



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

JÉSSICA PEREIRA DE MELLO

**NEGÓCIOS SOCIAIS EM CONTEXTO BRASILEIRO:  
CONTRADIÇÕES E POTENCIALIDADES COMO  
ALTERNATIVA SOCIOECONÔMICA**

JÉSSICA PEREIRA DE MELLO

**NEGÓCIOS SOCIAIS EM CONTEXTO BRASILEIRO:  
CONTRADIÇÕES E POTENCIALIDADES COMO  
ALTERNATIVA SOCIOECONÔMICA**

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

Orientador: Prof. Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos

Londrina  
2016

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

Mello, Jéssica Pereira.

Negócios Sociais em Contexto Brasileiro: Contradições e Potencialidades como Alternativa Socioeconômica / Jéssica Pereira Mello. - Londrina, 2016.  
109 f.

Orientador: Luis Miguel Luzio dos Santos.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.  
Inclui bibliografia.

1. Negócios Sociais - Teses. 2. Capitalismo - Teses. 3. Alternativas - Teses. 4. Socioeconomia - Teses. I. Luzio dos Santos, Luis Miguel. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

JÉSSICA PEREIRA DE MELLO

**NEGÓCIOS SOCIAIS EM CONTEXTO BRASILEIRO:  
CONTRADIÇÕES E POTENCIALIDADES COMO ALTERNATIVA  
SOCIOECONÔMICA**

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

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

---

Profa. Dra. Elisa Yoshie Ichikawa  
Universidade Estadual de Maringá - UEM

Londrina, 31 de maio de 2016.

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu marido, meus maiores incentivadores e a quem eu certamente devo muito.

## AGRADECIMENTOS

Escrever esta página de agradecimentos é uma tarefa que pode cair em certo reducionismo. São tantas pessoas a quem tenho que agradecer, e por muita coisa, que poderia escrever certamente mais algumas páginas.

Agradeço primeiramente à minha família, que é minha base e meu apoio em todos os momentos de minha vida. Sou grata por todo suporte e amor, que, com certeza, direciona-me à reflexão e à busca por um mundo melhor. Vera, Luiz e Gustavo, este trabalho tem um pouco de vocês por aqui.

Ao meu marido, Chrystian, que esteve presente em todos os momentos na construção deste trabalho, seja presencial, seja virtualmente, incentivando-me e apoiando-me de forma incondicional, principalmente nos momentos em que a força me faltou, seu amor e carinho para comigo foram fundamentais. Não tenho palavras para agradecer a toda a sua ajuda neste processo, obrigada por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava.

À minha sogra Aparecida, que um dia já foi minha professora e que agora, como parte da família, sempre torce por mim e me incentiva a continuar nos estudos.

Ao meu orientador Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos, não só pela constante ajuda na construção deste trabalho desde que ingressei no mestrado, por acreditar em meu potencial, mas sobretudo pela pessoa humana que é na busca por uma sociedade mais justa e solidária.

Às professoras Dra. Elisa Yoshie Ichikawa e Dra. Sonia Regina Vargas Mansano, pelas valiosas contribuições na banca de qualificação, obrigada pelos questionamentos que me fizeram refletir e olhar de forma mais crítica o fenômeno aqui estudado e a tarefa de pesquisar.

Ao professor Dr. Benilson Borinelli, pelas aulas inquietantes e pelo incentivo em continuar no caminho da pesquisa; suas contribuições foram muito importantes.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEL, que contribuíram por meio de suas disciplinas para minha formação na docência e na pesquisa.

À minha amiga e agora madrinha, Priscila Machado, que foi minha parceira neste período de mestrado, companheira de congressos, viagens, noites de estudo e trabalhos acadêmicos, momentos de tensão, mas também em momentos de alegria. Pessoa que admiro pela simplicidade, carisma e bondade; levarei sua amizade para vida e “vamos na fé”.

Aos amigos que fiz durante o período de pós-graduação, Jéssica, Renata, Dayane, Carlos, Luisa, Natália e Érik. Com vocês, a caminhada foi mais leve e prazerosa, obrigada pelo companheirismo.

Ao Francisco e à Amanda, secretários do PPGA que colaboraram com suas informações e coordenação nas atividades burocráticas, mas também pela prestatividade e palavras de incentivo, sempre prontos a colaborar no que fosse preciso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos que me foi concedida, proporcionando o apoio financeiro necessário para a realização da pesquisa.

“Três paixões, simples mas irresistivelmente fortes, governam minha vida: o desejo imenso de amar, a procura do conhecimento e a insuportável compaixão pelo sofrimento da humanidade”.

**Bertrand Russell**

MELLO, Jéssica Pereira. **Negócios Sociais em Contexto Brasileiro: Contradições e Potencialidades como Alternativa Socioeconômica**. 2016. 109f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

## RESUMO

O sistema capitalista, ainda que pródigo na geração de riqueza, reproduz desigualdades sociais que culminam em altos índices de miséria e desemprego, bem como crises ambientais e o enfraquecimento das relações sociais, entre outros fatos, por seu incentivo à busca do lucro desenfreado e uma visão baseada no individualismo. Como resposta a ele, vêm surgindo organizações com pressupostos que buscam, muitas vezes, solucionar os problemas gerados pelo sistema hegemônico. Nelas repouso meu foco nesta pesquisa. Em específico, trato de um modelo alternativo, denominado negócios sociais, que possui diferentes vertentes ao redor do mundo. Neste trabalho destaco o modelo desenvolvido pelo economista indiano Muhammad Yunus, que tem como objetivo principal a redução da pobreza e dos problemas sociais gritantes da sociedade. Dessa forma, em geral, essas iniciativas vêm ganhando força em países emergentes, como é o caso do Brasil, que tem muitas pessoas em situação de vulnerabilidade social, ressaltando a importância de estudar essas alternativas. Esse modelo chegou ao Brasil no ano de 2013, com a Yunus Negócios Sociais – Brasil, que está ligada à Organização Yunus Social Business – Global Initiatives, fundada por Yunus para incubar organizações em vários países, expandindo seu modelo para esses locais. Como única representante do modelo no Brasil, foi utilizada para compreender a inserção e disseminação dos negócios sociais modelo Yunus no Brasil, bem como suas potencialidades, limitações e contradições enquanto alternativa socioeconômica. A linha teórica do trabalho permeou a teoria crítica, a qual foi dividida em 3 tópicos principais. O primeiro, realizando uma crítica ao capitalismo de corte neoliberal, com foco na globalização e crises que esse sistema gera. O segundo tratou a respeito das organizações alternativas a esse sistema. O terceiro trouxe questões a respeito dos negócios sociais, suas características e possíveis contradições. Nesse sentido, a pesquisa adotou a metodologia qualitativa como norte para sua execução e, como estratégia, qualifica-se como um estudo de caso emergente, visto que o fenômeno aqui estudado é recente e em estágio de estruturação. Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados documentos públicos da organização, entrevistas semiestruturadas com gestores da organização e observação. Para análise dos dados, foram utilizadas categorias de análise, relacionando-as com os conteúdos da parte teórica empreendida. Ao longo da pesquisa, algumas perspectivas iniciais a respeito do modelo de negócios sociais modificaram-se, o que culminou em questionamentos a respeito do modelo e a inclusão de uma breve crítica a ele. A discussão da pesquisa indicou um processo ainda de estruturação e experimentação desse modelo organizacional, entretanto observa-se que os negócios sociais apontam para desenhos organizacionais como uma alternativa para a inclusão social e a redução da pobreza. Embora não tenham como foco a substituição das empresas capitalistas, podem colaborar com a redução de problemas sociais imediatos, porém, considerando suas limitações e contradições.

**Palavras-chave:** Negócios Sociais. Capitalismo. Alternativas. Crises. Socioeconomia.

MELLO, Jéssica Pereira. **Social Business in Brazilian Context: Contradictions and Capabilities As Socioeconomic Alternative**. 2016. 109p. Master Thesis (Master Degree in Business Administration) – Post-Graduation Program in Business Administration, Londrina State University, Londrina, 2016.

## ABSTRACT

The capitalist system, even prodigal in generating wealth, reproduces social inequalities that culminate in high rates of poverty and unemployment, beyond of environmental crises and the weakening of social relations, among other facts, for its encouragement of the pursuit for unbridled profit and a view based on individualism. In response to it, organizations are emerging with assumptions that often seek to solve the problems generated by the hegemonic system, in which I focus my research. In particular, treatment of an alternative model, called social business, which has different areas around the world. In this work I highlight the model developed by the Indian economist Muhammad Yunus, whose main goal is reducing poverty and huge social problems of society. Thus, in general, these initiatives has been gaining strength in emerging countries, such as Brazil, which has many people in social vulnerability, emphasizing the importance of studying these alternatives. This model came to Brazil in 2013, with Yunus Social Business - Brazil that is linked to Yunus Social Business - Global Initiatives, organization founded by Yunus to incubate organizations in various countries, expanding its model for these sites. As the only representative of the model in Brazil, it was used to understand the insertion and dissemination of Yunus social business model in Brazil, as well as their capabilities, limitations and contradictions as socioeconomic alternative. The theoretical line of work permeated the critical theory, which was divided into three main topics. The first performing a critique of neoliberal capitalism, focusing on globalization and crises that this system generates. The next chapter dealt with the respect of alternative organizations to this system. The third theoretical chapter brought questions about the company's business, its characteristics and possible contradictions. In this sense, the research adopted a qualitative methodology as north to its implementation , and as a strategy qualifies as an emerging case study, since the phenomenon studied here is recent and in structuring stage. As data collection instrument were used public documents of the organization, semi-structured interviews with managers of the organization and observation. For data analysis, categories were used, relating them to the contents of the theoretical part undertaken. Throughout the research, some initial perspectives on the social business model have changed, culminating in questions about the model and the inclusion of a brief criticism of it. Discussion of the research indicated to a process still in phase of structuring and experimentation of this organizational model, however it is observed that social business point to organizational designs as an alternative to social inclusion and poverty reduction. Although they don't have focus on the replacement of capitalist enterprises, they can collaborate with the reduction of social problems, however, considering its limitations and contradictions.

**Keywords:** Social Business. Capitalism. Alternatives. Crises. Socioeconomics.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura da Yunus Negócios Sociais - Brasil.....	76
<b>Figura 2</b> - Diferenças entre os diferentes modelos de empresa.....	80
<b>Figura 3</b> - Espaço Físico Yunus Negócios Sociais - Brasil.....	82
<b>Figura 4</b> - Quadro de atividades .....	87
<b>Figura 5</b> - Etapas da Incubação .....	88

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** - Comparativo entre Diferentes Regiões a Respeito dos Negócios Sociais..... 50
- Quadro 2** - Comparativo entre Empresa Tradicional e Negócios Sociais Yunus ..... 55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
FMI	Fundo Monetário Internacional
ONGS	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
YSB	Yunus Social Business – Global Initiatives
YNS	Yunus Negócios Sociais – Brasil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONTEXTO E CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	15
<b>2</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE O NEOLIBERALISMO, A GLOBALIZAÇÃO HEGEMÔNICA E AS CRISES DECORRENTES</b> .....	23
2.1	O NEOLIBERALISMO E A GLOBALIZAÇÃO HEGEMÔNICA: ASCENSÃO, CARACTERÍSTICAS E CONSEQUÊNCIAS .....	23
2.3	AS CRISES DECORRENTES DO SISTEMA HEGEMÔNICO .....	32
2.4	E O SER HUMANO EM MEIO A ESSAS CRISES?.....	36
<b>3</b>	<b>AS ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS EM FOCO</b> .....	41
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E VERTENTES DOS NEGÓCIOS SOCIAIS.....	46
<b>4</b>	<b>NEGÓCIOS SOCIAIS: ENFOCANDO O MODELO YUNUS</b> .....	51
4.1	MODELO YUNUS DE NEGÓCIOS SOCIAIS .....	51
4.2	NEGÓCIOS SOCIAIS: A REINVENÇÃO DE UM VELHO TIPO DE EMPRESA? .....	56
<b>5</b>	<b>O PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	60
<b>6</b>	<b>OS NEGÓCIOS SOCIAIS MODELO YUNUS: HISTÓRIA, PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E CONTRADIÇÕES</b> .....	64
6.1	HISTÓRIA DO MODELO YUNUS NO ÂMBITO GLOBAL .....	64
6.2	PANORAMA GERAL DA YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS BRASIL.....	72
6.2.1	Concepção Inicial da Organização e Objetivos .....	73
6.2.2	Estrutura, Funcionamento e Principais Ações .....	81
6.2.3	Aceleração de Negócios Sociais e Exemplos de Negócios.....	87
6.3	NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ALTERNATIVA SOCIOECONÔMICA E SUAS POSSÍVEIS CONTRADIÇÕES .....	91

<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPRESSÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>109</b>

## 1 CONTEXTO E CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Antes de adentrar o contexto geral e a temática desenvolvida neste trabalho, destaco as motivações e inquietações para conduzir esta pesquisa. Minha relação com o tema partiu de uma preocupação em colaborar de alguma forma para reduzir os problemas sociais contemporâneos, já que, ao longo da vida, sempre participei de atividades nesse sentido, seja por Organizações Não-Governamentais (ONGs), seja por trabalhos voluntários ou em outras atividades. Destaco, ainda, a importância da graduação em Psicologia e a posterior inserção no Mestrado em Administração, atividades que me proporcionaram uma perspectiva crítica de temas sociais, em âmbito micro e macro, bem como o conhecimento de teorias que tratam da sustentabilidade em suas diferentes facetas e conceitos. Para mim, os problemas sociais possuem grande ligação com o sistema capitalista e a desigualdade que este reproduz, assim repousei o foco nos problemas que desdobram da insustentabilidade deste sistema e nas alternativas de enfrentamento a ele.

Antes de seguir contando o caminho que trilhei para delinear o problema de pesquisa, gostaria de explicar o uso da primeira pessoa para escrever o trabalho. Na verdade, já havia escrito algumas seções da pesquisa quando ocorreu minha qualificação, sendo, portanto, questionada sobre esse fato, refleti e busquei uma possibilidade na escrita em primeira pessoa. Após iniciar os ajustes necessários, encontrei muita dificuldade em continuar com a forma de escrita em terceira pessoa, pois, pelo fato de muitas vezes não estar me sentindo parte do texto, das várias descobertas a respeito do tema, ao final, resolvi me arriscar na escrita em primeira pessoa, acreditando que seria mais enriquecedor para mim, visto que poderia falar mais abertamente sobre minhas escolhas, angústias, dificuldades, aprendizados e realizações na condução desta dissertação.

Outro adendo necessário para maior compreensão sobre minhas escolhas é a respeito dos caminhos teóricos percorridos. Nas disciplinas que cursei durante o mestrado, pude perceber que há, dentro da área da Administração, diferentes visões e formas de conceber a realidade e os fenômenos, entre estas, as que mais tive contato durante o curso foram as que de alguma forma estavam ligadas à teoria crítica. Essa foi uma etapa cheia de idas e vindas e um pouco angustiante, porque tentar me encaixar nos modelos preestabelecidos pelo *mainstream* da área foi, no mínimo, desesperador, dado que, na prática, tudo é mais complexo e as fronteiras entre as teorias não são rígidas.

Embora tivesse interesse pela teoria crítica, tinha uma inquietação com o fato de que as alternativas propostas me pareciam voltadas para âmbito teórico e muitas vezes distantes da

prática, desconsiderando de antemão iniciativas que não procuram uma mudança radical, que acredito não ser possível no momento devido à tessitura social não estar madurada para uma ruptura dentro de base democráticas, como entendo que deve ser. Passei, então, a procurar autores que partiam de uma crítica ao modelo hegemônico (capitalismo neoliberal), porém que buscassem estudar alternativas reais. Por intermédio de meu orientador, conheci Boaventura de Sousa Santos, autor que embasa meu trabalho com a visão de que é possível fazer uma crítica ao que está posto, ao passo que se podem considerar as diversas alternativas ao modelo capitalista e em seu interior, sempre pensando em alternativas no plural, mesmo que estas não sejam perfeitas. Essas iniciativas estão presentes por todo o mundo e têm em comum a busca da construção de modos de produção e sociabilidade mais justas e solidárias (SOUSA SANTOS, 2002).

Com esta questão em vista, trago o pensamento de Sousa Santos (2002b), que destaca a importância de estudar as diferentes alternativas e movimentos contrários ao pensamento hegemônico, pelo fato de haver uma ideia de que o capitalismo é o único sistema possível e nenhuma outra forma de organização é viável. Para ele, isso se deve, em parte, à alternativa sistêmica representada pelas experiências socialistas centralizadas que apresentaram distorções e problemas que evidenciaram suas iniquidades. No entanto, desde o seu surgimento, há relatos de resistência ao modelo do capital, por meio de movimentos com uma tradição crítica. Tendo sempre o cuidado de observar a existência de modelos que apenas se propõem a reduzir as mazelas do capitalismo e seus impactos deletérios.

Busquei, também, em David Harvey, apoio para construir minha crítica ao sistema capitalista neoliberal que, embora enfoque os movimentos sociais e as questões da cidade, traz uma importante contribuição para problematizar o sistema atual e, conseqüentemente, estudar alternativas a ele. Diante das contradições no mundo atual e os diversos problemas que a nossa sociedade enfrenta, em entrevista à revista *Le Monde Diplomatique*, de maio de 2013, Harvey afirma que há, na América do Sul, um tipo de rejeição ao neoliberalismo em sua forma extrema, por meio de experimentações políticas contra as impostas pela globalização, porém o autor questiona: “Há também uma série de experimentações políticas ocorrendo, mas que tipo de políticas econômicas vão funcionar?” Ou seja, as respostas não existem, e o caminho para novas alternativas não é linear e simples, mas cheio de nuances e dificuldades (HARVEY, 2013 *apud* DEAK; PRETTI, 2013, s/p).

Para Harvey, (2013 *apud* Deak; Pretti, 2013), embora se encontrem inúmeras diferenças entre os países latinos, de forma geral, os movimentos sociais são ativos nesta região, que inclui também o Brasil, e destaca: “Estou certo de que, já que não há como romper

com o capitalismo, há um novo tipo de capitalismo que vem sendo construído”. No entanto, o autor se opõe ao desenvolvimentismo no que tange à perspectiva de que a solução para os problemas sociais e ambientais se resolveria com o maior avanço do capitalismo, dado que o criador dessas questões é o próprio capitalismo. Dessa forma, propõe que precisamos ter controle e criar uma alternativa ao “lado negro”. Assim, neste momento, trago a questão das organizações alternativas que o autor também destaca na entrevista. Ao redor do mundo, há vários grupos que tecem alianças diferenciadas, em geral, em pequena escala, entretanto Harvey (2013, *apud* Deak; Pretti, 2013) questiona: “essas alternativas devem ser replicáveis e se reinventar de forma que adquiram um movimento de massa ou devem permanecer em pequena escala?” Esta seria uma questão que fica em aberto quando se trata dessas organizações<sup>1</sup> alternativas.

Uma dessas possibilidades de alternativas que estão surgindo são os negócios sociais, que inicialmente conheci pelo termo “empresa social”. Sem ter aprofundamento a respeito do que eram os negócios sociais, adentrei um caminho que está relacionado não com a crítica ao sistema mas sim a uma alternativa dentro do próprio sistema, para reduzir as mazelas por ele criadas. Nesse momento, comecei a questionar se o modelo de negócios sociais poderia, também, ser considerado uma alternativa ao modelo capitalista, entretanto confirmei, mediante leituras, que os negócios sociais não se apresentam como uma alternativa ao capitalismo, mas como forma de mitigar seus efeitos danosos para uma parte da população. Emergiu, portanto, a questão da coerência teórica, contudo, por meio de discussões com meu orientador, pude perceber que primeiramente tínhamos que analisar o modelo com a visão de múltiplas alternativas, e não como se houvesse uma única solução viável.

Com foco nessa questão, a partir da leitura da tese de meu orientador, resgato um termo proposto por ele e que veio a contribuir para minha reflexão a respeito do tema, trata-se do “dilema da urgência contingencial”, que se refere ao contexto de pessoas em situação de vulnerabilidade social, que vivem em situação de extrema miséria e que precisariam de soluções a curto prazo para resolver seus problemas e seus sofrimentos se sobrepõem ao discurso ideológico baseado no tudo ou nada (LUZIO-DOS-SANTOS, 2007). No que tange a essa questão, a pergunta que me norteou é: Como lidar com as milhares de pessoas que, enquanto não há alternativa efetiva ao modelo econômico hegemônico, sobrevivem em condições sub-humanas?

---

<sup>1</sup> Estudar organizações é de certo modo instruir-se sobre praticamente todas as facetas da vida humana, as organizações aqui são entendidas como sendo qualquer atividade coletiva/social, considerando instituições formais e informais (GRAY, 2010).

Nesse sentido, os negócios sociais que têm como disseminador o economista Muhammad Yunus, se propõe a “introduzir um novo modelo de empresa, que reconheça a natureza multidimensional dos seres humanos”. (YUNUS, 2008, p.35). Desta forma, estas organizações como pressupostos, contêm a prioridade social e a busca da valorização do ser humano em suas potencialidades (YUNUS, 2010). Esse modelo de organização vem ganhando destaque mundial desde a sua criação e expansão na década de 1990, espalhando-se por vários países ao redor do mundo, podendo, por vezes, adquirir diferentes formas e nomenclaturas: negócios com impacto social (*impact invest*), empreendedorismo social, negócios inclusivos, empresa social entre outras.

Essas diversas terminologias que estão ligadas ao tema facilmente conduzem a confusões conceituais. A princípio, realizei minhas pesquisas buscando pelo nome de empresa social, seguindo o mesmo termo que Yunus (2008) utilizou em seu livro, que foi o primeiro material lido a respeito do tema. Contudo, nesse momento, encontrei um artigo bibliométrico brasileiro a respeito dessas diferentes vertentes, realizado por Rosolen; Tiscoski e Comini (2014), trabalho que me proporcionou maior compreensão do que seriam os diferentes termos designados, ao que de início tratava somente como empresa social. As autoras destacaram que, em diferentes regiões, predominam diversos conceitos e, nos países emergentes (como é o caso do Brasil), o termo mais utilizado é negócios sociais. Aqui residiu outra confusão, dado o fato que o próprio Yunus (2008), utilizava empresa social para designar o fenômeno. Após a leitura de outros livros de Yunus, compreendi que, ao longo de sua trajetória, ele passou a adotar essa outra nomenclatura, já que, dentro da área de negócios sociais, comumente esse termo é empregado por países da Europa.

Assim, meu próximo esforço foi no sentido de compreender e aprofundar o conhecimento a respeito do universo de negócios sociais, levando em consideração que, no Brasil, o termo empresa social pode ser encontrado em alguns livros, como é o caso de *Dicionário Internacional da Outra Economia*, de organização de Cattani *et al.* (2009), porém observo que o autor do capítulo é europeu, remetendo, assim, às características desse movimento na Europa. Diante disso, as pesquisas nessa área ainda estão em processo de construção no Brasil, e os estudos demonstram-se ainda incipientes, embora a temática venha ganhando destaque no meio acadêmico e também fora dele. Por isso, neste trabalho, busco destacar as definições, ainda confusas, sobre organizações alternativas – negócios sociais, empresas sociais, negócios inclusivos e empreendedorismo social.

Um trabalho que também contribuiu para minha percepção a respeito dos negócios sociais e sobre o que eu poderia contribuir para essa área e também para a administração foi

de Comini, Barki e Aguiar (2012), que afirmam a existência de uma lacuna nos estudos relacionados aos negócios sociais quando se trata dos diferentes tipos de negócios sociais no contexto brasileiro, além do funcionamento e da configuração dessas organizações. Ademais, esse modelo me pareceu interessante pelo fato de se preocupar primordialmente em reduzir problemas sociais, como fome, desnutrição, acesso a itens básicos de sobrevivência como água potável, alimentação e moradia. Assim sendo, embaso a parte de negócios sociais de meu trabalho com o autor Muhammad Yunus (2008; 2010), destacando potencialidades e contradições do modelo, visto que considero também as críticas a ele.

Assim observei que faltava para a área de administração algum trabalho que descrevesse as características desse modelo no Brasil, já que possui configurações diferentes das organizações comumente estudadas. Embora alguns trabalhos já tenham sido escritos a respeito do universo de negócios sociais, não encontrei nenhum que trate especificamente do modelo de Yunus. Acredito que o estudo de alternativas, de certa forma, busca compreender novas formas de se organizar, que se pautem em princípios mais cooperativos e solidários e, por meio disso, poderá ressoar em novos pressupostos de sociabilidade e abalos no sistema vigente. Desse modo, isso se dará por estudo, análise e questionamentos, que podem repercutir na teoria a respeito de negócios sociais que, até o momento, possuem poucos estudos aprofundados (YUNUS, 2008; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; YOUNG, 2008).

Mesmo adquirindo diferentes configurações, o modelo de negócios sociais tem sempre como foco a resolução localizada de um problema social. Esse fato propiciou a chegada desse modelo principalmente em países onde há grande desigualdade social, pobreza e falta de recursos básicos de sobrevivência, pois o modelo se diz pautar no empoderamento da sociedade civil, visto que, na visão de seu idealizador, o governo, na forma como está estruturado, não consegue atender aos problemas crescentes da sociedade, haja vista a sua cooptação por interesses econômicos privados, produzindo leis que, na maioria dos casos, reproduzem os benefícios das elites, assim, abrem-se espaço para o surgimento de organizações que atendam à demanda das classes menos privilegiadas (YUNUS, 2008).

Ressalto que, diferente de outros exemplos de negócios sociais, no modelo de Yunus (2008), o excedente deve permanecer na empresa para que outras pessoas possam ser beneficiadas, assim afirma-se que seu lucro é a maximização de benefícios sociais, fato que propiciou a escolha desse modelo como objeto de pesquisa, bem como a restrita literatura sobre o assunto e o destaque que esses negócios vêm ganhando em contexto mundial. Nesse contexto, Teodósio e Comini (2012) argumentam que os negócios sociais se colocam como uma oportunidade para aproximar as organizações da sociedade civil, das cooperativas, das

empresas de pequeno, médio ou grande porte, das agências financeiras e do governo, para debates sobre sua contribuição para diminuir a desigualdade social e a pobreza, fato que colaborou com a chegada do modelo de negócios sociais no Brasil, no ano de 2013, por meio da Yunus Negócios Sociais – Brasil, que funciona dentro do modelo de negócio social e tem como objetivo promover atividades por meio de seu fundo de investimentos e incubadora de negócios.

Como justificativa para escolha de retratar o panorama desse modelo no Brasil, destaco a questão social do país. Segundo a Organização das Nações Unidas [ONU] (2013), o Brasil continua a vigorar entre os 12 países mais desiguais do mundo, conforme o Índice Gini, que mede o nível de concentração de renda de uma população. Outro fato que considero interessante destacar são os dados com relação à grande disparidade de renda entre a população brasileira, fator que acarreta, entre outras coisas, uma qualidade de vida baixa para a população. De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA] (2013), mesmo com a diminuição de 1,1 milhões de pessoas em situação de extrema pobreza, ainda há no Brasil mais de 6,5 milhões de pessoas vivendo com renda familiar per capita de até R\$ 75,00, e 15,7 milhões vivendo em situação de pobreza (renda per capita entre R\$75,00 e R\$150,00). Este é um dos grandes problemas de nossos tempos, as assimetrias de desenvolvimento, com níveis alarmantes de concentração de renda e milhões de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza (YUNUS, 2008). Igualmente, como em outros países onde os negócios sociais de Yunus estão instalados, o Brasil possui grande assimetria na distribuição de renda e um contingente imenso de pessoas em situação de vulnerabilidade social, sendo importante neste contexto, compreender os negócios que busquem minimizar esse problema (ONU, 2013; YUNUS, 2010).

Quando busquei os dados mundiais, o panorama não foi diferente. Mesmo que em alguns países essa situação seja mais amena, no ano de 2014, aproximadamente 180 milhões de crianças passam fome e 4 milhões de crianças morrem anualmente por falta de acesso à água potável em todo o mundo (PNUD; 2014; DOWBOR; 2012). Com esses dados esboçados, penso que é possível perceber a importância de estudar modelos que visem à inclusão social, redução das desigualdades e superação de problemas essenciais ao bem viver, levando em consideração que essas assimetrias provocam outras questões que, a meu ver, tornam o sistema vigente insustentável, fato que discutirei no capítulo 2, um pouco mais adiante.

Nesse sentido, de acordo com Dowbor (2012) há um problema de confusão social e exclusão produtiva em que as discrepâncias entre as classes sociais nos induzem a repensar os

modelos organizacionais hegemônicos, sendo necessário arquitetar novas alternativas sistêmicas para essas questões, tendo em vista as diferentes facetas da sustentabilidade (social, ambiental, econômica e outras), implicando decisões que vão além do interesse econômico imediato, mas que procuram incorporar uma perspectiva multidimensional da sociedade e, principalmente, do ser humano.

Por ser a única representante desse modelo no Brasil, para que pudesse compreender o modelo em contexto brasileiro, o foco de minha pesquisa se voltou para a Yunus Negócios sociais – Brasil. Após ter desenhado a problemática que envolve meu objeto de pesquisa, percebi que esse modelo, no Brasil, é recente e ainda pouco conhecido, embora tenha objetivos claros de redução de problemas sociais. Não há estudos que tratem desse modelo em específico, principalmente de seus desdobramentos na realidade brasileira. Também não há problematização a respeito de seu potencial como uma possível alternativa socioeconômica. Nesse sentido, a questão de pesquisa que permeia meu trabalho é: Como se deu a inserção e a disseminação dos negócios sociais no Brasil, como se apresentam suas principais características e possíveis contradições?

