

NEGÓCIOS SOCIAIS EM GRANDES CORPORAÇÕES MULTINACIONAIS: ESCALA DE MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

THAIS PUPIM SILVA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

PERLA CALIL PONGELUPPE REBEHY
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO (FEA-RP/USP)

1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, problemas sociais foram vistos como responsabilidade exclusiva do Estado, porém outras instituições também já realizavam este papel há tempos atrás. Conhecendo a história do Terceiro Setor no Brasil, vemos que se inicia ainda no século XVI, com a fundação da Santa Casa de Misericórdia de Santos, a qual presta até os dias de hoje apoio assistencial social e hospitalar. No período de colonização do país, as primeiras instituições foram ligadas à Igreja Católica, e com o passar dos anos, às outras religiões que começaram a ganhar força no Brasil, traduzindo noções de filantropia ligados a valores religiosos. Depois, a industrialização e modernização do país crescem, e as instituições passam a regulamentadas por lei a partir da década de 30. Durante o regime militar e a crescente insatisfação da população com política interna, mais movimentos sociais de caráter social e assistencialista surgem. A partir daí, as instituições de Terceiro Setor passaram a ter importante responsabilidade sobre o setor social, pois o Estado já não era capaz de atender as necessidades da sociedade (BHBIT, 2018).

Tem se observado uma aproximação entre empresas privadas, organizações sem fins lucrativo e governo em prol da resolução de questões ligadas aos problemas socioambientais; Comini (2016) observa também por parte das instituições, uma revisão de valores acompanhada da uma maior consciência sobre suas ações e seu respectivo impacto perante o desenvolvimento local. Os negócios sociais, ou setor 2.5, surgem então, da necessidade responder positivamente as necessidades e anseios da sociedade, seja desenvolvendo e integrando pessoas marginalizadas, ou resolvendo questões sociais e ambientais. O negócio social é feito através de uma proposta econômica viável, que envolva o grupo de baixa renda na cadeia de valor, e que se baseie em um modelo de negócios sólido (PORTAL SEBRAE, 2018).

É uma temática nova e que cada vez mais atrai a atenção da comunidade científica. Na bibliografia atual, existem diversas definições que convergem para um campo de sobreposição entre iniciativas correlatas, tais como: negócios inclusivos, empresas sociais, empreendedorismo social, e outros. A realidade dos negócios sociais no contexto das grandes corporações cada vez mais ganha relevância, passando de uma abordagem superficial, relacionada a imagem pública da empresa, para um estágio superior, no qual passa a integrar a missão, visão e princípios.

Para que o cenário dos negócios sociais seja validado perante a lógica usual de mercado faz-se necessário mensurar o real impacto que tais iniciativas desencadeiam no ecossistema empresarial que a organização está inserida e na sociedade como um todo.

As propostas de aferição de impacto existentes nem sempre são adequadas ao contexto interno das grandes empresas, o que faz com que seja salutar o esforço de desenvolvimento de um protocolo ou escala, específico para capturar e modelar os projetos sociais internos em negócios sociais sustentáveis.

Objetivo

O objetivo geral é propor uma escala de avaliação adequada para que as empresas de grande porte possam identificar o potencial das ações sociais desenvolvidas se transformarem em negócios sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Negócios Sociais

O mundo atual muda em uma velocidade e razão cada vez maior, dentro do contexto globalizado, tecnológico e cultural surgem novas questões a serem encaradas pela humanidade e para que sejam alcançadas é necessário o desenvolvimento de novas ferramentas e novas formas de pensar. Nesse contexto, o imperativo da degradação socioambiental do planeta demanda, em especial do sistema econômico, um reajuste de conduta dentro de uma proposta que considere as externalidades e preserve a vida das futuras gerações. Os negócios sociais são uma das respostas a essas demandas urgentes.

De acordo com Yunus (2018) negócios sociais são aqueles com o intuito de solucionar um problema social, como a redução da pobreza ou problemas com educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente. São sustentáveis financeiramente, ou seja, não dependem de doações para sobreviver. Se receberem investimentos, os investidores recebem de volta somente o valor investido, ou seja, nenhum dividendo é pago, e o lucro pós devolução de investimentos fica na empresa para melhorias e ampliações. Para Yunus, *Social Business* une o objetivo das ONGs/Filantropias aos meios do Business Tradicional, ou seja, visa a maximização do impacto social/Ecológico de maneira autossustentável.

