

## Negócios Sociais: um modelo em evolução

*Por Vivianne Naigeborin, consultora estratégica da Potencia Ventures*

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

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

Em uma época de intensos avanços tecnológicos e científicos, 900 milhões de pessoas ainda não têm acesso à água potável, e 2,6 bilhões não dispõem de saneamento básico, ou seja, 39% da população mundial<sup>1</sup>. Mais de 1,8 milhão de jovens entre 15 e 24 anos morrem a cada ano por enfermidades que poderiam ser prevenidas<sup>2</sup>, 1,6 bilhão de pessoas não possuem eletricidade<sup>3</sup> e 5,4 bilhões não têm acesso à internet<sup>4</sup>. No mundo de hoje, 2,6 bilhões de pessoas vivem na pobreza com menos de dois dólares por dia<sup>5</sup>.

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

Nesse contexto, surge um novo conceito de negócios: os chamados negócios sociais. São modelos que buscam desenvolver soluções de mercado<sup>6</sup> que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais enfrentados no mundo<sup>7</sup>. Em que o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

Essa nova tendência surge simultaneamente entre diferentes atores da sociedade:

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

---

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

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

<sup>3</sup> OCDE e IEA 2006.

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

<sup>5</sup> Banco Mundial 2007.

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

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



ARTEMISIA

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

Uma reportagem recente da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios<sup>9</sup> apresenta sete empreendedores de negócios sociais, todos com menos de 30 anos, comprovando a força desse fenômeno na nova geração e a origem de sua motivação.

Um deles é Tiago Dalvi, 23 anos, fundador da Solidarium<sup>10</sup>, empresa paranaense de comércio justo de artigos de decoração e moda, que diz: *“Desde os tempos do curso de administração, eu planejava abrir meu próprio negócio. Mas não qualquer negócio. (...) Buscava algo com impacto social. Desse sonho, surgiu, em 2007, a Solidarium. Nossos produtos, de bolsas a porta-canetas, são produzidos por estúdios de design e confeccionados por 270 produtores de baixa renda. A maior parte são mulheres organizadas em associações cooperativas ou grupos de trabalho. Elas recebem até 3,5 vezes mais do que ganhariam se trabalhassem sozinhas. (...) Estamos prevendo um faturamento de cerca de R\$ 500 mil para 2010”*.

Outro depoimento bastante ilustrativo é o de Omar Haddad, 25 anos, criador do Sementes da Paz, cooperativa paulista de produtos orgânicos: *“Éramos 5 estudantes de Ciências Sociais e Geografia da USP e tivemos a ideia de inverter a lógica tradicional do comércio. Em vez de produzir primeiro para vender depois, colocamos no mercado nossos produtos, só depois de criar a demanda. Reunimos 150 famílias paulistas que encomendam frutas e hortaliças orgânicas. Com esse sistema, pequenos agricultores podem planejar o plantio e aumentar seu rendimento em até 100%”*.

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

---

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

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

<sup>10</sup> Para mais informações: <http://www.solidarium.com.br>

Nomenclatura	Definição	Autor
Negócios Sociais	Artemisia	Iniciativas economicamente rentáveis que por meio da sua atividade principal oferecem soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado.
Negócios Sociais	Rede de Empreendedores da Ashoka	Negócio que utiliza mecanismos de mercado para oferecer maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo.
Negócios Sociais	Grameen Bank	Negócios que visam à solução de um problema social, capazes de gerar receita para cobrir 100% de seus custos, e que não permitem a distribuição de lucros para seus investidores.
Negócios Inclusivos	Avina	Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda, permitindo sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço.
Negócios Inclusivos	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	Negócios que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócio, em vários pontos da cadeia de valor.
<i>For-benefit Organizations</i>	Fourth Sector	Integram impacto social e ambiental e estratégias de negócio, incluem ainda elementos de governança inclusiva, transparência na prestação de contas, compensações justas, responsabilidade ambiental, serviços comunitários e lucros destinados ao bem comum.

Negócios sociais, empresas sociais ou negócios inclusivos<sup>11</sup>. Vários nomes com um objetivo comum: o desejo de utilizar estratégias de negócio para melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda.