Portanto, estabeleci como objetivo geral: compreender a inserção e a disseminação dos negócios sociais, modelo Yunus no Brasil, por meio de sua extensão mediante a organização Yunus Negócios Sociais – Brasil. Para consecução desse objetivo geral, este trabalho se pauta nos seguintes objetivos específicos: descrever o contexto e a trajetória histórica do modelo e das organizações de negócios sociais de Yunus; delinear as principais características e ações da organização representante desse modelo no Brasil; compreender como os negócios sociais se configuram como alternativa socioeconômica na realidade brasileira; apontar possíveis limitações e/ou contradições do modelo de negócios sociais.

Diante do sistema capitalista no qual nossa sociedade está submetida, surgem várias questões a respeito de suas consequências e possíveis alternativas de enfrentamento, algumas se aproximam de uma postura radical e outras mais próximas do reformismo. Todavia, essas alternativas têm em comum o fato de buscarem construir outras relações socioeconômicas que não tenham o lucro e o econômico como único objetivo, mas sejam pautadas na solidariedade e na valorização do ser humano. Pretendo, ao longo do trabalho, contribuir, de alguma forma, para essa questão, sempre com a ideia de que não há soluções prontas e perfeitas, mas que é preciso resistir e buscar alternativas visando a uma sociedade melhor. Buscando, também, observar a questão do ser humano como multidimensional.

Nesse sentido, destaco abaixo a forma como meu trabalho está organizado, primeiramente evidenciando os pressupostos teóricos com foco nos conceitos que

posteriormente irei confrontar na análise dos dados, bem como no entremeio, pontuando as escolhas metodológicas que fiz para construir a pesquisa. Além deste capítulo introdutório, em que trago o contexto inicial de construção da problemática e das considerações iniciais sobre o tema, bem como os objetivos que delineei, a relevância e justificativa da realização de meu trabalho, apresento mais 6 capítulos, além das referências.

No capítulo 2, teço algumas questões a respeito do capitalismo, especificamente em sua forma neoliberal, com suas características e consequências para nossa sociedade. Nesse mesmo capítulo, ressalto que essas consequências se desdobram em diversas crises, destacando três que considero cruciais no contexto da atualidade, por fim, encerro o capítulo falando do ser humano em meio a esse contexto, como se encontra o homem diante de todas as questões complexas que permeiam a temática que me propus estudar.

Posteriormente, no capítulo 3, exploro algumas alternativas ao sistema capitalista, ou seja, como se configuram essas organizações, quais são suas características e o que elas podem contribuir para que novos arranjos socioprodutivos sejam criados. Finalizo esse capítulo trazendo destaque para uma dessas novas alternativas; aqui, no caso meu objeto de estudo, os negócios sociais. No capítulo 4, trato, de forma mais aprofundada, a respeito desse novo modelo organizacional, suas diferentes nomenclaturas, abordagens e particularidades e, por fim, o modelo de Muhammad Yunus, economista bengalês que difunde esse conceito pelo mundo.

A seguir apresento, no capítulo 5, o percurso metodológico que percorri, com foco nas escolhas realizadas com base nos objetivos de pesquisa. A partir do capítulo 6, começo a apresentar os resultados da pesquisa, inicialmente trazendo considerações a respeito da unidade de análise que escolhi primeiro, falando do modelo global e, do contexto de inserção e disseminação no contexto brasileiro, com suas características, principais atividades e perspectivas futuras, finalizando com o que acredito ser as potencialidades e limitações do modelo Yunus de negócios sociais no Brasil. O último capítulo, enumerado como 7, trata-se de minhas conclusões, impressões e considerações a respeito de todo percurso e dos resultados da busca em atingir os objetivos do trabalho. Passo, agora, à exposição dos capítulos anteriormente referidos.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O NEOLIBERALISMO, A GLOBALIZAÇÃO HEGEMÔNICA E AS CRISES DECORRENTES**

Neste segundo capítulo, apresento algumas considerações sobre o capitalismo em sua versão neoliberal e a globalização hegemônica que, como seu agente principal, exacerba várias crises, aqui divididas em ambiental, econômica e social. Considerando os aspectos teóricos, pondero algumas questões importantes para compreender o fenômeno estudado na pesquisa, fazendo primeiramente uma exposição em âmbito macro social da questão capitalista, a seguir, discorrendo sobre os problemas e crises geradas nesse contexto e também como se encontra o ser humano em meio a todas essas questões.

Seguindo esse fio condutor de discussão, este capítulo está subdividido em 3 tópicos. No primeiro, embaso-me em autores como David Harvey (2008), Milton Santos (2000; 2008; 2010) e Boaventura Sousa Santos (2002a; 2002b) para tratar do sistema hegemônico e da globalização. No segundo, sigo os pressupostos de James O'Connor (2002), Guillermo Foladori (2001; 2002) e Enrique Leff (2010) para evidenciar as crises da sociedade atual. No que tange ao terceiro e último tópico deste capítulo, no qual trato a questão do ser humano, busco a ajuda de Jean-François Chanlat (1996; 2000) e Silvia Lane (1980). Com base nesses autores, delinco minha posição de que, diante das consequências negativas geradas pelo sistema vigente, vêm surgindo oposições a ele, e nesse sentido, o homem possui papel crucial.

### **2.1 O NEOLIBERALISMO E A GLOBALIZAÇÃO HEGEMÔNICA: ASCENSÃO, CARACTERÍSTICAS E CONSEQUÊNCIAS**

Diante de toda a gama de recortes que poderia fazer para tratar do capitalismo, optei por tratar especificamente do neoliberalismo. A escolha se deu diante da dominância desse sistema em nossa sociedade atualmente, provocando efeitos colaterais que demonstram sua insustentabilidade. O capitalismo, que tem como principal propulsor a lógica do consumo por meio da cadeia que segue o aumento da produção e da renda, também traz como consequência o consumo excessivo, a obsessão pelos padrões de beleza, a despreocupação com a natureza, e, para tal fim, os valores individualistas são pregados diariamente pelos meios de comunicação de massa através da imagem do homem bem-sucedido cercado de bens materiais.

Desta feita, Sousa Santos (2002b) pontua que há três grandes categorias de fatores negativos causados pelas economias capitalistas e pela globalização. Na primeira localizam-se

as desigualdades relativas aos recursos e ao poder. Por sistemas de mercado, o trabalho se subordina ao capital. “As mesmas condições que tornam possível a acumulação geram desigualdades dramáticas entre classes sociais, entre cada país, e entre países, no sistema mundial” (SOUSA SANTOS, 2002b, p.27). A segunda se refere às relações sociais que também são empobrecidas diante da grande concorrência que o mercado propulsiona, fazendo com que valores comunitários e solidários se percam, dando lugar ao individualismo e ao benefício apenas pessoal. “Em terceiro lugar, mas não menos importante, destaca-se a exploração crescente e irresponsável dos recursos naturais em nível global que coloca em perigo as condições físicas de vida na terra” (SOUSA SANTOS, 2002b, p.27). Assim, a crítica ao capitalismo é, antes de tudo, uma questão ética e política, dado que esse panorama tem vários desdobramentos para nossa sociedade e, por isso, torna-se essencial sua problematização.

A partir do século XX, principalmente em suas últimas décadas, a organização da sociedade capitalista começou a atingir um ponto crítico no qual suas características se radicalizaram e se consolidaram em escala global. Refere-me aqui ao progresso técnico e à produtividade, que resultaram do processo de adesão às políticas neoliberais. Dessa forma, esse sistema hegemônico ganhou extraordinária complexidade e dinamicidade, tornando-se transnacional ao ultrapassar os estados nacionais. Entretanto, o capitalismo neoliberal, com a sua racionalidade econômica e científica, em grande parte só trouxe benefícios para uma pequena parte da população e, ainda que os processos técnicos tenham avançado, produziram-se efeitos seletivos, dividindo o mundo em duas realidades díspares (MELLO, 2004). Neste contexto mundial, alguns países e pessoas criaram grandes fortunas, ao passo que muitas nações e seus cidadãos vivem abaixo da linha da miséria, muitos com menos de um dólar por dia (OXFAM, 2016).

Assim, o capitalismo de corte neoliberal, que tem na globalização, na desregulamentação e na centralidade ao mercado financeiro suas principais características, será evidenciado. Considero ser importante para compreensão deste tópico explicar como emergiu esse modelo, juntamente com o contexto histórico em que se desenvolveu. Sua ascensão se deu pelo declínio do que é comumente chamado de “Estado de Bem-Estar Social” ou período dos “Anos Dourados do Capitalismo”, que se refere ao período entre os anos de 1945 a 1970, o qual protagonizou a recuperação da economia mundial após a maior crise econômica da história, ocorrida em 1929 com a quebra da bolsa valores de Nova York. Nessa época, ocorreu grande desenvolvimento econômico e tecnológico, com grandes avanços sociais, seguindo as ideias de John Maynard Keynes, cuja afirmação era de que o Estado

deveria ter papel essencial na regulação e no estímulo à economia de mercado, principalmente em momentos de crise (HOBSBAWM, 1995).

Essa vertente, denominada keynesiana, instituiu-se como pensamento dominante, servindo como oposição às teorias econômicas liberais conservadoras, afirmando que o mercado é naturalmente imperfeito e, quando livre para atuar, provoca crises sucessivas que comprometerão o bem-estar de grande parte da população, sendo que o liberalismo tradicional defende a maior desregulamentação possível dos mercados como mecanismo mais adequado para promover o crescimento econômico, acreditando no equilíbrio automático e, por isso, rechaçando qualquer política de intervenção estatal que altere a ordem dita “natural” das coisas (HARVEY, 2008).

Com base nas ideias keynesianas de intervenção estatal e em uma “reconciliação” entre a classe dominante e a classe operária da época, que era bastante ativa, ocorreram avanços consideráveis nos níveis de vida da classe operária, conseguindo mudanças na legislação trabalhista, aumentos salariais e proteções de várias naturezas, o que garantiu certo equilíbrio na relação ao capital trabalho, proporcionando ganhos sistêmicos poucas vezes vistos (HOBSBAWN, 1995).

De acordo com Offe (1994), enquanto as demandas sociais iam aumentando, fruto de sindicatos com elevado poder de pressão e que exigiam cada vez mais benefícios para os trabalhadores, tornava-se inviável para o Estado atender a tamanhas demandas, o que conduziu a um preocupante processo de endividamento estatal. Os *déficits* públicos tornaram-se cada vez maiores e difíceis de sustentar, alimentando a inflação e o próprio crescimento econômico, o que dificultou a ampliação dos benefícios sociais e mesmo a manutenção dos já alcançados. As pressões dos empresários por redução de impostos e desregulamentação dos mercados tornou-se cada vez mais ruidosa.

Na perspectiva de Hobsbawm (1995), alguns fatores influenciaram para a crise do Estado de Bem-Estar Social. Além do grande *déficit* público e da alta inflação, outra questão fundamental para a recuada do Estado do Bem-Estar Social e o surgimento e a popularização dos ideais neoliberais foi a fragilização progressiva do bloco soviético, que se apresentava como uma sombra ao capitalismo. Nesse sentido, o socialismo deixou de ser ameaça, e o capitalismo se viu livre para não precisar fazer mais concessões para os trabalhadores. Conforme as iniciativas que se intitulavam socialistas foram entrando em colapso, as iniciativas neoliberais começaram a ganhar força, pois não encontravam mais oposição à altura, passando a se revestir de salvadoras da economia mundial, propondo-se a recuperar os danos deixados pelo intervencionismo do Estado.

Como resposta à crise do Estado de Bem-Estar Social, em meados da década de 1970, ressurgiu o interesse em restaurar as liberdades de mercado e afrouxar o poder corporativo, porém o que não se sabia era como retomar a acumulação capitalista. Por meio de vários experimentos isolados e em meio a várias reviravoltas, somente por volta dos anos 1990, no chamado “Consenso de Washington”, as ideias convergiram, e foi dado o início do estabelecimento de uma nova ortodoxia. Entretanto, esse fato não ocorreu de forma uniforme ao redor do mundo, visto que as tradições políticas, históricas e as composições institucionais contribuíram para o processo de neoliberalização (OFFE, 1994; HARVEY, 2008). Desse modo, é necessário compreender como esse processo ocorreu, bem como suas principais características.

Harvey (2008) defende que o primeiro objetivo do neoliberalismo seria revigorar as categorias de acumulação do capital que se perderam com o período de Bem-Estar Social e, por meio disso, obter a devolução da posse do poder das elites econômicas. A partir desse objetivo, o sistema neoliberal se divide entre teoria neoliberal e prática do neoliberalismo. O autor faz essa diferenciação devido a esse sistema modificar seus princípios teóricos quando há algum conflito de interesse em sua prática, quando os princípios da teoria conflitam com a restauração do poder das classes altas, ocorrendo distorções para que esta possa se sobressair.

Na teoria neoliberal, os principais expoentes são Friedrich Hayek e Milton Friedman, que se consideravam liberais, dado seus ideais de liberdade, entretanto o termo neoliberal passou a ser usado quando esses economistas passaram a seguir os princípios do livre mercado da economia neoclássica, em oposição às teorias de Estado intervencionista e, também, certamente as marxistas. Esses autores passaram a ter grande notoriedade quando receberam o prêmio Nobel de economia, disseminando ainda mais os conceitos neoliberais (HARVEY, 2008).

Mesmo com a crescente notoriedade da teoria neoliberal, somente no final da década de 1970 o neoliberalismo começou a se consolidar como política e hegemonia econômica. Esse processo teve início com Margareth Thatcher, na Grã-Bretanha, em 1979, e Ronald Reagan, nos Estados Unidos, a partir de 1980. Embora esses países tenham sido os maiores disseminadores desse sistema, a primeira experiência efetiva de neoliberalismo aconteceu na América do Sul, mais especificamente no Chile (HARVEY, 2008).

A experiência neoliberal chilena se deu após a derrubada de um governo eleito democraticamente e à tomada do poder por um governo militar fascista. Com a ajuda da elite chilena e de corporações dos Estados Unidos, Pinochet assumiu a presidência e reprimiu com violência qualquer oposição a seu governo. O primeiro passo desse governo foi liberar o

mercado e negociar empréstimos com o Fundo Monetário Internacional (FMI) com intuito de pagar suas dívidas e desenvolver a economia, também privatizou ativos públicos e permitiu a exploração ambiental por grandes corporações. Essas medidas funcionaram por algum tempo, mas, em 1982, houve uma crise na América Latina, a qual prejudicou a economia Chilena e, a partir desse fato, houve uma progressiva decadência na economia do país (HARVEY, 2008).

Após esse primeiro experimento, observou-se que inicialmente o projeto neoliberal beneficiou a grande elite do Chile e também os investidores estrangeiros que se inseriram no país. Nesse contexto, os Estados Unidos tiveram papel importante, por meio do FMI, passando a realizar empréstimos para os países mais pobres, com a contrapartida de que estes deveriam aderir às políticas neoliberais e controlar o *déficit* público. Muitos países tentaram aderir a essas políticas, porém, posteriormente, não conseguiram sanar suas dívidas e ficaram reféns dos ditames dos credores. Além disso, foram utilizados vários canais para legitimar as posições neoliberais, desde as corporações, os meios de comunicação em massa, até instituições estatais (HARVEY, 2008). É com esse cenário que o neoliberalismo se expandiu e ganhou força mundo afora, por isso Harvey (2008, p. 12) concebe a definição de neoliberalismo como:

[...] 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.

Nessa citação, podemos encontrar as principais características do neoliberalismo, observando as bases nas quais se assentam as políticas neoliberais que hoje são o sistema dominante em nossa sociedade. Esses atributos do neoliberalismo possuem fatores intrínsecos que nem sempre saltam à nossa vista, muitas vezes passam despercebidos em diversos contextos, podendo dizer que nos influenciam em muitas ações do cotidiano, permeando nossas relações sociais nos diversos âmbitos.

Quanto ao conceito neoliberal de liberdade, na prática, acarreta a ideia de que o sujeito deve ser responsabilizado em todos os aspectos pelo seu bem-estar, desde saúde, educação, emprego, até condições de vida. Desse modo, a meritocracia ganha terreno; se o indivíduo não atinge o sucesso, o fracasso é entendido como resultado de baixo empenho ou mesmo falta de caráter, ou seja, recaem sobre o indivíduo todos os sucessos ou infortúnios. As teorias neoliberais são enfáticas quando valorizam o empreendedorismo, a competição e o individualismo. Diante dessa questão, o papel do Estado, em tese, deveria ser intervenção

mínima, nomeadamente reduzindo os benefícios sociais. No entanto, o que observa-se, de fato, foi o Estado seletivo, intervindo para impulsionar o grande capital e socorrer empresas em momentos de crise ou à beira da falência (HARVEY, 2008).

Esse panorama indica que esse modelo neoliberal possui algumas contradições e fragilidades intrínsecas. Destaco que, seguindo a linha de Harvey (2008), como pontuei anteriormente, uma das primeiras contradições é em relação à teoria e à prática neoliberal. Na prática, vários pressupostos são distorcidos para que a lei do mais forte prevaleça, assim o autor afirma que os pressupostos teóricos se afastaram tanto da prática, que o Estado neoliberal pode ser considerado politicamente estável e conflituoso.

Uma contradição essencial no neoliberalismo é a assimetria de poder entre as organizações, o que cria mercados viciados e interfere na livre disputa, com consequências danosas para toda a sociedade. Eles partem do falso princípio de que, supostamente, todas as pessoas e empresas possuem as mesmas informações e acesso aos dados que são relevantes para elas, no entanto, na prática, as grandes corporações possuem informações privilegiadas, distorcendo a livre concorrência, logo essa situação gera um quadro de constante desigualdade (HARVEY, 2008).

Como exemplo dessa questão, a competição que é fortemente incentivada pelas políticas neoliberais pode gerar um quadro de monopólio no qual as grandes empresas compram ou prejudicam as empresas menores. Especificamente, o caso dos monopólios relacionados a bens naturais como água, luz e transportes, que geralmente possuem uma grande empresa como ofertantes desses serviços são os mais problemáticos. Essas empresas ficam livres para gerar abusos de poder, praticando preços abusivos e qualidade duvidosa na prestação dos serviços, além disso, alguns chegam a se omitir em oferecer seus produtos quando o lucro não é compensatório, mesmo que seja de extrema necessidade para a população. Outra controvérsia nesse sentido está relacionada à isenção dos danos causados por grandes corporações, assim, quando poluem ou destroem o meio ambiente, recusam-se a assumir os danos, transformando estes em externalidades<sup>2</sup> que passam a ser assumidas por toda a população (O'CONNOR, 2002). Aqui, incluo também as profundas desigualdades sociais decorrentes da redução ou da extinção de direitos trabalhistas e sociais, acentuando as diferenças socioeconômicas, em que alguns vivem com milhões, mas outros mal sobrevivem; essa condição é naturalizada, portanto (HARVEY, 2008).

---

<sup>2</sup> As externalidades são aqui compreendidas como efeitos de decisões nos quais as pessoas afetadas pela decisão não participam dela (HARVEY, 2008).

A teoria neoliberal tem como principal bandeira a liberdade individual, pressupondo que as pessoas sejam livres em suas escolhas, mas se opõe à criação de associações coletivas fortes, como sindicatos e movimentos sociais, visto que estas podem obstaculizar a expansão do capital. Como consequência, impõem limites a algumas instituições que, porventura, oponham-se aos avanços indiscriminados do capital, o que contradiz a tese central apoiada na liberdade individual. Em síntese, defendem a liberdade que convém à determinada classe, e não de forma ampla e democrática (HOBBSBAWN, 1995).

Outra questão que considero importante a respeito da hegemonia do pensamento neoliberal se refere ao alcance desse sistema, que passou a permear todos os âmbitos da sociedade, envolvendo, inclusive, as divisões de trabalho, as relações sociais, as formas de soberania do Estado, os modos de vida, incluindo a ligação do homem com a terra e o meio ambiente. Dessa forma, o neoliberalismo defende que o bem social é otimizado a partir das relações de mercado (HARVEY, 2008). Para propagação dessas ideias, instituíram-se tecnologias com objetivo de criar, acumular e armazenar informações para bases de dados no intuito de direcionar as decisões do mercado em âmbito global (HARVEY, 2008).

Assim, a globalização hegemônica tem papel importante diante de todo esse sistema e o grande interesse pela tecnologia. Este é um ponto central que distingue o neoliberalismo do próprio liberalismo, trata-se de sua amplitude mundial alcançada com a globalização. Esse panorama desencadeia uma nova forma de relação entre os países, a qual se deveu principalmente ao processo de internacionalização, que se iniciou em meados dos anos 1960 e se fortaleceu com a derrocada da União Soviética, que acelerou todo o processo. Assim, Santos (2010, p. 23) afirma: “a globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista”.

Entretanto, Chesnais (1995) argumenta que a globalização não é uma lógica nova, mas sim um fenômeno que se renova de acordo com o período histórico, mediante novas direções econômicas e tecnológicas que repercutem em novos processos sociais. Essa lógica teve diferentes facetas ao longo da história desde o século XV, a saber: descobrimentos, colonialismo, evangelização, escravatura, imperialismo, desenvolvimento e subdesenvolvimento, modernização e, atualmente, a chamada globalização, que se notabiliza pela dimensão, impacto e centralidade na esfera econômico-financeira.

Nesse sentido, as tecnologias são parte importante da motriz do neoliberalismo, com a técnica da informação que, por meio da cibernética, da informática e da eletrônica, consente a comunicação e a convergência de ações de forma simultânea em diferentes lugares. Essas tecnologias não são de acesso a todos, enquanto os detentores de tecnologias mais avançadas

dominam os processos políticos, ideológicos e de mercado e têm maior poder de ação e domínio que os demais cujo acesso é restrito, geralmente ligados a tecnologias consideradas obsoletas (SANTOS, 2010).

Segundo Santos (2010) e Dowbor (2012), esses processos são mediados pelas grandes corporações e pelo Estado, com foco em políticas que não se atêm ao local de origem, assim empresas se fragmentam e se instalam em vários lugares que lhes são convenientes. Ressalto também que, muitas vezes, essas empresas possuem poder superior a muitos países, fator que frequentemente faz os países pobres terem de se submeter aos ditames impostos por essas organizações, mesmo quando isso conduz a danosas consequências. Nesse sentido:

Acontece uma distribuição desigual de dos custos e das oportunidades produzidos pela globalização neoliberal no interior do sistema mundial, residindo aí a razão do aumento exponencial das desigualdades sociais entre países ricos e países pobres e entre ricos e pobres do mesmo país” (SOUSA SANTOS, 2002a, p. 30).

Nessa direção, Sousa Santos (2002a) afirma que esses conjuntos díspares de relações, por vezes, são aceitos e, por outras, impostos às nações e estendidos ao campo social, econômico, político e cultural. Dessa forma, a crescente intensificação das relações que ultrapassam as fronteiras nacionais e as novas tecnologias de comunicação e informação produziram alterações profundas nas escalas espaciais e temporais da ação social que se modificaram devido a essas técnicas contemporâneas. Esse quadro de forças desiguais de poder e informação geram um abismo em relação às transformações que marcam o espaço e o tempo atual, que, por um lado, assiste a um desenvolvimento técnico espantoso, mas, por outro, populações na casa dos bilhões sobrevivem em uma realidade medieval, com o agravante de essa realidade ser naturalizada e exposta como se não houvesse alternativa (SANTOS, 2010).

Corroborando com essa questão, Harvey (2008, p. 13) destaca:

Essas tecnologias comprimiram a crescente densidade das transações de mercado tanto no espaço como no tempo; produziram uma expansão particularmente intensa do que denominei alhures “compressão do tempo-espaço” quanto mais ampla a escala geográfica (o que explica a ênfase na “globalização”) e quanto mais curtos os períodos de tempo dos contratos de mercado, tanto melhor.

Sendo assim, esse tempo presente traz uma crise estrutural que decorre dos fatos destacado anteriormente, portanto exponho abaixo uma breve descrição, nas palavras de Santos (2010, p. 36):

O mesmo sistema ideológico que justifica o processo de globalização, ajudando a considera-lo o único caminho histórico, acaba, também, por impor uma certa visão da crise e a aceitação dos remédios sugeridos (...). Na verdade, porém, a única crise que os responsáveis desejam afastar é a crise financeira e não qualquer outra. Aí esta, na verdade, uma causa para mais aprofundamento da crise real- econômica, social, política, moral- que caracteriza nosso tempo.

Além das particularidades que descrevi acima, Santos (2010) defende que a tirania do dinheiro e da informação são dois instrumentos que se tornaram as bases do sistema ideológico dominante. Para ele, seu alcance está ligado à perversidade sistêmica que permeia as relações pessoais e sociais, embasada pelas premissas da competitividade dá tom às características da época, formando novos totalitarismos. Nesse contexto, a solidariedade fica, por vezes, abandonada devido à concepção de que a nação não deve se solidarizar com o individual, fazendo com que as pessoas vivam com o medo enraizado em seu cotidiano, medo de ficar a mercê de toda violência que cerca este sistema.

Assim, temos a ideia de que os problemas da conjuntura atual são naturais e inevitáveis, com isto, Limoeiro-Cardoso (1999) afirma que a globalização vigente é excludente e voraz, afetando não somente a sociedade atual, mas também as gerações futuras. Além disso, observo na atualidade a perda dos valores específicos de cada sociedade, que leva a um empobrecimento das relações sociais. Nesse contexto, o sistema capitalista neoliberal envolve relações econômicas, comportamentos, relações sociais e apropriação desregrada dos recursos naturais.

Partindo para o final dessa seção, o que pude compreender no que tange à ascensão e à consolidação do neoliberalismo como sistema vigente é que esse modelo é complexo e se estabeleceu de forma diferente nos países onde foi se inserindo. Na teoria neoliberal que prega as liberdades e o mercado livre, a prática desenvolve políticas que favorecem apenas uma minoria e principalmente as grandes corporações. Essas liberdades pregadas são, em grande parte, limitadas e reduzidas à ilusão de que, com características empreendedoras, pode-se atingir patamares ilimitados. No cotidiano, é comum ouvir frases do tipo: “é só querer que você consegue”, “se não conseguiu subir na vida, é porque é acomodado”, “falta força de vontade” e, nesse caminho, poderíamos citar muitas outras concepções que dominam grande parte das relações sociais. Como já foi mencionado, objetiva-se transferir as falhas e responsabilidades estruturais para a esfera individual.

Assim, a questão que me surge é: Será que não é possível estabelecer outras formas organizacionais, pautadas em outros valores? O que posso dizer a respeito de todo universo que cerca a questão da globalização e do neoliberalismo é que a questão é complexa, envolve

relações que se estendem e afetam diretamente a vida das pessoas. Entretanto, o que percebo e me gera incômodo é que, enquanto algumas nações se utilizam da globalização para continuarem crescendo economicamente e usufruindo das suas benesses, outras sofrem as consequências danosas desse processo assimétrico e imperialista que impõe hierarquias de domínio e de desenvolvimento, em que muitos se limitam às migalhas do sistema. Então a questão que fica é: Como podemos minimizar esses impactos desproporcionais? As alternativas existentes são viáveis? Com certeza, essas respostas não estão prontas, mas o seu questionamento é um dos primeiros passos para refletir a respeito do sistema vigente.

Com o caminho que percorri até aqui, observo que, desse contexto, decorrem várias crises, com foco aqui em três: ambiental, econômica e social. Ressalto que, embora tenha consciência das outras crises existentes, opto por discorrer sobre as três que considero mais gerais, ao mesmo tempo que afetam, sobremaneira, a nossa sociedade. Discuto esse tripé de crises no próximo tópico, pautando-me especificamente pelas causas produzidas no contexto neoliberal.

### 2.3 AS CRISES DECORRENTES DO SISTEMA HEGEMÔNICO

Com o desenvolvimento hegemônico do capitalismo e a sua adesão às políticas neoliberais em nome da expansão global, produziu-se um quadro contraditório; de um lado, o crescimento da riqueza mundial, mas, por outro, as desigualdades econômicas e sociais atingiram patamares desproporcionais, além do eminente colapso ambiental (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Dessa forma, com base nos dois tópicos sobre os quais discorri anteriormente, parto do pressuposto de que o capitalismo, como está dado, é insustentável para a sociedade; suas relações, o grau e o tipo de produção e consumo difundidos levam a contradições internas. Por exemplo, o capitalismo tende a exaurir os recursos naturais que permitem a sua própria reprodução, criando um quadro incapaz de se sustentar no tempo (O'CONNOR, 2002). Assim, a primeira crise que podemos trazer à tona é referente à questão ambiental.

As tradições de crítica ao sistema capitalista, como o marxismo, focaram a exploração do trabalho, deixando em segundo plano as questões ambientais. Autores contemporâneos como O'Connor (2002) fazem um esforço para integrar essas duas esferas, entendidas como inseparáveis. Diante das contradições do capitalismo, questiona-se o modo de produção e suas consequências. A primeira contradição é resumida pela taxa de exploração e manifesta o poder social e político do capital sobre o trabalho, bem como a intenção intrínseca do capital

para uma crise de sobreprodução. A segunda contradição surge com o intuito de defender ou restaurar os lucros pela exteriorização dos custos; essa contradição, que se traduz como uma crise de subprodução e reside na tendência do capital para fragilizar ou destruir as suas próprias condições de produção, na medida em que as constantes crises provocadas pelo aumento dos custos conduzem sempre a novas tentativas de reestruturação das condições de produção para reduzir custos.

