mais que isso também possa ser vantajoso para a organização, no sentido de evitar despesas com transportes ou pela maior facilidade na contratação, considera-se que este é um fator importante quando uma organização se propõe a atuar em prol da geração de impacto social. Além disso, observa-se que neste caso as pessoas de baixa renda estão inseridas na organização tanto como produtores quanto como beneficiários (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Durante a visita realizada ao empreendimento observou-se relações amigáveis entre os membros da organização. Apesar disso, nota-se que a gestão é realizada de forma centralizada e o ambiente organizacional é pautado por uma hierarquia definida. Para Morin (2008, p. 308), a hierarquia "[...] corresponde à rígida estratificação em que cada nível superior controla estreitamente o inferior, inibindo ou reprimindo suas potencialidades de emergência, com suprema autoridade centralizadora no topo". O autor complementa que a hierarquia "[...] constitui, a partir de certos limiares, a restrição da complexidade por rigidez das coações, porque o desenvolvimento da alta complexidade requer a regressão das coações hierárquicas" (MORIN, 2008, p. 308). Isto posto, entende-se que, nos termos de Morin (2008), a hierarquia verificada na organização pode favorecer a tendência do desenvolvimento de um sistema centralizador e controlador dentro do ambiente organizacional.

Outra característica também observada no negócio social Moradigna diz respeito à importância atribuída à expansão da organização. Para a entrevistada $E_5$ Moradigna: *"o Moradigna cresceu muito rápido portanto estamos estruturando e criando processos para crescermos mais e termos uma empresa cada vez mais sólida. A perspectiva é conseguir ter fluxo de caixa para atender ainda mais famílias no Jardim Pantanal e expandirmos para outro local"*. Dessa forma, verifica-se que a escalabilidade e o crescimento são fatores extremamente relevantes paras as três organizações, o que contraria o argumento de Comini, Barki e Aguiar (2012), que afirmam que para os negócios sociais esses elementos não são muito importantes.

O empreendimento segue a proposição de Yunus (2008, 2010) quanto à não distribuição de lucros, de acordo com o entrevistado $E_4$ Moradigna: *"ninguém tem participação de lucro, nem mesmo os sócios porque a gente é um negócio social modelo Yunus, inclusive os sócios têm um salário como funcionário e todo lucro é reinvestido no negócio"*. A entrevistada $E_5$ Moradigna complementa: *"todos são remunerados mensalmente e os sócios ainda não recebem o salário integral. A empresa é constituída como o modelo Yunus, portanto todo o*

*lucro da empresa é reinvestido em mais impacto social. Com isso os sócios não recebem dividendos"*. Estes fragmentos refletem o posicionamento de Yunus (2010), Humberg e Braun (2014), que pontuam que os acionistas da companhia podem recuperar o seu capital de investimento inicial, mas qualquer excedente posterior deve ser reinvestido para a expansão da empresa e criação de novas oportunidades para ampliar o número de beneficiários.

Nota-se que os empreendimentos Assobio e Moradigna atuam de forma a reinvestir os lucros na organização e que o negócio social Pé de Feijão não o faz porque ainda não gerou lucros. O reinvestimento dos lucros na organização é um dos principais diferenciais do modelo de negócio social concebido por Yunus (2008, 2010). No entanto, no cenário brasileiro, existe uma incompatibilidade entre essa situação de não distribuição de lucros e a legislação.

> Os negócios sociais, por sua vez, assumem feição empresarial que, nos termos do Artigo 981, do *Código Civil*, pressupõe o exercício de atividade econômica e a partilha dos resultados, ou seja, a distribuição de lucros: 'Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados' (NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015, p. 57).

Como não ocorre a distribuição de lucros, os entrevistados foram questionados sobre como isso se dá contratualmente. Segundo a entrevistada $E_6$ Moradigna: *"é previsto no contrato social que não há retirada de lucro pelos sócios"*. De acordo com Novak, Carmo e Souza (2015), apesar da proibição legal quanto à previsão contratual de exclusão da participação dos sócios nos lucros, o que normalmente ocorre nos empreendimentos sociais que seguem essa premissa é uma espécie de acordo prevista em documentos internos da organização, sendo que esta regra só pode ser implantada no decorrer do funcionamento da empresa e mediante a aprovação da unanimidade dos sócios.

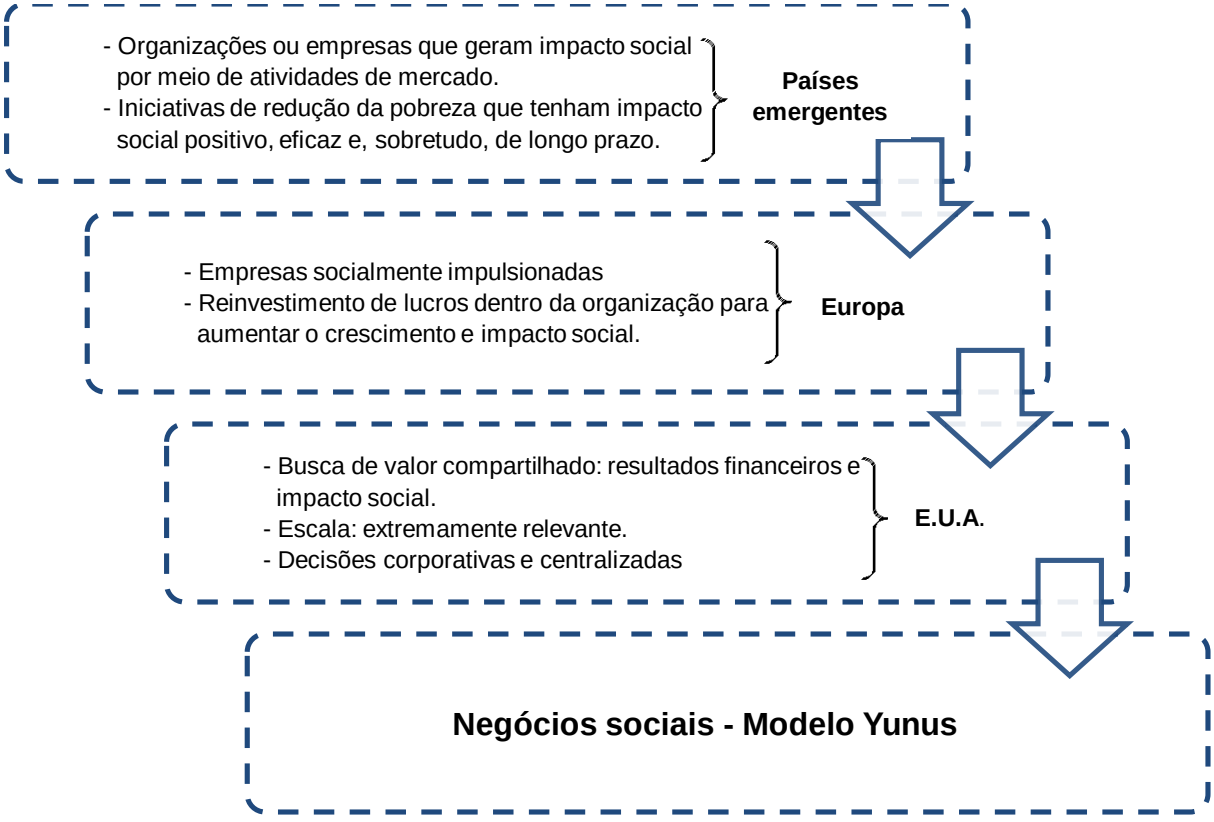
O que parece ficar evidente é que o principal elemento considerado pelos entrevistados para denominarem as organizações como negócios sociais é o fato de o lucro ser reinvestido integralmente na organização. No entanto, essa prerrogativa desperta uma inquietação, uma vez que não foram revelados os valores de remuneração dos dirigentes, que poderiam estar acima da média e compensar essa não retirada de lucro. Dessa forma, neste modelo de organização, remunerações elevadas poderiam ser um substituto para a retirada de lucros.

A princípio, considerou-se que o conceito de negócio social proposto por Yunus se aproximaria mais da perspectiva predominante nos países emergentes, conforme verificado inicialmente na literatura (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; BARKI et al., 2015; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Também levou-se em conta essa prerrogativa por considerar o contexto sócio-histórico do surgimento dessas organizações (já que a primeira organização

criada por Yunus se deu em Bangladesh). Contudo, após analisar as diferentes correntes (Europeia, Norte-Americana e dos Países Emergentes) e os dados da pesquisa, percebeu-se que o modelo proposto por Yunus contém características que não permitem associá-lo mais fortemente a apenas uma dessas correntes. De outro modo, o modelo de negócio social concebido por Yunus (2008, 2010) tem pontos de semelhança e divergência com as três abordagens.

Em vista disso, propõe-se um esquema para clarificar os pontos de semelhança entre o formato de organização concebido por Yunus e as outras correntes teóricas apresentadas. Na Figura 10 busca-se evidenciar os aspectos das três principais perspectivas sobre os negócios sociais, a corrente Europeia, Norte-Americana e a dos Países Emergentes que mais se assemelham a concepção de negócio social proposta por Yunus

**Figura 10**: Esquema de representação do modelo Yunus de negócio social




Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Após a análise dos dados apresentados até esta altura do trabalho, ao se retomar capítulo 4 e mais especificamente o Quadro 7, que traz uma síntese das principais abordagens para os negócios sociais, percebe-se que diversas características do modelo de negócio social apresentado por Yunus encontram respaldo em uma ou outra corrente teórica. Quanto à

definição do negócio e objetivo principal da organização, o modelo que foi proposto por Yunus e seguido pelas empresas sociais em análise, seguem a perspectiva dos países emergentes, pois se tratam de organizações que geram impacto social por meio de atividades de mercado e as iniciativas tem como foco principal o impacto social positivo. Em relação à distribuição de lucros e aos catalizadores do processo, o modelo Yunus de negócio social se assemelha à corrente europeia, pois o processo normalmente é catalisado por empresas socialmente impulsionadas e o lucro é reinvestido na organização para aumentar o crescimento e impacto social. Já o formato do negócio, o modelo de governança e a escala estão mais próximos do proposto pela vertente norte-americana, uma vez que se busca ao mesmo tempo resultados financeiros e impacto social, as decisões corporativas são mais centralizadas e a escala e expansão do negócio são características extremamente relevantes para o modelo de negócio social que segue a perspectiva de Yunus (2008, 2010).

## 6.3 NEGÓCIOS SOCIAIS NO CENÁRIO BRASILEIRO: ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES

Neste tópico, são apontados alguns aspectos relevantes que interferem na implementação e desempenho dos negócios sociais. Para isso, buscou-se resgatar na fala dos entrevistados os pontos de vista que remetiam aos fatores que impactam a organização de forma positiva ou negativa, bem como aspectos importantes para o negócio social. Neste item se discute a importância atribuída pelos entrevistados ao processo de incubação recebido pelas organizações, o ponto de vista deles em relação a legislação no Brasil no que diz respeito aos negócios sociais, o posicionamento das organizações frente à competitividade imposta pelas condições do mercado, alguns elementos que os aproximam das empresas privadas tradicionais, bem como os desafios e dificuldades enfrentados pelas organizações.