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

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

<sup>11</sup> Outras nomenclaturas encontradas são: Empresa Social, Empresas 2,5, Empresas BOP (Base da Pirâmide), *Social-Business Ventures* etc.



ARTEMISIA

## **2. Oferecer produtos e serviços – de qualidade e a preços acessíveis – que melhoram diretamente a qualidade de vida das pessoas mais pobres:**

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

2.2 **ou porque abrem oportunidades de melhoria da sua situação socioeconômica**<sup>12</sup> – telefones celulares, computadores, serviços financeiros e jurídicos, seguros etc.

## **3. Oferecer produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais pobres, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas** – acesso a crédito produtivo, venda de tecnologias e equipamentos de baixo custo etc.

### **Exemplos de negócios sociais pelo mundo**

---

Um **exemplo de negócio que promove a inclusão social** (item 1) é o da **El Arca**, comercializadora não tradicional de Mendoza, na Argentina, que permite a interação virtuosa entre pequenos produtores locais e consumidores responsáveis, baseada nos princípios de comércio justo. A estrutura de governança é participativa e inclui representantes dos diversos grupos envolvidos. O negócio tem como premissa estimular a economia e o desenvolvimento locais. Os excedentes financeiros são 100% invertidos na própria empresa ou em projetos da comunidade<sup>13</sup>.

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

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

O Catering Integral surgiu em 2007 e já ofereceu 13.000 refeições, 6.000 cafés da manhã, 550 *coffee breaks*, entre outros. A padaria foi criada em 2000 e, desde 2006, fornece diversos tipos de pães e pizzas para 50 escolas municipais de Moreno (13.000 crianças e jovens), além de famílias da região. A produção diária é de 500 kg de pão, 15.000 brioques, 400 pizzas pré-prontas e 100 kg de pão ralado. A instituição já prepara a abertura de mais duas padarias e de seu primeiro café, que ampliarão a oferta de vagas para pessoas com deficiência.

---

<sup>12</sup> Neste caso, os produtos e serviços contribuem para o bem-estar das pessoas de formas diversas: permitem o acesso à informação (computadores, celulares), reduzem a vulnerabilidade (seguros de vida, serviços jurídicos fundiários), aumentam a eficiência no uso do tempo e dinheiro (serviços bancários à distância, serviços de poupança de fácil utilização e baixo custo) etc.

<sup>13</sup> Para mais informações: <http://www.elarcamendoza.com.ar>



ARTEMISIA

Os planos da Granja Andar vão além dos negócios sociais bem-sucedidos. Sua visão é converter-se em um modelo exemplar de negócio inclusivo para que outras indústrias possam criar unidades de negócio, operadas por uma maioria de pessoas portadoras de deficiência<sup>14</sup>.

No que se refere à **venda de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida das pessoas** (item 2), um exemplo interessante de negócio social é a **ASEMBIS**, rede de oito clínicas de serviços e produtos médicos de baixo custo, atendimento ágil e alta qualidade, criada há 18 anos pela empreendedora Rebeca Villalobos<sup>15</sup>, na Costa Rica. Os serviços médicos oferecidos incluem consultas, exames de diagnóstico por imagens e cirurgias sofisticadas nas áreas de oftalmologia, otorrinolaringologia e odontologia, entre outras. Além disso, vende óculos, lentes de contato e aparelhos auditivos a preços até 60% mais baixos que os do mercado tradicional.

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

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

Outro caso de negócio mundialmente conhecido na área de serviços de saúde é o Sistema de Atendimento Oftalmológico Aravind – Aurolab, fundado em 1976 pelo cirurgião oftalmologista Govindappa Venkataswamy. É o sistema mais eficiente e o maior complexo de tratamento oftalmológico do mundo. Conta com hospitais, centro de fabricação de lentes sintéticas e medicamentos para os olhos, instituto de pesquisa, banco de olhos internacional, instituto de pós-graduação e centros comunitários.