Dentro desse contexto, Santos (2000) afirma que, à medida que essas duas contradições estão interligadas, adiciona-se o conceito da proporcionalidade entre exploração do trabalho e natureza. Outra consideração que destaco no pensamento de O'Connor (2002) é o argumento de que regiões consideradas subdesenvolvidas estão mais suscetíveis, e que, muitas vezes, esperam os benefícios do capitalismo, cedendo aos riscos por ele propagados. Em muitos países, a imagem que temos é de uma força de trabalho cada vez mais suscetível, muitos dos quais estão em situação sub-humana em razão dos baixos salários. Além disso, alguns países já apresentam os problemas da superpopulação, poluição e falta de recursos básicos de sobrevivência. Assim sendo, questiono: onde fica a liberdade tão pregada pelo sistema hegemônico? A questão vem se tornando cada vez mais complexa, porque, além da compreensão da finitude dos recursos naturais, o crescimento e suposto avanço social e econômico que foi prometido pelo capitalismo na modernidade não ocorreu e, ainda, culminou em multicrises latentes em nossa sociedade.

Em relação à questão econômica, trago o pensamento de Foladori (2001, p.141), que afirma: “a organização econômica de uma sociedade é resultado de um longo processo histórico, mediante o qual se impõem determinadas modalidades de produção, de distribuição e de troca e consumo dos produtos”. No caso do sistema capitalista, o mercado é o aparelho pelo qual se consolidou tal arranjo econômico.

Com a institucionalização do pensamento econômico liberal neoclássico no mundo e a derrocada dos modelos de economia centralmente planejados, propagou-se uma falsa ideia de que o mercado tem poder para reger espontaneamente as formas de produção, alocação de recursos e, conseqüentemente, as formas de sociabilidade. “A partir da década de 1970, quando coincide uma crise econômica mundial com a tomada de consciência generalizada sobre a gravidade dos problemas ambientais, o idílico mercado cambaleia” (FOLADORI, 2001, p. 141).

Entretanto, não podemos cair no discurso de demonizar o mercado, visto que todas as tentativas de suprimi-lo não obtiveram êxito, assim deve-se questionar o tipo de mercado e a necessidade de mecanismos para regulá-lo, além disso alocar recursos escassos é

extremamente complexo para ser administrado centralmente. Atualmente, fala-se na necessidade de modelos mistos, mercado e regulação estatal e da sociedade civil (LUZIO – DOS-SANTOS, 2013).

Nesse sentido, podemos observar que, claramente, o mercado não é capaz de exercer a função que, por vezes, é-lhe atribuída, como, por exemplo, nos países ditos mais avançados e industrializados (da periferia econômica tradicional), fala-se da necessidade de uma renda básica para toda a população adulta, independentemente do salário (FOLADORI, 2001). Nas palavras do autor:

Ainda assim, como temos visto, há leis intrínsecas ao capitalismo que guiam seu comportamento. Tecnicamente, pode-se melhorar a situação, porém nunca suprimi-la; o problema não é técnico nem físico, é social. [...] Demonstramos os limites da economia neoclássico-keynesiana e da ecológica, por não partirem de uma crítica ao próprio funcionamento do sistema capitalista. Porém também desmistificamos a suposta neutralidade da economia institucional, ao mostrar que a solução requer uma revisão das próprias relações capitalistas, que a solução é, antes que técnica, sobretudo política (FOLADORI, 2001, p. 159).

Dessa forma, Leff (2010) propõe uma mudança da racionalidade pautada somente no econômico; embora seu foco seja na questão ambiental, traz contribuições para pensar a crise econômica generalizada. A economia tradicional se coloca como um regime totalitário que, por meio de diferentes mecanismos, coloca o capital como valor de todas as coisas, sem refletir sobre as complexas relações que dominam a organização social e a intervenção na natureza. Esse fato é possível pelo caráter ideológico, político, teórico e de poder que constitui a ciência econômica que traz enraizada uma tradição mecanicista, linear e determinista, embasada pelos valores individualistas que se naturalizam e obstaculizam qualquer ideia alternativa de sociabilidade que não esteja centrada no grande capital.

O resultado da inserção de governos neoliberais em países “periféricos” com a globalização econômica não propiciou menor destruição ambiental e justiça social, conforme é pregado pela corrente hegemônica. Contrariamente, ampliaram-se as mazelas sociais e prejuízos ao meio ambiente. “Poderíamos dizer que isso se deve ao fato de que ainda estamos longe do mercado perfeito e que temos de continuar nesse caminho de progresso” (LEFF, 2010, p. 27). Entretanto, o que vem à tona é que os danos continuam a avançar atrelados a maior crescimento econômico, mostrando os limites do livre mercado (LEFF, 2010). Mas, em vez de reconhecer isso, o capitalismo, mediante a economia neoclássica, vem tentando colocar preço na destruição ambiental, atualmente pode-se encontrar modelos e instrumentos que buscam atribuir valores monetários à poluição da água, do ar e do solo ou exportar esses

danos para outros países, reforçando mais uma vez a lógica de mercado, estendendo-a para todas as dimensões (FOLADORI, 2001).

É possível colocar preço em algo que não se consegue mensurar? Essa questão não é tão simples, pois, segundo Leff (2010, p.26): “O mercado se impôs como uma forma inevitável de viver a vida, como uma lei suprema diante da qual parece um absoluto despropósito imaginar sua desconstrução, mesmo diante das evidências de seus efeitos na degradação ecológica e social”.

Os danos causados ao meio ambiente, bem como os problemas sociais, são vistos muitas vezes como uma consequência inevitável que temos de arcar se queremos um mundo “mais desenvolvido”. Podemos ressaltar que o mercado e sua racionalidade invadiram todos os espaços da vida em sociedade, mesmo onde o que deveria prevalecer seriam outras questões referentes ao social e ao humano. Nesse sentido, questiona-se o tipo de mercado e sua regulação, de forma que este não se sobressaia a todo aparato social.

Com esse fato, muitos setores da sociedade são prejudicados, assim Dowbor (2012, p.66) traz uma contribuição:

Não há dúvida que há uma forma capitalista de se prestar serviços sociais. O resultado, no entanto, é que no lugar da saúde surgiu a indústria da doença, no caso da educação a indústria do diploma, no caso da cultura a indústria do entretenimento e assim por diante.

Com foco na questão social, Chanlat (2000) traz a importância de resgatar questões relacionadas à ética, à liberdade, à equidade, à justiça, à afetividade, à solidariedade e à história, colocando o homem em posição de constante transformador do mundo. Contudo, dado o panorama desenhado com relação ao capitalismo e sua influência, há uma inegável precarização dos laços entre as pessoas que, por vezes, perdem-se com tamanho sofrimento e degradação das relações sociais.

Sousa Santos (2002) argumenta que há a necessidade da projeção de uma ciência social mais sensível, e, visto que este trabalho está localizado nessa área, o autor afirma que o conhecimento deve ser produzido olhando-se para os sujeitos (no sentido de compreensão), para, junto com eles, transformar a realidade, religando o que foi seccionado. Compreender o sujeito consiste em contemplar (comover-se com) o cenário social, não bloqueando a possibilidade de perturbação com o padecimento do outro. Faz-se necessário não impor uma visão unilateral, procurando entender as necessidades essenciais do ser humano na busca de transformação da realidade e na construção do bem-comum. A seguir haverá uma mudança no nível de análise, passando-se ao foco de questões em âmbito macro para recair no sujeito, pois

entendo que não poderia deixar de tratar de alguma forma a respeito do ser humano e como ele se encontra em meio a esse contexto de tantas crises.

#### 2.4 E O SER HUMANO EM MEIO A ESSAS CRISES?

No tópico anterior, tratei das principais crises de nossa sociedade e destaquei que, diante desse cenário, surgem pessoas, grupos e organizações que visam procurar alternativas possíveis a esses problemas. Ressalto que muitas pessoas estão adotando outras formas de vida que desconsideram ou vão contra a hegemonia dominante, algumas, por escolha, e outras, por terem passado por situações traumáticas ou doenças psicológicas, dado que a questão do individualismo abre várias ramificações e se insere profundamente tanto na vida pessoal como profissional das pessoas (SINGER, 2002; MENDES, 1985; LUZIO-DOS - SANTOS, 2011; OLIVEIRA, 2011).

Levando em conta essas questões, neste tópico em que trato a respeito do ser humano, suas particularidades, trago o pensamento de Chanlat (1996), que propõe um resgate do que denomina como “dimensões esquecidas” pelas organizações capitalistas, nas quais a racionalidade pautada no *homo economicus* deixa de lado a multidimensionalidade humana. Também me embaso por Lane (1980), autora que contribui para pensar o ser humano e sua relação com a sociedade. Esses dois autores ajudam a compreender o humano a partir de uma perspectiva multidimensional.

Por meio dos dois tópicos anteriores deste capítulo, é crucial compreender a questão humana em meio a essas crises, visto que, em um mundo onde o que predomina é a racionalidade instrumental e utilitarista, muitas vezes o homem é considerado apenas mais um recurso, equiparado a uma matéria-prima, por exemplo. Segundo Chanlat (1991), a partir da sociedade moderna, as relações privilegiadas são entre pessoas e as coisas, e não entre as pessoas e suas relações sociais, dominadas por categorias econômicas bastante rígidas, sendo subordinadas a essa racionalidade econômica. O autor também ressalta a complexidade dos problemas que afligem nossa sociedade, como: “a crise ecológica, o desemprego, o endividamento dos países, a precariedade dos empregos, a dualização da sociedade” (CHANLAT, 1991, p.25).

Desse modo, torna-se importante quebrar o reducionismo que permeia tanto a vida social quanto a vida organizacional e individual, considerando o ser humano em suas diferentes dimensões. Chanlat (2000) propõe a importância da compreensão da ação humana, da cooperação, da solidariedade e do homem como ator efetivo de sua história, que denuncia a

dominação. Contudo, o homem não é respeitado como tal, o que o leva ao sofrimento, pois ele, muitas vezes, é visto como um meio para alcançar um fim. Essas formas utilitaristas de relações sociais e afetivas tornam-se insustentáveis, buscando ser superadas, particularmente, pelas mãos da sociedade civil que vem se tornando protagonista de algumas das principais mobilizações em prol de outro mundo possível.

Chanlat (1991), ao propor outra forma de estudar e conceber o homem nas organizações, traz à tona algumas dimensões que constituem o ser humano e suas relações. Assim sendo, argumenta que, com o foco em melhorar a produtividade e aumentar o lucro das organizações, baseado em uma visão dominante de *Homo economicus*, “além de se consolidar uma visão fragmentada do ser humano, também desencadeou perspectivas simplistas, mecânicas e instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas” (CHANLAT, 1991, p. 26). Entretanto, somos complexos para tal redução; explicar o ser humano por um aspecto somente, embora aprofundado, não é coerente, devido à sua singularidade e às suas diferentes dimensões.

O homem como um ser biopsicossocial possui vários elementos que contribuem para sua constituição e que estão intimamente interligados. Como o próprio termo já diz, é relevante considerar suas características biológicas, psicológicas e sociais, bem como seus desdobramentos. Cabe, também, pensar que o humano está sempre em processo de construção histórica, portanto a representação dele sempre estará inacabada e imperfeita (CHANLAT, 1996). Lane (1980) ressalta a dimensão histórica, o homem como um ser social, e isto significa assumir que tanto os processos internos como os estímulos do meio têm uma significação histórica e cultural na qual o sujeito nasce e se relaciona. Dessa forma, a autora argumenta da seguinte forma: “Por mais que enfatizemos a unicidade, a individualidade de cada ser humano, por mais ‘sui generis’ que se possa ser, só poderá ocorrer sobre os conteúdos que a sociedade lhe dá, e sobre as condições de vida real que lhe permite ter” (LANE, 1980, p. 96).

Nesse sentido, o ser humano é, ao mesmo tempo, um ser genérico e singular; à medida que somos da mesma espécie e temos características comuns, somos seres singulares dotados, também, de características próprias. O homem se encontra ligado à natureza e à cultura, envolve-se com elas, transforma-as e é por elas transformado. Assim, para se compreender as ações e a construção da realidade do ser humano, deve-se recorrer à linguagem, que é uma forma de significação simbólica do homem, pois, por ela, o ser humano pode expressar seu agir e seus sentimentos (CHANLAT, 1996).

Para Lane (1980), é pela linguagem que ocorre a aprendizagem social, seu conhecimento a respeito do mundo e toda a sua socialização na sociedade; ela seria o ponto inicial para compreender o ser humano como produto e produtor de suas relações, da mesma forma que minimiza suas contradições. Pela análise entre o que o indivíduo fala e o que ele faz, em uma primeira parte, percebem-se as contradições; em uma segunda parte, seria rever de forma metódica a fala em relação às práticas sociais para compreender como se dá a determinação histórica dos fatos. Nessa perspectiva, “é o processo de socialização que irá definir ‘papéis sociais’ possíveis, adequados, esperados, e assim por diante, refletindo toda a superestrutura institucional, necessária para a manutenção de uma infra-estrutura econômica” (LANE, 1980, p.80). Nesse contexto é que as crises ganham forma e força, uma vez que a ação humana pode colocar questões e transformar a história.

Em contrapartida às visões mecanicistas que dominam a hegemonia e que permeiam as relações na empresa tradicional capitalista, através do individualismo, e homem unidimensional, podemos pensar algumas questões. A organização é um espaço em que o homem pode reafirmar sua identidade pelo enraizamento espaço-temporal, pois confere um espaço em que o ser humano pode se ocupar dele e, a partir disso, pode ou não fazer seus investimentos afetivos, profissionais etc. Lembrando que nós seres humanos somos constituídos, também, por características espaço-temporais, ou seja, pertencemos a algum lugar, viemos de algum lugar e temos diferentes concepções de tempo e isto nos modifica e nos constrói como sujeitos. Outro aspecto importante do ser humano é que ele é um ser simbólico, sendo que o próprio homem e a sociedade produziram uma representação do mundo, que é o que lhes confere significado, estes fatores são cruciais dentro do contexto das organizações alternativas, pois, para se pensar formas mais humanas de organizações, resgatar essas características pode ser um passo nessa direção (CHANLAT, 1996).

Analisando essas dimensões, o autor propõe que, para resgatar as dimensões esquecidas do ser humano, é necessário um conjunto interdisciplinar no qual estejam presentes várias áreas do conhecimento e, também, diversos níveis de análise, de forma a produzir uma mudança de visão nas organizações e que poderá ressoar em mudanças na sociedade. “Os seres humanos constroem seu mundo e seu universo social influenciando-os reciprocamente, do mesmo modo que os conflitos e as contradições estão no cerne da história das sociedades e das organizações” (CHANLAT, 1996, p.33). Temos, pois, uma concepção que evidencia a influência cada vez maior das organizações contemporâneas nos sujeitos, na natureza e na cultura, colaborando para a forma social mundial. Corroborando com essa ideia, para Lane (1980), não se pode conhecer qualquer comportamento humano isolando-o ou

fragmentando-o, como se existisse em si e por si, mas sim buscar conhecer o indivíduo no conjunto de suas relações sociais.

Outro motivo também pelo qual senti necessidade de abrir um tópico para tratar das questões referentes ao ser humano está ligado ao conceito de ser humano unidimensional. Na área de negócios, Yunus (2008) denuncia que o capitalismo acredita no conceito de um homem unidimensional, que é reduzido à questão econômica, ocorrência esta que o autor afirma minimizar pelo desenvolvimento de negócios sociais, buscando abarcar o homem em sua multidimensionalidade. Na teoria os Negócios Sociais, propõe que o resgate da multidimensionalidade humana está em valorizar as potencialidades humanas pelo trabalho, bem como retirar as pessoas de sua condição de pobreza e fazer com que elas sejam protagonistas de sua história. Assim, o autor concebe sua teoria afirmando que ela tratará do homem multidimensional, pautando-se em um modelo de negócios que, como não tem foco no econômico, abre margem para as outras esferas da vida do ser humano. Esse conceito, entretanto, não é novo, foi elaborado por Herbert Marcuse, teórico da escola de Frankfurt que cunhou a teoria referente ao ser humano unidimensional, em referência à subjetivação realizada pela sociedade capitalista. Além de basear-se em Marx, recorre também a Freud no que tange ao estudo das pulsões em sua relação com a cultura da ordem hegemônica (BASTOS, 2014). Perante isto, desenha sua teoria que destaca que a dominação também pode ocorrer pelo caminho da subjetividade, especialmente valorizando modos de viver e se relacionar que sejam favoráveis ao domínio do capital (há a dominação econômica e política, mas também a dominação psíquica).

Esse autor também faz uma crítica à globalização hegemônica. Para ele, o conceito de homem unidimensional está ligado à forma de desenvolvimento do capitalismo hegemônico que se expande pela sociedade e pelas instituições. Nesse caminho, em menção à psicanálise, traz a ideia de que o capitalismo avança pela produção inconsciente de desejo, havendo um “consentimento” por parte das pessoas em servi-lo (BASTOS, 2014).

Dessa forma, Bastos (2014) destaca que essa hegemonia unidimensional, da mesma forma que o mercado, invadiu praticamente todos os lugares. Este fato só pode ser realizado com a produção de subjetividades que sejam adequadas ao domínio capitalistas. A partir disso, estabelece-se uma dominação intrapsíquica. Portanto, baseado na visão Freudiana, destaca:

Partindo do pressuposto que nossas pulsões vivem em função do prazer e que elas, para que não destruam a nós mesmos e ao outro, necessitam se submeter às coibições culturais; considerando que essa submissão se dá, sobretudo, em nome de

se construir uma saída estruturante para elas (basta lembrar que uma existência sem prazer, seria uma vida sem tais pulsões, fato insustentável para qualquer ser humano) (BASTOS, 2014, p. 113).

As organizações da sociedade também terão um papel nesse cenário, pois, desde que nascemos, estamos de alguma forma inseridos em algum tipo de instituição, seja a família, seja a escola, sejam as empresas. Essas instituições também nos influenciam e nos ensinam a seguir o modelo dominante, pautados em hábitos de consumo (BASTOS, 2014). Assim, observando a complexidade desse pensamento de Marcuse (1982), questiona-se se esse termo utilizado por Yunus (2008) se refere às mesmas questões, dado que o autor trata desse termo como forma de trazer à tona a importância da multidimensionalidade humana. Tentarei explorar essa questão um pouco mais a frente, no capítulo 4.

O contexto capitalista neoliberal e os regimes anteriores têm participado da construção dos modos de ser e viver em nossa sociedade, por isso, neste tópico, procurei trazer algumas questões que considero de suma importância para compreensão do ser humano. Assim, as relações sociais são determinadas historicamente e embasadas por sistemas de ideias que buscam manter as relações sociais e de produção (LANE, 1980). A partir das dimensões acima citadas, verifico que cada uma delas tem sua importância para as organizações e sociedade na qual o homem está inserido, principalmente no que tange às organizações alternativas, nas quais se busca resgatar essas questões.

Quando se pensa no homem como um ser genérico e singular, pode-se destacar que o estudo acerca dele não deve deixar de lado esta dupla dependência, a valorização e o resgate das dimensões esquecidas. Para reflexão a respeito desse tópico, deixo a seguinte questão: Até onde os negócios sociais realmente buscam valorizar esse ser humano multidimensional? Na prática desse modelo de negócios, podemos encontrar essa questão ou seria somente na teoria? Como as crises evidenciam outras possibilidades de viver em um meio social tão marcado pela hegemonia capitalista?

Com base nessas colocações, passo, então, ao próximo capítulo, que tratará das organizações alternativas ao modelo hegemônico e que se embasam por modos socioeconômicos mais justos e solidários, em que as organizações também são impactadas pelo humano, tratando-se de um caminho interativo.

### 3 AS ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS EM FOCO

Diante da conjuntura gerada pelo neoliberalismo e suas consequências, observa-se a necessidade de buscar alternativas e refletir sobre a sociedade que estamos construindo. Nessa direção, segundo Luzio-dos-Santos (2013), nossa realidade se encontra em momento de encruzilhada. Construimos um panorama social de mundos que não se reconhecem, pois, enquanto alguns possuem padrões de vida luxuosos, outros batalham para sobreviver. Economicamente, ao voltarmos para a história, as crises estão ocorrendo em ciclos cada vez mais curtos. Na questão ambiental, estamos sujeitos a ameaças sucessivas de destruição do planeta. Quanto ao social, cada vez mais temos dificuldade de conviver como semelhantes, de modo que essa circunstância nos leva à conclusão de que o modelo socioeconômico vigente, além de não ser sustentável, não poderá nos conduzir para um futuro melhor.

Nessa perspectiva, o que seria uma sociedade melhor? Neste trabalho, quando trago esse questionamento, remeto-me a uma sociedade mais justa, com menos desigualdades sociais e seus problemas consequentes, assegurando relações sociais pautadas por formas mais solidárias e responsáveis pelo conjunto da sociedade. Assim sendo, Foladori (2002), quando trata a respeito da sustentabilidade social, destaca que a sociedade civil tem vivido um processo de amadurecimento com aumento da participação social, de forma gradativa, ao longo das últimas décadas. Além disso, Dowbor (2012) considera que, embora de forma tímida, vêm emergindo algumas iniciativas, tanto no âmbito teórico como nas várias esferas da sociedade, assim têm-se propagado teorias que buscam a reversão do paradigma utilitarista, para modelos mais colaborativos e de interesse social. De acordo Sousa Santos e Rodriguez (2002), essas articulações são um movimento contra-hegemônico, que o autor chama de outra globalização, visto que, para ele, não há somente uma única globalização, mas várias, sendo a hegemônica apenas uma delas.

Diante disso, destaco as principais características e diferenças, bem como as vertentes a respeito das organizações alternativas. Desse modo, antecipo que não é meu objetivo indicar qual seria a melhor alternativa, utilizando-me de formas valorativas com base maniqueísta, mas abordar a forma como essas iniciativas se configuram.

Assim, as particularidades dessas organizações estão relacionadas a perspectivas que adotam o sistema de redes e alianças entre diferentes atores, com enfoque colaborativo e participativo da comunidade em que estão inseridas. Princípios democráticos, em diferentes níveis, também são marcantes nessas iniciativas não convencionais, alguns movimentos se pautam em políticas de autogestão, já outras possuem bases com hierarquia mais definida,

entretanto o foco na participação de todos nas decisões e ações estão sempre presentes. A valorização do ser humano, e não do foco restrito ao econômico, é visível em muitas dessas alternativas, seja mediante a busca por igualdade de gênero, ao resgate dos saberes populares, ou até mesmo da concepção de que, no fundo, não somos todos iguais, portanto temos muitas diferenças que devem ser levadas em consideração. Dessa forma, ganham força os valores coletivos em detrimento do individualismo presente nas empresas tradicionais (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Quanto ao alcance das propostas realizadas pelas organizações alternativas, há conectividade entre a integração da busca pela transformação econômica e social com o foco na valorização dos processos que envolvem cultura e política. Nesse contexto, o Estado também tem papel importante, porquanto é um espaço que deve ser democratizado a fim de essas lutas serem foco dentro e fora dele. As questões políticas e estatais possuem influência direta no incentivo a essas iniciativas, seja por questões burocráticas, quanto às leis que se direcionam a essas formas alternativas de organização, seja por políticas de apoio (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

A colaboração e as redes de apoio também são cruciais para o desenvolvimento dessas iniciativas. Os movimentos em rede que envolvem, por exemplo, o consumo de produtos locais, que futuramente poderão gerar empregos no local de produção, mostram-se profícuos na manutenção de algumas organizações alternativas, no entanto, se o foco for apenas restritivo ao local, em longo prazo podem cair no *status quo* (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002). Ressalto que esses fatores podem diferir quanto ao objetivo de uma organização para outra, pois há movimentos que surgem justamente para atender às demandas locais.

Quanto aos objetivos das organizações alternativas, assim como suas características também não são homogêneos, podemos encontrar diferentes enfoques nelas. Em resumo, as alternativas atuais repousam na busca da sustentabilidade sistêmica e de oportunidades de alianças positivas que, mesmo no interior do capitalismo, podem abrir portas para transformações graduais. Modelos perfeitos são tomados como tipos ideais que, na prática, não são passíveis de realização, mas podem inspirar e servir de base para a experimentação na busca de alternativas ao modelo hegemônico (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Diante de nosso contexto atual, a viabilidade dessas alternativas aqui mencionadas reside em grande parte na sua capacidade de sobreviver diante do domínio capitalista. Dessa forma, considero a experimentação e a possibilidade de alternativas como potenciais caminhos a serem explorados. Partindo desse pressuposto, considero que, devido à escala e ao

caráter antissistêmico, essas alternativas possuem muitas fragilidades e são ainda elementares. Contudo, a perspectiva que adoto refere-se à análise, com foco em uma crítica positiva e fortalecedora de suas potencialidades, com os princípios não capitalistas (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Esses movimentos podem assumir diferentes posições quanto à sua postura em relação ao capitalismo, entretanto podemos encontrar duas grandes categorias, que serão discutidas no tópico a seguir.

### 3.1 ALTERNATIVAS AO DESENVOLVIMENTO E AO DESENVOLVIMENTO ALTERNATIVO

Com base em Sousa Santos e Rodriguez (2002), as organizações alternativas podem ser divididas em duas formas principais: 1) alternativas ao desenvolvimento e 2) desenvolvimento alternativo. Essa divisão não é estanque, devido ao fato de que, na prática, essas conceituações teóricas podem ter características semelhantes. Porém, essa divisão é estabelecida pela perspectiva e pelo o grau de enfretamento e diferenciação dessas organizações alternativas quanto ao modelo tradicional capitalista. Algumas são mais próximas do mercado, inclusive fazem uso da sua lógica para desenvolver suas atividades, como é o caso das cooperativas de crédito e dos negócios sociais. Já as outras propostas buscam a transformação do modelo, com formas alternativas de relações socioprodutivas, como exemplo, faço referência aos ecologistas profundos que se opõem a qualquer forma de desenvolvimento (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Nesse sentido, as alternativas ao desenvolvimento, que também são conhecidas como reformistas, compõem-se por diversas análises e propostas, tanto teóricas quanto práticas, estabelecidas por intelectuais, economistas, técnicos e outras pessoas que estavam descontentes com os pressupostos e os efeitos dos programas convencionais, com base na abordagem clássica do desenvolvimento da sociedade, que se preocupavam estritamente com o âmbito econômico (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Esse grupo de desenvolvimento alternativo tem como pressuposto que a economia deve se subordinar às outras esferas da sociedade, principalmente no que se refere ao bem-estar social da população, dessa forma se preocupam em incluir as pessoas que não usufruem dos benefícios do desenvolvimento. Essa linha não rejeita o crescimento econômico, mas impõe limites a ele, com o objetivo de que o crescimento seja proposto dos níveis mais baixos para os mais altos, e não o contrário. Suas ações tentam viabilizar outros modelos organizacionais que se confrontam com a lógica da empresa capitalista, criando a possibilidade de escolhas e de

pluralidade econômica e, ao se viabilizarem, transformam-se em sombras para as organizações capitalistas tradicionais, dificultando seu monopólio e suas práticas abusivas (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002). Esse movimento também possui um caráter coletivista com foco na produção e na valorização do que é local, de forma que as pessoas possam ter acesso ao que não podem pela via do mercado tradicional. Como exemplo desses casos, podemos citar as Organizações Não-Governamentais, empresas autogestionárias, movimento ecologista, com foco no desenvolvimento sustentável, alguns movimentos feministas e programas de apoio econômico às classes mais vulneráveis, microcrédito, movimentos sociais populares e bancos comunitários de desenvolvimento local (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002). Esses movimentos têm gerado repercussão no sistema vigente, sempre fazendo uma crítica de suas premissas e propondo mudanças.

O segundo movimento, denominado desenvolvimento alternativo, também é conhecido por correntes da sustentabilidade, como transformacionistas, pois visam fazer mudanças radicais que se opõem à ideia de crescimento econômico e ao modelo hegemônico. Assim, nessa visão, o único desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento sem crescimento, que alude, então, a formas alternativas de conhecimento e reivindica diversidade cultural de produção (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002). Esse grupo passou a explorar perspectivas pós-desenvolvimentistas por meio de uma crítica radical à noção de desenvolvimento. A partir dessa oposição, visam instituir novas formas de desenvolvimento, alegando que a noção de desenvolvimento sustentável é contraditória, pois, para eles, não há como ter desenvolvimento econômico sem degradar o meio ambiente e as relações sociais. As questões culturais e políticas são latentes nessas organizações, por isso criticam toda forma de colonialismo e acreditam que a diversidade cultural é essencial para construir outras formas e relações de produção e satisfação das necessidades básicas de vida em conjunto (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

Nos movimentos de alternativas ao desenvolvimento, têm-se os movimentos híbridos, como o ecofeminismo, ecoanarquismo, movimentos ecossocialistas, movimentos indígenas, a luta dos seringueiros no Brasil, os zapatistas, em Chiapas, e os chipko, na Índia. Alguns desses modelos priorizam a justiça ambiental, outros, a social, de gênero e a econômica; outros também propõem a mudança de foco no homem para centrá-lo na natureza, este é o caso dos ecologistas profundos, que têm a natureza o bem primordial (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Embora esses dois movimentos possuam algumas características em comum e, na prática, as fronteiras não sejam bem delimitadas e se sobreponham em vários pontos, os dois

pensamentos se diferenciam em sua raiz. Contudo, os pressupostos (radicais ou não em relação ao capitalismo) dessas alternativas não serão guias deste trabalho para refletir sobre essas iniciativas. Primeiro, porque, como afirma Sousa Santos (2002), poderiam ser desqualificadas alternativas que nascem no interior do capitalismo e que podem gerar transformações graduais pela introdução de princípios mais solidários. Segundo, porque, um critério rígido pode se ligar à ideia de que todo tipo de iniciativa está sempre de alguma forma conectada ao sistema hegemônico, o que pode acabar em rejeição desses movimentos antes mesmo de conhecê-los.