A primeira questão observada foi sobre a importância atribuída pelos entrevistados ao processo de incubação recebido pela aceleradora Yunus Negócios Sociais. Verificou-se que, para os entrevistados, o suporte recebido pela aceleradora foi fundamental para que as organizações, de fato, adotassem o conceito de negócio social. De acordo com o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão: *"A gente teve tudo da Yunus. Quando a gente chegou na incubadora foi uma ideia só e eles permitiram que essa ideia se transformasse em um negócio social e uma atuação. Então eles foram os grandes responsáveis por essa autoextração a partir do processo de incubação [...] então, para nós foi absolutamente essencial".*

Assim como para o negócio social Pé de Feijão, a entrevistada $E_2$ Assobio fala sobre a importância da intervenção da Yunus Negócios Sociais para alinhar a proposta da organização

ao conceito de negócio social: *"[a importância] foi de afinar o modelo como um negócio social, porque a gente tinha toda ideia, todo o conceito, mas agora ele [Assobio] realmente é sustentável como um negócio social"*. A entrevistada $E_1$ Assobio explica o tipo de apoio recebido pela aceleradora: *"nós recebíamos consultoria em diferentes áreas né, desde consultoria na parte de marketing, comunicação, parte de contabilidade, financeira, nós tínhamos diferentes pessoas nos auxiliando".* Percebe-se que as áreas nas quais os negócios sociais receberam suporte da aceleradora são totalmente voltados para às práticas de mercado, sendo que outros aspectos, como a importância do benefício social e outros valores como sustentabilidade socioambiental, não foram apontados pela entrevistada.

Para o empreendimento Moradigna, além da importância para o delineamento do conceito de negócio social, na opinião do entrevistado $E_4$ Moradigna, a aceleradora também contribuiu para o crescimento do empreendimento: *"Eu acho que foi de extrema importância pra gente tá no patamar que a gente tá hoje, porque o objetivo de uma aceleração é justamente esse, em um curto espaço de tempo fazer você crescer o que você cresceria em cinco anos e eles cumpriram esse papel na história do Moradigna".*

Nota-se que esse processo de "aceleração" oferecido pela Yunus Negócios Sociais aos empreendimentos contribuiu de forma decisiva para o alinhamento da proposta das três organizações ao conceito de negócio social, especialmente segundo o modelo preconizado por Yunus (2008, 2010). Além disso, verificou-se que dois dos empreendimentos receberam investimento financeiro da organização, segundo a entrevistada $E_2$ Assobio: *"agora que nós vamos receber o investimento deles, então a Assobio está recebendo um investimento do Fundo Global deles, o Moradigna também recebeu investimento deles"*. E de acordo com o entrevistado $E_4$ Moradigna: "*a aceleradora te conecta com muitas pessoas importantes para o seu negócio também e até hoje a Yunus é uma parceira, tanto que a gente é o primeiro negócio a receber o investimento da Yunus no Brasil".*

Para Jianoti (2015, p. 33), os investimentos na fase inicial dos negócios sociais são fundamentais na medida em que "[...] fornecem o apoio necessário para o desenvolvimento pleno de um modelo de negócios, até que esse mesmo modelo seja capaz de gerar um fluxo de lucros constante e volumoso a ponto de remunerar financeiramente aquele capital investido". De acordo com um relatório publicado recentemente pela Yunus Negócios Sociais, o valor recebido pelas duas organizações totaliza R$ 425.300,00 e os empreendimentos têm um prazo de 6 anos para devolver o capital investido (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2016). Verificou-se com a entrevistada $E_6$ Moradigna que a taxa de juros cobrada pelo investimento é inferior ao

praticado pelas instituições financeiras convencionais e aproxima-se do cobrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para pequenas empresas.

Outro aspecto que se destaca na fala dos entrevistados diz respeito ao posicionamento deles em relação à legislação no Brasil no que tange os negócios sociais. Para o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão, *"no modelo Yunus a legislação não ajuda muito, mas acho que não é só no Brasil, enfim, negócio social não necessariamente é um formato muito claro, eu acho que ele pode até aparecer sob diversos modelos, [...] é muito mais uma questão de escolha do que formato, mas em geral de toda forma, o Brasil não é o país que mais facilita o empreender, é esse o problema. Não é tanto a questão jurídica, mas pra empreender é um percurso muito duro, muito complexo"*. No Brasil, ainda não há nenhum marco regulatório para os negócios sociais. Dessa forma, esses empreendimentos tendem a assumir o formato jurídico de uma empresa privada convencional (NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015), como se constatou nas três organizações (sociedade empresária limitada). Sobre esse aspecto Travaglini, Bandini e Mancinone (2009) esclarecem que, onde não há previsão legal de um formato específico para os empreendimentos sociais, essas organizações operam sob os formatos jurídicos que são normalmente utilizados pelo setor privado.

Ao ser questionada se a atual legislação brasileira favorece ou não a implantação de um negócio social no Brasil, a entrevistada $E_2$ Assobio respondeu o seguinte: *"na verdade não faz diferença nenhuma, entre você ser um negócio social ou qualquer outro negócio, então não tem essa diferenciação".* A entrevistada $E_1$ Assobio complementa: *"a maneira como a empresa é constituída é uma empresa privada, não tem nada do Governo ou algum tipo de auxílio, ou de deixar de pagar algum tipo de imposto ou algo do tipo. Acho que é simplesmente uma maneira diferente de pensar no negócio, só isso".* Segundo Novak, Carmo e Souza (2015, p. 67), "[...] do prisma jurídico o negócio social é uma empresa, constituída e regida conforme a legislação brasileira vigente, devendo cumprir com todas as obrigações por ela impostas". Dessa forma, não há diferenciação no tratamento dos negócios sociais, portanto, não há formas de incentivo, como descontos ou redução de impostos, e essas organizações estão sujeitas às mesmas obrigações relacionadas às empresas privadas.

Assim como na fala da entrevistada $E_2$ Assobio, percebe-se que na visão do entrevistado $E_4$ Moradigna, a legislação atual brasileira é indiferente aos negócios sociais, que enfrentam as mesmas dificuldades de uma empresa privada tradicional: *"eu acho que é neutra [legislação], porque eu acho que o Moradigna hoje ele tem todas as dificuldades que um negócio... porque se uma pessoa criasse uma empresa de reforma pra vender, pra atender a classe A por exemplo, ela teria os mesmo problemas legais, enfim... que o Moradigna tem,*

*porque não existe nenhuma legislação para negócios sociais. Então a gente tá todo mundo no mesmo barco, é difícil empreender no Brasil, é difícil criar um negócio no Brasil, enfim, ser empreendedor no Brasil. Mas é difícil, como é difícil pra gente que é um empreendedor social, é difícil para qualquer outro empreendedor, então digo que é neutra"*. Verifica-se na fala do entrevistado $E_4$ Moradigna um destaque para as dificuldades em empreender no cenário brasileiro, também apresentada pelo entrevistado $E_3$ Pé de Feijão mais à frente.

Para a entrevistada $E_5$ Moradigna, entre as dificuldades desse modelo de organização está *"o fato de não existir leis e incentivos para esse modelo de empresa considerado setor dois e meio*[17]*. É algo novo no mundo e no Brasil".* Uma vez que os negócios sociais são considerados uma empresa privada tradicional, observa-se que as dificuldades no sentido de criação e operação do negócio são semelhantes às empresas tradicionais "[...] considerando que a legislação brasileira aplicável aos negócios sociais é exatamente a mesma destinada aos negócios tradicionais" (NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015, p. 56).

No ponto de vista da entrevistada $E_1$ Assobio, *"a parte do Governo... Eu acho que futuramente o Governo pode abrir portas, pode ser uma oportunidade, igual o projeto do presídio que a gente fazia a produção de mudas nativas, se ele incentiva a produção de mudas nativas e ele mesmo consegue consumir as mudas, pois ele tem uma grande demanda de restauração florestal, ele poderia ser um grande incentivador, certo? Ele ainda resolve um problema dele dentro do presídio e ele tem uma necessidade de fazer restauração florestal e ele mesmo compra, mas o nosso Governo é tão corrupto que é muito difícil fechar isso, mas eu acredito que isso possa ser uma possibilidade, mas não a curto prazo. Hoje é difícil, bem difícil".* Diante desse pensamento, quanto a uma suposta ineficiência intrínseca do Governo, corre-se o risco de aderir ao mito do livre mercado que "[...] também sugere que os governos são instituições ineficientes que devem ser limitadas para não prejudicar a magia do mercado natural do *laissez-faire*"[18] (COMSKY, 2010, p. 10).

Esse desgaste em relação à efetividade do Estado também se manifesta na fala do entrevistado $E_3$ Pé de Feijão; para ele, essa ineficiência se manifesta de uma forma mais operacional: *"pra empreender é um percurso muito duro, muito complexo. A gente está agora*

---

[17] "Conceito ainda desprovido de regulação no Brasil, engloba organizações com fins lucrativos (como no Segundo Setor) que almejam gerar impacto socioambiental positivo ou transformação social (como no Terceiro Setor). O lucro é parcial ou totalmente reinvestido no próprio negócio. É nesse setor que estão os chamados 'negócios sociais' ou braços de negócios de ONGs" (CABRAL, 2013, p. 31).

[18] *Laissez-faire*: "palavras de ordem do liberalismo econômico, proclamando a mais absoluta liberdade de produção e comercialização de mercadorias. Com o desenvolvimento da produção capitalista, o *laissez-faire* evoluiu para o liberalismo econômico, que condenava toda intervenção do Estado na economia" (SANDRONI, 1999, p. 329).

*mexendo com uma razão social etc., daí tem greve... A gente começou o processo em setembro, estamos em janeiro e a gente ainda não conseguiu finalizar esse processo, então já são 5 meses. Então é isso que atrapalha entendeu, não tem agilidade para nada, sempre tem alguma coisa, sempre tem um erro, você tem que recomeçar, ler de novo. Então isso é extremamente cansativo [...]. Então é, essa não agilidade para empreender, para poder criar empresas, transformar empresas, alterar empresas, a complexidade do sistema trabalhista, o custo do sistema CLT, isso são os empecilhos".*

Como dito anteriormente, com a legitimação do mercado como mecanismo orientador das atividades econômicas, a empresa se tornou o modelo de organização considerado mais eficaz em relação a todos os outros modelos organizacionais (CHANLAT, 2010). Chomsky (2010) denuncia que o pensamento neoliberal sugere que o Estado deve se concentrar nas decisões políticas, em vez de prestar serviços diretamente para a sociedade, favorecendo a substituição da provisão estatal de serviços públicos por um sistema empresarial, baseado na concorrência de mercados, o que, segundo os neoliberais, resultaria em maior eficiência (CHOMSKY, 2010).