O contexto dos negócios sociais está intimamente relacionado ao mercado existente na base da pirâmide, composto por pessoas que encontram-se à margem da sociedade de consumo mas que, ainda assim, representam uma fatia relevante do mercado (BARKI, 2013).

Os negócios sociais são, em geral, orientados ao atendimento das necessidades da base da pirâmide, em especial nos países em que a pobreza e a concentração de renda são mais acentuadas e nos quais necessidades básicas não são atendidas pelo Estado. Nesse contexto, o terceiro setor, ou setor 2,5, supre esses objetivos por meio de instrumentos de repasse, doações e filantropia. Os modelos de negócios orientados para a base da pirâmide possuem alguns elementos em comum: Cultura Organizacional, Produção Inclusiva, Lucratividade, Escala, Sustentabilidade Organizacional, Parceria, Relacionamento, Acesso, Relevância, Inovação (BARKI; 2013)

Antes, apenas organizações de terceiro setor focavam esforços à população da base da pirâmide. Hoje, empresas grandes, começam a entender a importância criar negócios sociais que carreguem a identidade de suas empresas e ao mesmo tempo resultem em benefícios organizacionais tais como a promoção da inovação, aumento do engajamento dos colaboradores e conseqüentemente, agradar o novo tipo de consumidor, cada vez, mais crítico e envolvido com causas sociais e sustentáveis (FISCHER, 2000).

Uma das questões relevantes nesse contexto refere-se ao tratamento dado a distribuição dos divididos e a aparente contradição entre obter lucros e ter impacto social. Alguns autores acreditam não ser possível, pois sempre que as organizações tiverem que decidir entre aumentar um e diminuir outro, o lucro será priorizado (YUNUS, 2018). Por outra perspectiva, seria importante, e viável, estimular o surgimento, nas grandes corporações, de ações com benefícios sociais e econômicos (PORTER, 2013).

A importância das parcerias é registrada na maioria dos negócios de impacto social. Iniciativa privada, terceiro setor e Estado usualmente unem esforços para canalizar energia à projetos comuns, mesmo que a sobreposição dos objetivos não seja total. A criação de redes para o sucesso do negócio é especialmente produtiva, em especial pela possibilidade de captar as competências distintas que cada organização pode contribuir para alcançar o objetivo principal.

Para que o negócio se perpetue e faça sentido, é indispensável relacionamento entre a organização e as pessoas da base da pirâmide afetadas. O contato irá trazer trocas de experiências e gerar confiança, até que o relacionamento atinja o nível de cocriação (SIMANIS, HART, apud BARKI, 2013, p.36) entre a comunidade e o produto/serviço.

Uma barreira, segundo Barki (2013), que as organizações podem encontrar ao planejar um negócio social refere-se ao acesso físico à comunidade em questão, seja por se localizarem em áreas remotas, seja por conta da segurança local. Projetos em regiões de favelização, com populações ribeirinhas ou em bairros periféricos exigem atenção especial com relação a

questão da acessibilidade, de forma que tais aspectos não se tornem barreiras para o estabelecimento do relacionamento e o contato com a população, que é indispensável.

Outra perspectiva a ser analisada é a relevância do produto ou serviço oferecido, que deve variar de acordo com as variáveis de mercado locais, pois as necessidades da base da pirâmide podem variar de região para região,

Os negócios sociais vêm como resposta às demandas sociais, buscando novas formas de produção e valor coletivo, tendo em vista a urgência planetária de práticas de diferentes perspectivas das quais estamos acostumados. Não é simples criar negócios de impacto social, pois vai além de entender as pessoas pobres como produtoras e consumidoras. Segundo Staut L. Hart (2013), é preciso conhecer profundamente o local de atuação, combinando tecnologia avançada e alcance global para gerar valor compartilhado.

2.2 Perspectivas sobre negócios sociais

Existem três correntes que explicam os negócios sociais, condicionados pelo contexto social, político e econômico das regiões que surgem (COMINI; BARKI; AGUIAR; 2012). São elas: a perspectiva europeia, a perspectiva norte americana e a perspectiva de países emergentes.