Essa contextualização é relevante, dado que, dificilmente, uma alternativa será baseada exclusivamente por valores pelos quais as regem. Assim, de alguma forma terão relações diretas ou indiretas com questões capitalistas. Além disso, estas iniciativas ainda não representam modos de produção e sociabilidade que substituam o modo capitalista. Contudo, esse fato não tira a importância delas, nem o seu potencial de transformar a sociedade, ainda que em pequena escala. Isso ocorre por dois motivos: 1) em nível individual, implicam, frequentemente, mudanças fundamentais nas condições de vida de seus atores e, 2) em nível social, disseminam suas experiências como forma de organizações não capitalistas, ampliando o campo social em que operam esses diferentes valores (SOUSA SANTOS, 2002).

Finalizo este tópico, destacando que os desafios intrínsecos a essas visões são extensos e complexos, porém, se há pessoas que buscam e encabeçam esses modelos alternativos, isso prova que a possibilidade de novas formas organizacionais não pode ser descartada pela dominância do sistema vigente. Outro fator importante é quanto à disseminação desses valores baseados em uma visão diferente da que permeia toda nossa vida social. Esses movimentos alternativos propagam valores que procuram estabelecer relações socioeconômicas tendo em vista um mundo mais justo e baseado na emancipação social<sup>3</sup> (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002).

No próximo tópico, destaco um exemplo de alternativa ao desenvolvimento, movimento este que vem crescendo na última década e possui características passíveis de ser aprofundadas, porém também possui algumas questões contraditórias. Assim, destaco, a seguir, uma contextualização dessa alternativa, denominada negócios sociais.

---

<sup>3</sup> Conceito utilizado como forma de propor um devir possível, baseado em novas formas de relação social (SOUSA SANTOS, 2002).

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E VERTENTES DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Como explorado no tópico anterior, estamos em um momento histórico singular que propicia o surgimento de uma multiplicidade de formas alternativas ao capitalismo. Entre estas que se destacam, é possível encontrar movimentos de cooperativismo, comércio justo, redes solidárias, microcrédito entre outras. Surgem, entre essas redes, os negócios sociais, cuja proposta seria um novo modelo de empresa. Visando compreender as principais características e conceituações desse modelo, neste tópico são exploradas diversas vertentes que permeiam o universo dos negócios sociais, destacando suas particularidades em cada região do mundo.

De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), o modelo de negócios sociais pode ser considerado uma junção entre o modelo privado de empresa e o terceiro setor, culminando em um modo diferenciado, que não se apoia somente na lógica de mercado, mas também não sobrevive apenas de doações, e trabalha com investimento e outras formas de sustentar o negócio.

Os pressupostos dos negócios sociais têm relação clara com os problemas sociais, principalmente no que se refere à pobreza e à inclusão de pessoas marginalizadas de alguma forma pela sociedade. Sendo assim, estabelecem uma relação com a sociedade diferente da empresa tradicional, por meio de iniciativas que visam ao bem comum e à melhoria da qualidade de vida e inserção principalmente de pessoas vulneráveis. O que diferencia esse modelo das ONGs é o fato de que esse modelo também, em certa medida, visa à sustentabilidade financeira de suas organizações.

Comumente, nas pesquisas em bases de dados, como Scielo, EnANPAD, Base de Dados da CAPES e Spell, há certa dificuldade quanto às diferentes nomenclaturas utilizadas no contexto dos negócios sociais. Por vezes, também o termo “responsabilidade social” aparece como próximo ao de “negócios sociais”, gerando uma confusão conceitual. Justamente por isso, Yunus (2008) argumenta que a responsabilidade social corporativa (RSC), que se afirma como resposta à pobreza e a outros problemas sociais, não é uma solução viável, pois, embora tenha grande aceitação das empresas, seu objetivo é o lucro da organização. Mesmo que procurem ajudar de alguma forma, a grande maioria dessas empresas adota essas medidas devido à pressão de mercado e não possuem como objetivo a diminuição da pobreza em si, muito menos a emancipação dos grupos excluídos.

As principais conceituações que se relacionam aos negócios sociais são: empreendedorismo social, negócios com impacto social, negócios inclusivos e empresa social.

De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), esses diferentes termos estão associados a diversos países, sendo, nos Estados Unidos, o termo “empreendedorismo social” o mais usado para se referir a organizações de corte social. Contudo, na Europa, o termo “empresa social” é o mais empregado e, nos países emergentes, os “negócios sociais” possuem maior aderência. Essas diferentes formas de empregar o termo podem estar relacionadas aos diferentes contextos e culturas nos quais estão inseridas essas localidades, mas acabam por gerar certa confusão, já que se referem a realidades distintas. Nos países considerados subdesenvolvidos, como é o caso do Brasil, também não há consenso a respeito da terminologia a ser utilizada. Em alguns contextos, todas as terminologias são aceitas, já em outros, adota-se um termo específico, verificando-se a necessidade de maior discussão na busca de distinções que garantam conceituações mais sólidas. A seguir, explico as diversas vertentes, considerando que o enfoque adotado deste trabalho centra-se nos negócios sociais.

Começando com a visão europeia, o termo mais utilizado para se referir ao fenômeno é “empresa social”, sendo, inclusive, reconhecido juridicamente em alguns países. O contexto de formação das empresas sociais na Europa teve como motivação a oferta, a baixo custo, de serviços que eram de responsabilidade do setor público, porém não conseguiam ser efetivos na prática (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Esse perfil ganhou mais visibilidade nos anos 1990, devido a um aumento das discussões em todo o mundo sobre os problemas sociais oriundos da crise econômica ligada à época. Concomitantemente, houve uma diminuição dos investimentos públicos no campo social, levando ao aumento de organizações do terceiro setor e da participação das empresas privadas em ações sociais, o que culminou também para o surgimento das empresas sociais (COMINI, 2011).

Dessa forma, as empresas sociais surgiram como alternativa de geração de renda para as populações deixadas à margem da sociedade (BORZAGA; DEFOURNY, 2011). Assim, a empresa social tem como princípios a coletividade, a solidariedade e a transparência, regendo suas ações. Outra questão importante se refere à participação da sociedade civil nessas organizações, desde a criação até a tomada de decisões. Essas empresas têm por objetivo contribuir para a redução de problemas sociais ligados à saúde, à educação, à cultura etc.

No entanto, a maior parte das empresas sociais na Europa possui financiamento do governo e tem um perfil que se aproxima da prestação de serviços ligados à educação e à cultura (GALERA; BORGHAZA, 2009). De acordo com Galera e Borgaza (2009), os impulsionadores cotidianos das empresas sociais são os empreendedores que estão à frente dessas organizações. Outra característica importante para compreender o modelo europeu está ligada à promoção da economia local e ao desenvolvimento cultural da comunidade em que

está inserida, voltando-se novamente para a participação e o envolvimento da população, a qual deve estar próxima e observar a utilidade social gerada pela empresa social. Além disso, a geração de empregos possui papel crucial nessas organizações (COMINI, BARKI; AGUIAR, 2012), e esse perfil organizacional tem algumas semelhanças com outros modelos, todavia possui particularidades devido ao contexto de seu surgimento, à forma como a população participa e ao ramo em que atua.

Diferentemente da Europa, nos Estados Unidos, o termo que emerge é “empreendedorismo social”, juntamente com o termo “negócio social”, assim essas terminologias têm significado ainda difuso. O surgimento delas está associado à década de 1970, quando as organizações do terceiro setor começaram a cobrar por suas atividades comerciais, propulsionadas pela crise de recursos no país e retração estatal (KERLIN, 2006). Com conotação diferente da Europa e também nos países emergentes como o Brasil, muitas vezes, o termo “negócios sociais”, nos Estados Unidos, é utilizado para definir uma empresa que tenha objetivo social, uma unidade de negócio inserida em uma empresa tradicional ou até mesmo ações ligadas à responsabilidade social corporativa.

Simultaneamente, na década de 1990, dois movimentos tiveram forte influência nos Estados Unidos. O primeiro argumenta que as multinacionais deveriam mitigar suas atividades exploratórias pela inclusão de consumidores da base da pirâmide, visão representada por Prahalad e Hart (2002). Com base na população marginalizada, buscou-se, na época, elaborar e discutir estratégias para abarcar esse mercado ainda não muito explorado. Os autores apontaram que as ações de responsabilidade social corporativa seriam limitadas e, em alguns casos, ineficazes, para contribuir com a melhoria das condições de vida das pessoas marginalizadas. A principal contribuição das empresas multinacionais seria oferecer serviços e produtos inovadores, que atendessem a uma demanda diversa daquela em que tradicionalmente as grandes corporações focavam (COMINI, 2011). Essa visão não corrobora com o conceito de negócios sociais utilizado neste trabalho e que será explorado adiante.

Já o segundo movimento está ligado às organizações sem fins lucrativos que passaram a atuar no mercado convencional. Muitas ONGs que não estavam recebendo doações consideráveis devido à crise dos países resolveram continuar oferecendo seus serviços, porém monetizaram de alguma forma essas atividades. Essa segunda visão se aproxima mais do que se conhece atualmente como negócios sociais (COMINI, 2011). Nos Estados Unidos, os negócios sociais abarcam uma multiplicidade de atividades, por isso é difícil uma conceituação precisa do que seria esse fenômeno no país. Assim, essas organizações podem ser concebidas como qualquer empresa que possua caráter empreendedor e que tenha, ao

final, um impacto social positivo para a sociedade, ou seja, que gerem um benefício para a sociedade e que provoquem mudanças de longo prazo. Diferentemente da Europa, que não possui uma caracterização legal, embora alguns concebam esse modelo como um modelo híbrido de empresa que está entre as pertencentes aos sem fins lucrativos e às tradicionais. Destarte, são encontradas algumas terminologias para designar estas organizações: “*Low-Profit*”, “*Limited Liability Company e Benefit Corporation*” (MOURA, 2011).

Após descrever de forma sucinta como são caracterizados os negócios sociais na Europa e nos Estados Unidos, passo a desenvolver o conceito do termo “negócio inclusivo”. Usualmente, esse termo é empregado em países da América Latina e da Ásia, possuindo estes contextos diferentes, porém cuja extrema pobreza e baixa qualidade de vida da população aproximam-nos. É difícil contextualizar exatamente a forma como esse modelo se desenvolveu dadas as particularidades de cada país. Assim, o foco repousa sempre na diferença entre o contexto da América Latina e o asiático. Os caminhos que os negócios inclusivos percorrem envolvem primariamente a redução da pobreza, a geração de trabalho e renda e a busca de soluções para problemas sociais com sustentabilidade financeira pelo estabelecimento de relações com organizações privadas tradicionais, muitas vezes na qualidade de fornecedores ou distribuidores de seus produtos ou serviços (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Portanto, Comini (2011) aponta que, tal como nos Estados Unidos, essas organizações não são puras e podem ser encontradas sob a forma de empreendimentos do terceiro setor, organizações capitalistas tradicionais que têm foco social ou negócios em atividades do setor público, cujo produto final são serviços e valores significativos para a sociedade. Essas organizações geralmente têm atividades ligadas, de alguma forma, à transformação social e se utilizam de mecanismos de mercado para atingir seus objetivos. O modelo de negócios inclusivos se diferencia tanto do modelo europeu quanto americano, visto que esboça a efetiva inserção da população de baixa renda no processo produtivo (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Segundo Teodósio e Comini (2012), no contexto brasileiro, esse modelo ainda é insólito, tanto no âmbito prático como no teórico. Contudo, o modelo se afirma como possibilidade de enfrentamento das mazelas sociais, dado que visa considerar as reais necessidades, potências e contextualização da condição das pessoas marginalizadas pela sociedade. Os negócios inclusivos propõem alianças com outros modelos de empresas, podendo ser uma forma de aproximar as organizações da sociedade civil e atribuir a importância da sua contribuição para a desigualdade social e a exclusão da pobreza. Nesse contexto, Marquez, Reficco e Berger (2010) ressaltam que o padrão de negócios inclusivos

pode culminar em benefícios à sociedade pela produção e valorização de formas de relação social pautadas na solidariedade. Para melhor clareza entre as semelhanças e diferenças desses modelos apresentados, será exposto, no Quadro 1, um resumo a respeito da inserção desse modelo de empresa nas diferentes regiões.

**Quadro 1:** Comparativo entre Diferentes Regiões a Respeito dos Negócios Sociais

Região	Termo Preponderante	Origem	Característica Principal	Foco	Público-Alvo
Estados Unidos	Empreendedorismo Social/Negócios Sociais	Responsabilidade Social de Multinacionais e expansão do terceiro setor	Inovação Social de Mercado	Benefícios sociais e atingir potenciais consumidores não abarcados pelas empresas tradicionais	Base da Pirâmide consumidora/ Classe baixa
Europa	Empresa Social	Falha em atividades do Governo	Tradição coletivista e inclusão da sociedade civil	Suprir atividades que o estado não consegue, principalmente com relação as populações carentes	Populações carentes
Países Emergentes	Negócios Inclusivos/ Negócios Sociais	Problemas Sociais Acentuados	Busca da redução da pobreza	Diminuição da pobreza e problemas sociais	Populações em situação de vulnerabilidade social/População em situação de exclusão

**Fonte:** Elaborado pela autora (2015)

Com relação às diferentes perspectivas, é interessante ressaltar as diferenças entre elas, pelo fato de as diferentes formas configurarem os negócios sociais em cada contexto. Esse modelo ainda é novo e em fase de experimentação, entretanto tem se destacado por seu objetivo de redução da pobreza, melhoria de vida de populações vulneráveis socialmente e dos oprimidos, com foco em oferecer a essas pessoas trabalho e acesso a condições de vida.

Nesse contexto, o modelo de negócios sociais que se relaciona também ao conceito de negócios inclusivos possui algumas particularidades. Embora o modelo Yunus de negócios sociais possa ser desenvolvido neste tópico como uma ramificação, será iniciado um novo tópico para tratar especificamente de seu modelo, o qual se justifica por se tratar do escopo específico desta pesquisa, portanto será mais aprofundando que os demais. Assim, serão tratadas no capítulo a seguir as características que dão base ao modelo de negócios sociais, termo cunhado por Muhammad Yunus e que chegou recentemente ao Brasil, expandindo-se pelo país por meio de diferentes atividades.

## 4 NEGÓCIOS SOCIAIS: ENFOCANDO O MODELO YUNUS

Neste capítulo dedicado aos negócios sociais, procuro primeiramente tratar dos pressupostos teóricos do modelo de Yunus. Posteriormente, trato especificamente de algumas considerações críticas que podem ser dirigidas aos negócios sociais. Busco pontuar neste capítulo que essas críticas me ajudaram a ver outro lado do modelo de negócios sociais e, a partir dessas questões, poder questionar muitas das posições assumidas por essas organizações. Novamente, afirmo que meu objetivo não é desqualificar o modelo e também não pretendo fazer polarizações, localizando entre positivo ou negativo, mas apontar, além de sua história, objetivos e características, também seus limites.

### 4.1 MODELO YUNUS DE NEGÓCIOS SOCIAIS

O modelo de negócios sociais representado por Muhammad Yunus teve seus primeiros passos na cidade de Bangladesh e, posteriormente, foi se expandindo para outros países (geralmente locais que têm em comum graves problemas sociais). Inicialmente, o termo utilizado era empresa social, assim como é utilizado na Europa. Nesse sentido, a mudança ocorreu como forma de se diferenciar de outras abordagens próximas. Embora se tenham relatos de que já se usava esse termo nos Estados Unidos, ele ganhou visibilidade e passou a ser conhecido mundialmente por meio de Yunus (YUNUS, 2008; COMINI, 2011).

Para chegar a esse modelo de organização, o autor busca em seus textos fazer um panorama a respeito do capitalismo e suas consequências para a humanidade. Cabe aqui pontuar que, em seus livros a respeito de negócios sociais, Yunus não faz uma análise aprofundada do capitalismo, deixando algumas questões em aberto. Apesar de tecer uma crítica, em outros momentos afirma que seu modelo seria um complemento para o capitalismo, porém em momento algum se opõe frontalmente ou tenta superá-lo (YUNUS, 2008).

Sua análise resgata que o capitalismo traz prosperidade apenas a algumas nações, mas os benefícios não se distribuem de igual forma e, embora esse “desenvolvimento” tenha se feito pelo lado econômico, os problemas sociais vêm se intensificando. Nesse contexto o autor questiona:

O que está errado? Em um mundo no qual a ideologia de livre empresa não tem nenhum oponente real, por que os mercados livres decepcionaram um número tão grande de pessoas? À medida que algumas nações marcham rumo a uma prosperidade cada vez maior, por que tantas partes do mundo têm sido deixadas para trás? (YUNUS, 2008, p. 21).

O autor responde, afirmando que isso está relacionado aos objetivos do mercado, que não se voltam a resolver os problemas sociais. Em vez disso, potencializam esses problemas, principalmente a pobreza e a falta de acesso (YUNUS, 2008).

Nessa medida, na visão de Yunus (2008), a globalização também tem um papel importante no quadro que nossa sociedade vem enfrentando. No entanto, o autor defende o conceito de globalização e propõe que, por meio de uma maior regulamentação, a globalização poderia ter um efeito positivo se fosse empregada para diminuir as desigualdades sociais. Nesse sentido, não aponta os avanços tecnológicos como sendo o grande problema, e sim a forma como são utilizados, dado que somente é possível conhecer alguns problemas sociais distantes e poder fazer algo a respeito devido ao fluxo de informações que podem ser trocadas.

Ainda em uma crítica ao modelo tradicional capitalista, Yunus (2008) argumenta que a empresa tradicional entende o ser humano como unidimensional, algo reforçado pelo livre mercado que o limita à dimensão econômica. Para ele, o problema essencial do capitalismo é “capturar a essência do que é ser humano”, pois sua vida resume-se ao papel na empresa, com a missão de maximizar o lucro (YUNUS, 2008, p. 34).

Assim, dedica um breve trecho de seu livro a tratar da questão da multidimensionalidade humana, no qual afirma que as pessoas têm muitos interesses e metas e buscam isso de forma diferente. Ilustrativamente, trago a ideia do autor:

Não há nenhuma razão para nos sentirmos forçados – seja em nossas escolhas de investimento, seja em nossas decisões pessoais – a seguir um modelo único e multidimensional de comportamento humano. Nós, seres humanos, somos multidimensionais, e os modelos empresariais que identificamos deveriam ser igualmente diversos. Assim, ao reconhecer e estimular empresas sociais, estamos ajudando a tornar isto possível (YUNUS, 2008, p. 53).

Os conceitos utilizados por Yunus (2008), de homem unidimensional e multidimensional que apresentei, foram anteriormente, de forma mais detalhada, representados por Marcuse (1982) e Chanlat (1991). Ambos os autores têm por base a teoria psicanalítica em suas formulações, dessa feita, nas poucas partes que Yunus trata dessa questão, não fica clara qual teoria ele utiliza para construir sua visão a respeito do ser humano. Por vezes, trata de “padrão comportamental” e, por outras, afirma que temos uma “personalidade multidimensional”. No entanto, além de se observar que o autor usa indiscriminadamente conceitos de diversas teorias, a partir da citação acima, é possível inferir que o autor parte de um pressuposto comportamental, pois centraliza sua fala em palavras como “escolha” e “opção”, não se detendo a aprofundar que os mecanismos psíquicos e

sociais estariam envolvidos nesse contexto. Entretanto, como Yunus (2008) não aprofunda esse conceito, ficam várias lacunas, assim não se sabe qual pressuposto teórico o autor adotou para tratar da questão do ser humano, ficando claro apenas que a solução para abarcar a diversidade do ser humano seria o surgimento dos negócios sociais, que se colocariam como mais uma opção de escolha para que o homem não seja forçado a escolher entre a empresa tradicional e as ONGs, por exemplo.

Diante deste fato, faz uma crítica às instituições que encontramos na atualidade. Em sua visão, essas organizações, que poderiam de alguma forma contribuir para redução da pobreza, possuem muitas falhas que comprometem seus pressupostos. Dessa forma, Yunus (2008) afirma que o governo tem falhado na resolução de problemas sociais; a corrupção que o domina e o benefício de leis para a grande elite prejudica ainda mais a situação das pessoas vulneráveis. Nesse sentido, argumenta que esse modelo é ilógico e que seria necessária uma grande mudança com relação a essas organizações. Outro modelo que o autor traz são as organizações sem fins lucrativos (ONGs), estas, ao mesmo tempo em que não são diretamente ligadas ao Estado, a maioria sobrevive mediante doações, que, devido a contingências, crises ou grandes catástrofes, têm maiores demandas e não conseguem atingir seu objetivo, ficando dependentes muitas vezes de seus financiadores.

Com relação às instituições multilaterais, como o Banco Mundial, por exemplo, que são ligadas ao governo, da forma como estão estruturadas suas políticas, cujo foco somente está no fator econômico (Produto Interno Bruto - PIB), não representam a realidade das pessoas mais necessitadas, vendo estas apenas como números. O Banco Mundial, por exemplo, só oferece recursos a quem pode oferecer garantias, além do mais, estabelece uma relação de precondições, definindo como o dinheiro deve ser empregado. Essa foi uma das suas principais preocupações e motivações para a criação do *Grameen Bank*, primeira experiência de microcrédito do mundo idealizada por Yunus na década de 1970, explicada em maiores detalhes mais adiante (YUNUS, 2008).

Em sua estrutura organizacional, o negócio social é basicamente o mesmo de uma organização tradicional. Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2009), não segue o modelo das ONGs, pauta-se em uma estrutura organizacional semelhante ao modelo tradicional de empresa, porém com objetivos diferentes. Assim, nesse modelo, as organizações precisam alcançar a sustentabilidade financeira ao mesmo tempo em que buscam objetivos sociais. Mas, em que o modelo de negócios sociais efetivamente se diferencia da forma europeia ou americana? O modelo é conhecido pela valorização do reinvestimento do excedente na empresa, ou seja, mesmo que o lucro não seja central em uma

organização de negócios sociais, esse excedente deve contribuir para que mais pessoas tenham acesso aos benefícios sociais a que se propõem, bem como resolução dos problemas sociais e ambientais. Acrescenta-se também o valor dado ao empreendedorismo, que é aqui concebido como a condição de partida que mostraria efetivamente a preocupação com a resolução de problemas sociais por parte dos integrantes dos negócios sociais (YUNUS, 2010).

Dessa forma, Yunus (2008) afirma que há dois tipos de negócios sociais. O primeiro caracteriza-se por empresas cujo foco, em vez de maximização dos lucros para os proprietários, objetiva proporcionar benefícios sociais, podendo ser composta pelos próprios beneficiários. O segundo tipo de negócio social funciona de modo distinto: são negócios que pertencem a pessoas pobres ou em situação de vulnerabilidade social, sendo os resultados auferidos no empreendimento para benefício de seus integrantes; o benefício social é derivado do fato de que os dividendos e o crescimento de capital produzido pelos negócios vão ajudá-los a reduzir sua pobreza ou, mesmo, sair dela. Entretanto, segundo seu idealizador, quanto à atuação dessas empresas, destaca-se que elas não viverão fora do mercado, trabalharão dentro do mercado convencional, competindo com as demais empresas, inclusive com outras empresas sociais (YUNUS, 2008). Essa visão do autor reforça a sua posição, ainda que crítica em relação a muitas das mazelas produzidas pelo capitalismo, não se contrapõe a este, aceitando sua lógica que, no seu entender, precisa ser complementada e ajustada, e não substituída.

Independente do tipo de estrutura que o negócio social tiver, há alguns pressupostos que essas organizações devem levar em consideração. No ano de 2009 durante o *World Economic Forum*, foi elaborado um documento no qual Muhammad Yunus apresenta sete características básicas dos negócios sociais. Esses princípios norteiam todas as organizações inspiradas em seu modelo (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009). Assim, destacam-se: 1) todos os negócios sociais devem ter como objetivo máximo a superação da pobreza e outros problemas sociais de acordo com cada contexto; 2) buscar a sustentabilidade financeira do negócio para não ficar dependente de seus investidores; 3) os investidores receberão de volta somente o valor inicial investido; 4) assim que os investidores forem ressarcidos, o lucro que a empresa obtiver será reinvestido na empresa; 5) o negócio deve ter preocupação com a degradação ambiental e procurar minimizar os danos à natureza; 6) os colaboradores da organização deverão ter boas condições de trabalho e receber salários de acordo com o mercado; e, após estabelecer esses objetivos, Yunus acrescenta que o sétimo é fazer todos os

anteriores com alegria. Dessa forma, a maximização dos lucros não deve fazer parte do negócio (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009).

Nesse contexto, é interessante ressaltar que, em estudos realizados por Michelini e Fiorentino (2012), observou-se que, na prática, os negócios sociais mais consolidados vêm de empresas que atuam no mercado convencional e que criam um negócio social como ramificação ou promovem uma empresa separada para desenvolver negócios sociais. Como exemplo desse fato pode-se citar a Grameen Danone – uma *joint-venture* da Danone com o grupo Grameen (fundado por Yunus), com finalidade de fabricar e oferecer iogurtes para combater a desnutrição do povo de Bangladesh. A organização surgiu a partir de uma parceria entre Yunus e o chefe executivo da Danone; além de oferecer o iogurte que possui eficácia contra a desnutrição em crianças, também visa gerar empregos nas comunidades carentes, visto que são as pessoas do próprio entorno das vilas que fazem a distribuição do iogurte.

Para sumarização e caráter didático da pesquisa, abaixo será exposto, no Quadro 2, a comparação entre a empresa tradicional e o modelo de negócios sociais de Yunus, tendo em vista uma maior clareza sobre suas diferenças e semelhanças.

**Quadro 2:** Comparativo entre Empresa Tradicional e Negócios Sociais Yunus

<b>Características</b>	<b>Empresa Tradicional</b>	<b>Negócios sociais Yunus</b>
<b>Objetivo</b>	Maximização dos lucros	Maximização de benefícios sociais
<b>População Alvo</b>	Segmentada de acordo com nicho	Pessoas em situação de vulnerabilidade social
<b>Área de Atuação</b>	Voltadas para o Mercado	Voltadas par ao mercado, porém, com foco na sustentabilidade social, ambiental e econômica.
<b>Destino do Lucro</b>	Acionistas e investidores	Reinvestido na própria empresa
<b>Localização</b>	Em geral, localização que favorecer economicamente	Geralmente em países periféricos

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Analisando o Quadro 2, observa-se que, teoricamente, há algumas diferenças entre o modelo de negócios sociais e as empresas tradicionais. Enquanto o primeiro se pauta nas questões sociais, o segundo visa basicamente ao lucro. Porém, considerando que as organizações sociais buscam no setor privado as parcerias no intuito de alcançar e expandir os benefícios que esses empreendimentos oferecem à população, até que ponto podemos considerar sua crítica? Localizando-se aqui, portanto, uma possível incoerência do modelo. Outra possível contradição é apresentada por Comini, Barki e Aguiar (2012), cuja argumentação é de que as metas sociais e econômicas podem previamente ser vistas como incompatíveis – a possibilidade de ganhar sustentabilidade financeira e, ao mesmo tempo, criar valor social –, que é o elemento central no funcionamento dessas organizações, mas ainda não há consenso na área de negócios sociais, sendo necessário que mais pesquisas se preocupem com essa possível lacuna do modelo de negócios sociais, dado que muitas vezes a sustentabilidade financeira não está em consonância com os objetivos sociais a que o modelo se propõe a dar foco.

Em contrapartida, a possível contradição com o uso do mercado; os idealizadores dos princípios dos negócios sociais rebatem afirmando que não se busca o sucesso de vendas nem a liderança de mercado, como faz um empreendedor tradicional, “sua medida de sucesso é o impacto social”, ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta pelo modelo de negócio. Entretanto, Yunus (2008; 2010) afirma que, enquanto esse debate corre no âmbito teórico, milhares de pessoas estão em situação de miséria, muitos vivendo apenas com um dólar por dia. Assim, destaco que essa questão é bastante complexa e pode nos levar à encruzilhada da reforma ou da transformação do sistema.

Mesmo com as críticas, o conceito de negócios sociais tem desafiado as teorias econômicas tradicionais e sendo também criticado por muitas outras. Portanto, acredito que problematizar esses modelos é um caminho importante na perspectiva de alternativas múltiplas. Com vista a discutir essas contradições, no tópico a seguir, apresento algumas visões a respeito desses apontamentos quanto aos negócios sociais.