Yunus (2010, p. 41) corrobora o pensamento neoliberal ao afirmar que "[...] se os governos já tivessem resolvido os problemas mais prementes do mundo, não haveria necessidade do negócio social". Nota-se que a perspectiva de Yunus (2010), bem como a do fragmento da entrevista apresentada anteriormente reproduz a lógica neoliberal ao reforçar a ideia do mercado como o alocador mais eficiente de bens e serviços e a visão de Estado ineficiente.

Outro ponto fortemente presente na fala dos entrevistados diz respeito à competitividade imposta pelas condições do mercado em que o negócio social atua e a necessidade da organização em se adequar a essas regras. Segundo a entrevistada $E_1$ Assobio, um dos desafios do negócio é gerar impacto social sem aumentar o valor cobrado ao cliente: *"isso tem que ser feito de uma maneira que ele [cliente] não pague mais por isso. Porque se eu chegar para o meu cliente e falar eu sou lindo e maravilhoso, eu consigo resolver todos os seus problemas, só que eu custo 'z' a mais do que outro, ele não vai querer, a gente sabe disso [...]. Talvez em um futuro sim, mas hoje não, hoje nós temos que ser competitivos como todas as outras empresas".* Dessa forma, percebe-se na fala da entrevistada que, para o negócio social, se adequar e se submeter às regras do mercado são condições para a "sobrevivência" da organização.

Para Harvey (2008, p. 13), "[...] o neoliberalismo se tornou hegemônico como modalidade de discurso e passou a afetar tão amplamente os modos de pensamento que se

incorporou às maneiras cotidianas de muitas pessoas interpretarem, viverem e compreenderem o mundo". Diante disso, admite-se que o negócio social não rompe com a lógica do mercado, pois não busca questioná-lo ou se opor a ele. Pelo contrário, percebe-se que, se essas organizações quiserem subsistir, precisam se submeter às condições impostas pelo mercado, dominado pelo pensamento neoliberal, o que pode contribuir ainda mais para o seu fortalecimento.

Também se observa um discurso muito pautado pelo princípio de competitividade do mercado na fala do entrevistado $E_4$ Moradigna sobre o apoio que o negócio social Moradigna recebeu de uma instituição: "*eles [instituição] têm um programa que chama Programa Impulso, que é um programa de mentoria para negócios de periferia também, que é um processo estruturado de um ano, a gente passou pelo programa também, a gente passou pela* ***competição****, dentro da* ***competição*** *tinha um programa do Social Good Lab, que é uma* ***competição*** *também e dentro da* ***competição*** *tem umas mentorias, é um programa estruturado".* No discurso neoliberal "[...] a competição - entre indivíduos, entre empresas, entre entidades territoriais (cidades, regiões, países, grupos regionais) - é considerada a virtude primordial" (HARVEY, 2008, p. 76) e nota-se que isso também é uma característica dos negócios sociais. Dessa forma, percebe-se que, em vez da solidariedade e cooperação, o que se fomenta é a capacidade competitiva dos indivíduos nos negócios sociais. De outro modo, Morin (2003) propõe uma reforma do pensamento, baseada na capacidade de unir e solidarizar os conhecimentos separados, de forma a suscitar uma ética de união e solidariedade entre os indivíduos.

Para Garrow e Hasenfeld (2014), o hibridismo dos negócios sociais os obriga a operar em dois campos organizacionais distintos - os serviços sociais e o mercado - e isso os coloca em campos conflitantes que os encurralam entre as duas lógicas concorrentes que organizam esses campos e lhes dão significado. Em vista disso, os entrevistados foram questionados quanto à compatibilidade entre os objetivos sociais e financeiros dos empreendimentos e como a organização lida com essa possível dicotomia. Na opinião da entrevistada $E_1$ Assobio: *"eu não vejo como contradição, na verdade vejo como oportunidade e eu acredito que a gente consegue ter um crescimento maior pelo fato de ser um negócio social e eu acho que um lado muito positivo é que quando a Assobio estiver um pouco mais 'encorpada' eu diria, que ela tiver um número de pessoas impactadas o centro de referência estiver rodando, eu acho que isso vai atrair um número de clientes muito maior. Então eu acho que isso vai acabar gerando um faturamento maior ainda do que simplesmente a gente fosse a Assobio que está na incubadora e está dentro dessa sala".* O entrevistado $E_4$ Moradigna também expressa uma

opinião semelhante: *"pra mim o que torna o Moradigna um negócio social é o fato de a gente oferecer esse serviço nas comunidades, mas isso não faz com que o Moradigna deixe de ser uma empresa. Então a gente precisa cobrar pelo serviço, nosso preço é competitivo e é justo, nossa margem de lucro não é exorbitante e é o suficiente para que o negócio cresça, foi pensado assim. Então, eu não vejo nenhuma contradição".*

Por um lado, associa-se estes fragmentos ao pensamento de Morin (2007, p. 53), pois, "[...] vê-se que as alternativas clássicas perdem seu caráter absoluto, ou melhor, mudam de caráter: ao 'ou isto/ou aquilo' substitui-se ao mesmo tempo um 'nem/nem' e um 'e/e'". Para o autor, "[...] os termos alternativos tornam-se antagônicos, contraditórios, e ao mesmo tempo complementares no seio de uma visão ampla, que vai precisar reencontrar-se e se confrontar com novas alternativas" (MORIN, 2007, p. 54). Além disso, como dito anteriormente, a partir da perspectiva da complexidade, Morin (2015, p. 132) defende o desenvolvimento de uma economia plural: "[...] ao lado da economia de lucro e da economia de Estado, a economia plural consistiria a terceira via entre a supremacia do mercado e a do Estado, a via da economia social e solidária". Nesta visão, acredita-se na possibilidade de coexistência entre os objetivos sociais e financeiros com a perspectiva de superar o caráter excludente entre esses dois princípios. No entanto, cabe destacar que esta visão do autor não remete à ideia de equilíbrio, pelo menos não estático, pois o fenômeno está imerso em um jogo de forças conflitantes (MORIN, 2007).

Por outro lado, leva-se em conta a grande fragilidade da possibilidade de congruência entre a perspectiva social e econômica. Crane et al. (2014) observam a extrema dificuldade em manter objetivos sociais e financeiros, mesmo quando este é o propósito expresso da missão inicial. Mesmo que a busca de oportunidades "ganha-ganha" seja claramente importante, isto pode não ser determinante para as muitas situações em que os resultados sociais e econômicos não serão alinhados para todos os interessados (CRANE et al., 2014).

Esta tensão entre os interesses sociais e financeiros da organização pode ser observada na fala da entrevistada $E_2$ Assobio: *"quando nós criamos a Assobio, a ideia, o que a gente tinha planejado inicialmente, era que a grande maioria dos nossos cliente, que era o que a gente queria, fossem esses clientes não obrigatórios, 'os voluntários'. A gente achou que fosse isso mesmo... Nós vamos plantar para eles..., Mas, na realidade do mercado nós vimos que não, não serão eles que irão pagar mais, não agora, não são eles que querem, o outro mercado ele é muito maior e muito mais fácil de atingir então a gente falou, para tudo! E hoje nós atendemos 95% desses clientes (obrigatórios) e os outros (não obrigatórios) a gente deixou um pouquinho de lado, primeiro vamos sustentar a empresa".* A entrevistada $E_1$ Assobio complementa: *"E eu*

*acho que a Assobio nasceu com esse conceito de ser grande, porque nossos clientes, eu diria 98% são empresas muito grandes".*

Dessa forma, verifica-se certo desequilíbrio entre os resultados sociais e financeiros, o que contraria o pressuposto de Yunus (2010 p. 37): "O princípio de maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social". Semelhante pensamento é expressado por Comini, Barki e Aguiar (2012); os autores pontuam que, apesar de esses empreendimentos serem projetados e operados como qualquer outra empresa, o princípio de maximização do lucro dos acionistas é substituído por uma missão social. Assim, percebe-se que o fragmento exposto anteriormente evidencia uma divergência com o que pontuam Yunus (2010), Comini, Barki e Aguiar (2012), pois neste caso, não há "substituição" do lucro pelo benefício social, mas sim uma tentativa de criação de valor compartilhado: resultados financeiros e impacto social, sendo que há uma clara tensão na tentativa de equilíbrio entre um e outro, pois apesar da intencionalidade de geração de impacto social, o negócio social está sujeito às regras do mercado e, além disso, depende de suas receitas para a operação do empreendimento.

Posteriormente, observou-se na fala dos entrevistados alguns elementos que caracterizam uma aproximação dos negócios sociais às empresas privadas tradicionais. Segundo a entrevistada $E_1$ Assobio, o fato de o empreendimento ser um negócio social pode ser um "diferencial" para a empresa que contrata os seus serviços: *"E além disso ele (cliente) falar 'nossa, que legal, tem até um impacto social aqui e que eu posso usar junto com a minha marca' de saber que estou tendo um fornecedor, cliente ou um parceiro, daí depende como cada um chama, que traz um 'além'".* Portanto, corre-se o risco de que tanto a contratação de um negócio social e sua associação a uma empresa privada tradicional, como a denominação do próprio negócio social sejam utilizados como mais uma estratégia das empresas (privada ou social) para melhorar sua imagem junto aos consumidores, sendo que o objetivo principal pode estar longe de contribuir para a geração de algum impacto social. Além disso, os negócios sociais podem se tornar ainda mais vulneráveis nessa relação, pois, como dito anteriormente, eles se mantém com base na comercialização de seus produtos ou serviços, estão expostos às regras do mercado e estas são seguidas sem reservas ou adequações, o que as aproxima ainda mais das empresas privadas tradicionais.

Para a entrevistada $E_2$ Assobio: *"querendo ou não, tem por exemplo, um cliente obrigatório e é o nosso maior cliente, ele hoje nos chama para fazer atividades voluntárias, nós fizemos uma atividade de educação ambiental pra eles, igual fazemos para os outros clientes. Ao longo de um plantio obrigatório deles fizemos uma vez um plantio com escolas e hoje ele nos convida para fazer por exemplo 'é dia da árvore, vocês podem fazer uma atividade*

*pra gente?' ou semana do meio ambiente ele chama também para fazer coisas voluntárias"*. Esse fragmento reforça ainda mais a ideia exposta anteriormente: as ações do negócio voltadas para a educação ambiental aparecem como apêndice à atividade fim. Ademais, se observa um exemplo em que possivelmente se utiliza das atividades realizadas pelo negócio social para reforçar uma imagem positiva da empresa contratante. Contudo, é difícil perceber algum impacto social que de fato não venha corroborar o benefício econômico de ambas as organizações.

Além disso, para Crane et al. (2014), ao se associar uma empresa privada à uma imagem positiva advinda da realização de ações de responsabilidade social, da contribuição para projetos sociais ou mesmo da contratação de um negócio social, não há realmente mais a questão de saber se a ação é legítima, apenas se torna uma questão de como fazê-la servir o propósito econômico da empresa.