A perspectiva europeia baseia segundo Comini (2014), baseia se na economia social, ou seja, formas de organizações de atividade produtiva que não visam o lucro como atividade principal, mas sim melhorias sociais. São o caso de associações, cooperações, fundações, e outros. Os negócios sociais, ou *social enterprise*, como são conhecidos na Europa, surgem, com a crise do *welfare state*, na década de 70 (ASSAD et al 2010, p.7, *apud* COMINI, 2014, p.3)¹. As organizações sociais foram vistas como prestadoras de serviço em áreas públicas mediante ao caos da crise, que trazia decréscimo econômico e desemprego. Considerando então o caráter associativista da comunidade europeia, principalmente pós Revolução Francesa, torna os negócios sociais europeus mais coletivos e transparentes por envolverem *stakeholders* na tomada de decisão (GRAZIANO,1993, *apud* COMINI, 2016, p.36).²

Segundo Comini (2011, p.10), Travaglini et al (2008)³ considera que:

na Europa é possível agrupar três categorias de atuação das empresas sociais: (i) empresas de integração ao

¹ ASSAD et al. Negócios Sociais: Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira. XIII SEMEAD. Setembro de 2010.

² Graziano, L. Pluralismo em perspectiva comparativa: nota sobre as tradições europeia e americana. *Communist and Post Communist Studies*, v.26, n.4, p. 341-351, 1993.

³ TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. *Social Enterprise Across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures. Report*, 2008

trabalho, as Work Integration Social Enterprise (WISE); (ii) empresas nas quais o objetivo social primordial é produzir produtos e serviços com alvo social ou conduzido por interesse coletivo; (iii) empresas que favorecem o desenvolvimento social e econômico local pela promoção de participação de cidadãos e governo locais nas atividades

A perspectiva norte americana conhece os negócios sociais como *social business*, e engloba basicamente dois tipos: as empresas que tem fins lucrativos, mas que desenvolvem juntamente com suas atividades comerciais, atividades sociais; e também aquelas que não tem fins lucrativos, ou seja, tem como atividade principal contribuir de alguma forma para melhorias na sociedade, porém, através da venda de produtos ou serviços.

Segundo Comini (2011, p. 12), Young (2009, p.35)⁴ propõe diversas formatos de organizações que podem surgir, dentro da perspectiva norte americana, sendo elas:

(i) filantropia corporativa: organização com fins lucrativos que dedica parte dos seus recursos para programas sociais, como parte da sua estratégia competitiva; (ii) empresa com fim social: organização com uma missão social, que opera no mercado de maneira a realizar sua missão de forma mais eficaz; (iii) híbrido: organização com duplo objetivo, de ganhar dinheiro para seus stakeholders e endereçar objetivos sociais definidos; (iv) projeto de geração de recursos: atividade voltada exclusivamente para gerar receita para a organização; (v) projeto de finalidade social: atividade de uma organização destinada exclusivamente a endereçar uma missão social ou objetivos sociais ou selecionados; (vi) projeto híbrido: atividade de uma organização direcionada tanto para produção de receita quanto para contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização.

A L3C é uma nova forma jurídica de organização, aprovada em 2008, nos Estados Unidos: empresas limitadas, para atraírem capital filantrópico para investimento social. O lucro fica em segundo plano, e o fator social em primeiro, porém pode haver distribuição de lucros ao investidores e proprietários pós imposto. Além da L3C, também foi aprovada nos

⁴ YOUNG, D. Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). Nonprofits and Business, Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

EUA, a *benefit corporation*, corporações que geram impacto no ambiente e na sociedade através de benefícios públicos específicos. (COMINI, 2011).

Diante disso, verificamos o interesse norte americano, ainda que recente, em regulamentar a existência de organizações que atuam em prol de desenvolvimento social e ambiental, mesmo que junto com suas atividades fins tradicionais.

Em países emergentes fala-se em *negócios inclusivos*. Márquez, Reficco e Berger (2009, p.29), defendem que os pobres devem ser incluídos não apenas como consumidores da base da pirâmide, mas devem atuar também como fornecedores e distribuidores, participando da cadeia de geração de valor e melhorando suas condições de vida. Os autores propõem um novo olhar ao conceito de valor, e como os indivíduos em contextos diferentes os percebem. Quando se trata de entender o valor percebido pelos destinatários do negócio, utiliza-se erroneamente por base a classe média, que muitas vezes não se adequa ao valor percebido pela base da pirâmide. Também propõem que o negócio se apoie no ecossistema que está inserido, ou seja, todos os envolvidos na cadeia (seja acima, como os provedores da cadeia, seja abaixo, como os distribuidores, processadores e consumidores) estão comprometidos com o entorno, moral e eticamente, trazendo legitimidade para a organização para captar infraestrutura social existente na área, e junto com um projeto, construir uma rede sólida para ajudar os que estão em condições vulneráveis.