#### 4.2 NEGÓCIOS SOCIAIS: A REINVENÇÃO DE UM VELHO TIPO DE EMPRESA?

No decorrer do caminho, fui observando que o modelo de Yunus possuía algumas contradições; entre elas, as que saltavam à vista por se expressarem na realidade prática, e outras que eram evidenciadas na própria teoria que lhe dá embasamento. Mesmo que na visão aqui adotada, procuro me distanciar de uma crítica extremamente radical quanto às

organizações alternativas, pois o modelo de Yunus traz à tona incoerências, ainda que muitas vezes mascaradas por suas justificativas sociais. Será que essas contradições são justificadas pela compensação proporcionada pela criação de benefícios que supostamente gera? Comecei também a me questionar se os negócios sociais estão realmente voltados aos seus pressupostos teóricos, que são bastante frágeis. Portanto, neste tópico apresento algumas vertentes que fazem uma crítica, direta ou indiretamente, ao modelo de negócios sociais. Primeiro, partindo de questões mais gerais do capitalismo e, posteriormente, para as críticas das organizações alternativas.

Começando a partir da crítica de Yunus sobre o capitalismo e seus mecanismos, como pontuado no tópico anterior, a primeira contradição que o modelo de negócios sociais apresenta é justamente a adoção do empreendedorismo como base para as suas ações. Embora atualmente se tenham diversas linhas ligadas ao estudo profundo do empreendedorismo, geralmente esse conceito possui um caráter ligado ao capitalismo neoliberal. Inclusive, se nos voltarmos para as teorias neoliberais, veremos que o incentivo aos discursos do empreendedorismo faz parte de um dos mecanismos utilizados pelo modelo hegemônico como forma de disseminar a meritocracia, e, por meio disso, o homem com meras escolhas pessoais, em que cada um é responsável pelos próprios resultados alcançados, como se todos tivessem as mesmas condições, e o sujeito que não alcança o sucesso se coloca perante a sociedade como um fracassado (HARVEY, 2008).

Uma linha de pensamento que vem se desenvolvendo e ganhando força na academia está representada por autores que visam analisar como, em sua história, o capitalismo conseguiu se adaptar e introjetar as críticas que a ele são efetuadas para continuar como modelo dominante. Boltanski e Chiapello (2009) apontam vários argumentos para uma reflexão a respeito do modo como esse modelo adotou formas mais sutis de se apresentar nas organizações. Nesse sentido, os autores analisam que as mudanças no padrão de organização introduzidas pelo contexto neoliberal, que protagonizou diversas mudanças tecnológicas e no mundo do trabalho, ainda estão amparadas pela mesma lógica mecanicista e instrumental que rege as organizações capitalistas tradicionais, com a diferença de que se apresenta de formas mais sutis, versões repaginadas, mas que de fato não trazem nenhuma mudança concreta (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Podemos, então, questionar: seriam os negócios sociais realmente uma nova configuração de empresa ou o que encontramos seria a empresa tradicional repaginada?

Outra crítica contundente que pode ser verificada na literatura é referente ao empreendedorismo social. Dessa forma, a figura do empreendedor assume o papel de

responsável pelas mudanças sociais que precisamos, mediante ideias que o difundem como protagonista da transformação. Essa figura se delinea como um ser messiânico, que contraditoriamente tem posição privilegiada no capitalismo e tem o poder de trazer mudanças para sociedade (ANDERSON, 2005). Em uma crítica a esses modelos que se utilizam da figura do empreendedor (incluindo o modelo Yunus), Casaqui (2015, p. 52) destaca:

Esse agente emerge da combinatória da vertente social, associada ao trabalho devoto pelo bem comum, com a mítica do empreendedor – figura também de longo percurso histórico, emblemático para a lógica liberal capitalista. Termos advindos dos processos capitalistas, da gestão corporativa, por meio dos quais se estabelece uma espécie de herói contemporâneo. Um sujeito que agrega tanto a eficácia das técnicas e tecnologias do capitalismo, quanto uma formulação de utopia pragmática, um sonho materializado, concreto.

Assim, podemos refletir sobre o que o autor traz e sobre o modelo Yunus. Embora os negócios sociais não tenham a pretensão de substituir o sistema, ao se apropriar dos discursos da empresa tradicional, acaba por adotar também uma visão reducionista do ser humano, na qual, ainda que a resolução do problema social seja o foco, o pressuposto inspirado no que o autor chama de multidimensionalidade humana acaba se tornando contraditório quando se pensa na exigência de características empreendedoras para todos.

Assim como há vertentes que se pautam pela crítica do capitalismo de forma geral, alguns autores propõem uma discussão a respeito das organizações que se dizem alternativas. Um trabalho importante nesse sentido é de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), que parte de outros pressupostos, mas que efetua uma crítica a esses modelos. Conforme se observa, mesmo nas empresas tradicionais, há um movimento com o objetivo de estabelecer relações de trabalho com características tais quais: horizontalidade da hierarquia, horários e locais de trabalho flexíveis, tarefas por demanda e maior participação dos trabalhadores nas decisões, fato que também se observa nos negócios sociais. Contudo, o que predomina ainda nessas organizações é que elas são os novos meios para obter maior produtividade e, conseqüentemente, maiores ganhos econômicos.

Essas reformas de fato representam que as organizações em pauta foram influenciadas por um movimento que, no fundo, está pautado por ideais neoliberais, que, como forma de se adaptar às novas exigências do mercado, passam a adotar medidas mais sofisticadas de controlar seus trabalhadores. O trabalho de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) questiona a existência de evidências empíricas sobre novas configurações organizacionais. Foram analisados alguns fatores pelos autores, a saber: culturais, estruturais e tecnológicos, dessa forma, foi possível identificar “[...] com maior facilidade a ocorrência de flexibilização em

aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações [...] sem, contudo, implicar [*sic*] em mudanças significativas na estrutura e na cultura organizacional” (DELAGNELLO; MACHADO-DA-SILVA, 2000, p. 31). Assim, essas questões me mostraram que é necessário um olhar crítico para essas organizações, pois elas podem se apresentar apenas como a “reconfiguração de velhos modelos”.

Com base na construção teórica empreendida nestes capítulos, a seguir passarei a explanar a construção desta pesquisa, bem como as escolhas que fiz ao longo do período em que desenvolvi esta dissertação.

## 5 O PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo apresento o caminho que percorri na construção deste trabalho e as especificidades das escolhas que fiz durante todo o processo da pesquisa. Conforme relatei na introdução, o caminho para executar esta dissertação foi repleto de idas e vindas, muitas dúvidas e mudanças de percurso. Passei por um período de ressignificação a respeito de meu objeto de pesquisa e, por meio desse processo, algumas direções teóricas e metodológicas foram alteradas. Este capítulo trata especificamente dessas questões que embasam meu trabalho. Serão abordados assuntos referentes aos pressupostos epistemológicos e teóricos que regem esta pesquisa, bem como sua classificação geral, coleta de dados, instrumentos e atividades realizadas e, ao final, apresento a forma de análise de dados e limitação da pesquisa.

De acordo com Bruyne (1977), a epistemologia executa a reflexão sobre os princípios, os fundamentos e a validade das ciências, estabelecendo as condições de objetividade dos conhecimentos científicos enquanto polo essencial da pesquisa, tanto numa lógica de descoberta quanto numa lógica de prova. Para tanto, a noção de Paradigma também é crucial nesse contexto, dado que os paradigmas norteiam e melhoram o entendimento sobre o indivíduo, a cultura e o universo, além de aumentar o repertório conceitual da ciência.

Em meio à temática das organizações alternativas, poderia escolher dar vários enfoques, porém essa é uma questão bastante complexa. Ao refletir sobre os diferentes polos da ciência,<sup>4</sup> entretanto, acredito ser possível fazer breves considerações no que tange à ontologia e à epistemologia. Nesse sentido, o que me guia em relação à problemática geral de minha pesquisa são as questões do mundo real e a construção histórica das relações sociais. Somos seres históricos, assim, o ser humano está sempre em processo de construção e também do mundo em que vive, portanto a representação dele sempre estará inacabada e imperfeita. Embora as questões subjetivas dessas construções também sejam de meu interesse, o que localiza meu foco sobre o objeto é uma perspectiva não positivista e não quantitativa. Portanto, assumo que, como pesquisadora, tenho o papel ativo e sem preocupações com neutralidade e generalizações.

Se fossemos recorrer ao clássico quadro paradigmático de Burrell e Morgan (1979), minha visão se relaciona à Teoria crítica, classificada como humanista radical. Tenho consciência, porém, de que esses paradigmas não são categorias estanques, dessa forma considero que meu trabalho seria de “inspiração” na teoria crítica, dado que a visão que

---

<sup>4</sup> BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, (1977).

procurei empreender neste trabalho foi inicialmente baseada em Boaventura de Sousa Santos, que é um teórico crítico, mas que por vezes faz uma crítica a essas teorias, tendo, portanto, uma visão menos rígida quanto aos fenômenos a que se propõe a discutir. Essa visão é bastante controversa, porém destaco que minha visão quanto aos paradigmas, que são de linhas pautadas por “borrões” que, na prática, misturam-se, entrecruzam-se e, em muitas vezes, também se contradizem.

Retomando o objetivo desta dissertação, de compreender a inserção e a disseminação do modelo de negócios sociais no Brasil, bem como suas particularidades, potencialidades e contradições como alternativa socioeconômica, a perspectiva adotada foi a qualitativa, relacionada principalmente ao objetivo do trabalho, que procura conhecer o objeto não se preocupando em mensurar, avaliar, generalizar ou criar perfis a respeito do fenômeno que, neste caso específico, é o modelo Yunus. Assim sendo, trata-se de um processo que pertence ao universo da subjetividade dos sujeitos aqui representados pelos integrantes da organização analisada, procurando compreender o sentido dos fenômenos sociais, ou seja, o potencial como alternativa socioeconômica do modelo específico, utilizando um conjunto de técnicas interpretativas que visam compreender os componentes de sistemas complexos (MINAYO, 2003; VAN MAANEN 1979; ÉVORA, 2006).

Como o objeto ainda é recente, a pesquisa buscou conhecer um “caso emergente”, com a preocupação de descrever, problematizar e explorar as características dessas organizações. Logo, primeiramente, busquei fazer uma descrição de como essas organizações se apresentam, com foco em suas várias formas de apresentação e configurações. Senti a necessidade de elaborar essa descrição seguida de discussões, visto que o modelo ainda é novo e possui pouca literatura a respeito. Portanto, quanto ao caráter da pesquisa, cabe, também, ser descritiva, à medida que busca apresentar como o modelo Yunus no Brasil vem se configurando a partir de suas atividades, funcionamento e história e possíveis contradições.

De acordo com Godoy (2006), quando se trata de pesquisas qualitativas, a unidade de análise possui papel crucial, tendo por objetivo delimitar a composição dos atores sociais que participarão da pesquisa, além de demarcar as fronteiras de análise. Destaco, ainda, que o método utilizado foi o não probabilístico que, segundo Godoy (2006), aplica-se a pesquisas que não requerem nível de precisão estatística, em geral pesquisas qualitativas, que neste caso se deu pela representatividade da organização escolhida. Segundo a autora, essa decisão deve estar interligada aos objetivos da pesquisa e interesses e preocupações do pesquisador. Desta forma, a unidade de análise é o modelo Yunus no Brasil, representado pela organização Yunus Negócios Sociais. Até aqui tratei a respeito de minhas escolhas epistemológicas e

teóricas, também das características de minha pesquisa e escolha da unidade de análise. Tratarei, a partir de agora, de minhas aproximações com a organização e com o campo de negócios sociais, de forma que passarei pelas visitas, pelos instrumentos de coleta de dados e a análise destes.

Após decidir que o tema da pesquisa seriam os negócios sociais, encaminhei um *e-mail* para a organização com o intuito de obter algumas informações e uma possível visita. Obtive um retorno positivo da organização, e foi marcada uma reunião para fevereiro de 2014. Como possuía pouco conhecimento sobre a área, elaborei um roteiro de possíveis perguntas para que pudesse tirar dúvidas que eu tinha durante as leituras e também sobre a organização pesquisada. Dessa forma, primeiramente foi realizada uma entrevista com o intuito de direcionar e aprofundar o objetivo da pesquisa, além de propiciar maior conhecimento a respeito da organização escolhida, constituindo-se pela aproximação do campo, procurando apreender o funcionamento e estrutura da organização, atividades e perspectivas.

A entrevista semiestruturada (Apêndice B) realizou-se com uma gestora da organização que desempenha a função de acompanhar os negócios incubados e demais processos, bem como a manutenção e a organização do espaço de *co-working*, com amplo conhecimento do funcionamento e da estrutura tanto da empresa quanto dos negócios nela incubados. A composição do roteiro da entrevista semiestruturada se deu mediante tópicos que buscaram compreender melhor a empresa e as particularidades do modelo no Brasil. A entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e, posteriormente, a entrevista e as notas de campo foram transcritas e organizadas para serem utilizadas na construção do capítulo de discussão dos resultados.

Além disso, foi empregada a observação. Segundo Godoy (2006), essa forma inclui as visitas de reconhecimento do local, observações feitas por ocasião da realização das entrevistas em que o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que possa interessá-lo para o andamento do trabalho. No dia em que a entrevista ocorreu, pude também fazer uma visita para conhecer a estrutura da organização. Nessa visita pude conhecer o espaço e a configuração de um dos espaços da organização na cidade de São Paulo. O outro espaço é localizado no Rio de Janeiro e é utilizado como extensão da organização.

Assim, após esse primeiro contato com a organização, passei a analisar seus manuais, documentos, relatórios e o *site*. Nesse período também realizei alguns cursos e congressos sobre o assunto, bem como acompanhei entrevistas e notícias sobre os negócios sociais. Assim, sumariamente, fiz uso de três instrumentos para a pesquisa: entrevista, observação e

análise documental. Ainda assim, restavam algumas dúvidas e uma segunda entrevista ocorreu, porém, devido a algumas mudanças na organização, a outra entrevista ocorreu com um gestor. Dessa forma, para complementar os dados, foi realizada essa segunda entrevista, também semiestruturada e com foco em dados específicos. Por impossibilidade em me deslocar para São Paulo, a entrevista foi realizada por meio eletrônico em fevereiro de 2016 (Apêndice C).

Para a análise desses dados, utilizei-me do método de categorização. Dessa forma, para uma melhor compreensão quanto à análise dos dados, ela foi integrada à entrevista e composta por categorias de análise estabelecidas de acordo com os objetivos da pesquisa. Para Carvalho (2012), a definição das categorias de análise em qualquer pesquisa é sempre um processo complexo, porque depende de muitos fatores. As categorias precisam de ancoragem na fundamentação teórica utilizada, mas também precisam estar em harmonia com os dados coletados durante a pesquisa. Sendo assim, estabeleci alguns critérios para realizar a análise de categorias, seguindo princípios apresentados por Godoy (2006), que relata a importância de se recorrer e refletir sobre os dados do campo para compor essa etapa. Posteriormente à segmentação de dados, a autora nos apresenta a principal ferramenta, que consiste no confronto entre a teoria e os dados empíricos, lembrando que as categorias são predefinidas, contudo podem ser alteradas e/ou complementadas. “As categorias são tentativas preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores” (GODOY, 2006, p. 138). Em meu trabalho, as categorias norteadoras que deram origem ao capítulo de discussão são relacionadas aos objetivos específicos quanto à história do modelo pesquisado, quanto à sua inserção no Brasil, quanto às suas principais características e contradições.

Para finalizar esta seção, destaco as limitações da pesquisa que se relacionam ao seu contexto geral de realização. Por se tratar de uma organização nova e em fase de experimentação, muitos dados que coletei no início do trabalho tiveram de ser adaptados, o que de certa forma dificultou a coleta de dados pessoalmente para complementação, dado a distância entre a cidade da pesquisadora e a da organização analisada, Londrina e São Paulo, respectivamente.

## **6 OS NEGÓCIOS SOCIAIS MODELO YUNUS: HISTÓRIA, PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E CONTRADIÇÕES**

Início aqui os capítulos em que passo a fazer a exposição dos dados de campo juntamente com as discussões teóricas. Os elementos que apresento serão relacionados ao objetivo geral e aos objetivos específicos do trabalho. Nesse sentido, busco delinear a forma como eles foram esboçados e expostos na pesquisa, para que, assim, fique mais didático, entretanto muitas vezes eles se mesclam e podem ser apresentados de forma conjunta, pois, na prática da pesquisa, por vezes, os objetivos acabaram corroborando.

Primeiramente será feita uma breve explanação a respeito da história e do desenvolvimento do modelo de negócios criado por Yunus, para compreender desde o início como foram se estruturando suas ideias, seu modelo de microcrédito e sua figura como disseminador do conceito de negócios sociais. Posteriormente, será discutida a extensão do modelo de negócios sociais para o Brasil, na qual apresento estruturação, principais características e objetivos da organização que representa o modelo em contexto brasileiro e, no último tópico, trato das principais potencialidades e contradições do modelo, com foco na forma que se apresenta como alternativa socioeconômica, ressaltando os percalços, desenvolvimentos e contradições que o modelo apresenta.

### **6.1 HISTÓRIA DO MODELO YUNUS NO ÂMBITO GLOBAL**

Neste primeiro tópico, conto a história da organização a partir de dados documentais que encontrei no *site* da organização, no livro de Yunus (2008) e no relatório anual que a Yunus Social Business divulga a respeito de todas as empresas que fazem parte de sua rede. A construção deste capítulo se iniciou antes mesmo do primeiro contato direto com a organização, como forma de conhecer o modelo estudado. Este tópico pode ser mais qualificado como descritivo, no qual busco trazer à tona um pouco do surgimento e das características gerais do modelo, bem como fazer a relação com a parte teórica empreendida anteriormente, estabelecendo um diálogo entre os autores e as características do modelo analisado.

Antes de delinear a forma como o modelo se desenvolveu, resgato a história de seu idealizador, visto que sua presença é marcante nas organizações que coordena, além disso, sua história se mescla com a dos negócios sociais. Muhammad Yunus nasceu em 28 de junho de

1940, em Bengala Oriental, que, após uma guerra civil, deu origem ao que conhecemos atualmente como Bangladesh.

Conforme seu relato, desde pequeno, o pai de Yunus incentivou-o a estudar e a concluir um curso superior. Formou-se, portanto, em Economia na Universidade de Daca e, posteriormente, doutorou-se na Universidade de Vanderbilt, nos Estados Unidos da América. Durante alguns anos, Yunus foi professor-assistente de Economia na Universidade do Médio Tennessee, até que se demitiu e retornou para o seu país. O autor relata este período:

O meu retorno foi estimulado pela batalha da independência de Bangladesh, e eu estava ansioso por fazer a minha parte e ajudar a construir uma nova nação, livre e próspera. Entrei para o departamento de Economia da Universidade de Chittagong e tornei-me chefe de departamento. Eu gostava de dar aulas e queria muito construir uma carreira acadêmica (YUNUS, 2008, p.59).

No entanto, esse não seria o caminho de Yunus por muito tempo. Segundo dados de sua biografia, o economista sentia-se incomodado por assistir aos milhares de pessoas em seu país sofrerem com diversos males, fome, desemprego e à falta de acesso à água potável. Inicialmente, estava preocupado com a questão da fome entre o período de 1974 a 1975 que se deu por motivos como as causas naturais, crise política e a desintegração da frágil infraestrutura do país. Assim, Yunus (2008, p. 58) explica essa relação com sua a carreira:

Esse não era o país que eu esperava ajudar a construir. Para mim, ficava mais difícil ensinar os alunos as elegantes teorias econômicas e explicar o supostamente perfeito funcionamento do mercado livre enquanto lá fora a morte despropositada assolava Bangladesh. De repente, percebi a vacuidade da maioria das teorias diante de um terrível panorama de fome e pobreza. Eu queria urgentemente fazer alguma coisa para ajudar as pessoas ao meu redor a chegar ao final de mais um dia com um pouco mais de esperança.

Além dessas questões, o autor relata que, mesmo diante desse cenário, era comum no país a atuação de agiotas, que aproveitavam da situação de extrema vulnerabilidade das pessoas e impunham pesadas taxas de juros aos empréstimos, o que inviabilizava qualquer reação para superar a pobreza, que se concentrava no público feminino e da zona rural. Com o objetivo de se aproximar dessas questões, resolveu ir até essas comunidades para colaborar de alguma forma (YUNUS, 2008).

Assim um questionamento que gostaria de realizar aqui é quanto à questão do reformismo ou transformacionismo. Os transformacionistas advogam que se deve ir à raiz dos problemas, portanto postulam que a mudança do sistema deve ser radical. A reforma tal qual proposta pelas outras teorias se mostraria ineficiente e insustentável na resolução dos problemas ambientais e sociais (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Mas e diante de

uma situação como essa? Dessa forma, a visão de Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) nos oferece um pensamento relevante, pois os autores afirmam que o comprometimento exclusivo com a transformação imediata pode também causar cegueira quanto aos problemas e riscos urgentes. Assim, a reforma é melhor do que nenhuma movimentação, claro que sempre buscando uma mudança profunda de concepção. Isso se coloca, visto que uma mudança de sistema pode demorar a ocorrer.

Guiado por questões como essas, Yunus inicia uma série de experimentações práticas que culminariam no projeto do primeiro banco de microcrédito do mundo, o Grameen Bank (YUNUS, 2008). Porém, essa não foi a primeira tentativa dele para abrandar os problemas de seu país. Inicialmente, ele desenvolveu um projeto para atuar com os agricultores na melhoria da produção agrícola com base na irrigação. Juntamente com a população de uma das comunidades, criou uma associação para distribuir água de um poço para a população utilizar em suas plantações dado que o país também enfrentava um grande período de seca. Essa ação trouxe alguns benefícios para os proprietários de terra, no entanto o autor afirma não ter ficado satisfeito com o resultado. Assim o autor descreve os motivos que o levaram a procurar outra alternativa:

Ao trabalhar com as pessoas da aldeia no projeto de irrigação, logo descobri que os mais pobres dos pobres acabavam não recebendo quase nenhum benefício advindo do melhor rendimento da colheita. Essas pessoas não tinham nenhuma porção de terra. Ganhavam a vida com dificuldade, sobrevivendo como trabalhadores rurais, artesãos ou pedintes nas ruas. Suas casas – quando tinham uma – não eram mobiliadas e se enchiam de barro quando chovia. As crianças eram terrivelmente subnutridas e precisavam trabalhar ou pedir esmola, em vez de frequentar a escola. Em tempos de escassez, os mais miseráveis eram os primeiros a morrer. Percebi que o aumento da produção agrícola, embora importante, não resolveria os problemas da fome ou da pobreza. Era necessária uma solução que atacasse a raiz do problema (YUNUS, 2008, p. 59).

Nesse sentido, retomo o conceito de dilema da urgência contingencial proposta por Luzio-dos-Santos (2007). Analisando o contexto de inserção de Yunus, é notável que as questões sociais sejam o foco de seu modelo, como o próprio autor retoma, as necessidades daquelas pessoas tinham de ser resolvidas com urgência, visto que, com a falta de intervenção eficiente por parte do governo do país, muitas pessoas perderam a vida (YUNUS, 2008). Estes fatos estão presentes em toda a sua obra, tanto da crítica ao governo como à academia, que na prática fez muito pouco para resolver a situação de seu país.

Com vistas a atuar de maneira mais incisiva, em 1976 lançou um projeto de pesquisa-ação na universidade em que trabalhava. Com a colaboração de alguns colegas e alunos, fizeram uma análise nas comunidades e constataram que era necessário muito pouco para

ajudar essas pessoas a garantir autonomia econômica dos agiotas que faziam da população prisioneiros. Após visitar a aldeia de Jobra, fez uma lista de todas as pessoas que precisavam de ajuda para se livrar desses agiotas e, quando terminaram, “o registro continha o nome de 42 vítimas, que no total deviam 856 takas – na época, menos de \$ 27 dólares americanos” (YUNUS, 2008, p. 60).

Assim, começou ele mesmo a emprestar dinheiro para as pessoas, que responderam de forma positiva. O projeto foi crescendo e chegou um momento em que ele resolveu procurar um banco comum para solicitar empréstimos a essas pessoas. No entanto, apenas um banco se propôs a emprestar o dinheiro, porém com Yunus como avalista de retorno. Dessa forma, o autor realizou os empréstimos e repassou-os às pessoas necessitadas (YUNUS, 2008). Essas pessoas, ao contrário do que o banco pensou, devolveram o dinheiro emprestado, começando a apresentar sinais de desenvolvimento local e se desencilhando das dívidas aos agiotas.

Com apoio do Banco Agrícola Nacional estabeleceu-se esta como a primeira filial do Grameen Bank; mesmo com o êxito, os banqueiros não aprovaram ampliação do programa, com uma série de desculpas. Esse fato se deu, visto que, para os bancos, era mais lucrativo emprestar muito dinheiro a poucas pessoas do que pouco dinheiro para muitas pessoas. Em seu livro, Yunus (2008) relata que tentou de diversas maneiras convencer os banqueiros a entrar no projeto; sem sucesso, recorreu ao governo para que este criasse uma lei específica para atuação do seu projeto de microcrédito. Somente 7 anos depois, a lei foi aprovada, e o banco iniciou de forma tímida suas operações (YUNUS, 2008, p. 62).

Dessa forma, embora Yunus estivesse em uma situação de dependência dessas instituições, notamos a força que elas têm em nossa sociedade, incluindo o governo, que muitas vezes não atua conforme os princípios que o regem de governar para todos, acabam não colaborando para resolução dos problemas sociais, e, em certos casos, conforme nos alerta O’Connor (2002), permitem a exploração de seu país por grandes corporações, e os possíveis benefícios que poderiam advir (em curto prazo) se perdem na corrupção e na má alocação de recursos.

O Grameen Bank, que em seu país de origem significa Banco rural, Banco de aldeia, iniciou suas atividades com o objetivo de oferecer acesso ao crédito para a população carente, criar oportunidade de emprego e promover desenvolvimento local. Yunus procurou usar elementos da autogestão e seguir princípios baseados na solidariedade e oferecer a oportunidade de fazer empréstimos a essas pessoas. O banco se desenvolveu e, então, obteve êxito em conseguir tirar milhares dessas pessoas da miséria absoluta (YUNUS, 2008).

Com relação à concepção do microcrédito, Yunus destaca, em entrevista ao programa Roda Viva, nos anos 2000:

Quando comecei, não pensei em nada disso, só queria resolver um problema muito local, uma coisa minúscula. Na época, eu não tinha nenhum projeto. Eu apenas reagia à situação e, gradualmente, um passo levou a outro e, quando eu pensei que era o último, ele levou a outro passo, que eu achei que era o último, e continuou assim (YUNUS, 2000b, s/p).

Nesse contexto, um banco de desenvolvimento comunitário em Chicago ajudou-o com a incorporação oficial do banco sob uma bolsa da Fundação Ford. Após esse período, a taxa de reembolso do banco sofreu com a ruptura econômica na sequência das inundações de 1998 em Bangladesh, mas se recuperou nos anos subsequentes. Seu sucesso inspirou projetos semelhantes em mais de 40 países ao redor do mundo, incluindo a iniciativa do Banco Mundial para financiar iniciativas no estilo Grameen. O banco ganhou o seu financiamento a partir de diferentes fontes, e os principais contribuintes têm mudado ao longo do tempo (GRAMEEN BANK, 2014).

Quanto a esses parceiros, notadamente observamos que são empresas tradicionais, portanto o modelo Yunus parece se inserir em grande parte em contextos do capitalismo do que de organizações que se opõem a ele, como ONGs ou empreendimentos solidários. Dessa forma, deve ser levado em consideração tal fato, dado que, embora o modelo de negócios sociais não vise substituir o sistema, sem ele não poderia exercer suas atividades. Essa contradição é bastante presente no modelo, sendo rebatida por Yunus pela justificativa que se assemelha ao dilema da urgência contingencial. Diante disso, destaco também a crítica que o próprio Yunus (2008) dirige às ONGs quando afirma que podem ficar dependentes de financiamento, assim o modelo se assemelha, por momentos, a elas, se levarmos em consideração que a autossustentabilidade financeira pode vir em longo prazo, e não se têm garantias de que isso irá acontecer, ficando, nesse período, também dependentes de investimentos e doações, que advêm, em geral, de grandes multinacionais.

O banco se apoia no modelo em que 90% das ações são da população à qual ele oferece seus serviços e 10% pertence ao governo de Bangladesh. No *site* do banco, podemos encontrar algumas informações atuais interessantes a respeito de suas atividades:

As of October , 2011, it has 8.349 million borrowers, 97% of whom are women. With 2,565 branches, Grameen Bank provides services in 81,379 villages, covering more than 97% of the total villages in Bangladesh (GRAMEN BANK, 2014, s/p).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Em outubro/2011, o banco possuía 8.349 milhões de mutuários, 97% dos quais são mulheres. Com 2.565 agências. O Grameen Bank presta serviços em 81,379 aldeias, cobrindo mais de 97 % do total das aldeias de Bangladesh (Tradução livre da autora, 2016).

O Grameen Bank seguiu o modelo de negócio social idealizado por Yunus, e deu origem a outros empreendimentos dentro da mesma lógica organizacional. Atualmente, a rede Grameen possui onze (11) empresas operando em diversos segmentos de atividade, como educação, saúde, cultura, alimentação e outros (GRAMEEN BANK, 2014, s/p). Com relação à estrutura do banco e no que ele se diferenciaria de uma cooperativa, por exemplo, Yunus destaca, em uma entrevista ao programa Roda Viva:

Agora eu vejo experiências no mundo todo: há semelhanças, mas também há diferenças. Uma diferença que vejo do crédito cooperativo: o crédito cooperativo é uma cooperativa de consumidores. Eles tentam conseguir dinheiro para comprar móveis, equipamentos. É o que acontece na maioria das vezes, comprar um carro, etc. Investimentos estão presentes, mas em uma pequena parte, não no grosso. E a segunda diferença é que no crédito cooperativo usa-se o dinheiro de todos. Não é o dinheiro de fora. E não é só isso. O dinheiro arrecadado não é usado apenas por membros, mas a maior parte é emprestada para fora. Em vez de trazer dinheiro para dentro. No nosso trabalho, temos poupanças (YUNUS, 2000b, s/p).