O entrevistado $E_4$ Moradigna reconhece a semelhança do negócio social às empresas privadas tradicionais: *"a gente chegou à conclusão que no final do dia o Moradigna se assemelha muito ao modelo de negócios das Casas Bahia, que tem um banco, que na realidade mesmo, no decorrer do negócio eles são um banco, o produto na ponta é que são móveis, eletrodomésticos, mas eles nada mais fazem do que dar crédito para as famílias. O Moradigna se assemelha muito, porque no final das contas a gente faz a reforma, nosso produto é bem mais complexo do que uma 'cônsul' que as Casas Bahia compram pronta, mas o nosso maior diferencial, que faz com que as famílias comprem com a gente é porque é parcelado".* Esta fala e as anteriores reforçam o que Garrow e Hasenfeld (2014) assinalam. Para os autores, a exposição dessas empresas às forças de mercado as aproxima do modelo de empresas privadas tradicionais, em que a geração de valor social pode até ser relevante, mas não é um fator determinante para o curso dos negócios sociais[19].

Por fim, buscou-se discutir nesse tópico alguns dos desafios e dificuldades enfrentados pelos negócios sociais, conforme relato dos entrevistados. O primeiro ponto percebido diz respeito à dificuldade na formação do quadro de funcionários. Para a entrevistada $E_2$ Assobio: *"a gente tem um desafio interno também agora que é montar equipes de campo, não uma equipe administrativa mas montar uma equipe de trabalhador de campo, a gente está em um momento*

[19] No discurso do entrevistado também é possível associar seu ponto de vista a outro conceito, que não é objeto deste estudo, mas considerou-se importante fazer um breve esclarecimento. Trata-se do conceito de negócios voltados para a base da pirâmide, ou seja, empresas que buscam alcançar alta escalabilidade na comercialização de seus produtos tendo como principais clientes pessoas de baixa renda. Desta forma, atuam como qualquer outra empresa privada tradicional, sendo os consumidores com menores condições financeiras seu público alvo (PRAHALAD; HART, 2002).

*hoje que a gente precisa de uma equipe boa da Assobio e não é fácil, montar uma equipe de campo boa é desafiador, encontrar essas pessoas que queiram ficar no campo e gostem de fazer isso e que seja de certa forma comprometido [...]. Então, internamente este está sendo um grande desafio, conseguir montar essa equipe de campo, trabalhar com essas pessoas, achar essas pessoas (risos), mas é bom".* Como dito anteriormente, nesse negócio social não há priorização pela contratação de pessoas marginalizadas ou economicamente excluídas, de outro modo, busca-se primeiramente as competências técnicas, sendo esta mais uma característica que o aproxima das empresas privadas tradicionais. Diante disso, emerge uma inquietação: para os negócios sociais os seres humanos também são considerados apenas recursos, assim como para a maioria das empresas privadas tradicionais? Esta percepção encontra respaldo na visão de Chanlat (1996, p. 25) que pontua o seguinte:

> Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

Na fala do entrevistado $E_3$ Pé de Feijão também se manifesta a dificuldade para a constituição de uma equipe de funcionários: *"acho que o desafio pra nós é conseguir juntar recursos humanos suficientes para de fato poder atacar com muita força e velocidade todos os mercados, todas as oportunidades que estão a nossa frente. [...] Idealmente o perfil seria a pessoa que tem 25, 30 anos, que já conseguiu um pouco, fazer um pé de meia e que vai investir 1, 2 anos, sem contar, indo igual um trator, sem se preocupar, fazendo, fazendo e fazendo".* Além de também reforçar a semelhança com as empresas tradicionalmente capitalistas e a ideia de pessoas enquanto recursos, este fragmento remete ao que diz Morin (2003, p. 95) sobre um dos princípios do pensamento complexo, a recursividade: "[...] os indivíduos humanos produzem a sociedade nas interações e pelas interações, mas a sociedade, à medida que emerge, produz a humanidade desses indivíduos, fornecendo-lhes a linguagem e a cultura". Percebe-se que a fala do entrevistado está imbuída no discurso pautado pela agressividade dos mercados. Isso porque ele está imerso nesse universo que forma sua linguagem e sua cultura, assim como ele também contribui de alguma forma para a produção desses elementos. Ainda no que diz respeito a essa questão, Morin (2003, p. 119) ressalta:

> Somos, portanto, produtos e produtores, ao mesmo tempo. Assim também, quando se considera o fenômeno social, são as interações entre indivíduos que

> produzem a sociedade; mas a sociedade, com sua cultura, suas normas, retroage sobre os indivíduos humanos e os produz enquanto indivíduos sociais dotados de uma cultura.

Essa ideia permite a compreensão, nos termos de Morin (2003), sobre a forma como o ser humano é influenciado e moldado pelo seu contexto na medida em que interage com ele, assim como o sujeito também participa na formação dessa totalidade. Dessa forma, entende-se que o posicionamento do entrevistado está pautado pela forma como os negócios são normalmente conduzidos em uma sociedade imersa nos princípios neoliberais.

Outro obstáculo apontado pelo entrevistado $E_3$ Pé de Feijão diz respeito à dificuldade do negócio social em obter financiamento: *"tem mecanismos que dificultam o financiamento que é muito complicado no Brasil, então isso depende de recursos próprios"*. Essa também é uma dificuldade enfrentada pelo negócio social Moradigna, como assinala o entrevistado $E_4$ Moradigna: *"O maior desafio da organização no momento é o financiamento, é o fornecimento de crédito para as famílias, porque a gente parcela com recurso próprio, e a gente chegou num limite de famílias atendidas, hoje a gente realiza mais de 25 reformas por mês, todas com capital próprio e esse é o nosso limite, a gente tem uma demanda maior e tem uma procura maior, a gente poderia estar vendendo mais reformas, só que a gente não tem mais crédito para oferecer, não tem mais capital próprio, então a gente tá com esse limitador e tá procurando meios de resolver esse problema".* As formas de obtenção de investimento para os negócios sociais são as mesmas das empresas tradicionais, pois, como dito anteriormente, não há um marco regulatório específico para tratar de empresas com fundamento não apenas no lucro (NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015). Sendo assim, percebe-se que o negócio social enfrenta diversas dificuldades de acesso a recursos financeiros, assim como qualquer outra empresa privada.

Também se verifica nas falas dos entrevistados questões sobre a dificuldade de se empreender no cenário brasileiro. Para o entrevistado $E_4$ Moradigna: *"é difícil empreender no Brasil, é difícil criar um negócio no Brasil, enfim, ser empreendedor no Brasil. Mas é difícil, como é difícil pra gente que é um empreendedor social, é difícil para qualquer outro empreendedor"*. O entrevistado $E_3$ Pé de Feijão também aponta algumas dificuldades em relação a isso: *"pra empreender é um percurso muito duro, muito complexo. [...] então é, essa não agilidade para empreender, para poder criar empresas, transformar empresas, alterar empresas, a complexidade do sistema trabalhista, o custo do sistema CLT, isso são os empecilhos. Então isso não é só pra negócio social, é pra qualquer empreendedorismo, qualquer cara que está a fim de empreender vai ter que enfrentar esse desafio"*. Esses

fragmentos remetem mais uma vez ao que pontua Morin (2003) sobre a necessidade de situar a parte no todo. Para o autor, "[...] todos os problemas particulares só podem ser posicionados e pensados corretamente em seus contextos" (MORIN, 2003, p. 14). Dessa forma, entende-se que as dificuldades enfrentadas pelas organizações não dizem respeito somente às questões internas dos negócios, mas estão relacionadas ao cenário no qual elas surgem e operam. E novamente se verifica que o negócio social está exposto a problemas muito semelhantes aos enfrentados pelas demais empresas privadas.

Outra situação pontuada pelo entrevistado $E_3$ Pé de Feijão, específica do negócio social Pé de Feijão, diz respeito à impossibilidade de dedicação exclusiva dos membros às atividades da organização: *"Então a gente começou investindo, mas em todo caso, ficando num emprego para garantir a necessidade de vida mínima. E isso não é a solução, porque metade do tempo não basta para dar o salto necessário no início. É essa equação que hoje a gente tem que resolver, porque a gente progrediu para caramba, mas para dar o salto que permite a todos se remunerar bem, ainda falta um pouco. E para isso precisa de mais investimento das pessoas e isso é o gargalo que temos hoje"*. Este é um problema que não se observou nas outras organizações, mas que claramente representa um empecilho para a operação da empresa, uma vez que seus membros precisam simultaneamente manter outras atividades para complementar suas remunerações.

A partir da análise realizada neste tópico se reforça o entendimento de que os negócios sociais se aproximam das empresas tradicionalmente orientadas para o mercado na maioria dos aspectos (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2015). Alguns exemplos dos elementos que os aproximam dizem respeito à competitividade e concorrência, à orientação para o mercado, clientes, trabalhadores dos empreendimentos e às dificuldades enfrentadas pelas organizações frente ao contexto brasileiro.

Após uma análise mais detalhada das organizações percebe-se que, apesar da intencionalidade manifesta inicialmente quanto à geração de benefício social, as organizações podem não estar realizando o impacto social proposto, ou pelo menos, tem-se claramente uma diferença expressiva entre os negócios sociais Assobio, Pé de Feijão e Moradigna, sendo que o último parece se aproximar bem mais da geração concreta de algum benefício social. Neste sentido, Morin e Le Moigne (2000, p. 164) propõem que:

> Toda ação entra num jogo de interações que faz com que ela escape muito rapidamente da intenção e da vontade dos seus autores. Se bem que, se a eficácia de uma ação pode ser forte no seu início, ela só pode diminuir com o tempo, e ninguém pode prever as últimas consequências. É ao mesmo tempo ingênuo e maniqueísta acreditar que basta ter boas intenções para que a ação

> se realize [...]. Os atores acreditam seguir seus interesses egoístas ou suas ideias altruístas, mas, apesar de tudo, através das inter-retroações, aquilo que se faz transcende seu egoísmo ou foge do seu altruísmo.

Essa ideia permite a compreensão, nos termos de Morin e Le Moigne (2000) de que, ainda que a intenção dos fundadores dos negócios sociais seja a geração de impacto social positivo, esses objetivos podem se perder em meio a tantos elementos que permeiam as organizações.

## 6.4 RESULTADOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O cerne desta categoria está voltado para a compreensão dos resultados alcançados pelos empreendimentos, bem como suas perspectivas futuras. Para isso, foram consideradas as falas dos entrevistados e as informações disponíveis em relatórios e *websites*.

Conforme relatado anteriormente, a Assobio desenvolve projetos de reflorestamento, cujos principais clientes são concessionárias de rodovias, construtoras e empresas do ramo de energia. A organização busca realizar o impacto social por meio de atividades voltadas para a educação ambiental, que são realizadas em escolas da região onde o projeto de reflorestamento é implantado. A organização busca identificar para o projeto escolas que atendem crianças de baixa renda e as atividades são direcionadas para esse público. Como dito anteriormente, esta atividade soa como uma ação isolada da atividade principal da organização, diferente do que pressupõem os negócios sociais.