2.3 Dimensões dos negócios sociais

Os negócios sociais podem se apresentar de diversas formas, mas basicamente existem para melhorar algum problema da população da base da pirâmide. As ações de melhoria podem vir a partir de organizações sem fins lucrativos, que buscam o impacto social como principal objetivo, ou então de empresas privadas que visam este mercado, buscando um valor compartilhado e utilizando-se de expertises para implementar soluções inovadoras perante problemas sociais. Neste último caso, geralmente as ações estão incluídas na Responsabilidade Social Corporativa (RSC) das empresas, e não tem relação com a atividade principal da mesma. Comini (2011) analisa diferentes conceitos de negócios com impacto social traçando uma escala que traz quais características dos negócios sociais se aproximam mais da lógica de mercado e quais se aproximam mais da social.

A Artemisia (2018), aceleradora de negócios com impacto social, cita 6 itens escaláveis para negócios sociais para a base da pirâmide: Foco na baixa renda (o negócio deve conversar profundamente com as necessidades da população foco); potencial de escala (o negócio pode se ampliar, atingindo mais pessoas e regiões), impacto social relacionado a

atividade principal (coerência entre atividades propostas), intencionalidade (a missão de trazer mudanças sociais é clara para todos os envolvidos), rentabilidade (para que o negócio se sustente sozinho, e não dependa de doações, por exemplo), e por fim, distribuição ou não de dividendos, a qual não é critério para definir negócios sociais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A primeira etapa da pesquisa baseia-se na revisão da bibliografia temática da área dos negócios sociais e a posterior análise de conteúdo dos aspectos principais referenciados pelos autores.

A segunda etapa prevê o desenvolvimento de um framework preliminar na forma de uma escala de avaliação de projetos de interesse social e sua viabilidade para conversão em negócios sociais;

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das teorias apresentadas e características mostradas como fundamental para a sustentabilidade dos negócios sociais, por meio de método dedutivo foi proposta uma tabela de indicadores.

QUADRO 1 - Variáveis

Objetivo	Pergunta	Variável
Visão geral sobre o projeto	O que é o projeto? Qual o seu propósito?	Resolve qual problema social ou ambiental? Atende algum ODS da ONU?
Identificar o item Cultura Organizacional	O projeto está de alguma forma relacionado a cultura organizacional da empresa? Como?	Há ISP? Desde quando empresa tem RSC? Tem fundação ou instituto próprio? Tem fundo próprio?
Identificar o item produção inclusiva	Quem é o público alvo do projeto? Essas pessoas estão são apenas consumidoras do serviço/bem de consumo ou estão inclusas na cadeia de suprimentos do projeto de alguma forma?	Qual a porcentagem do fornecimento de suprimentos feito por organizações da base da pirâmide?
Identificar o item Lucratividade	Este projeto visa o lucro? Como é distribuído?	Rentabilidade do projeto (ROI) Lucratividade (margem líquida)
Identificar o item Escala	Qual a quantidade de pessoas consumidoras do projeto? Você acredita que este projeto possa ser replicado e ampliado? Tem evidências disso?	Porcentagem de concentração da carteira de clientes giro do ativo e giro das vendas
Identificar o item Sustentabilidade Ambiental e social	Quais os impactos que o projeto causa no meio ambiente em cada uma de suas etapas da cadeia? É um projeto sustentável?	Resolve qual problema social ou ambiental? Atende algum ODS da ONU?
Identificar o item Parcerias	Vocês têm outros parceiros envolvidos com este projeto, como terceiro setor, iniciativas privadas ou públicas? Qual o objetivo deles com o mesmo?	Quantidade de ONGs
Identificar o item Relacionamento	Vocês conhecem de perto o público do projeto? Como é o relacionamento com ele? Existe relação de confiabilidade?	Evidências de confiabilidade
Identificar o item Acesso	Como é o acesso físico até a comunidade? Vocês a consideram um local seguro? Porquê?	Diminui custo de transação em quantos por cento?
Identificar o item Relevância	Qual a maior necessidade, na sua opinião, das pessoas que o projeto atende? Você acredita que o projeto é relevante para a vida delas? Porquê?	Evidências da relevância