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

Em 1992, para diminuir ainda mais seus custos de atendimento e evitar gastos com a importação de insumos, o Aravind, em parceria com o empreendedor David Green, criou a Aurolab – empresa de manufatura de materiais oftalmológicos a preços acessíveis para países em desenvolvimento. A Aurolab vende lentes intraoculares, agulhas de sutura, ataduras e instrumentos cirúrgicos a um custo muito menor que o da concorrência. Desde a sua fundação, a Aurolab já forneceu cinco milhões de lentes a seus consumidores na Índia e em mais de 120 países<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Para mais informações: <http://www.productosdeandar.blogspot.com>

<sup>15</sup> Para mais informações: <http://www.asebiscr.com>

<sup>16</sup> Fonte: <http://www.aurolab.com> / <http://www.aravind.org>



ARTEMISIA

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

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

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

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

Atualmente, além de desenvolver os produtos, a IDE também acompanha os pequenos negócios, avaliando seu impacto real no aumento de renda das famílias e da qualidade de vida. Ao longo de sua história, a IDE já elevou significativamente a renda de 19 milhões de pequenos empreendedores rurais, tirando-os definitivamente da linha de pobreza<sup>17</sup>.

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

O Grameen Bank é um banco de microcrédito que já financiou cerca de seis bilhões de dólares em empréstimos para mais de oito milhões de pessoas pobres das zonas rurais de Bangladesh. A experiência já foi adaptada e replicada em cerca de 100 países.

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

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

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

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

---

<sup>17</sup> Fonte: <http://www.ideorg.org>



ARTEMISIA

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

O modelo de produção é descentralizado, incluindo pequenas fábricas com tecnologia apropriada, mão de obra local e uma rede de fornecedores e distribuidores locais num sistema de vendas porta a porta. O iogurte é vendido para pequenos comércios ou distribuído nas áreas rurais pelas "Grameen Ladies", as mulheres integrantes da rede do Grameen Bank. Para reduzir danos ambientais, a fábrica capta água da chuva, transforma parte dos resíduos em energia e limita a distribuição a um raio de 30 quilômetros.

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

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

### **Aspectos em debate no campo de Negócios Sociais**

---

A sustentabilidade financeira é um dos pontos mais críticos para a maioria dos negócios sociais. É comum que estes tardem mais a alcançar seu ponto de equilíbrio do que uma empresa tradicional. Dentre as inúmeras razões, destaca-se o fato de estarem desenvolvendo novos mercados – novos produtos ou serviços, novos processos ou novos públicos – sobre os quais ainda existe pouca referência. Isso os obriga a desenvolver e testar modelos novos, seja na produção, promoção ou distribuição do produto ou serviço. Em outros casos, o negócio focaliza o envolvimento e a inclusão de comunidades de baixa renda na criação ou gestão dos negócios. Isso, muitas vezes, requer investimento em mobilização e capacitação prévias, afetando a rentabilidade do negócio na sua fase inicial.

Uma questão polêmica no universo dos negócios sociais é a **distribuição ou não de lucro**. No campo de negócios sociais de hoje, existem duas correntes<sup>18</sup>. A primeira, liderada por Muhammad Yunus<sup>19</sup>, defende que, em um negócio social, os investidores só podem recuperar o capital investido, sem direito a lucro e dividendos. Os lucros devem ser totalmente reinvestidos na empresa e destinados a sua expansão, melhoria do produto ou serviço, maior eficiência de processos, pesquisa e desenvolvimento (P&D), introdução de novas tecnologias, inovações no marketing e distribuição ou acesso a camadas ainda mais pobres.

Outra corrente mais ampla, representada, entre outras, por Stuart Hart<sup>20</sup> e Michael Chu<sup>21</sup>, defende a distribuição de lucro por entender que esta abordagem possibilita atrair mais investidores e permite a criação de novos negócios sociais na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo. Além disso, alega que a comunidade empresarial não aceita a ideia de criar negócios sem lucro.

---

<sup>18</sup> Para conhecer as duas correntes, recomenda-se a leitura do relatório "Fair Business with Poor – Report on the debate between Muhammad Yunus and Michael Chu organized by the World Microfinance Forum Geneva on the occasion of its 1st International Symposium, 1-2 October 2008".

<sup>19</sup> Para conhecer melhor suas ideias, recomenda-se a leitura do livro "Um Mundo sem Pobreza: a Empresa Social e o Futuro do Capitalismo" de Muhammad Yunus – Ed. Ática.

<sup>20</sup> Stuart Hart é professor de administração na Universidade de Cornell e autor de vários trabalhos acadêmicos sobre sustentabilidade e negócios com a base da pirâmide.