Quanto aos resultados alcançados pelo negócio social, de acordo com a entrevistada $E_1$ Assobio: *"hoje a Assobio tem 13 contratos em andamento e todos os nossos projetos fizemos uma ação social, alguma atividade com uma escola, fazemos uma parte teórica, e uma parte prática de plantio, então para todos os projetos nós temos esse tipo de atividade. E hoje nós já impactamos mais de 350 pessoas, o que para nós ainda é pouco".* A entrevistada $E_2$ Assobio esclarece quem são as pessoas impactadas: *"hoje, nesses dados de pessoas impactadas estão os colaboradores diretos e as pessoas que foram impactadas com educação ambiental e as que participaram em evento de negócio social"*.

Durante a visita realizada pela pesquisadora na sede do negócio social para a realização da entrevista, as sócias apresentaram um relatório com os resultados alcançados pela empresa. De acordo com o relatório apresentado, o negócio social encerrou o primeiro ano de operação com faturamento de R$ 5 mil, um contratante e 5 mil mudas plantadas. No ano de 2015, o faturamento passou para R$ 400 mil, com 5 clientes e 6 contratos. Em 2016 o faturamento do

negócio social chegou a R$ 1,1 milhão, 8 clientes e 13 contratos, tendo contabilizado um total de 350 pessoas impactadas. A partir do relatório apresentado, observa-se que a organização experimentou um rápido crescimento de suas receitas em um curto espaço de tempo.

Em relação às perspectivas futuras para o empreendimento, a entrevistada $E_1$ Assobio fala o seguinte: *"hoje nós estamos na Incubadora, e com o investimento que recebemos da Yunus Negócios Sociais nós vamos para o Parque Tecnológico (também em Botucatu), daí a gente vai começar uma nova estrutura".* De acordo com informações divulgadas no *website* do Parque Tecnológico Botucatu (2016, s.p.):

> Com este investimento a Assobio irá construir em área externa do Parque Tecnológico Botucatu o Centro de Referência e Multiplicação do Conhecimento em Florestas Nativas, que possibilitará a produção de 50 mil mudas de espécies nativas por ano. Oferecerá um programa de inclusão social, cursos de capacitação para diferentes agentes da cadeia de reflorestamento e atividades de educação socioambiental para crianças e jovens. A Assobio desenvolverá parcerias em pesquisas relacionadas a florestas nativas com docentes da Unesp Botucatu e propõe a organização de eventos sobre negócios sociais, entre outras atividades.

Novamente se observa a importância atribuída a expansão da organização, o que está em consonância com os princípios de negócios sociais segundo o modelo sugerido por Yunus (2010), visto que, para o autor, o negócio social tem de gerar lucros suficientes para ser autossustentável e expandir as operações. O que fica um pouco vago é a ideia de como essa expansão contribuirá para o aumento do impacto social gerado pelo negócio.

Como dito previamente, o negócio social Pé de Feijão projeta e implanta hortas urbanas. Seus principais clientes são empresas que contratam o serviço para implantação de hortas em espaços ociosos, principalmente em lajes e telhados. A tentativa de impacto social ocorre por meio de dinâmicas de grupo nas hortas com foco em educação alimentar e medição de impacto social e ambiental dessas atividades. O objetivo dessas ações é influenciar os hábitos alimentares de forma a proporcionar mais saúde e bem-estar na cidade.

De acordo com o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão, *"até o momento foram implantadas 5 hortas"*. E quanto ao faturamento da empresa ele esclarece que *"hoje, 2016, a gente conseguiu faturar perto de 100 mil reais"*. Com relação ao impacto social proporcionado pela organização, o entrevistado não revelou a quantidade de pessoas impactadas; para ele, *"são transformações de hábitos e a gente tem de forma qualitativa, pelo menos, já tem recolhido vários depoimentos para comprovar que toda essa nossa atuação serve para algo que bate com a motivação inicial, essa motivação de transformação. A gente tem hortas que a gente construiu*

*em vários tipos de formatos que também tem uma contribuição na diversidade, oferecendo ilhas de diversidade, ilhas de lazer para as pessoas. Então é uma contribuição relevante, porém ainda claramente muito abaixo do que a gente gostaria, pelas questões dos desafios que eu expressei"*. Um aspecto que não está presente na fala do entrevistado, porém foi observado nas imagens que retratam o processo de implantação das hortas, é que materiais como *pallets* e lonas de *banners* são reutilizados para a composição dos canteiros das hortas. Considera-se que este é um fator importante, uma vez que demonstra certa preocupação também com os meios pelos quais se alcança o objetivo final da organização.

Para o entrevistado, a organização tem o potencial de realizar "transformação". No entanto, nota-se que a proposta da empresa está mais próxima ao conceito de "reforma" empregado por Morin (2003, 2008). Segundo o autor, "não haverá transformação sem reforma do pensamento, ou seja, revolução nas estruturas do próprio pensamento" (MORIN, 2008, p. 10). Apesar do caráter reformista do empreendimento, entende-se que a proposta da organização condiz com o entendimento de Morin (2008), pois, nesta visão, a reforma é o primeiro passo para a transformação. De acordo com Morin (2003, p. 25), "[...] trata-se de procurar sempre as relações e inter-retroações entre cada fenômeno e seu contexto, as relações de reciprocidade todo/partes: como uma modificação local repercute sobre o todo e como uma modificação do todo repercute sobre as partes". Portanto, nesta visão, ainda que seja pequena sua relevância ou seu alcance num primeiro momento, esses pequenos passos são necessários para um salto maior em direção a uma transformação do pensamento (MORIN, 2003).

No que diz respeito às perspectivas futuras para o empreendimento, o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão diz o seguinte: *"as perspectivas são boas tendo resolvido essas equações que eu te falei. Isso é o nosso desafio para este semestre. Reinvestir e encontrar novas pessoas com essa fome, disponibilidade, visão de empreendedor, para que a gente agregue novas pessoas com outras capacidades, principalmente capacidade de investimento. É isso o desafio"*. Observa-se que os planos futuros para o empreendimento Pé de Feijão não são tão concretos quanto do negócio social Assobio. No entanto, tal como na Assobio, há perspectiva de crescimento, assim como foi apontado anteriormente. O problema é que para ambas organizações o destaque em termos de futuro está centrado no crescimento econômico e não há ênfase sobre o impacto social.

Conforme já relatado, o negócio social Moradigna foi criado para realizar pequenas reformas visando a salubridade dos ambientes. O empreendimento atua no Jardim Pantanal, uma região periférica e muito precária na cidade de São Paulo. Os clientes são moradores do bairro que contratam o serviço, que inclui a elaboração do projeto de reforma, mão de obra e

material de construção. A proposta de impacto social está em melhorar as condições de moradia dos residentes das casas reformadas, eliminando as insalubridades dos ambientes.

Segundo a entrevistada $E_5$ Moradigna o impacto social gerado pelo negócio consiste na *"melhoria da saúde e do bem-estar das famílias"*. O entrevistado $E_4$ Moradigna discorre sobre os resultados do negócio social: *"hoje a gente mapeia a quantidade de reformas, a quantidade de pessoas atendidas, a quantidade de empregos gerados, os que são quantitativos, que são mais fáceis de gerar mesmo, esses a gente mapeia mensalmente. Eu sei que a gente já realizou mais de 150 reformas, hoje gira em torno de 150 a 160, já são mais de 600 pessoas atendidas diretamente e já são mais de 30 empregos gerados".* O número de pessoas atendidas às quais o entrevistado se refere diz respeito aos moradores da residência que recebeu a reforma. Os dados sobre faturamento não foram fornecidos. O entrevistado $E_4$ Moradigna complementa: *"eu avalio muito bem o resultado do Moradigna, acho que a gente tem um resultado muito bom, [...] hoje a gente realiza trinta reformas por mês. Um mês tem vinte dias úteis então são mais de uma reforma sendo entregue por dia, são dez equipes de obra trabalhando simultaneamente"*.

Uma particularidade observada no negócio social Moradigna diz respeito ao número de empregos gerados, principalmente por se tratar de contratações realizadas exclusivamente no Jardim Pantanal. Conforme dito anteriormente, o território está classificado no grupo mais alto de vulnerabilidade em aglomerados subnormais urbanos (FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS, 2010). Portanto, trata-se de uma população mais vulnerável socialmente e a priorização de contratação desse público condiz com a literatura ao enfatizar que os negócios sociais são iniciativas de mercado que buscam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos sujeitos marginalizados ou excluídos (YUNUS, 2008, 2010; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; GROVE; BERG, 2014; HUMBERG; BRAUN, 2014). Moura, Comini e Teodósio (2015) também apontam que um dos propósitos do negócio social, principalmente em países emergentes, é a geração de emprego e oportunidades de renda para pessoas com baixa (ou sem) mobilidade no mercado de trabalho. Considera-se que este é um fator extremamente relevante, uma vez que a organização se propõe a atuar em prol da geração de impacto social.

Quanto aos planos futuros para a organização, o entrevistado $E_4$ Moradigna diz o seguinte: *"a gente tá fechando os processos do Moradigna pra transformar o Moradigna em um manual e assim começar a expansão, começar a procurar empreendedores de outras comunidades pra começar o Moradigna em outras comunidades, então a ideia é que em 2017 a gente comece a atuar firmemente nessa expansão [...], a ideia é levar o Moradigna para o*

*Brasil todo, é uma demanda nacional o problema da reforma, nacional e internacional, tem muitos países de baixa renda que sofrem com esse problema, então o céu é o limite".*

Diante do discurso do entrevistado, verifica-se mais uma vez a importância atribuída à expansão do empreendimento, também presente nas falas dos entrevistados dos outros dois negócios sociais analisados. Além disso, um aspecto que chama a atenção nesse fragmento se refere a intencionalidade do negócio em se tornar um "manual", um modelo para ser replicado em outras localidades. Para Morin (2015, p. 31), o desenvolvimento de uma "fórmula-padrão ignora os contextos humanos e culturais. Ele se aplica de forma indiferenciada a sociedades e culturas muito diversas, sem levar em conta suas singularidades". Ademais, esse pensamento remete à ideia de causalidade linear, um dos princípios do paradigma redutor (MORIN, 2003). O pensamento expresso pelo entrevistado se opõe a proposição de Morin (2003), pois para o autor, é preciso superar a causalidade linear a partir da compreensão mútua inter-relacionada, da causalidade circular, das incertezas da causalidade, "[...] porque as mesmas causas não produzem sempre os mesmos efeitos, quando os sistemas que elas afetam têm reações diferentes, e porque causas diferentes podem provocar os mesmos efeitos" (MORIN, 2003, p. 77).

Tal como já abordado na literatura (GROVE; BERG, 2014), percebe-se que existem dificuldades em mensurar o impacto social gerado pelos três empreendimentos e também em aplicar indicadores para avaliar os resultados decorrentes da operação dos negócios sociais. De acordo com a entrevistada $E_2$ Assobio: *"é uma questão muito complicada, para todo mundo (risos). [...] Vamos fazer o resto rodar, vai anotando mesmo, vai anotando tudo de dados que vocês têm de impacto e deixa, vamos fazer o resto funcionar e mais para frente a gente para, senta e vê o que vai ser indicador social, deixa isso daí nessa caixinha".* Para o entrevistado $E_4$ Moradigna: *"infelizmente a gente só tem métricas quantitativas a gente sabe das métricas qualitativas só que a gente não consegue mapear. Então hoje a gente mapeia a quantidade de reformas, a quantidade de pessoas atendidas, a quantidade de empregos gerados"*.