O microcrédito enfrentou muitas resistências durante sua implementação, questões políticas, burocráticas e econômicas. Depois de muitos anos como diretor do banco, Yunus se afastou oficialmente da diretoria, embora continue dando suporte técnico a algumas situações. O economista é apontado como criador do microcrédito no mundo, sendo o seu modelo uma referência quando se trata do assunto (SINGER, 2002).

Com o tempo, Yunus passou a aprimorar suas ações culminando no modelo de empresa social, que posteriormente passou a se chamar negócios sociais. Por meio de seu instituto, o Yunus Centre, vem divulgando este que chama de um novo modelo de empresa, que em sua visão atuaria nos problemas residuais do capitalismo (YUNUS CENTRE, 2016). Assim, retomo o posicionamento de Sousa Santos (2002), quando o autor afirma que devemos considerar as alternativas de forma plural, pois, partindo do pressuposto de que há apenas uma forma perfeita, podemos desconsiderar alternativas como a de Yunus, que, embora tenha contradições, mostram, por meio de sua história, que teve um papel importante na redução dos problemas sociais de seu país.

Com o objetivo de estender suas ações para uma rede mundial, de acordo com o *site* oficial da rede de Negócios Sociais de Yunus, inspirado principalmente no sucesso do Grameen Bank, no ano de 2011, o professor Yunus co-fundou a incubadora social Yunus Social Business Global-Initiatives (YSB), juntamente com Saskia Bruysten e Sophie Eisemann, que também possuem interesse na área social e erradicação da pobreza. Yunus atualmente opera como presidente do Conselho de Administração da YSB (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2014).

Com sede em Frankfurt, na Alemanha, a YSB tem como logo a seguinte frase: “*growing business that matter*”, que, em tradução livre, significa: “incentivando negócios que importam” (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2015, s/p). A organização tem o objetivo incubar e financiar negócios sociais, com as seguintes propostas:

*Yunus Social Business – Global Initiatives (YSB) builds upon the success of social business in Bangladesh, where social businesses have worked scale. Founded in 2011 to replicate this model globally through local country teams, YSB accelerates and finances social businesses, enabling local entrepreneurs to solve social problems in a financially self-sustainable way (YUNUS SOCIAL BUSINESS, s/p).*<sup>6</sup>

De acordo com o relatório anual da YSB de 2014/2015, a organização tem se expandido de acordo com as demandas locais de cada país. Atualmente, está presente em 7 países, incluindo Haiti, Índia, Colômbia, Albânia, Brasil, Tunísia e Uganda. Além de trabalhar com a incubação de negócios com potencial de resolver problemas sociais, colabora com a difusão do modelo de Yunus por meio de palestras, conferências entre outras atividades (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2015).

Ainda com referência aos documentos da organização, os dados que observei quanto à área de atuação da YSB, em sua maioria, tem financiado negócios na área da saúde e do setor agrícola, também ações que visem colaborar de alguma forma com grupos marginalizados na sociedade. No entanto, entre os empreendimentos incubados, podemos encontrar, nas mais diversas áreas: alimentação, lazer, educação, sustentabilidade, inclusão social, tecnologia, meio ambiente entre outros. Essas organizações ainda se encontram em fase de estruturação, o que dificulta na análise de resultados de suas ações (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2015).

Nesse sentido, observamos que o modelo de negócios sociais vem se espalhando para vários países, ganhando terreno em termos de escala. Assim, resgato um questionamento que fiz em minha introdução com base em Harvey (2013), o autor afirma que vêm surgindo muitas iniciativas na atualidade que em alguma medida se opõem ao capitalismo, entretanto, questiona que tipo de alternativa de alguma forma poderá funcionar e, se a organização crescer em termos de escala, perderá seus objetivos? Com base nos negócios sociais, as organizações da rede Yunus buscam seguir seus princípios, porém o que se pode questionar é quanto à sua oposição ao capitalismo, ficando claro que o modelo atua como parceiro das

---

<sup>6</sup> A Yunus Negócios Sociais - Iniciativas Globais (YSB) se baseia no sucesso dos negócios sociais em Bangladesh, onde as empresas sociais têm trabalhado em grande escala. Fundada em 2011 para replicar esse modelo em todo o mundo, atua por meio de equipes locais de cada país, e acelera e financia empresas sociais, permitindo que os empresários locais possam resolver problemas sociais de uma forma autossustentável financeiramente (Tradução livre da autora, 2016).

empresas capitalistas para obter ganhos de escala, tendo como foco, assim, o crescimento dentro do mercado convencional de organizações.

Além de levar o nome de Yunus, segue os 7 pressupostos que o autor cunhou, referentes à sustentabilidade financeira, ao impacto social e ambiental e ao reinvestimento do lucro na organização e boas condições de trabalho para seus funcionários (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009). Nesses princípios, senti que o conceito de ser humano multidimensional que Yunus (2008) pontua não foi abarcado especificamente, mesmo porque o único princípio que está relacionado aos sujeitos, que é referente às boas condições de trabalho, já é uma questão que as empresas tradicionais devem oferecer. O que encontramos de diferente seria o foco na questão social, o que em algumas empresas também já se começa a entrar.

Embasada pelos 7 princípios propostos por Yunus, a organização publica seus resultados anualmente, assim podemos analisar aqueles referentes ao ano de 2015:

*Our results so far include 7 countries, 26 social businesses, 400+ entrepreneurs supported, 1000+ jobs created and sustained, \$7.4 million deployed, and more than 200,000 customers served. 2014 has also been the year for us to look back, to reflect on the lessons learned and think critically about how we see ourselves in the future. We have learned that we need to imagine things to make them happen. If we don't imagine, it will never happen. Which is why we want to help our entrepreneurs imagine bigger, better and greater (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2015, s/p)<sup>7</sup>.*

Observa-se, por meio dos documentos públicos da empresa (relatórios, sites e perfis em redes sociais), a grande importância dos pressupostos cunhados por Yunus, sempre frisados e lembrados nas páginas, bem como a forte relação que suas empresas trazem com a figura do disseminador dos negócios sociais.

Há muitas críticas quanto à visão do microcrédito, dado que este foca a inclusão quanto ao crédito, entretanto pode-se gerar mais consumo por parte dessas pessoas. Há prós e contras quanto à questão, assim o que fica é: será que o microcrédito e os negócios sociais são apenas mais um instrumento hegemônico? Essa visão está próxima a políticas que visam à inclusão, por meio do consumo, sendo, portanto, questionada. Contudo, ao retomar o pensamento de Sousa Santos (2002), refleti sobre a mudança na condição de vida das pessoas atingidas por esses modelos. Além disso, as condições de vida básicas proporcionadas a esses

---

<sup>7</sup> Nossos resultados até agora incluem sedes em 7 países, 26 negócios sociais, foram apoiados mais de 400 empreendedores, foram gerados 1000 postos de trabalho e mais de 2000.000 clientes atendidos. Além disso, o ano de 2014 foi um período de olhar para o passado e refletir sobre as lições aprendidas e, a partir disso, pensar criticamente como nos vemos em relação ao futuro. Aprendemos que temos de imaginar coisas para fazê-las acontecer. Se não imaginar, isso nunca vai acontecer. É por isso que nós queremos ajudar os nossos empresários a imaginar mais, melhor e mais alto (Tradução livre da autora, 2016).

sujeitos, dessa forma não se pode desconsiderar o alcance desses modelos, e sim sua apresentação em um nível mais profundo e em longo prazo.

Através das iniciativas exploradas nesta seção, Yunus ficou mundialmente conhecido, principalmente, com a conquista do Prêmio Nobel da Paz em 2006, graças a sua contribuição na luta contra a pobreza do seu país, o economista também já recebeu outros prêmios dentro e fora de Bangladesh (YUNUS, 2008).

Atualmente, Yunus viaja pelo mundo disseminando seu conceito de negócios sociais, sendo figura marcante em todos os aspectos que envolvem essa área. Nos documentos e atas da empresa, fotos e princípios, sua presença está marcada. Essa influência também se deve ao fato da forte presença e atuação de Yunus, que visita suas organizações e procura contribuir com cada uma por meio de sua história e por meio de sugestões na resolução de problemas (YUNUS, 2010; YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015).

Portanto, o modelo Yunus de negócios sociais basicamente derivou da experiência de seu fundador, com base nas outras empresas já criadas por ele. Embora tenha muitas críticas quanto a ser apenas mais um instrumento de inserção na cadeia de consumo, observamos que beneficiou a população em estado de vulnerabilidade em Bangladesh e, mais atualmente, nos países onde está inserido.

Assim, a análise dessas organizações com foco em seus resultados deve ser gradual e inclusiva, observando sempre sua relação com as outras esferas da sociedade. Ademais, a rede de negócios sociais de Yunus vem crescendo no mundo todo, o que indica que o modelo vem sendo bem-sucedido em alguns aspectos. Na seção seguinte, especifico como esse modelo vem atuando no Brasil e as particularidades da Yunus Negócios Sociais – Brasil.

## 6.2 PANORAMA GERAL DA YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS BRASIL

Neste tópico, inicio a análise propriamente do modelo Yunus em contexto brasileiro, dado que, na seção anterior, empreendi um esforço mais em caráter descritivo do modelo em âmbito global. Utilizo-me, ainda, de informações descritivas, porém, introduzindo também os dados obtidos na entrevista com dois integrantes da Yunus no Brasil. Dou início, também, com a história do modelo, que está ligada ao próprio sócio do Yunus no Brasil, passando pela configuração da empresa, principais características, processos e ações, relacionando-os ao referencial teórico.

### 6.2.1 Concepção Inicial da Organização e Objetivos

A Yunus Negócios Sociais – Brasil (YNS) teve seu início formal no ano de 2013, porém o projeto de seu idealizador começou por volta de 2011. A organização surgiu de uma parceria entre o sócio e atual representante do modelo de negócios sociais no Brasil e o próprio Yunus. No intuito de compreender melhor como se deu esse processo, tive contato por meio de entrevistas com a YNS, baseando-me em Lane (1980), quando a autora argumenta a respeito da importância da análise da fala do indivíduo para compreender possíveis contradições. Além disso, tratar o homem como ator central nas mudanças, visa resgatar suas características espaço-temporais e históricas. Neste caso, utilizei-me das entrevistas para compreender o processo de construção da organização, que se mescla com a história de vida de seu fundador. Em uma destas entrevistas, o entrevistado 2 me sugeriu procurar o *site* do projeto Draft, em que encontraria um relato de como se deram os primeiros passos da YNS.

A extensão do modelo para o Brasil partiu de um interesse prévio do sócio de Yunus, segundo dados que concedeu em uma entrevista no ano de 2015. Após trabalhar durante muitos anos na empresa tradicional, deparou-se um dia com o livro de Yunus, “Criando um Negócio Social”. A partir da leitura, teve sua curiosidade despertada para o tema, assim viajou em 2011 para Viena, a fim de participar do The Global Social Business Summit, que é um evento cujo foco principal é discutir os negócios sociais em suas diferentes perspectivas (DRAFT, 2015, s/p). Nesse fórum, o representante assistiu a uma palestra de Yunus e resolveu conversar com ele, conforme sua própria fala: “*Fui cara de pau e contei como o livro dele tinha mudado a minha vida*”. Em contato com o sócio da organização na qual também tive oportunidade de realizar um curso em 2015,<sup>8</sup> é possível observar que esta parte inicial foi realizada de maneira bastante informal.

O representante do modelo no Brasil já trabalhou em diversas empresas, até mesmo multinacionais, na área de *Marketing*. Durante o curso que realizei, o sócio afirmou: “*trabalhei em uma das áreas mais hard da empresa, onde as pessoas estão na luta por mais recursos para suas ações dentro da empresa, lidei com grandes executivos*” (DRAFT, 2015, s/p). Nesse sentido, é interessante resgatar o que Bastos (2014) delineia da obra de Marcuse (1982), retomando o conceito de homem unidimensional que tem sua vida invadida pelo mercado, se inserindo em todas as esferas da sociedade com seus pressupostos. Quando o

---

<sup>8</sup> Os dados do curso aqui utilizados foram autorizados pelo sócio-representante, mediante documento (APÊNDICE A).

sócio afirma que as relações da empresa são baseadas em uma “luta” por recursos para suas respectivas áreas, embora não tenha sido citado, em geral, dentro das empresas essa luta por poder e status permeia a maior parte das relações. Desta forma, as pessoas estão procurando outras formas de organização, conforme pontua Harvey, (2013 *apud* Deak; Pretti, 2013):

O que devemos fazer em um mundo em que os trabalhadores são redundantes? Temos taxas de desemprego em crescimento em todo o mundo, e o tipo de emprego que ainda existe não está satisfazendo o trabalhador criativo. Portanto, vemos pessoas por toda parte tentando ter um estilo de vida diferente, criando sistemas alternativos de produção, economias solidárias e outras coisas do tipo. Porque, afinal, é a vida deles que está em jogo.

Esta fala do autor se relaciona a história do representante da Yunus no Brasil. O sócio relata que estava insatisfeito com o trabalho nas empresas tradicionais e com o primeiro contato com a ideia dos negócios sociais, iniciou seu primeiro projeto na cidade de São Paulo, juntamente com mais um amigo. O empreendimento denominado “Movimento Buena Onda” ainda existe e realiza palestras sobre questões relacionadas à felicidade no trabalho (DRAFT, 2015, s/p).

Após trabalhar 10 anos nas empresas convencionais, o sócio de Yunus no Brasil conta porque resolveu deixar o emprego e mergulhar no mundo dos negócios sociais: *“Comecei a sentir um buraco no peito e já não via mais motivo para convencer alguém a comprar alguma coisa. Queria trabalhar com algo que ajudasse a tirar as pessoas do piloto automático”* (DRAFT, 2015, s/p). Com esta fala podemos observar claramente a relação com o que Bastos (2014) apontou, o consumismo exacerbado, a crise de sociabilidade vem desencadeando em processos de ruptura por parte de alguns indivíduos.

Com o primeiro contato com Yunus realizado, o sócio passou a se comunicar outras vezes com o autor, voltando a se encontrar novamente com ele na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável ocorrida no Rio de Janeiro, em 2012. Após conversar novamente com o disseminador dos negócios sociais, que já tinha um pouco de informações sobre o então sócio, perguntou se ajudaria ter seu nome associado ao movimento: *“Na hora, quase dei risada. Respondi que sim, claro”*, destaca (DRAFT, 2015, s/p).

Diante deste fato, o contato entre os dois se intensificou e, ao final das negociações, decidiram trazer uma extensão da Yunus Social Business – Global Initiatives para o Brasil. Para realizar tal objetivo, a organização contou com um fundo de investimento no qual empresas tradicionais e pessoas interessadas no modelo investem na YNS (DRAFT, 2015, s/p). A YNS propõe-se *“a ser uma inspiração e uma ferramenta prática para pessoas e organizações no Brasil poderem se engajar na construção de um país sem pobreza, através*

*de soluções sustentáveis a partir de negócios sociais*” (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015, s/p).

Essa foi a concepção inicial da organização no Brasil, com o modelo de negócio social embasado pelos princípios de Yunus, e segue aqui a mesma linha das outras organizações espalhadas pelo mundo, porém com autonomia para lidar com as diferenças culturais e de desenvolvimento local da YNS. Quando questionada se houve algum obstáculo por parte dos governos para criação desses negócios no Brasil, devido as particularidades de nosso país, o entrevistado 2 relata que:

Houve alguns problemas com o fundo de investimento de negócios sociais do modelo Yunus [...] o nosso fundo é para negócios que reinvestem, foi a dificuldade de explicar isso para os órgãos que regulam a criação do fundo de investimento (INFORMAÇÃO VERBAL).

Com base nessa frase e no panorama descrito pelo sócio, as dificuldades de extensão do modelo Yunus para o Brasil, passou por várias etapas, mas sempre com a ajuda de parceiros conseguiram resolver os impasses e iniciar as atividades. A organização é a única no país que mantém parceria e relações firmadas com o grupo, permitindo a compreensão sobre as possibilidades e limitações da conjunção desse modelo no Brasil. Observa-se também na fala da entrevistada 1:

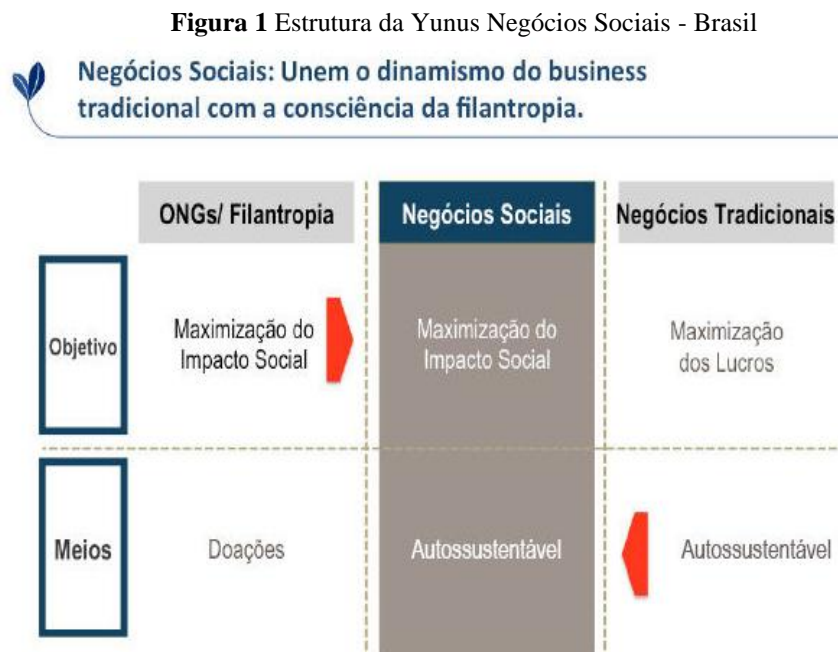
Nós temos um sócio do Yunus aqui no Brasil, então é uma empresa da rede Yunus, a gente vem com a diretriz, todas as diretrizes da rede Yunus. É uma proposta muito interessante né, toda metodologia, o sócio falou quero trazer para cá e trouxe essa parceria aí. Não foi nada muito assim, foi um movimento. Então a gente ainda está num processo de estruturação, mas é basicamente assim que surgiu (INFORMAÇÃO VERBAL).

Desta maneira, de certa forma a Yunus Negócios Sociais – Brasil se propõe a inovar no contexto brasileiro. Diante dos dados alarmantes da pobreza em nosso país, das tragédias ambientais e da conjuntura política, a organização se diferencia de outras organizações tradicionais. Portanto, relaciono com o pensamento de Sousa Santos (2002b) a respeito destas iniciativas. Corroborando com esta questão, (SOUSA SANTOS; RODRIGUEZ, 2002) ressalta que estas iniciativas se propõem a inovar, através da introdução de princípios como, igualdade, solidariedade e respeito à natureza. Estas organizações, muitas vezes têm o objetivo de criar novas possibilidades de sociabilidade, mais sustentáveis, o que pode-se entender como propostas de globalização alternativa.

Ainda nesta perspectiva, o autor afirma que os movimentos contrários ao grande capital, têm que se reinventar e se reorganizar, devido ao fato que, embora se olharmos

para a história do capitalismo, notamos que ele sempre foi acompanhado de movimentos de resistência, porém, com o advento do capitalismo de corte neoliberal e a disseminação da ideia de que não há alternativa a ele, os movimentos críticos passaram para defensiva e apenas mais recentemente iniciaram um processo de tessitura de alternativas à globalização hegemônica (SOUSA SANTOS, 2002b). Entretanto, o balanço destas alternativas aponta que elas incluem: “formas de conceber e organizar a vida econômica que implicam reformas radicais dentro do capitalismo, baseadas em princípios não capitalistas ou que apontam inclusive para uma transformação gradual da economia para formas de produção, intercâmbio e consumo não capitalistas” (SOUSA SANTOS, 2002b, p. 26).

Com base em uma visão de mudança não radical e atuando no interior do sistema capitalista, no Brasil a YNS se baseia em um modelo de estrutura que está no meio do que seria uma empresa tradicional e uma ONG. Conforme se observa na Figura 1:



**Fonte:** Yunus Negócios Sociais Brasil (2015).

A organização diz ser o melhor da empresa tradicional, somando força com a preocupação social que o terceiro setor possui. Por isso também é conhecida como setor 2,5 por alguns autores (COMINI, 2011). Durante entrevista com o gestor 2, questionei se eles se aproximavam mais de um ou de outro, e o gestor 2 pontuou:

Nós ficamos entre um e outro, temos doações como as ONGs tem, mas a diferença é que este dinheiro pode ser recuperado pelos investidores no futuro, assim, eles

podem investir em outros negócios sociais, um processo que em longo prazo pode ajudar mais pessoas. Mantemos também algumas características do *Business*, porque visamos também a agilidade e pontos positivos (INFORMAÇÃO VERBAL).

Com essa fala do entrevistado 2, acredito que podemos nos questionar se a atuação na empresa tradicional colabora com esta visão, pois, alguns pressupostos deste modelo também são bastante importantes para o funcionamento da organização no Brasil, por outro lado, isto também se dá pelos próprios princípios do modelo global de Yunus.

Para exercer suas atividades, de acordo com a gestora entrevistada 1, embora a sede da YSB esteja localizada em São Paulo, também possui um espaço no Rio de Janeiro, o que diferencia as duas é o foco de ação nas duas cidades: *“É, aqui em São Paulo nosso foco da incubadora é em negócios de impacto de longa escala, de maior impacto de escalabilidade e no Rio é focado em comunidades, em negócios de comunidades”*. Com relação ao funcionamento das duas unidades, a entrevistada 1 complementa:

Como é que funciona, lá no Rio a gente tem um espaço recreativo, um espaço bacana, que é um espaço de co-working também para os nossos incubados. Como aqui a gente faz as palestras, aqui está meio bagunçado, geralmente não é assim, que a gente acabou de ter um evento aqui, mas geralmente tem várias mesas, espaço de co-working mesmo. Todos nossos incubados tem a chave, então eles podem vir trabalhar aqui o horário que eles quiserem, que é um dos benefícios que a gente oferece e lá no Rio é a mesma coisa (INFORMAÇÃO VERBAL).

Levando em consideração os dois espaços, a organização conta atualmente com 15 funcionários de diversas áreas do conhecimento, como Ciências Sociais, Economia, Administração e Comunicação Social, Biologia e Contabilidade. Alguns funcionários são fixos e recebem um salário, mas há também os que trabalham de forma voluntária (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015). Segundo a entrevistada 1:

nós temos voluntários, são pessoas que estão fazendo a transição, voluntários também porque eles têm o trabalho deles e eles querem fazer alguma coisa aqui também, então nós temos voluntários, mas temos a equipe que recebe, não somos voluntários todos (INFORMAÇÃO VERBAL).

Esta multidisciplinaridade de áreas em que se têm funcionários na organização se deve ao fato que, além do funcionamento inspirado na empresa tradicional, onde o que prevalece são as especialidades, a empresa também atua na incubação de empreendimentos de diversas áreas, o que demanda uma equipe que vise abarcar um pouco destas necessidades.

Segundo site da YNS, a empresa teve como perspectivas para o ano de 2014 a incubação de 16 negócios sociais em São Paulo e no Rio de Janeiro, além de criar parcerias

com universidades espalhadas pelo Brasil. Também iniciou um projeto para estabelecer no Rio de Janeiro um programa de negócios sociais para jovens empresários. Todo ano, há um novo ciclo de incubação no qual novos negócios são escolhidos para serem incubados na empresa (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2014).

Com relação à configuração formal, a entrevistada 1 afirma que, legalmente, a empresa social é como a empresa tradicional, não tem nenhum benefício fiscal ou de qualquer outra natureza e vai além, afirmando:

É o modelo de uma empresa tradicional, no Brasil a gente não tem nenhum benefício, na Yunus e a gente não espera, a gente não é, como é que se fala? A gente não cobra que seja diferente, a gente acha que um negócio social tem que ser um negócio mesmo, porque imagina se a legislação fosse diferente todo mundo ia querer ser um negócio social, ia perder o coração da coisa, então a gente acredita que para inovar a pessoa precisa passar pelos desafios que todo mundo passa, então nós somos uma empresa que pensa assim (INFORMAÇÃO VERBAL).

Esta ideia corrobora, assim, a ideia de Yunus (2008), de que a criação das empresas sociais não depende de benefícios tributários, mas, antes, da satisfação das pessoas envolvidas com as atividades e o propósito em construir um mundo mais justo e solidário. No entanto, quando a entrevista 1 afirma que todos devem passar pelos mesmos desafios, pode estar desconsiderando que somos também seres singulares como afirma Chanlat (1991), assim devemos ser respeitados em nossas particularidades. A ideia da entrevistada também remete a noção de que “se deve ensinar a pescar e não dar o peixe”, contribuindo para disseminar a meritocracia que parte do pressuposto de que todos têm as mesmas condições, lembrando do que questionei no capítulo do neoliberalismo: “É só querer que você consegue”. Embora a entrevistada, assim como a organização tenha pressupostos nobres quanto à redução dos problemas sociais, essa questão não deve deixar de ser problematizada.

Embora a YNS não tenha foco específico na mudança de racionalidade econômica e conseqüentemente da questão que discuti acima, a organização tem o foco em difundir o conceito de negócio social por meio de seus pilares principais, incluindo o estabelecimento de programas de incubação e aceleração de negócios, criação de financiamento de negócios sociais, projetos relacionados à educação, consultoria e programas públicos. Os esforços de educação incluem a implementação de programas de ensino de negócios sociais e os laboratórios de negócios sociais. Entre os serviços oferecidos se destaca a consultoria para empresas, governos, fundações e ONGs, além de promover negócios sociais no meio acadêmico e realizar palestras, *workshops* e eventos por todo o Brasil (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2014).

Para concretizar estes objetivos, a organização possui algumas parcerias: a BCG – The Boston Consulting Group, a Fundação Via Varejo – Casas Bahia e Ponto Frio, a Red Bull Amaphiko, a Mattos Filho, a Approach - Comunicação Integrada, a KPMG – Brasil, Bank of America – Merrill Lynch e o Elo Group (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015). Seguindo ao caminho trilhado também por Yunus em seus outros negócios, a YNS realiza muitas parcerias com empresas tradicionais e com as outras empresas da rede Yunus.

Nesse contexto, a gestora entrevistada 1 afirma que, com relação ao intercâmbio entre o braço brasileiro e as outras empresas da rede Yunus, possui diversas atividades que estão interligadas entre as organizações, mas que no geral as organizações da rede têm autonomia na tomada de decisões, conforme relato:

A gente tenta seguir as diretrizes propostas por ela, mas a Yunus global também ainda está em processo de estruturação, é um processo duplo, uma estrutura a outra, é um processo de co-criação, mas é uma empresa bem empreendedora, temos autonomia para criar. A gente tem várias reuniões, de planejamento estratégico, temos um contato relativamente próximo. Nós somos completamente independentes mas nós procuramos seguir as mesmas diretrizes. Então nós temos projetos aqui que a gente lançou entendeu? Não tem em outros lugares, justamente para criar isso, é uma empresa bem empreendedora, a equipe tem muita chance de empreender, vários projetos e tudo mais e muitas coisas que a gente faz aqui acaba virando modelo para os outros braços (INFORMAÇÃO VERBAL).

Embora tenha relação com empresas tradicionais e com suas parceiras da rede Yunus, durante as entrevistas perguntei quanto à parceria do modelo Yunus com outros tipos de alternativa, como os movimentos de economia solidária, associação política ou outro. Como resposta, a entrevistada 1 afirma:

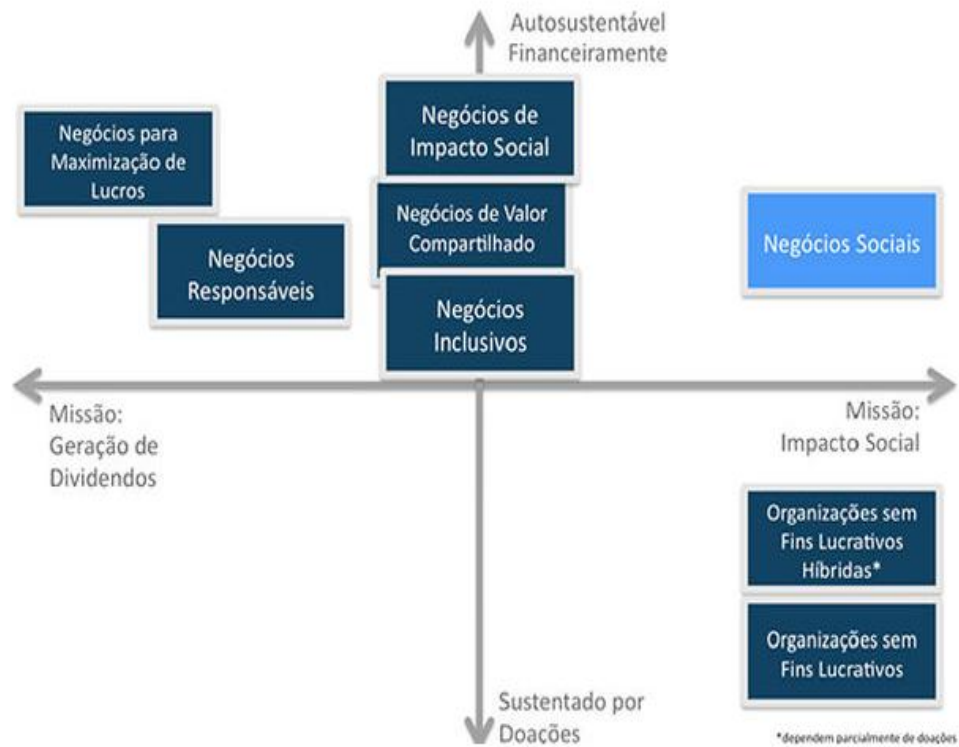
Então hoje não, a gente segue o modelo do Yunus, o modelo dele é bem específico em relação aos outros, tem outros movimentos de negócios sociais no Brasil, a gente não é filiado a nenhum, a gente é apolítico, a gente não é filiado a nenhum partido ou movimento (INFORMAÇÃO VERBAL).