<sup>21</sup> Michael Chu é professor da Harvard Business School e sócio-fundador do Ignia Fund, empresa de capital de risco de Monterrey, no México, que investe em projetos rentáveis que atendam a pessoas de baixa renda com necessidades básicas de moradia e serviços de saúde, entre outras.



ARTEMISIA

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

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

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

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

Por último, é importante falar da **governança nos negócios sociais**. É sempre importante lembrar que um negócio social não deve apenas servir a pessoas de baixa renda, mas sim buscar trabalhar **com elas** para promover mudanças no mundo<sup>22</sup>.

O campo dos negócios sociais é fértil para o surgimento de novos modelos de governança, porque tem como pressuposto a criação de negócios que possam distribuir poder entre mais – e diferentes – pessoas<sup>23</sup>. Ao mesmo tempo, o negócio social deve evitar criar estruturas organizacionais muito complexas que tornem a tomada de decisões lenta e pouco eficiente.

## **Principais desafios no campo dos Negócios Sociais**

---

### **1. Criação de um ecossistema de negócios apropriado (advogados, contadores, ambiente regulatório, capital humano qualificado, investidores etc.).**

Por ser um campo novo, são muitas as barreiras e os desafios a serem superados. Ainda existem poucos modelos consolidados para o aprendizado, especialmente no Brasil. Além de adquirir mais conhecimento sobre esse novo modelo, é necessária também a criação de um ecossistema apropriado ao desenvolvimento dos negócios sociais, que inclua profissionais qualificados em diferentes áreas (advogados, contadores, gestores, investidores etc.).

### **2. Falta de legislação específica e instrumentos jurídicos que amparem este novo modelo de empresa social.** Organizações que iniciam negócios sociais adotam estruturas jurídicas das mais variadas – empresas comerciais, associações

---

<sup>22</sup> Para mais informações, recomenda-se a leitura do artigo "A governança nos negócios sociais" de Vivianne Naigeborin, que apresenta as conclusões de debate realizado entre empreendedores de negócios sociais da rede Artemisia Brasil e Ashoka América Latina em Outubro de 2009 – <http://tech.ashoka.org>

<sup>23</sup> Inovações no modelo de governança podem ocorrer no acordo de quotistas, no sistema de remuneração e distribuição de lucros, nos processos de tomada de decisão, na relação com clientes e *stakeholders*, nas políticas de transparência etc.



ARTEMISIA

civis, cooperativas, OSCIPs –, buscando a forma que melhor lhes sirva para agir com seu duplo propósito: comercial e social. Para garantir a legalidade, às vezes é necessária a abertura de duas instituições – uma lucrativa e outra sem fim de lucro –, o que aumenta a complexidade do negócio, especialmente pela duplicação de custos e de esforços nos âmbitos gerencial, financeiro e contábil.

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

Nesse sentido, um grupo formado por empreendedores de negócios sociais, investidores, advogados e especialistas no campo de negócios sociais reuniu-se em São Paulo, no 2º semestre de 2009, para elaborar um modelo de contrato social e um guia para auxiliar a elaboração do acordo de quotistas. Foi utilizado como referência o instrumento existente para empresas, adaptando-o a fim de garantir que o negócio tivesse como foco principal o impacto social positivo<sup>24</sup>.

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

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

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

Portanto, é crescente o surgimento de investidores em busca de negócios sociais que aceitem receber financiamentos com previsão de retorno, seja na forma de empréstimos ou de participação acionária<sup>25</sup>.

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

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

---

<sup>24</sup> As organizações coautoras desse documento foram: Aliança Empreendedora, Artemisia International, Artemisia Brasil, Eletrocooperativa, Instituto Papel Solidário e Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados.

<sup>25</sup> No Brasil, podemos citar três exemplos surgidos nos últimos três anos: Instituto Ventura (<http://www.ventura.org.br>), Sitawi (<http://www.sitawi.net>) e Vox Capital (<http://www.voxcapital.com.br>).



**ARTEMISIA**

A consolidação dos negócios sociais emergentes, a incorporação de novos atores, a criação de centros de estudos nas universidades e fora dela certamente contribuirão para o avanço da compreensão do significado desse novo modelo para o mundo e de sua capacidade de colaborar para a solução dos graves desafios sociais e ambientais que a sociedade já enfrenta.