O negócio social Pé de Feijão adotou um instrumento para mensurar o impacto social gerado pela organização. De acordo com o entrevistado $E_3$ Pé de Feijão, *"a gente administra questionários na faixa de hábitos alimentares, a gente monitora a evolução dos hábitos. Então a gente mede isso e tem sido bastante positivo. Agora a gente gostaria de introduzir indicadores mais voltados para a saúde, como também uma transformação das taxas de colesterol, glicemia, mas isso ainda não foi implantado"*. O questionário foi solicitado à organização por *e-mail*, porém, até a conclusão da pesquisa, o arquivo não foi recebido.

Nota-se que a avaliação do impacto social gerado pelos empreendimentos representa um desafio para as três organizações. O que é bastante compreensível, visto que há uma necessidade de perceber os resultados promovidos pelos negócios sociais de maneira complexa, pois estes são inseparáveis de seu contexto histórico e social (MORIN, 2008). Além disso, deve-se cuidar para não cair numa redução que tende a limitar o conhecimento ao que é quantificável, condenando todo conceito que não seja representado por uma medida (MORIN, 2003).

Por fim, destaca-se que há diversas semelhanças e diferenças entre os três empreendimentos analisados. Apesar de os três adotarem o mesmo formato organizacional – negócio social modelo Yunus – ressalta-se a diferença bastante expressiva entre as empresas sociais Assobio, Pé de Feijão e Moradigna. A terceira parece se aproximar mais do conceito de negócio social empregado nesta pesquisa, visto que apresenta resultados de impacto social mais concretos e inclui pessoas de baixa renda, principalmente como trabalhadores e beneficiários, diferentemente das demais organizações que aparentam realizar ações isoladas de suas atividades principais para justificar o título de negócio social.

# 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário mundial atual é marcado pela instabilidade, pelas crises e por uma economia baseada na especulação e acumulação. Observa-se em quase todos os lugares a exacerbação das desigualdades sociais e econômicas, um crescimento considerável da pobreza absoluta nas nações e povos mais pobres do mundo, uma situação ambiental calamitosa, uma economia global instável e uma prosperidade sem precedentes para os ricos, o que contribui para a criação de dois mundos cada vez mais distantes e contraditórios.

Neste contexto em que as organizações contemporâneas exercem cada vez maior influência sobre a manifestação do comportamento individual, sobre as estruturas socioeconômicas, a cultura e a natureza (CHANLAT, 1996), questiona-se a abordagem exclusivamente economicista das organizações, uma vez que as empresas motivadas somente pelo lucro acabam contribuindo para o agravamento da concentração de poder e riqueza e para o aprofundamento das desigualdades, pobreza e degradação ambiental.

Diante disso, organizações que se propõem a lidar com esses problemas, com um pensamento político que busca superar o economicismo atual, têm ganhado maior notoriedade. Um desses modelos organizacionais que tem recebido destaque no cenário brasileiro e mundial são os negócios sociais. Neste trabalho, a análise empreendida buscou dar destaque a esse formato de empresa, com uma análise empírica que se propôs estabelecer uma conexão com o pensamento complexo nos termos de Edgar Morin.

Frente às várias concepções e correntes que tratam dos negócios sociais, buscou-se analisar o modelo proposto pelo maior disseminador desse conceito, Muhammad Yunus. Para tanto, foram analisadas três organizações que se propõem a atuar de acordo com os preceitos de negócio social concebidos por ele: Assobio, Pé de Feijão e Moradigna. Ao final desse percurso se destacam as principais considerações referentes às três organizações, a fim de sintetizar as discussões acerca dos negócios sociais, seus desafios, limites e resultados que emergem da adoção desse modelo organizacional.

O negócio social Assobio se propõe a realizar reflorestamento de mata nativa com inclusão social. No entanto, nota-se uma forte aproximação do negócio social das empresas privadas tradicionais. Observou-se que seus clientes consistem, em sua maioria, em grandes empresas que contratam o serviço de reflorestamento para atender a uma obrigação imposta pela legislação brasileira. Ou seja, o serviço comercializado pela empresa não visa atender a uma demanda de populações mais vulneráveis socialmente, mas grandes empresas que buscam cumprir uma exigência legal. Apesar da intencionalidade expressa pela organização no sentido

de gerar impacto social ao mesmo tempo em que presta o serviço de reflorestamento, notou-se que as ações do negócio voltadas para a educação ambiental aparecem como apêndice à atividade fim. Dessa forma, a atual experiência de geração de benefício social proposta pelo negócio parece ser facilmente confundida com ações de responsabilidade social realizadas por empresas privadas tradicionais.

Neste caso, também se evidencia a grande fragilidade da possibilidade de congruência entre a perspectiva social e econômica neste tipo de organização. Isso porque essa não é uma relação equilibrada e a todo o tempo está sujeita a uma série de fatores que interferem na operação do negócio, como os interesses pessoais dos gestores e as forças do mercado. Essa observação se justifica pelo fato de a organização expressar que, apesar de o foco inicial do empreendimento ter sido atender empresas que buscam realizar a compensação ambiental de forma voluntária, a sua realidade atual é bem diferente, pois a grande parte dos seus clientes são grandes empresas que buscam atender uma imposição legal.

Isto posto, questiona-se se o que ocorre nos negócios sociais é a reconciliação entre os aspectos sociais e econômicos ou uma disputa entre eles? Além disso, uma vez que as ações que justificam o título de negócio social da organização ocorrem de forma isolada de sua atividade fim e se aproximam da ideia de responsabilidade social corporativa, toda empresa que pratica alguma ação social e produz algo necessário à sociedade pode ser considerada uma empresa social? De fato, existe algum impacto social que não venha corroborar o benefício econômico de ambas as organizações (negócio social e empresa privada contratante)?

Por outro lado, nota-se que a expansão da organização tem contribuído para a disseminação do conceito de negócio social, o que pode refletir em novas práticas, com resultados mais efetivos no que diz respeito à geração de benefício social. E apesar de as ações da empresa voltadas para a geração de impacto social parecerem irrisórias frente ao contexto atual, não se pode subestimar as implicações dessas atividades, até porque leva-se em consideração um dos elementos presentes no pensamento complexo de que uma pequena modificação local tem o potencial de repercutir sobre o todo.

O negócio social Pé de Feijão, que projeta e implanta hortas urbanas, parece ser o mais rudimentar entre os três. A empresa não tem funcionários - os membros da organização são somente os sócios - e ainda não gerou lucros, diferente das outras duas. Verificou-se tanto na literatura como no depoimentos dos entrevistados que há um discurso predominante de que os negócios sociais devem surgir na forma de empreendimentos autônomos e independentes, diferente das organizações do terceiro setor, pois o negócio social consistiria em um modelo mais eficiente para o uso dos recursos filantrópicos, visto que o negócio social tem como

premissa básica a sustentabilidade econômica das atividades. No entanto, principalmente na empresa Pé de Feijão, observou-se uma contradição nesse aspecto, pois o empreendimento conta com voluntários para a realização de alguns serviços e recebe suporte administrativo de outra empresa. Além disso, nota-se que os três negócios sociais aqui estudados são hospedados por outras organizações, com ou sem fins lucrativos. Portanto, questiona-se se os negócios sociais podem se apropriar do título de organização social e utilizar dos subterfúgios das organizações sem fins lucrativos e, mesmo assim, serem considerados autônomos e independentes como as empresas privadas?

Assim como a Assobio, o negócio social Pé de Feijão tem algumas características que o aproxima das empresas capitalistas tradicionais. Uma delas é o fato de os seus clientes serem outras empresas; dessa forma, não há um impacto direto voltado para pessoas de baixa renda, conforme prevê o modelo de negócio social concebido por Yunus. Outra característica que se destaca está presente na própria fala do entrevistado, que em alguns momentos parece reproduzir o discurso pautado pela agressividade dos mercados e pela forma como os negócios são normalmente conduzidos em uma sociedade imersa nos princípios neoliberais. Considerando que os negócios sociais surgem e operam em um território inóspito a um pensamento político que supere o economicismo atual, pergunta-se: é possível esperar que essas iniciativas não sejam cooptadas por outros interesses e acabem cada vez mais contribuindo para o fortalecimento do discurso neoliberal e para a hegemonia dos mercados?

Após a implantação das hortas, o empreendimento organiza dinâmicas de grupo com foco em educação alimentar. O objetivo dessas atividades é influenciar os hábitos alimentares de forma a proporcionar mais saúde e bem-estar na cidade. Apesar dos questionamentos em torno das atividades da organização, considera-se que a iniciativa tem o potencial de gerar pequenas mudanças que podem impactar positivamente a vida das pessoas, especialmente considerando o território extremamente urbanizado e carente de espaços verdes em que a organização atua e está localizada (cidade de São Paulo).

Há diferenças bastante expressivas entre os dois primeiros negócios sociais e o empreendimento Moradigna. O último tem sua atividade principal voltada para pessoas de baixa renda, com o objetivo de realizar pequenas reformas que visam à salubridade dos ambientes. Dessa forma, tem-se que o próprio serviço final comercializado pela organização está voltado para a melhoria da qualidade de vida dessa população mais vulnerável. Uma particularidade muito importante observada nesse empreendimento diz respeito à criação de 30 postos de trabalho. Considerando que o empreendimento está localizado em uma favela e realiza suas contratações exclusivamente nesse território, esse é um aspecto muito relevante,

pois também contribui para a geração de emprego e oportunidades de renda para pessoas em situação de maior vulnerabilidade. Portanto, a organização inclui em sua cadeia produtiva pessoas de baixa renda como trabalhadores e consumidores. Considera-se que este é um fator extremamente significativo para uma organização que se propõe a atuar em prol da geração de impacto social. Ao analisar os três empreendimento, percebe-se que certamente o negócio social Moradigna apresentou resultados mais consistentes no que diz respeito à geração de valor social. Além disso, aproxima-se mais substancialmente do modelo de negócio social proposto por Yunus (2008, 2010), que consiste em uma organização que tem como principal propósito resolver um problema social utilizando métodos de negócios e sua principal finalidade é atender alguma demanda social e melhorar a vida dos pobres.

Em alguns aspectos, o negócio social Moradigna também se assemelha às empresas privadas tradicionais, como, por exemplo, na forma de gestão e operação do negócio. Evidenciou-se também na fala de um dos entrevistados a importância atribuída à adequação da empresa aos moldes do mercado. Além disso, a competividade é encarada como uma virtude do negócio. Diante disso, questiona-se se, ao atuarem como qualquer outra empresa privada tradicional, os negócios sociais podem passar a considerar a geração de valor social um fator relevante, mas não determinante para o curso dos negócios, desviando sua missão inicial? Ademais, a ênfase em soluções de mercado para as necessidades sociais pode contribuir para o deslocamento da responsabilidade do Estado para o mercado e da coletividade para os indivíduos?