Observa-se no trecho acima, que há por parte da entrevistada uma confusão entre política e política partidária, visto que, a política faz parte de nossa vida em sociedade, não se limita apenas a partidos ou movimentos partidários.

Nesse contexto, Teodósio e Comini (2012) argumentam que, diante da conjuntura atual, poderia haver uma aproximação entre os negócios sociais e outros modelos que encontramos atualmente, até mesmo a sociedade civil e a economia solidária, por exemplo. Já que o Brasil possui tantos problemas sociais a serem solucionados, a união poderia ser um caminho interessante. No entanto, com os relatos das entrevistas, o modelo Yunus parece se aproximar mais de organizações tradicionais e de modelos que se aproximem dos negócios

sociais, com o objetivo de exemplificar as diferenças de seu modelo e outros, a YNS elaborou a Figura 2:

**Figura 2** Diferenças entre os diferentes modelos de empresa



**Fonte:** Yunus Negócios Sociais - Brasil (2015).

Ainda nesse sentido, a entrevistada 1 pontua o que diferencia esses modelos, do estabelecido por Yunus:

Nós somos parceiros de todas essas organizações, nosso objetivo não é competir com nenhuma delas, nosso objetivo, a gente não tá podendo negar ajuda sabe. Toda ajuda é bem vinda, a gente tem bastante essa visão, então a gente procura manter um relacionamento bacana com essas organizações que fazem um trabalho excelente também, só que tem uma diferenciinha na questão do investimento. A gente é mais ortodoxo nisso. Sabe a gente tem uma dificuldade, é mais fácil pegar o lucro, você se pagar pelo pró-labore, retirada de lucro, enfim, quando você tem uma empresa, você é empreendedor tem algumas formas que facilitam em termos de impostos, que você retire um salário e a maioria das vezes é através de retirada de lucro, então muitas pessoas fazem esse caminho. Mas a ideia do negócio social não é que você não retire o lucro para se pagar, porque você tem o seu salário, mas que o lucro seja investido no próprio negócio (INFORMAÇÃO VERBAL).

Refletindo sobre essa questão, acredito que encontramos uma contradição. Ao buscar se assemelhar a uma empresa tradicional, poderá incorrer nos mesmos problemas que esta

apresenta. No fundo, o que permeia a visão da organização pode ser associada ao discurso hegemônico, no qual as pessoas podem conseguir alcançar seu objetivo através do empreendedorismo. Nesse sentido voltamos ao que Harvey (2008) pontua a respeito da forma como o neoliberalismo vai se inserindo em todas as áreas de nossa sociedade, crítica também feita por Boltanski e Chiapello (2009).

Neste tópico procurei destacar como se deu a chegada do modelo de negócios sociais de Yunus no Brasil. Este processo se deu através da YNS que tem seu início a partir do interesse de seu representante, que após deixar o emprego na empresa tradicional buscou nos negócios sociais um caminho possível. Quanto à estruturação notamos que a empresa se assemelha a uma empresa tradicional, assim como este tipo de organização é sua maior parceria. Com o foco principal na resolução de problemas sociais a empresa se propõe a inovar como uma alternativa no interior do capitalismo. Na seção a seguir trato de como a empresa se configura e suas principais atividades.

#### 6.2.2 Estrutura, Funcionamento e Principais Ações

Durante a visita à empresa, pude observar que o seu funcionamento, a primeira vista, difere do modelo de empresa convencional. Com ares contemporâneos e clima descontraído, predomina nela a flexibilidade e a informalidade nas relações; não exigindo horários fixos dos funcionários, o trabalho é desenvolvido mediante demanda. Em relação a este fato, a gestora entrevistada 1 relatou:

Existe hierarquia, mas tem, tem, mas é, a gente não foca muito nisso, é uma empresa bem horizontal, bastante fora dos padrões na verdade do tradicional, então a gente tem claro o nosso pessoal que cuida da nossa área de investimento, que dá as diretrizes, tem uma hierarquia sim mas não é o nosso foco, não é uma coisa assim ai agora eu sou estagiário, depois eu vou virar trainee, não não tem essa estrutura aqui no Brasil. Eu acho que é uma coisa assim que a gente vai fazendo, vai se empoderando, vai fazendo crescer, e é um pouco diferente para as pessoas entenderem. A gente não foca nisso, somos uma empresa bem horizontal, bem diferente (INFORMAÇÃO VERBAL).

Conforme a Figura 3, a empresa não possui salas ou diferenciação entre os funcionários:

**Figura 3** Espaço Físico Yunus Negócios Sociais - Brasil



**Fonte:** Yunus Negócios Sociais- Brasil (2015).

Refletindo sobre estas relações, penso que, atualmente, as empresas convencionais também vêm adotando esse modelo de organização, e alguns autores destacam que esse fato pode traduzir a ideia de que o capitalismo se reinventa com uma nova forma de apresentação para, assim, continuar exercendo sua dominação (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Assim, podemos questionar se este modelo apenas não adota formas mais sutis de se manifestar, em organizações de negócios sociais, por exemplo.

Diante dos objetivos estabelecidos e desta forma de relação que se encontra na YNS, a organização possui como atividade principal atuar como aceleradora de negócios sociais; para realizar tal objetivo, possui um fundo de investimento que foi formado por investidores que, quando a organização conseguir autonomia financeira, terão o valor (sem juros) reembolsado e também investimento filantropo (doações) de pessoas ou empresas que não têm intenção de reaver o dinheiro que passam para a organização (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015). O

público alvo da organização é diverso, e está desde a incubação de pequenos negócios que são selecionados através de ciclos de incubação para se tornarem negócios sociais, até programas de consultoria e criação de setores de negócios sociais em grandes empresas tradicionais que queiram trazer os negócios sociais para seus negócios.

Com relação a esse fundo, ele é utilizado pela organização para investir em negócios sociais que são selecionados a partir de ciclos de incubação. Para se selecionar a iniciativa, três critérios são analisados: impacto social, solidez da ideia e do plano de negócios e a figura do empreendedor ou do grupo de empreendedores que são responsáveis pelo empreendimento (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015). O processo de adesão se dá por meio de um projeto que o negócio envia para a empresa, a qual abre alguns editais para selecionar esses empreendimentos ao longo do ano.

Além de incubar negócios sociais, a YNS atende a empresas convencionais, ONGs, governo e outras instituições com o objetivo de oferecer consultoria. Isto se dá quando essas organizações têm objetivo de criar algum projeto social, implementar alguma política pública e inovação na área social e redução da pobreza, entre outros (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015).

Mais recentemente, a empresa criou um novo projeto, denominado Yunus Corporate Action Tank, que visa desenvolver uma parceria com grandes empresas que tenham interesse em, de alguma forma, resolver algum problema social. Seria uma forma de “melhorar a empresa tradicional”. Os benefícios oferecidos por esse projeto para as empresas estão relacionados à retenção de talentos – que atualmente estão mais preocupados com atividades voltadas para a área socioambiental – e inovação social. Durante a segunda entrevista, perguntei ao gestor 2 se ele não considerava contraditória essa questão, mas ele me respondeu que não, a partir de uma justificativa:

Os negócios sociais visam alcançar o máximo de pessoas, não nos colocamos contra estas empresas, elas são nossas parceiras. O Yunus nos passa a filosofia que ele utilizou para construir seu modelo, baseada nas boas relações com nossos financiadores. Atuamos de forma complementar a estas empresas, resolvendo os problemas que elas não conseguem resolver, este é o nosso foco. Os objetivos econômicos não são nossa prioridade, então como eles seriam contraditórios aos objetivos sociais? (INFORMAÇÃO VERBAL).

Essa atividade é a que considero ser a mais crítica da organização, a qual demonstra claramente que os negócios sociais estão atuando como complemento do capitalismo, e não em sua oposição. Embora Sousa Santos (2002) proponha que essas organizações têm suas potencialidades e também limitações, por atividades como essas, podemos questionar o real

alcance de mudança para os problemas gerados pelo capitalismo, que o modelo Yunus se propõe a minimizar.

Outro setor da organização que vem se desenvolvendo bastante é a área voltada à educação e à disseminação dos negócios sociais. Para compreender um pouco os objetivos da empresa quanto a essa questão, trago um trecho que pode ser encontrado em seu site: “*Por entender que educação e conhecimento são as ferramentas básicas de empoderamento, acreditamos que investir nessas ferramentas é a melhor maneira de acelerar as transformações que queremos ver na nossa sociedade*” (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015). Ressalta-se que este também é um discurso que, por vezes, é utilizado pelo neoliberalismo, como se este fosse a solução para todos os problemas.

Dessa forma, a organização está estabelecendo uma rede entre universidades que nasceu para apoiar o ensino e a capacitação de empreendedores sociais nas diversas universidades espalhadas pelo Brasil. Em abril de 2015, a YNS reuniu cerca de representantes de aproximadamente 40 universidades brasileiras que possuem incubadoras tradicionais para ajudá-los a adaptar essas estruturas para também capacitar negócios sociais. Conforme destaca a entrevistada 1: “Já temos a Universidade Federal do Paraná confirmada, entre outras”, afirmou o entrevistado 2. “Nossa ideia é multiplicar as incubadoras de negócios sociais pelo Brasil com a ajuda dos professores universitários”.

A empresa também realiza *workshops* e palestras para a introdução da temática de negócios sociais, além de capacitação e atualização da equipe de especialistas sobre o assunto no mundo, com informações extraídas dos casos em que a empresa acelera (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015).

A diferença entre esses setores está relacionada ao objetivo; a rede de universidades tem como ponto de saída a divulgação do modelo Yunus no Brasil e também o aperfeiçoamento de universidades que tenham como objetivo desenvolver atividades relacionadas aos negócios sociais. Já a parte educacional como um todo tem por objetivos oferecer atividades ligadas à angariação de recursos para a empresa e também divulgar o modelo de forma geral no Brasil. Esse setor da empresa foca em disseminar o conceito de negócios sociais pelo Brasil, bem como, atender às demandas por cursos e atividades nesse sentido, já a rede de universidades busca construir um circuito dentro das universidades do Brasil, com o intuito de estabelecer dentro de cada universidade um polo disseminador, além disso treinar possíveis agentes que permeiam a academia, desde alunos até mesmo professores e outras pessoas que compõem a comunidade acadêmica. Esse também é um pressuposto do modelo para o seu crescimento.

Para tanto, a organização desenvolveu um pacote de benefícios para as entidades que integram a rede, em que são oferecidas:

Capacitações; acesso à rede e *brand*; "na prática" (participação de alunos em negócios sociais reais); possibilidade de acesso à aceleradora e recursos da Yunus Negócios Sociais Brasil. A empresa destaca em seu site que oferece também um jogo de negócios sociais que é uma nova ferramenta inspirada nos jogos de empresas tradicionais, porém, adaptada a lógica do negócio social para ser aplicada em aula, na universidade, consultoria de educação em negócios sociais, consultoria na formatação de cursos e aulas sobre negócios sociais, enriquecimento de cursos já existentes de negócios sociais ou empreendedorismo social, negócios de impacto, criação de centro de negócio social na universidade (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015, s/p).

Destaca-se aqui que a organização faz uso dos mesmos instrumentos utilizados pelas empresas tradicionais, mostrando sua proximidade com o modelo convencional de negócios, fato que pode ser questionado dado seus objetivos serem diferentes.

Na área educacional, a empresa também possui o Business Lab social, que é um *workshop* de imersão de um dia para capacitar os empresários sobre como projetar soluções de negócios sociais, no qual a organização ensina a usar ferramentas criativas para gerar protótipos de suas empresas com o objetivo de resolver os problemas sociais que pretendem superar. Além disso, o Lab Tour SB tem a intenção de capacitar e inspirar empreendedores sociais em todo o Brasil, com 12 oficinas sendo planejadas para cobrir 12 cidades brasileiras para o ano de 2016.

Outra atividade desenvolvida pela organização no Brasil, é a Yunus&Youth, uma iniciativa de mentoria e desenvolvimento de jovens empreendedores sociais que atua promovendo o conceito de negócios sociais por meio de eventos e programa de mentoria para jovens. Segundo a Yunus Negócios Sociais Brasil (2015, s/p):

Yunus&Youth promove o empreendedorismo social entre jovens através de palestras, discussões e atividades práticas. O objetivo é envolver jovens em questões sociais locais e informá-los sobre como podem contribuir para tais questões através do modelo de negócios sociais. Para apoiar e desenvolver jovens que desejem se tornar empreendedores sociais, a Yunus&Youth oferece um programa de mentoria individualizado. O programa consiste em uma relação virtual de um para um, entre mentor e mentorado, a qual é guiada por uma estrutura pré definida que orienta cada um dos encontros. Desse modo, mentores usam suas competências e experiências para impulsionar o empreendimento social do mentorado (INFORMAÇÃO VERBAL).

Aqui pode-se problematizar uma possível contradição entre a questão social tanto defendida pelas organizações da rede Yunus, ao passo que oferece um programa de mentoria individualizado e com estrutura definida, ressaltando o individualismo do sistema capitalista.

Entretanto, a organização afirma que atua como uma inspiração e uma ferramenta prática para pessoas e organizações no Brasil, interessadas em se engajar na construção de um país livre de seus maiores problemas, utilizando os mecanismos do negócio social. A visão que permeia a organização está relacionada às características ressaltadas pela Yunus Social Business em seu relatório de 2015

Social Business is more than a new way of doing business or a new way of solving social problems. It is a new mindset powerful enough to change behaviors and old school beliefs that we still have as a society. More than help growing business that matters, it is this new mindset that we want to promote in Brazil (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2015).<sup>9</sup>

Uma questão que surge com relação a estas proposições da empresa, está relacionado ao engajamento para resolução de problemas, ou seja, como afirmado pela gestora 1, que a empresa seria apolítica, como ficaria este engajar? Nota-se então que, por vezes, termos são utilizados como frases de efeito, sem realmente refletir sobre seus significados. Além disso, na citação acima nota-se o positivismo presente nas ideias de Yunus, especificamente no que tange a frase: “alterar comportamentos”, assim me distancio desta visão, que parece estar ligada somente a uma mudança de comportamentos e não de nossa sociedade como um todo.

Já a última atividade de que gostaria de destacar neste tópico é referente à parte de consultoria. A YSB atende a empresas convencionais, ONGs, governo e outras instituições com o objetivo de utilizar de seu *background* de negócio social para ajudar outras empresas a respeito de como criar um negócio social, como implementar um negócio social como política pública e assuntos relacionados à erradicação da pobreza, inovação social entre outros assuntos (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015).

---

<sup>9</sup> Negócios sociais são mais do que uma nova forma de fazer negócios ou uma nova maneira de resolver problemas sociais. É uma nova mentalidade poderosa o suficiente para alterar comportamentos e velhas crenças que ainda temos, como sociedade. Mais do que ajudar o crescimento dos negócios, esta é a nova mentalidade que queremos promover no Brasil (Tradução da autora, 2015).

Segue a Figura 4, com um resumo das principais atividades da organização:

**Figura 4:** Quadro de atividades



**Fonte:** Yunus Social Business (2015).

De acordo com Yunus (2008), um negócio social destina o seu lucro integralmente para a ampliação dos benefícios sociais por meio do reinvestimento na própria empresa para ampliar o número de postos de trabalho e criar produtos ou serviços que se traduzem em benefícios sociais. Assim fica clara a preocupação da organização de que suas atividades e recursos sejam voltados à maximização do benefício social, bem como a disseminação dos negócios sociais, entretanto a visão que permeia a organização é de solução para os problemas que o capitalismo provoca, e não a erradicação deste sistema.

Dessa forma, o que fica como questionamento é quanto à mudança de comportamento proposta pelos negócios sociais, que pode ser considerada superficial em alguns aspectos, dado que não propõe uma mudança mais profunda de nossa sociedade. Observando-se uma visão positivista enraizada no modelo.

Como pontuei anteriormente, uma das principais atividades da organização é a aceleração e o investimento em novos negócios sociais, assim, para compreender melhor esse processo abro um tópico para descrever como funciona essa atividade.

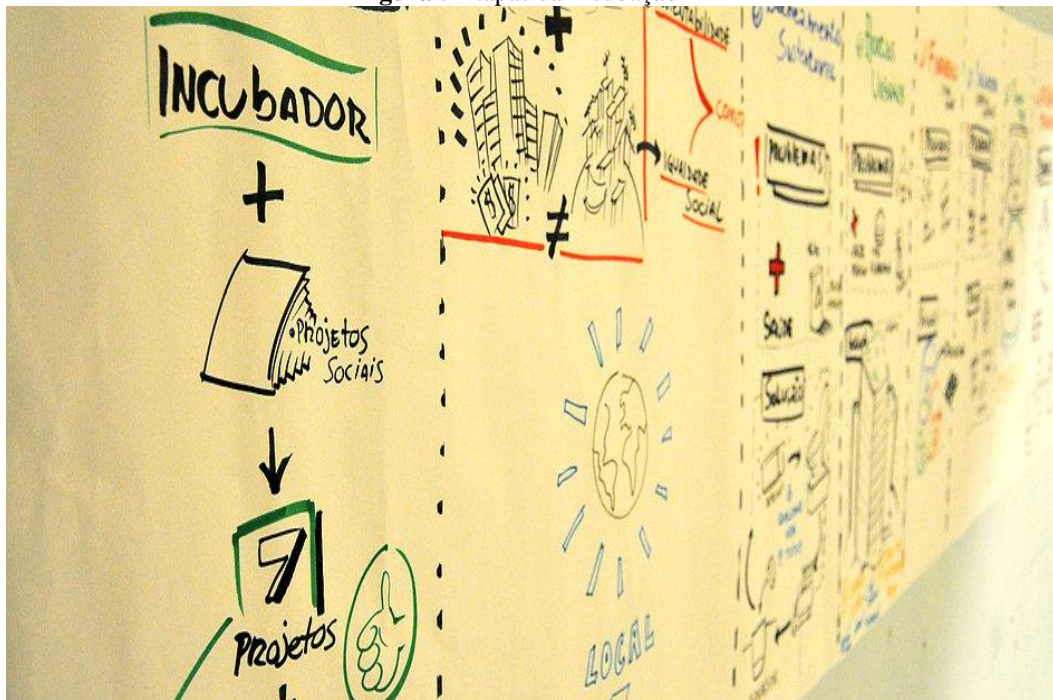
### 6.2.3 Aceleração de Negócios Sociais e Exemplos de Negócios

Foi acelerado, por meio da Yunus Negócios Sociais até o final de 2015, um total de 22 negócios sociais. Segundo o *site* da organização: a “*YSB Brasil se empenha em difundir o conceito de negócios sociais, a fim de buscar cidadãos que estão comprometidos com os desafios sociais e preparados para conduzir negócios sociais*” (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015).

Para esse fim, a YSB sedia vários eventos durante todo o ano, incluindo um evento social para capacitar os empresários, bem como um programa de parceria internacional pelo qual eles tenham acesso à pós-graduação internacional, e estudantes de graduação tenham a oportunidade de aprender diretamente com empreendedores de negócios sociais. “Em 2014, YNS sediou mais de 25 eventos e, diretamente, atingiu mais de 5.400 pessoas por meio de suas campanhas de mídia” (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2015, s/p).

Além desses eventos, o processo de incubação de empreendimentos segue algumas etapas, na Figura 5, encontram-se os três principais passos que as organizações devem passar para chegar ao final do processo de incubação.

**Figura 5** Etapas da Incubação



**Fonte:** Yunus Negócios Sociais (2015).

Podemos observar que o primeiro passo é chegar até a organização. Na figura 5 representada pelo “incubador”, posteriormente, todos os negócios que tiverem a proposta dos negócios sociais poderão participar do processo de 3 meses de treinamento e incubação, e o

último passo seria a escolha dos projetos de maior destaque por uma banca composta por membros da Yunus Negócios Sociais.

A gestora entrevistada 1 complementa dizendo:

Um dos critérios mais importantes para gente agora é o negócio que realmente traz uma forma diferente de pensar, nós queremos negócios sociais que trazem soluções diferentes. A gente vê a equipe, se é uma equipe que faz sentido ou uma equipe que não tem nada a ver, qual o objetivo dessa equipe, se tem espírito de negócio social mesmo, se eles têm essa vontade, a gente leva em consideração a sustentabilidade do modelo, não se o negócio está ganhando dinheiro agora, não, se o modelo deles tem uma sustentabilidade, se tem uma inovação, então mais ou menos isso e o impacto óbvio (INFORMAÇÃO VERBAL).

Caso o projeto seja selecionado oficialmente após o período de incubação ou aceleração, este estará apto a receber investimento do Fundo de Investimentos Yunus Negócios Sociais Brasil. Esse investimento é realizado por meio de um empréstimo a juros abaixo dos praticados pelo mercado, e que são cobrados para cobrir parte dos riscos inerentes ao seu próprio negócio e ao de outros do portfólio da incubadora. Parte do investimento realizado será reinvestido na empresa e, dessa forma, garantir coerência das atividades e alinhamento com a missão de um negócio social (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015).

Com relação ao funcionamento prático da incubação, é interessante resgatar outra fala da entrevistado 1:

Então assim, a gente tem três meses, nosso processo de incubação dura três meses. Então, a gente seleciona mais ou menos 9 projetos, de 7 a 10 projetos no máximo por ciclo. E daí ele fica com a gente durante três meses passando pelas nossas capacitações, a gente tem mentoria com o pessoal da Bosch, consultoria com o pessoal da Mattos Filho, a gente tem consultoria com vários especialistas focados, cada negócio precisa de uma coisa específica. No primeiro mês e meio eles tem capacitações 3 vezes por semana, então é puxado no começo, porque a maioria dessas pessoas trabalham todo dia, não são pessoas que vivem só disso, algumas sim outras não. E aí depois desse processo o negócio passa pela nossa banca avaliadora para receber ou não o investimento (INFORMAÇÃO VERBAL).

Diante destes passos nota-se que há um processo rigoroso por parte da organização na seleção dos negócios. Focando, principalmente, no possível impacto social que estes negócios irão trazer para a sociedade. Embora estes processos ainda estejam acontecendo, na segunda entrevista, questionei o entrevistado se algum empreendimento se destacava entre outros, e o entrevistado 2 afirmou: *É difícil dizer, porque cada negócio está no seu momento, então a gente tem vários.*

Desta forma, através das entrevistas e pesquisas no *site* da organização a respeito de alguns casos para ilustrar meu trabalho, trago aqui alguns exemplos que se destacam nas mídias sociais, como jornais, revistas e redes sociais.

O primeiro destacado pelo gestor 2, que descreveu alguns dos empreendimentos que se encontram ligados à organização, nota-se que tem iniciativas de diversas áreas. O primeiro está ligado à questão ambiental:

A gente tem a morada da floresta que foi incubado no último ciclo, eles fazem várias coisas relacionadas a vida saudável, vida natural em consonância com o meio ambiente, um dos produtos que eles vendem é, como vou te explicar? Você já ouviu falar do minhocário? É composteira o nome né, Pesquisadora: sei sim, Gestora: a então não vou precisar te explicar, geralmente quando falo composteira ninguém entende, então a gente até tem uma ali fora, eles fazem isso eles são pioneiros em vários tipos de soluções sustentáveis, então esse é um dos projetos (INFORMAÇÃO VERBAL).

Outro caso significativo é o Solar Ear, um projeto acelerado pela YNS de São Paulo que desenvolveu a primeira bateria de um aparelho auditivo digital recarregável, que dura de 2 a 3 anos e pode ser utilizada em 80% dos aparelhos auditivos no mercado hoje. Ele é movido a energia solar ou a um plugue de telefone celular. O Solar Ear também fabrica e comercializa esses aparelhos, que custam em média 10% do custo de baterias que se encontra no mercado e atende aos padrões da Organização Mundial da Saúde. Todos os produtos são montados por jovens trabalhadores que são surdos. O Solar Ear também tem sido apoiado pela Universidade de São Paulo (USP) (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2015, s/p).

Outro projeto que tem bastante destaque é o “Saladorama”, que é um negócio social cuja missão é:

A democratização do acesso à alimentação e à hidratação saudável e de qualidade. Atuamos com cozinhas bases dentro de comunidades brasileiras empregando, capacitando e empoderando seus moradores. Oferecemos a todos os nossos clientes o cuidado no atendimento e uma opção de alimentação saudável, personalizada e a preço acessível (SALADORAMA, 2016, s/p.).

Esse projeto inclusive já rendeu alguns prêmios ao seu criador, dado o objetivo de oferecer comida saudável para a população de baixa renda, principalmente nas favelas das grandes cidades, onde o acesso a uma alimentação saudável é bastante precário. O projeto vem se espalhando pelo Brasil; segundo o *site* da empresa, já conta com um modelo de filial presente em 4 estados e com perspectiva de maior expansão para o ano de 2016 (SALADORAMA, 2016, s/p). Ainda não se tem os dados concretos de alcance do projeto, ainda é difícil mensurar, mas nota-se que pode colaborar com o acesso da população carente.

Outro projeto ressaltado pelo entrevistado 2 é relacionado a sustentabilidade:

A sociedade do sol que é voltado para questões de energia aquecimento de água, então eles fazem isso de uma forma barata e trabalham em parcerias com cooperativas, por exemplo, cidade do sol é um que resolve o problema das hidrelétricas, queda de energia, imenso assim é um projeto bem grande (INFORMAÇÃO VERBAL).

Estes quatro foram apenas exemplos dos diversos projetos que a YSB apoia no Brasil. Os negócios têm em comum o fato de que, de alguma forma, visam à redução da pobreza, inclusão da população marginalizada e redução dos impactos humanos no meio ambiente. Entretanto, deve-se apontar que o modelo busca empoderar a figura do empreendedor, que poderá lucrar com as pessoas pobres, tornando-se assim, uma questão a ser problematizada. Com relação às perspectivas futuras da rede, o fundo pretende investir 40 milhões de reais nos próximos dois anos. Segundo o entrevistado 2: a *“Yunus Brasil já incubou e acelerou 22 projetos e o impacto dessas empresas incubadas e aceleradas só poderá ser medido no futuro, quando elas já estiverem atuando e ganhando escala”*. As cidades impactadas são várias, porque, apesar de a maior parte das empresas serem do eixo São Paulo-Rio de Janeiro, muitas delas atuam nacionalmente. Em relação aos negócios sociais da rede Yunus no Brasil, o entrevistado 2 destacou:

Estamos construindo uma rede em todo Brasil, temos representantes na maioria dos estados do país. Nossas ações para a área da educação estão se expandindo em muitas universidades, estamos com muitas sementes sendo plantadas. A perspectiva é que os negócios sociais estejam cada vez maiores e mais próximos das pessoas (INFORMAÇÃO VERBAL).

Em suma esta seção delineou as principais atividades da YNS no Brasil, como forma de compreender a inserção desta organização em nosso país. Analisando seus pressupostos com o modelo global de Yunus, nota-se que a organização está bem alinhada, no entanto, o que pode-se questionar é o modelo em si, visto que a rede atua com base nas diretrizes do modelo. Assim, após finalizar estas seções a respeito da organização no Brasil, passarei a discutir os negócios sociais como alternativa socioeconômica.

### 6.3 NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ALTERNATIVA SOCIOECONÔMICA E SUAS POSSÍVEIS CONTRADIÇÕES

Após desenvolver os tópicos anteriores de análise de dados, senti a necessidade de abrir um tópico específico para discutir e sumarizar as características que demonstram como o

modelo Yunus vem se configurando como alternativa de produção e, também, de alternativa social, apontando seus potenciais e contradições intrínsecos. As questões de que me utilize vieram da prática da Yunus Negócios Sociais- Brasil e também do modelo global como um todo. Dessa forma, confronto os dados teóricos do modelo e a prática dos negócios sociais.

Seguindo as três categorias que Sousa Santos (2002) relaciona como sendo os principais problemas que o capitalismo causa, a saber: crise social, ambiental e de sociabilidade, analiso como os negócios sociais têm agido diante delas.

Conforme procurei expor nesta dissertação, o maior pilar pelo qual os negócios sociais estão ancorados é o social (YUNUS, 2008). O modelo nasceu com o objetivo de diminuir os impactos causados pelo capitalismo, com foco em proporcionar acesso aos excluídos. Segundo dados da rede coordenada por Yunus, pelo lado social, muitas pessoas estão sendo ajudadas nos países onde sua organização atua. No entanto, sabemos que é impossível descolar o social das outras esferas de nossa sociedade (as outras esferas ajudam-no a formá-lo).