Identificar o item Inovação	O que você considera como um projeto inovador? A área de inovação da sua empresa tem algo alguma colaboração com a área de criação dos projetos sociais? Este projeto é um inovador? Porque?	Comparações com outros projetos inovadores
Identificar o item Catalisação do Projeto	Quem são os financiadores do projeto?	Fonte de receita Receita advinda da venda de produtos produzidos pelo projeto? Doação? Outros fundos?
Identificar o item Formato do Negócio	O objetivo principal do projeto é lucro ou impacto social/ambiental?	Tem meta de lucro? Tem meta de impacto?
Identificar o item Modelo de Governança	Quem participa das tomadas de decisão sobre o andamento do projeto? Em algum momento os beneficiários são co-criadores de ideias?	Número de reuniões/encontros com beneficiários
Identificar o item Mensuração de Impacto	O impacto do projeto é predominantemente social/ambiental ou financeiro? Vocês conseguem medir este impacto? Como?	Indicadores sócio ambientais
Endowment	A empresa tem fundo específico para bancar investimentos iniciais nestes projetos? Ela exige retorno?	Qual retorno exigido?

5. CONCLUSÃO

Grandes empresas tendem a se envolver cada vez mais com ações sociais, seja por estarem engajadas com o ambiente no qual se inserem, seja por estarem envolvidas com funcionários e consumidores conscientes em relação ao impacto social e ambiental. O presente trabalho traz a proposta de ajudar às grandes empresas a entenderem como suas ações sociais e ambientais podem vir a se tornarem negócios sociais de fato, que se sustentam sozinhos e geram impacto em escala. Para que seus projetos atinjam tais níveis, é importante que atendam a indicadores e critérios, explicados no quadro apresentado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTEMISIA. *Uma nova geração de negócios está transformando o Brasil*. Disponível em: < <http://artemisia.org.br> > Acesso em 12 jun.2018.
- BARKI, E. et al. *Negócios com Impacto Social no Brasil*. São Paulo: Peiropolis, 2013.
- BHBIT. O terceiro setor – Significado e sua história no Brasil. Disponível em: <<https://www.bhbit.com.br/terceiro-setor/o-que-e-terceiro-setor-significado/>> Acesso em: 19 jun. 2018.
- COMINI, G., BARKI, E., AGUIAR, L. T. de A. *A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analyses*. Revista de Administração, v.47, n.3, p. 385-387, jul/ago/set.2012
- COMINI, G. Estudo publicado pelo Instituto Walmart como parte do projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos”- realizado em parceria com a Ashoka, 2011.
- COMINI, Graziella M. *Negócios sociais e inovação social: Um retrato de experiências brasileiras*. São Paulo, 2016. 166p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo.
- FERREIRA, A., DEMUTTI, Carolina. M., GIMENEZ, Paulo E. O. *A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho*. In: Seminários de Administração, XIII, 2010, São Paulo. p.4.
- FISCHER, Rosa. M. *Cidadania organizacional: Um caminho de desenvolvimento*. In: Congresso Latino Americano de Sociologia Del trabalho, III, 2000, Buenos Aires, p.4.
- FREITAS, Wesley R.S., JABBOUR, Charbel J.C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- GIFE. Investimento Social Privado. Disponível em: < <https://gife.org.br/investimento-social-privado/> > Acesso em 11 jun.2018.
- HART, S. L. Prefácio. In: BARKI, E. et al. *Negócios com Impacto Social no Brasil*. São Paulo: Peiropolis, 2013, Prefácio.
- KYAMA R., COMINI G., D’AMARIO, E., Criação de negócios sociais no Brasil: Um estudo Exploratório. In: Anais do XXXVIII Enanpad 2014, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2014.
- MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negócios inclusivos en America Latina. Harvard Business Review, v.87, n.5, p. 28-38, 2009.

SEBRAE NACIONAL. O que são negócios sociais? Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-negocios-sociais,b01e7b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=tema&codTema=1>> Acesso em 12 jun.2018.

TORRES, Haroldo da G., IZZO, D. Introdução. In: BARKI, E. et al. *Negócios com Impacto Social no Brasil*. São Paulo: Peiropolis, 2013, Introdução, p. 14.

YUNUS NEGOCIOS SOCIAIS. Oque são negócios sociais. Disponível em:

< <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>> Acesso em 10 jun.2018.

YUNUS, M. Nobel Lecture. Palestra proferida na cidade Oslo, 2016. Disponível em:

<https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html> Acesso em 20 mai. 2018.

ASSAD et al. Negócios Sociais: Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira. XIII SEMEAD. Setembro de 2010.

Graziano, L. Pluralismo em perspectiva comparativa: nota sobre as tradições europeia e americana. *Communist and Post Communist Studies*, v.26, n.4, p. 341-351, 1993.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social Enterprise Across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures. Report , 2008.