Nos dois primeiros negócios, observa-se que a experiência prévia dos fundadores se deu em empresas privadas tradicionais e não se percebe um envolvimento com movimentos sociais ou organizações do terceiro setor. No caso do Moradigna, todos os entrevistados já participaram ou estão envolvidos com algum movimento social ou ONG. Além disso, nota-se que a primeira experiência formal de trabalho do fundador foi no próprio negócio social. Aliado a isso, verificou-se que ele viveu quase toda a sua vida no local onde instalou o negócio social. Diferente da realidade aparente dos demais fundadores, que parece distante do contexto de pobreza e da busca para superá-la.

É importante destacar que os negócios sociais pesquisados foram indicados pela incubadora que os selecionou em razão de serem alguns dos exemplos mais destacados que passaram pelo processo de aceleração. Portanto, ao considerar o forte impacto dos negócios sociais em outros países, no Brasil estas iniciativas parecem apresentar resultados pouco expressivos, haja vista os empreendimentos mais relevantes.

Ressalta-se ainda que, nos negócios sociais analisados, se observou um formato de gestão e hierarquia centralizados, aspectos tradicionalmente presente nas empresas capitalistas convencionais, portanto esses fatores não são superados nas empresas sociais e não se nota qualquer preocupação com a democratização interna dos negócios. Além disso, no discurso dos entrevistados parece haver uma despolitização na análise da realidade, pois predominam abordagens mais funcionais sem grande teor crítico ou mesmo de visão de transformação social mais ampla e articulada.

Apesar de reconhecer a intencionalidade dos negócios sociais em lidar com os problemas sociais, é preciso admitir que se trata de uma estratégia paliativa e é questionável se este modelo organizacional se apresenta como contributivo para enfrentar os múltiplos desafios da ordem mundial em constante mudança, visto que as proposições dos negócios sociais não questionam o modelo econômico vigente e podem fortalecer ainda mais sua hegemonia, na medida em que utiliza a lógica do mercado para alcançar seus objetivos.

Ainda assim, entende-se que as medidas contingenciais são necessárias, uma vez que não se trata de ignorar que as soluções proporcionadas por esse modelo de negócio sejam paliativas. Apesar de ter um caráter reformista, os negócios sociais podem ser iniciativas realistas e viáveis nos tempos atuais, para contribuir para a mitigação dos problemas sociais, especialmente em territórios mais vulneráveis. Assim, as possíveis correntes que emergem com o intuito solucionar ou mitigar os problemas sociais não devem ser completamente ignoradas por seu baixo potencial de transformação, nem devem ser concebidas como panaceia para sanar todos os problemas.

Portanto, diante de uma visão complexa utilizada como fundamento desta pesquisa, considera-se que, ainda que seja pequena a relevância do impacto proporcionado por essas organizações num primeiro momento, pequenas iniciativas são necessárias para um salto maior em direção a uma transformação do pensamento, pois são eles os elementos que primeiramente podem ecoar e refletir as mudanças.

Por fim, indica-se como possibilidades de estudos futuros a investigação da possível articulação entre os negócios sociais, para analisar se esses empreendimentos se desenvolvem de maneira isolada, e suas possibilidades frente a uma possível conexão com outras organizações. Nota-se um distanciamento entre os negócios sociais promovidos por membros fora das comunidades mais carentes e aqueles que nascem dentro delas, que parecem muito mais próximos da proposta idealizada por Yunus; por isso, sugere-se um aprofundamento nestas questões. Outro aspecto que merece ser aprofundado diz respeito à legislação brasileira no que pese aos negócios sociais e a possibilidade de um marco regulatório para essas organizações.

# REFERÊNCIAS


ABRAPSO. **Mapas**. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/regionalsp/infos.html>. Acesso em: 17 mar. 2017.

ASSOBIO SOLUÇÕES SOCIOAMBIENTAIS. **Nossas soluções**. 2017. Disponível em: <http://www.assobio.eco.br/solucoes>. Acesso em: 25 fev. 2017.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, julho-agosto, p. 380-384, 2015.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 89-113.

BOEIRA, S. L.; STURMER, J. A. P.; INACIO, A. E. C. **Estudos organizacionais e complexidade**: Prigogine, Stacey e Morin. In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2013, Florianópolis. **Anais**..., 2013.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. Conclusions: Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Eds.). **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, p. 350-370, 2001.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 3, p. 398-409, set. 2012.

CABRAL, Magali. Terceiro ato. **Página 22**, [S.l.], n. 73, p. 28-34, jan. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/pagina22/article/view/28452/27323>. Acesso em: 08 abr. 2017.

CAMBRIDGE INTERNATIONAL DICTIONARY OF ENGLISH. **Business as usual.** Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995.

_____. **Start-up**. Disponível em: <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/start-up>. Acesso em 27 mar. 2017.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Ciências sociais e *management:*** reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão empresarial**: uma perspectiva antropológica. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

CHOMSKY, N. **O lucro ou as pessoas**: neoliberalismo e ordem global. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 3, p. 385-397, set. 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of "creating shared value". **California Management Review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.

CREDIT SUISSE, 2016. **Global Wealth Report 2015**. Disponível em: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E>. Acesso em: 20 ago. 2016.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Durham, USA: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). The Fuqua School of Business, Duke University, 2001.

DELÉAGE, J. P. L'environnement au vingtième siècle. **La Pensée**, Paris, France, v. 331, p. 5-17, 2002.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem:** a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2008.

EGUTE, N. S. **Quando a água sobe:** análise da capacidade adaptativa de moradores do Jardim Pantanal expostos às enchentes. 2016. 209 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. **São Paulo - STATE, BRAZIL**. 2012. Disponível em: <https://global.britannica.com/place/Sao-Paulo-state-Brazil>. Acesso em: 17 mar. 2017.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAO. **The state of food insecurity in the world 2015.** Meeting the 2015 international hunger targets: taking stock of uneven progress. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 2015. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-i4646e.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. **Food wastage footprint:** impacts on natural resources. 2013. Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2016.

_____. **Global forest resources assessment**. 2015. Disponível em: <http://www.fao.org/forest-resources-assessment/en/>. Acesso em: 17 mar. 2017.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Jardim Pantanal, na zona leste de SP, tem ruas alagadas há duas semanas**. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/01/1854099-jardim-pantanal-na-zona-leste-de-sp-tem-ruas-alagadas-ha-duas-semanas.shtml>. Acesso em 03 fev. 2017.

FOTOGRAFAR. **25 cidades do mundo com mais arranha-céus.** Disponível em: <http://fotografar.pt/25-cidades-do-mundo-com-mais-arranha-ceus/>. Acesso em: 17 mar. 2017.

FOUREZ, G. **A construção das ciências**. Introdução à filosofia e ética das ciências. São Paulo: Unesp, 1995.

FUNDAÇÃO AGÊNCIA DA BACIA HIDROGRÁFICA DO ALTO TIETÊ. **Relatório de situação dos recursos hídricos da bacia hidrográfica do Alto Tietê - UGRHI 06**, ano base 2013: relatório técnico, São Paulo, 2014.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Centro de Estatística e Informações. **Déficit habitacional municipal no Brasil 2010**. Belo Horizonte, 2013.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. **Apresentação IPVS**: índice paulista de vulnerabilidade social. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/projetos/ipvs>. Acesso em: 19 mar. 2017.

GARROW, E. E; HASENFELD, Y. Social enterprises as an embodiment of a neoliberal welfare logic. **American Behavioral Scientist,** v. 58, n. 11, p. 1475–1493, 2014.

GEORGE, S. Crises convergentes: realidade, medo e esperança. In: DOWBOR, L.; SACHS, I.; LOPES, C. (Org.). **Riscos e oportunidades**: em tempos de mudanças. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

GLOBAL JUSTICE NOW. 2016. **Controlling Corporations:** the case for a UN Treaty on Transnational Corporations and Human Rights. Disponível em: <http://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/controlling_corporations_briefing.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 375-401.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 89-113.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 89-113.

GOLDERNBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GROVE, A.; BERG, G. A. Social business: defining and situating the concept. In: GROVE, A.; BERG, G. A. (Eds.). **Social business**: theory, practice, and critical perspectives. California: Springer, 2014. p. 3-22.

GUEDES, A. L.; FARIA, A. Globalization and international management: in search of an interdisciplinary approach. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, art. 2, p. 20-39, May/August, 2007.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads**: aligning business, earth and humanity. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo:** história e implicações. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HELD, D.; MCGREW, A. **An introduction to the globalization debate**. Cambridge: Polity Press, 2005.

HOBSBAWN, E. **A era dos extremos**: o breve século XX. 1941-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

HUMBERG, K.; BRAUN, B. Social business and poverty alleviation: lessons from Grameen Danone and Grameen Veolia. In: GROVE, A.; BERG, G. A. (Eds.). **Social business**: theory, practice, and critical perspectives. California: Springer, 2014. p. 201-223.

IBGE. **Perfil dos municípios**. 2010. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=355030>. Acesso em: 19 mar. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). **PRODES estima 7.989 km2 de desmatamento por corte raso na Amazônia em 2016.** Disponível em: <http://www.inpe.br/noticias/noticia.php?Cod_Noticia=4344>. Acesso em: 31 mar 2017.

JIANOTI, L. Investidores em negócios de impacto. In: SANTANA, A. L. J. de M. De; SOUZA, L. M. de (Org.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 32-39.

JORNALISMO TV CULTURA. **Jornal da Cultura 1ª Edição | 24/02/2017.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VqviH37_vM0&feature=youtu.be&t=15m19s>. Acesso em 02 abr. 2017.

KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247-263, 2006.

KORTEN, D. C. **Quando as organizações regem o mundo**: consequências da globalização da economia. São Paulo, Futura, 1996.

_____. **O mundo pós-corporativo**: vida após o capitalismo. Petrópolis: Vozes, 2002.

KOTLER, P. **Capitalismo em confronto**: soluções reais para os problemas de um sistema econômico. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

LEFF, E. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

LEFF, E. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LONDE, P. R.; MENDES, P. C. A influência das áreas verdes na qualidade de vida urbana. **Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, v. 10, n. 18, p. 264-272, jun. 2014.

LONDON, T.; HART, S. **Next generation business strategies for the base of the pyramid**. New Jersey: Pearson Education, 2011.

LOPES, C.; SACHS, I.; DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança. In: DOWBOR, L.; SACHS, I.; LOPES, C. (Org.). **Riscos e oportunidades**: em tempos de mudanças. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. **Socioeconomia**: solidariedade, economia social e as organizações em debate. São Paulo: Atlas, 2014.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious capitalism**: liberating the heroic spirit of business. Boston: Harvard Business School Publishing, 2013.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELLO, J. P. **Negócios sociais em contexto brasileiro**: contradições e potencialidades como alternativa socioeconômica. 2016. 109 fls. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MIKULECKY, D. C. The emergence of complexity: science coming of age or science growing old? **Computers and Chemistry**, v. 25, n. 4, p. 341-348, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2012.

MOLLICK, E. The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 1-16, Jan. 2014.

MORADIGNA. **Moradigna**. 2017. Disponível em: <http://moradigna.com.br//>. Acesso em 03 Mar. 2017.