Ressalta-se que a visão de Sousa Santos (2002) e Yunus (2008) não se aproximam, de forma que o primeiro não influencia o outro. Apenas me guio pelas ideias de Sousa Santos para observar quanto ao posicionamento da rede Yunus diante das diversas crises.

Em um curso de negócios sociais de que participei em 2015, em Curitiba, Yunus – que estava presente – foi indagado durante a sessão de perguntas quanto ao fato de que o princípio relacionado à questão ambiental não é considerado por algumas de suas organizações, como, por exemplo, na Colômbia, onde a rede Yunus atua no ramo da agricultura e questiona-se que o solo utilizado para plantações de batatas não passa pelos devidos cuidados para que não perca suas propriedades naturais. Yunus respondeu que, embora se tenha algumas falhas, um exemplo que pode ser utilizado é uma de suas empresas na Índia, a Grameen Danone, que, em parceria com o grupo Danone, produziu uma embalagem de iogurte comestível, assim, além de continuar tirando as crianças da desnutrição, não gera resíduos. Dessa forma, é possível retomar o que Leff (2010) afirma quanto à exploração de empresas em países pobres, que podem causar danos ao meio ambiente de modo que, no futuro, podem acarretar a geração de problemas sociais, embora em curto prazo, as organizações de Yunus trazem benefícios. Assim, seria uma contradição responder aos problemas sociais com outros negócios?

Quanto ao âmbito econômico, com o pressuposto de ser autossustentável financeiramente, a rede Yunus faz parcerias quase que estritamente com empresas tradicionais. Assim também estabelece uma situação de dependência dessas mesmas empresas, pois, caso elas desapareçam em algum dia, qual seria o futuro dos negócios sociais?

Como esses negócios mais atualmente têm buscado atuar na condição complemento do capitalismo, o que fica é que não há um projeto em longo prazo para esse modelo.

Embora o modelo de Yunus seja crítico à estrutura vigente do sistema capitalista dominante, este não busca sobrepô-lo. Na entrevista à gestora 1, afirma que:

A gente não ignora as grandes empresas, a gente pede para elas participarem, a gente não é contra, a gente não é um movimento separatista. É muito mais olha a gente entende o que você está fazendo, a gente não está julgando, mas olha só a gente faz uma coisa legal também e que tem um foco social e dá lucro, tem investimento, então a gente já tem vários parceiros, nosso relacionamento com as empresas é muito bom (INFORMAÇÃO VERBAL).

Nesse sentido, a YNS procura também se relacionar com as empresas tradicionais com o objetivo de disseminar o conceito de negócios sociais. Nas palavras da entrevistada 1: *“a gente atende várias, nosso relacionamento com as empresas convencionais é muito bom, muito interessante, elas vem nos procurar para saber o que a gente está fazendo”*. Mesmo com as críticas anteriormente feitas, é necessário que se tenham movimentos que busquem se opor ao capitalismo, mesmo para que diminua o alcance desse sistema.

Quanto à crise de sociabilidade, ao retomar o pensamento de Chanlat (1991), lembramo-nos de que, com a subordinação da sociedade a uma racionalidade estritamente econômica, as diferentes dimensões do ser humano vêm se perdendo, principalmente nas organizações, mas podem se estender para todo o contexto social. Assim, trago uma discussão da perspectiva de homem estimulada pelos negócios sociais. Ao disseminar a ideia de que todos somos empreendedores em potencial, o modelo de Yunus incorre na mesma visão de que busca se desvencilhar. Portanto, concebe o que seria um “homem ideal” com características empreendedoras, que mudarão o mundo, uma categoria unidimensional aos moldes que Marcuse (1982) propõe.

Nesse sentido, ajuda a condicionar e a disseminar que todos devem ter essa característica para realizar alguma ação social ou então se colocarão do lado dos que serão ajudados. Portanto, recorro a Lane (1980) quando propõe que, embora tenhamos características particulares, a sociedade nos impõe certos padrões de vida.

Quanto às dimensões propostas por Chanlat (1991), o modelo de Yunus não parece abarcar muitas dessas proposições. É controversa essa questão; se pensarmos pelas pessoas que são auxiliadas, estas ganham autonomia financeira e trabalho, no entanto seriam valorizadas como seres multidimensionais ou como meros seres passivos que, diante dos dados da organização, tornam-se mais um número na categoria de superação da pobreza? O

que questiono seria: e após retirar essas pessoas da pobreza? Elas são incluídas na cadeia de consumo e passam a multiplicar os problemas decorrentes do capitalismo.

“Sonho com o dia em que não haverá mais pobreza, com o dia em que as novas gerações terão que ir a museus para saber como era viver na pobreza” (YUNUS, 2015, s/p). Esta é uma frase bastante comum de se encontrar em materiais a respeito do modelo Yunus de negócios sociais. Esta frase traduz o que seria o principal objetivo de suas organizações, retirar as pessoas da pobreza. No entanto, podemos verificar também um caráter ideológico forte, retornando a questão do desenvolvimentismo. Será que, para acabar com a pobreza, o caminho são negócios que não se opõem ao sistema que é considerado causa da própria pobreza? Mediante observação das diversas atividades e falas que estão cotidianamente com os idealizadores do modelo a respeito dos negócios sociais como complemento do capitalismo, é necessário trazer à tona essas contradições. Esses atributos do neoliberalismo possuem fatores intrínsecos que nem sempre saltam à nossa vista, muitas vezes passam despercebidos em diversos contextos, podendo dizer que nos influenciam em muitas ações do cotidiano, permeando nossas relações sociais nos diversos âmbitos.

Em contrapartida, a entrevistada 1 retomou alguns pontos dos negócios sociais, a qual podemos observar claramente em sua fala ao responder se acreditava que os negócios sociais poderiam ser uma alternativa:

Sim, eu acho que o que a gente tem aprendido é que trabalhar em conjunto é muito melhor, quando você faz uma mudança, que é uma mudança embasada, que você consegue, é muito interessante. Então assim, eu acredito que, acho que os dados mostram que os negócios sociais podem fazer diferença e que podem ser sustentáveis, a tem desafio como qualquer empreendimento né, o Brasil é tenso, eu sei bem porque eu tenho um negócio social também, então além de trabalhar aqui eu tenho um negócio social. Então tem os seus percalços estão aí, mas fazer parte do processo de mudança (INFORMAÇÃO VERBAL).

Já para Sousa Santos (2002), as alternativas de produção se estendem muito além do âmbito econômico, o êxito advindo destas se integra aos processos culturais, sociais e políticos, promovendo a emancipação de seus atores, com destaque para a importância da inserção dessas organizações em redes de colaboração e apoio mútuo. Os grandes desafios inerentes às organizações alternativas e às mudanças e ao êxito destas são incertas, entretanto as pessoas que decidem de alguma forma se opor as formas hegemônicas são a prova viva de que podem ser trilhados novos caminhos em busca da emancipação social.

Pela afirmação do entrevistado 2, o que importa é procurar novas alternativas para os problemas sociais, o caminho seria mais importante que somente o resultado final. Finalizo este tópico com as palavras do entrevistado 2 sobre o que acredita a respeito dos negócios

sociais como alternativa: “*com certeza, acho que os dados mostram que os negócios sociais podem fazer diferença e podem ser sustentáveis*”. Na visão do entrevistado, estamos caminhando para outros caminhos possíveis. Dessa forma, a visão desse entrevistado demonstra que há pessoas que, mesmo dentro do reformismo, propõem-se a fazer a diferença de alguma forma na vida das pessoas, e que isso talvez seja uma das características mais importantes dos negócios sociais.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPRESSÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Minha trajetória de pesquisa durante o mestrado e a construção deste trabalho não foi fácil, porém bastante recompensadora. Tive muitas dúvidas e dificuldades como pesquisadora: foram vários recomeços e reinvenções no trabalho, mas também aprendi muito durante toda a construção. As reuniões com meu orientador, por vezes, levavam-me a perceber fatos que anteriormente não havia me questionado e, portanto, considerar fenômenos que não estavam latentes a mim.

Ao longo deste trabalho, levantei muitos pontos para reflexão, questionei o neoliberalismo, o alcance das organizações alternativas, o papel do ser humano nessas transformações e, mais especificamente, também sobre os negócios sociais como alternativa socioeconômica. Entretanto, meu objetivo não foi dar respostas completas e definitivas a essas perguntas, muito menos oferecer soluções prontas, mas problematizar e (no intuito de) suscitar ainda mais questões.

Seguindo o mesmo raciocínio, observo que as pesquisas a respeito de organizações alternativas ao capitalismo possuem muitos obstáculos, que vão desde a ótica adotada para criticar o modelo hegemônico até o que pode (ou não) ser considerado uma alternativa viável. Nesta dissertação, objetivei-me a compreender o modelo Yunus de negócios sociais, com enfoque em suas fragilidades, contradições e também seu potencial na condição de uma alternativa socioeconômica. Para alcançar tal objetivo, busquei os dados empíricos na representante deste modelo no Brasil, a Yunus Negócios Sociais – Brasil, na qual realizei visitas e também entrevistas. A partir da análise da história e características dos fatores que contribuem para compreender como os negócios sociais se configuram como alternativa socioeconômica, posso dizer que, embora essas organizações estejam crescendo em todo o mundo, há muitas lacunas nesses movimentos alternativos; na maioria das vezes, eles se concentram no local e não se articulam num projeto de abrangência maior. Essa segregação tende a afastar-se da realidade concreta e dificultar o desenvolvimento de alternativas factíveis.

No percurso de construção desta pesquisa e principalmente durante as leituras de teorias tanto a respeito de organizações alternativas quanto de teorias críticas, comecei a observar algumas contradições que o modelo de negócios sociais apresentava. Acredito que essas contradições estão presentes no modelo e devem ser ressaltadas devido às suas fragilidades e potencialidades. O primeiro ponto contraditório tem a ver com a questão de seu

foco no empreendedorismo, aproximando-se algumas vezes de organizações tradicionais e neoliberais que utilizam o discurso empreendedor para legitimar suas ações. Assim, o individualismo e a competição ganham margem para se desenvolver e deixar de lado o coletivismo.

Primeiramente, empreendi uma atividade em que predominaram características descritivas, nas quais procurei descrever a história do modelo de Yunus em âmbito global e, posteriormente, sua inserção no Brasil. O que considero importante nesse contexto é a própria figura de Muhammad Yunus, que se destaca como central em seus empreendimentos e é visto, como muitos, na imagem de um herói que irá solucionar as questões relativas à pobreza. Essa questão é complicada, visto que a figura do empreendedor ganha maior notoriedade do que as ações da organização. Figura que é utilizada para convidar todas as pessoas a serem empreendedores, remetendo a características do próprio capitalismo de corte liberal e neoliberal, cuja visão predominante é de que todos têm as mesmas potencialidades, e quem não consegue sair da pobreza é porque não quer ou porque não desenvolveu seu espírito empreendedor. Sem dúvida, Yunus possui muitas contribuições no sentido de melhorar a qualidade de vida da população que está na chamada base da pirâmide, entretanto o que pude problematizar é quanto à idealização de sua figura, que por muitas vezes é vista como salvador de todos os problemas.

Quanto ao modelo de negócios sociais no Brasil, destaco que este ainda está em fase de experimentação e estruturação. Como sua implementação ainda é recente, a organização vem passando por muitas mudanças, porém foi possível delinear as principais características e ações que a organização desenvolve no Brasil, estando relacionadas principalmente à incubação de novos negócios sociais segundo seu modelo e a disseminação do conceito pelo Brasil, tanto por meio de sua rede de educação como para grandes corporações.

Os principais resultados da pesquisa indicaram que os negócios sociais passam por um período de renovação contínua de seus pressupostos, algo comum a qualquer modelo que está em crescimento e expansão em todo o mundo. Embora não seja objetivo dos negócios sociais substituir o modelo hegemônico, uma característica significativa do modelo é quanto à visão do dilema da urgência contingencial, por meio da qual, de maneira imediata, os negócios sociais têm contribuído para tirar muitas pessoas da pobreza, como é o caso do banco criado por Yunus, que emprega e oferece oportunidade para centenas de pessoas em Bangladesh.

Embora, conforme a pesquisa documental e de entrevista, a organização no Brasil apresente características de flexibilidade e horizontalidade, os funcionários não são obrigados a cumprir horários fixos e os salários estão de acordo com empresas convencionais, há uma

crítica a essa nova forma de estruturar, que pode estar relacionada, também, às características do neoliberalismo e do que descrevi neste trabalho como o novo espírito do capitalismo, no qual essas atividades se desenvolvem como forma de maquiar os reais objetivos das organizações.

É fato que os objetivos do modelo de negócios sociais e da organização Yunus no Brasil podem ser considerados bastante nobres, dado que muitas pessoas são beneficiadas com esse modelo, que favorece desde a criação de novos empregos a mais acesso à alimentação saudável ou aumenta a renda dessas famílias. Os benefícios à sociedade estão relacionados tanto a essas pessoas que passam a ter maiores condições como também para o meio ambiente, por exemplo, se pensarmos nos negócios sociais voltados à questão da sustentabilidade. No entanto, essa linha está voltada ao desenvolvimentismo por meio de uma visão reformista que visa à inclusão dessas pessoas na cadeia de consumo, mas será que essa é uma boa saída? Se pensarmos em longo prazo, poderemos nos deparar com eventuais problemas causados por visões cujo intuito ainda é o desenvolvimento como saída, considerando que até o momento os modelos com esses pressupostos vêm colaborando para os problemas já conhecidos e que culminam nas crises sociais, ambientais e econômicas que enfrentamos atualmente.

Apesar de observar as diversas falhas do modelo, também observo suas potencialidades, especificamente quanto à visibilidade de pessoas que são totalmente esquecidas por nossa sociedade. Porém, o que é passível de questionamento é a mera inclusão dessas pessoas na cadeia de consumo, o que poderia gerar em longo prazo a exacerbação dos problemas, em vez de solucioná-los. Nesse sentido, a Yunus Negócios Sociais – Brasil se mostra bastante ativa e busca passar os pressupostos que sejam mais coerentes, como a preocupação também com a questão ambiental e a redução do consumismo, por meio de projetos de reciclagem, e que estimulam ao menos uma redução dos impactos ambientais.

Quanto à ideia de ser humano multidimensional apresentada por Yunus (2008) e Chanlat (1991), no sentido de que o ser humano possui várias dimensões, ressalto que esse conceito não ficou claro nas declarações de Yunus, portanto, no final, questiono a superficialidade com que o conceito foi tratado pelo autor, de maneira que faltou maior detalhamento do que ele propõe com esse conceito. O mesmo ocorre com o conceito inverso, de ser humano unidimensional, cunhado por Marcuse (1982) e utilizado por Yunus em sua crítica ao capitalismo. Quanto à valorização do ser humano proposta pelo modelo de negócios sociais, na realidade que observei nesta pesquisa, que é a representante no Brasil, acredito que essa questão se diferencia em algumas partes das empresas convencionais, visto que a forma

como a organização conduz suas atividades busca valorizar as pessoas que estão inseridas em seu meio. Essa potencialidade poderia ser explorada pela organização na busca de um modelo mais alinhado aos seus pressupostos sociais.

Como conclusão, o que posso afirmar é que o projeto de transformação de nossa sociedade deverá levar em conta diversos fatores. Além do nosso contexto atual, terá de pensar em questões políticas, econômicas, geográficas, culturais e muitas outras. A teia de relações que cerca o assunto pode nos induzir à inferência de que nós (acadêmicos) sabemos o que é melhor para a vida de todos. O que pode colaborar nessa questão é a aproximação com o campo, no qual ter contato com as pessoas nos leva a estar mais próximos de sua realidade, embora sempre de forma não completa.

No entanto, fica claro diante de toda a literatura e discussões que apresentei neste trabalho que o sistema hegemônico deve ser contestado, problematizado e, se possível, transformado. Além dos dados apresentados e dos conteúdos analisados, não podemos nos isentar de nossa responsabilidade como reprodutores da ideologia capitalista e nos colocar como meros observadores de seus impactos. Pensando por meio de uma visão plural, podemos almejar o surgimento de diversas alternativas que nos conduzam a uma sociedade mais justa, democrática e aberta às diferenças.

Nesse sentido, também acredito ser necessária uma maior valorização do ser humano, pois, no contexto em que nos deparamos, o homem encontra-se em uma posição em que é visto como um fim econômico. Com a visão de que somos seres históricos, cabe, também, refletir a respeito dos papéis sociais que nos são conferidos pela sociedade, que nos impõem certas visões de mundo. Entretanto, a história da humanidade é dinâmica e está em processo contínuo de transformação, o que permite a crença em nosso potencial nessa construção de outras formas de produção e relação social, pois não podemos ser tomados como seres passivos, e sim tendo um papel transformador ativo.

O tema pesquisado é bastante recente e carece de mais estudos sobre o assunto, mas abre espaço para novas pesquisas que possam aprofundar o tema e abordá-lo sob novas perspectivas. Entre as sugestões de futuros trabalhos, a questão da divergência conceitual, a concepção desenvolvimentista presente nos negócios sociais e o alcance desse modelo de negócios são algumas questões importantes e que merecem ser aprofundadas, além disso seriam necessários estudos de longo prazo com essas organizações, assim poderiam ser observadas as questões que aqui ficaram em aberto devido ao fato de o modelo ainda estar se estruturando, principalmente no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Benedict. **Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a expansão do nacionalismo**. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BASTOS, Rogerio Lustosa. Marcuse e o homem unidimensional: pensamento único atravessando o Estado e as instituições. **Revista Katálysis**, v. 17, n. 1, p. 111-119, jan./jun. 2014.
- BORZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques. (Ed.). **The Emergence of Social Enterprise**. Routledge: London, 2011.
- BOLTANSKI, Luc.; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. O polo epistemológico. *In: \_\_\_\_\_*. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARVALHO, Ana Beatriz. **Relatório final da pesquisa Letramento Digital, Autoria e Colaboração em Rede: Os Professores da Educação Básica e o Papel das Licenciaturas a Distância na Apropriação das Tecnologias Digitais**. Recife, 2012. Disponível em <<http://pesquisaletramentodigital.blogspot.com.br/2012/11/as-categorias-de-analise.html>>. Acesso em 24 out. 2015.
- CASAQUI, Vander. A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo1. **Galáxia (São Paulo)**, São Paulo, n. 29, p. 44-56, jun./2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198225532015000100044&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198225532015000100044&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 mar./2016.
- CATTANI, Antonio David. *et al.* (Org.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.
- CHANLAT, Jean François. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. \_\_\_\_\_ . **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p.21-45.
- \_\_\_\_\_. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 5, p. 1-30, dez./1995.
- COMINI, Graziela. **Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual**. Instituto Walmart, projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de 13 empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos” realizado em parceria com a Ashoka. 2011. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/noticias/negocios-sociais-e-inclusivos-um-panorama-da-diversidade-conceitual/>>. Acesso em: 18 set./2015.

\_\_\_\_\_; BARKI, Edgar; AGUIAR, Luciana Trindade. A Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul.-ago.-set./2012.

DEAK, André; PRETTI, Lucas. **É preciso revolucionar as cidades:** Entrevista com David Harvey. 2013. Disponível em: <<http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=1411>>. Acesso em: 11 nov./2015.

DELLAGNELO, Eloise Livramento.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organ. Soc.**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 19-33, dez./ 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302000000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302000000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 mar./2016.

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica:** alternativas de gestão social. São Paulo: Editora Cortez, Atlas, 2012.

DRAFT. **Que tal esse plano de carreira – ajudar um Nobel da Paz a tornar o mundo melhor?** 2015. Disponível em: <<http://projetodraft.com/seu-plano-de-carreira-ajudar-um-nobel-da-paz-a-tornar-o-mundo-melhor/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

ÉVORA, Iolanda. **Metodologia qualitativa:** experiências em psicologia social. Seminários em Psicologia, Universidade Autonomia: Lisboa, 2006.

GALERA, Giulia.; BORZAGA, Carlo. Social enterprise: na international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, London, 2009, v.5, n. 3. p. 210-228.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *In:* GODOI Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Aneilson Barbosa (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAMEEN BANK (Bangladesh). **Grameen Families Organizations.** 2014. Disponível em: <<http://www.grameen.com/>>. Acesso em: 26 out./2015.

GRAY, Christopher. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre Estudos Organizacionais.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HARVEY, David. **O Neoliberalismo:** história e implicações. Tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HOBSBAWM, Eric John Ernest. **Era dos extremos:** o breve século XX – 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 598 p.

HOPWOOD, Bill; MELLOR, Mary; O'BRIEN Geoff. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38-52, 2005.

KERLIN, Janelle. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2006. v.17(3) pp.246-62.

Lane, Silvia Tatiane Maurerr. Uma redefinição da Psicologia Social. **Educação & Sociedade**, São Paulo, 1980.

LEFF, Enrique. **Da insustentabilidade econômica à sustentabilidade ambiental**. São Paulo: Cortez editora, 2010.

LIMOEIRO-CARDOSO, Miriam. Ideologia da globalização e descaminhos da ciência social. In: GENTILI, P. **Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 97-108.

LUZIO-DOS-SANTOS, Luis Miguel. **Organizações da Sociedade Civil: Entre a Solidariedade Libertária e a Liberal**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Socioeconomia: Solidariedade, Economia Social e as Organizações em debate**. São Paulo: Salta-Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Bernardo Carlos. S. Chiachia Matos. Competição ou cooperação, solidariedade ou individualismo: A natureza humana em debate. In: BORINELLI, Benilson; SANTOS, Luis Miguel Luzio; PITAGUARI, Sinival Osório (Org.). **Economia solidária numa pluralidade de perspectivas**, Londrina: EDUEL, 2011.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Tradução de Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia ciência e profissão**, Brasília, v. 15,n. 1-3, p. 34-38, 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 dez./2015.

MELLO, Alex Bolonha Fiúza de. Crise mundial e reestruturação produtiva: algumas questões de ordem teórica. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 7, n. 1, p. 05-30, jun./2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/34/30>>. Acesso em: 9 nov./2015.

MICHELINI Laura; FIORENTINE, Giorgio. **New business models for creating shared value**. Soc Responsib Springer Briefs in Business. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: **Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOURA, Anita Maria de. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

O'CONNOR, James. ¿Es posible el capitalismo sostenible?. *In*: ALIMONDA, Héctor (Org.) **Ecologia Política**. Naturaleza, sociedad y utopia. Buenos Aires: CLACSO, 2002.

OFFE, Claus. **Capitalismo Desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

OLIVEIRA, Maria Cristina dos S. Barbosa. de; ZANIN, Maria. Economia solidária: uma temática em evolução nas dissertações e teses brasileiras. **Revista Brasileira de Ciência, Tecnologia e Sociedade**, v. 2, p. 181-193, 2011.

ONU. **Brasil continua na lista dos 12 países mais desiguais do mundo**, 2013. Disponível em: <<http://http://nacoesunidas.org/>>. Acesso em: 11 mar./2015.

OXFAM BRASIL. **Uma Economia para o 1%**. 2016. Disponível em: <[https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-summ-pt.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-summ-pt.pdf)>. Acesso em: 18 jan./2016.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziela Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Bahia, v. 3, n. 1, p.85-105, jan./2014. Disponível em: <[http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS\\_v3\\_n1\\_art4\\_novo.pdf](http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS_v3_n1_art4_novo.pdf)>. Acesso em: 24 fev./2015.

SALADORAMA. **Nutrindo corpo e alma para fazer corações mais**. 2016. Disponível em: <<http://www.saladorama.com/selecaocidade>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

\_\_\_\_\_. **Técnica, espaço e tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

\_\_\_\_\_. **O lugar e o cotidiano**. *In*: SOUSA SANTOS, B.; MENESES, M.P. (Org.). Epistemologias do Sul. São Paulo: Cortez, 2010. p.584-602.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Reinventar a Democracia: entre o Pré-contratualismo e o Pós-contratualismo**. Lisboa: Gradiva, 1998.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Produzir Para Viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.

\_\_\_\_\_. (Org.); Rodriguez, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SOUSA SANTOS, Boaventura. **Produzir Para Viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p.23-77.

SOCIAL BUSINESS EARTH: WORLD ECONOMIC FORUM; BOSTON CONSULTING GROUP. **The Next billions: unleashing business potential in untapped markets**. Geneva: WEF, 2009. Disponível em:  
<[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FB\\_UntappedMarkets\\_Report\\_2009.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FB_UntappedMarkets_Report_2009.pdf)> Acesso em 10 mar./2015.

TEODÓSIO, Armindo; COMINI, Graziela. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul.-ago.-set./ 2012.

VAN MAANEN, Jonh. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, December 1979.

YOUNG, Dennis. R.A **Unified Theory of Social Enterprise**. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (Ed.). *Non-Market Entrepreneurship–Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

YUNUS, Muhammad. **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, 2010a.

\_\_\_\_\_. **RODA VIVA: Fapesp. Microcrédito para população de baixa renda, uma ideia que está mudando a vida de grandes parcelas da população mundial**. 2000b. Entrevista concedida a Heródoto Barbeiro. Disponível em:  
<[http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/12/entrevistados/muhammad\\_yunus\\_2000.htm](http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/12/entrevistados/muhammad_yunus_2000.htm)>. Acesso em: 2 out./2000.

YUNUS SOCIAL BUSINESS. **Growing business that matter**. 2014. Disponível em:  
<<http://www.yunussb.com/wp-content/uploads/2014/09/YSB-Investment-Report-Web.pdf>>. Acesso em: 25 fev./2015.

\_\_\_\_\_. **SOCIAL BUSINESS**. 2015. Disponível em: <<http://www.yunussb.com/>>. Acesso em: 25 fev./2015.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **Negócios Sociais**. 2015. Disponível em:  
<<http://www.yunusnegociossociais.com/>>. Acesso em: 25 fev./2015.

YUNUS CENTRE. Dhaka. **Professor Yunus**. 2016. Disponível em:  
<<http://www.muhammadyunus.org/index.php/professor-yunus>>. Acesso em: 16 mar./2016.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA

### FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA

Prezado 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 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: **Jéssica Pereira de Mello**, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Correio eletrônico: [jessica.mello907@gmail.com](mailto:jessica.mello907@gmail.com)

**Descrição da pesquisa:** Esta pesquisa tem por **objetivo:** compreender a inserção e a disseminação dos negócios sociais, modelo Yunus no Brasil.

Têm-se ainda como **objetivos específicos**

- Descrever a trajetória histórica do modelo de negócios sociais no contexto global e no Brasil;
- Delinear as principais características e ações da organização representante desse modelo no Brasil;
- Compreender como os negócios sociais se configuram como alternativa socioeconômica na realidade brasileira.

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

Muito obrigado!

Jéssica Pereira de Mello

**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 **Jéssica Pereira de Mello**.

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.

<b>Local:</b> _____  <b>Data:</b> _____	<b><u>Pessoa entrevistada</u></b> <b>Nome:</b> _____ <b>Assinatura:</b> _____
	<b><u>Entrevistador(es)</u></b> <b>Nome: Jéssica Pereira de Mello</b> <b>Assinatura:</b> _____

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

Eu autorizo **Jéssica Pereira de Mello** a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Função do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do \_\_\_\_\_

participante: \_\_\_\_\_

ata: \_\_\_\_\_

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa. Para contato com o programa: telefone (43) 3371-4000.

## APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### Roteiro de Entrevista com Gestor

#### • **Concepção da Empresa**

- 1) Quais as principais motivações para o surgimento da Incubadora no Brasil?
- 2) Foram feitas modificações para adaptar a realidade brasileira?

#### • **Funcionamento**

- 3) Qual a relação da empresa Yunus Brasil com as outras incubadoras mundiais?
- 4) Como funciona a parte burocrática, ela se estabelece como uma empresa comum perante a lei?
- 5) Como tem sido a relação com o poder público: governo federal, estadual, municipal? (em termos de investimentos, subsídios, parcerias).
- 6) A empresa mantém parcerias, convênios, alianças com outras organizações alternativas? (Ex: movimentos sociais, partidos políticos, Economia solidária).
- 7) Descreva o funcionamento da empresa: divisão de tarefas, cargos relações.

#### • **Empresas incubadas**

- 8) Quantas e quais são as empresas que atualmente estão em processo de incubação?
- 9) O que vocês consideram o diferencial da Empresa em relação à empresa convencional? É percebida alguma motivação social?
- 10) Qual alcance do projeto? Tem dado bons resultados?

#### • **Conclusão**

- 11) Você acredita que a empresa social é uma possível alternativa as empresas capitalistas?
- 12) Há algo que deseja acrescentar/ complementar?

## APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### Roteiro Complementar de Entrevista com Gestor

- 1) Como se deu o desenvolvimento da parte inicial de concepção da empresa?
- 2) Quais os principais desafios que a organização enfrentou desde sua instalação no Brasil?
- 3) A disseminação do modelo Yunus no Brasil é realizada através das diversas atividades que a empresa desempenha, desta forma, este é o maior objetivo da organização no Brasil?
- 4) Como podemos pensar o modelo Yunus, tem maior proximidade com o mercado convencional ou com as ONGS, por exemplo?
- 5) Não seria contraditório a junção de objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo? Como a empresa lida com esta questão?
- 6) A Yunus é uma empresa ainda jovem, como tem sido o caminho até aqui? Como você descreveria os resultados desde seu surgimento em 2013? Tem sido promissores?
- 7) Quais são as perspectivas futuras do modelo Yunus no Brasil? Os objetivos são os mesmos da Yunus-Global?
- 8) Qual a empresa de maior destaque?
- 9)
- 10) Deseja acrescentar algo?