MORIN, E. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

_____. **O método 4**: habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre: Sulina, 1991.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. e SILVA, J. M. (Org). **Para navegar no século XXI**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina e Edipucrs, 2000.

_____. **A cabeça bem-feita**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **Ciência com consciência**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

_____. **A minha esquerda**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. **A via para o futuro da humanidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

_____.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MOURA, A. M.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. dos S. de S. The international growth of a social business: a case study. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, julho-agosto, p. 444-460, 2015.

NOVAK, A. S.; CARMO, F. J. O.; SOUZA, L. M. Aspectos jurídicos dos negócios sociais: noções gerais. In: SANTANA, A. L. J. de M. De; SOUZA, L. M. de (Org.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 55-69.

O'CONNOR, J.¿Es posible el capitalismo sostenible? In: ALIMONDA, H. (Org.). **Ecología política. Naturaleza, sociedad y utopia.** Buenos Aires: CLACSO, 2002. p. 27-52.

OMM – Organização Meteorológica Mundial. **WMO Greenhouse gas bulletin**: the state of greenhouse gases in the atmosphere based on global observations through 2015. Disponível em: <https://www.wmo.int/pages/prog/arep/gaw/ghg/GHGbulletin.html>. Acesso em: 05 nov. 2016.

ONU. **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso em: 17 mar. 2017.

_____. **Acordo de Paris para o clima entra em vigor; ONU pede mais esforços na redução de emissões**. 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acordo-de-paris-para-o-clima-entra-em-vigor-onu-pede-mais-esforcos-na-reducao-de-emissoes/>. Acesso em: 05 nov. 2016.

OXFAM. **Oxfam no mundo**. 2017. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/oxfam_no_mundo>. Acesso em: 28 fev. 2017a.

_____. **Uma economia para os 99%**. 2017. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/publicacoes/uma-economia-para-os-99>. Acesso em: 16 mar. 2017b.

_____. **Uma economia para o 1%**. 2016. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/publicacoes/sumario_executivo>. Acesso em: 01 set. 2016a.

_____. **Cada vez mais desigual?**. 2016. Disponível em: <http://www.oxfam.org.br/publicacoes/cada-vez-mais-desigual>. Acesso em: 06 set. 2016b.

PARQUE TECNOLÓGICO BOTUCATU. **Assobio é a 3ª empresa a assinar contrato de permissão de uso com o Parque Tecnológico Botucatu**. 2016. Disponível em: <http://parquebtu.org.br/noticias/74-assobio-e-a-3-empresa-a-assinar-contrato-de-permissao-de-uso-com-o-parque-tecnologico-botucatu>. Acesso em 03 mar. 2017.

PÉ DE FEIJÃO. **O que fazemos.** 2017. Disponível em: <http://pedefeijaosp.com/>. Acesso em 03 mar. 2017.

PIERRI, N. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo suntentable. In: PIERRI, N.; FOLADORI, G. (Eds.) **Sustentabilidade?** Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable. Montevideo: Trabajo y Capital, 2001.

PIKETTY, T. **A economia da desigualdade**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

_____. T. **O capital no século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

POCHMANN, M. **Desigualdade econômica no Brasil**. São Paulo, SP: Ideias & Letras, 2015.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, p. 62- 77, 2011.

PORTO-GONÇALVES, C. W. **A globalização da natureza e a natureza da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and Business**, v. 26, 2002, p.1-14.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Dados demográficos dos distritos pertencentes às Prefeituras.** 2010. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/regionais/subprefeituras/dados_demograficos/index.php?p=12758>. Acesso em: 17 mar. 2017.

_____. **SP Cultura**. 2010. Disponível em: <http://spcultura.prefeitura.sp.gov.br/espaco/65/>. Acesso em: 09 Abr. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. In: SANTANA, A. L. J. de M. De; SOUZA, L. M. de (Org.). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. p. 138-163.

RUBIRA, F. G. Definição e diferenciação dos conceitos de áreas verdes/espaços livres e degradação ambiental/impacto ambiental. **Caderno de Geografia**, v. 26, n. 45, p. 134-150, jan-abr. 2016.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2010.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKANN, C. A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field research. **Schumpeter Discussion Papers**, University of Wuppertal, Germany, n. 3, 2013.

SCHNAIBERG, A. Sustainable development and the treadmill of production. In: BAKER, S. et al. (Eds.). **The politics of sustainable development**: theory, policy and practice within the European Union. London & New York: Routledge Press, 1997.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, 1992.

_____.; ANDION, C. Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 10-21, jun. 2006.

_____.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, jul-set, p.276-287, 2010.

STENGERS, I. **No tempo das catástrofes** – resistir à barbárie que se aproxima. São Paulo: Cosac Naify, 2015.

TAKES, F. W.; HEEMSKERK, E. M. Centrality in the global network of corporate control. **New Political Economy**, v. 21, n. 1, p. 90-118, May/2016.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social enterprises in Europe: governance models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. In: **EMES International Conference on Social Enterprise**, Trento, Italy: EMES, p.1-26, 2009.

TEODÓSIO, A. S. de S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in Brazilian context. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 3, p. 410-421, set. 2012

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VITALI, S.; GLATTFELDER, J. B. BATTISTON, S. The network of global corporate control. **PLoS ONE,** v. 6, n. 10, p. 1-36, October/2011.

WAHL, P. As múltiplas crises e o fracasso da governança global. In: DOWBOR, L.; SACHS, I.; LOPES, C. (Org.). **Riscos e oportunidades**: em tempos de mudanças. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

WORLD BANK. **GINI index (World Bank estimate)**. 2013. Disponível em: <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI/>. Acesso em: 03 nov. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, D. Social enterprise in the United States: alternate identities and forms. In: **EMES International Conference on Social Enterprise**, Trento, Italy: EMES, 2001.

_____. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (Eds.). **Non-market entrepreneurship:** interdisciplinary approaches. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2008.

_____. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.; STEUERLE, E. (eds). **Nonprofits and business**, Washington, D. C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

_____. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **Relatório de impacto social**. 2016. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/>. Acesso em: 29 mar. 2017.

YUNUS SOCIAL BUSINESS. **Growing business that matter.** 2015. Disponível em: <http://www.yunussb.com/wp-content/uploads/2016/04/2015_YSB_Impact_Report.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2016.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

**Tema da pesquisa: Negócios Sociais**

Composição da equipe de pesquisa:

**Lilian de Lima Pires**, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Correio eletrônico: lilianpires@outlook.com

**Descrição da pesquisa:**

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de criação e atuação dos negócios sociais em diferentes áreas de atuação, explorando os desafios, limites e resultados que emergem da adoção deste modelo organizacional.

Têm-se ainda como objetivos específicos:

I. Discutir as diferentes abordagens de negócios sociais, assim como suas distintas bases conceituais;
II. Descrever o contexto e trajetória histórica dos negócios sociais em diferentes áreas de atuação, bem como suas principais características;
III. Apontar aspectos que interferem, de forma positiva e/ou negativa, na implementação e desempenho dos negócios sociais;
IV. Verificar os benefícios sociais gerados pela organização e perspectivas futuras para os empreendimentos, diante do atual contexto socioeconômico.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigada!

Lilian de Lima Pires

**Consentimento a assinar:**

**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa para a discente Lilian de Lima Pires.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

| | |
|---|---|
| **Local:** _____ | **Pessoa entrevistada**<br>**Nome:**_____<br>**Assinatura:** _____ |
| **Data:** _____ | **Entrevistador**<br>**Nome:** Lilian de Lima Pires<br>**Assinatura:** _____ |

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha organização:

Eu autorizo Lilian de Lima Pires a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirá a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da empresa: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____

# APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

## Histórico e concepção inicial dos empreendimentos

1. O que motivou a fundação deste empreendimento (quando e como surgiu)?

2. Qual a missão/proposta da organização?

3. Como foram mobilizados os recursos para dar início às atividades da empresa (financiamento, capital dos sócios, doações...)?

4. Qual é a concepção do negócio? Como essa iniciativa difere de outras organizações sem fins lucrativos ou empresas privadas tradicionais?

5. Quais atores/organizações foram envolvidos no desenvolvimento da iniciativa? (comunidade/lideranças, ONGs, entidades estatais, outras empresas etc.)

## Estrutura organizacional e características gerais

6. Quais produtos/serviços são oferecidos pela empresa? Como são comercializados?

7. Como a empresa está organizada (hierarquia, departamentos...)? Quantos funcionários? Há voluntários?

8. Como ocorrem as admissões de novos funcionários?

9. Como é a forma de remuneração? Há participação nos resultados?

10. Existe algum aspecto inovador na estrutura organizacional?

## Contexto organizacional

11. Quais os principais atores/organizações com quem este empreendimento interage (fornecedores, clientes, incubadora, outros negócios sociais...)? Como é dada essa interação e por quê?

12. Qual a importância da Yunus Negócios Sociais na consolidação da empresa? Que tipo de suporte vocês receberam?

13. Existe algum tipo de apoio do governo para este empreendimento?

14. Você acredita que a legislação no Brasil é favorável ou desfavorável para os negócios sociais?

15. Existe algum outro aspecto institucional (forças políticas, necessidades sociais, programas governamentais) que impacta o dia a dia da organização?

16. Você poderia citar exemplos de variáveis do ambiente organizacional que poderiam interferir no sucesso da sua organização? (Considerando como ambiente organizacional as variáveis que afetam o negócio, mas sobre as quais a empresa não tem poder de interferir, por exemplo: variáveis econômicas, políticas, concorrentes, tecnologia e outros).

17. Quais as principais dificuldades e desafios enfrentados por esse modelo de organização?

**Resultados e perspectivas futuras**

18. Qual é o valor social criado pela organização e os principais resultados alcançados? Como são mensurados?

19. O empreendimento já alcançou sustentabilidade financeira? Se não, qual a previsão para alcançá-la?

20. Na sua opinião existe uma contradição na junção de objetivos financeiros e sociais? Quais os maiores desafios para conciliar esses objetivos? Como a organização lida com isso?

21. Como você avalia o desempenho da organização? Quais as perspectivas futuras para o empreendimento?

22. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

## APÊNDICE C - PERGUNTAS COMPLEMENTARES - MORADIGNA

1. Qual é a ordem de prioridade para realização das reformas?

2. Como é feita análise de crédito para realização da reforma? É exigido que a pessoa tenha uma renda fixa?

3. A sede do Moradigna (escritório) é própria, cedida ou alugada?

4. Quanto ao investimento recebido pela Yunus Negócios Sociais, você pode falar como funciona esse investimento? O Moradigna tem que que devolver o valor investido? Qual a taxa de juros?

5. Além de ser um negócio social, você considera que esta empresa é sustentável? Se sim, quais as práticas realizadas pela organização a caracterizam como sustentável?

6. Como são descartados os resíduos gerados pela empresa? Existe alguma prática para o reuso de materiais, reciclagem, separação para coleta seletiva?

7. Como não ocorre a distribuição de lucros, como isso se dá contratualmente? É feito um acordo informal ou isso está registrado em contrato?