

OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR EMPREENDIMENTOS SOCIAIS PARA ATINGIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO BRASIL

Introdução:

Organizações que empregam mecanismos de mercado para resolver problemas sociais e ambientais têm se tornado cada vez mais presentes no mundo (Santos; Pache; Birkholz, 2015). No contexto internacional, o principal termo utilizado para se referir a essas organizações é o *social enterprise*, que pode ser traduzido para “empreendimentos sociais” na língua portuguesa (Oliveira, 2024). Os empreendimentos sociais têm se mostrado eficazes em resolver problemas sociais ou ambientais, de forma consistente e independente, e têm sido amplamente estudados pela literatura acadêmica (Santos; Pache; Birkholz, 2015).

No entanto, para gerar impacto social contínuo e cumprirem suas missões institucionais, empreendimentos sociais devem ser financeiramente sustentáveis (Mair; Marti, 2006). Além de promover impacto social, esses empreendimentos são frequentemente associados a causas ambientais. Nesse sentido, o relatório da Social Enterprise UK destaca que os empreendimentos sociais desempenham um papel crucial no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Social Enterprise UK, 2015). Essas organizações então podem assumir formas jurídicas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, dependendo do problema social que o empreendimento busca resolver, das formas jurídicas disponíveis no país e da capacitação do empreendedor (Gertner, 2023). Nesse sentido, a estrutura jurídica e institucional de governança e financiamento com e sem fins lucrativos do país em que o empreendimento está inserido torna desafiador para o empreendedor social encontrar um modelo de negócios e uma estrutura organizacional que torne o seu empreendimento bem sucedido. Estudos demonstram que apenas 30% dessas organizações são sustentáveis financeiramente no Brasil (PIPE, 2023), evidenciando que a sustentabilidade financeira representa um dos maiores desafios enfrentados por essas organizações no país, o que limita seu potencial de gerar impacto contínuo e cumprirem suas missões institucionais, resolvendo problemas sociais e ambientais.

Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: quais fatores podem contribuir para a não obtenção da sustentabilidade financeira em empreendimentos sociais no Brasil? Assim, propõe-se como objetivo geral desta pesquisa identificar os principais fatores que impedem que grande parte dos empreendimentos sociais brasileiros atinjam a sustentabilidade financeira. Para alcançar o objetivo de pesquisa, propõe-se, primeiramente, compreender as principais características econômicas e financeiras dos empreendimentos sociais. Em seguida, será realizada uma análise das percepções de gestores de empreendimentos sociais sobre os desafios enfrentados para alcançar a sustentabilidade financeira em seus negócios.

Fundamentação teórica:

De acordo com Alter (2006, p.5), “Um empreendimento social social é qualquer empreendimento comercial criado com um propósito social – mitigar/reduzir um problema social ou uma falha de mercado – e para gerar valor social enquanto opera com a disciplina financeira, a inovação e a determinação de uma empresa do setor privado”. Na mesma linha, o Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido definiu empreendimento social como “Um empreendimento social é uma empresa com objetivos principalmente sociais, cujos excedentes são principalmente reinvestidos para esse fim na empresa ou na comunidade, em vez de serem movidos pela necessidade de maximizar o lucro para acionistas e proprietários” (DTI, 2002, p.13). Com base nessas definições, podemos entender que os empreendimentos

sociais têm como principal missão resolver problemas sociais, comercializando bens e serviços para atingir esse objetivo. Entretanto, o equilíbrio econômico-financeiro desses empreendimentos é uma restrição central, o que os diferencia das empresas privadas tradicionais, cujo objetivo principal é a maximização dos lucros, enquanto a satisfação de necessidades é vista como uma limitação (Borzaga; Tortia, 2010).

Do ponto de vista econômico, alguns autores defendem que os empreendimentos sociais lidam com falhas de mercado, especialmente com externalidades (Katz; Page, 2010; Santos, 2012; Gertner, 2023). Normalmente, em casos de falhas de mercado, espera-se que o governo intervenha para corrigi-las. Contudo, quando essas falhas persistem sem intervenção governamental, empreendimentos sociais podem emergir com o objetivo de solucionar a falha de mercado identificada (Santos, 2012). De acordo com Mas-Colell, Whinston e Green (1995, p.351) “Uma externalidade está presente sempre que o bem-estar de um consumidor ou as possibilidades de produção de uma empresa são diretamente afetadas pelas ações de outro agente na economia”. Nesse sentido, ações que buscam lidar com as externalidades têm como objetivo internalizar as externalidades, que é o processo de incorporar os custos ou benefícios externos de uma atividade econômica diretamente nos preços de mercado dessa atividade (Pindyck, 2013). Ou seja, o agente econômico passa a levar em conta os efeitos positivos ou negativos que suas ações exercem sobre outros agentes ao decidir sobre a produção ou o consumo de um bem. No caso dos empreendimentos sociais, a internalização das externalidades significa que eles frequentemente assumem custos que empresas tradicionais não enfrentam. Por exemplo, um empreendimento social que busca empregar pessoas desempregadas por longos períodos precisa investir significativamente em treinamento e capacitação de seus trabalhadores. Embora essas ações gerem externalidades positivas, como maior inclusão social e melhoria do bem-estar coletivo, elas também aumentam os custos operacionais do empreendimento social. Assim, a busca por impacto social acaba pressionando suas margens financeiras, dificultando a sustentabilidade no longo prazo.

O estudo de Young (2015) afirma que os empreendimentos sociais podem alcançar a sustentabilidade financeira através de estratégias que permitam maior eficiência e abordagens inovadoras que aumentem as combinações eficientes para alcançar objetivos sociais e financeiros e que a escolha da forma jurídica e a concepção das políticas públicas podem influenciar a natureza dos recursos externos disponíveis para a sustentabilidade e o crescimento do empreendimento, ou afetar a concorrência por recursos escassos de mercado, filantrópicos e governamentais. Já Jenner (2016), afirma que a sustentabilidade financeira de empreendimentos sociais pode envolver a diversificação de fontes de financiamento, tais como rendimentos provenientes de comércio, financiamento público, doações em espécie, assistência empresarial e financiamento filantrópico.

Nesse sentido, o estudo de Bacq (2018) argumenta que a escala do impacto social de um empreendimento social depende da sua capacidade de envolver os stakeholders, atrair apoio governamental e gerar renda. Além disso, o marketing, aspecto ligado a comunicação, também foi reconhecido pela literatura como sendo muito importante para o desenvolvimento dos empreendimentos sociais (Hynes, 2009), mas que é geralmente uma das fraquezas dessas organizações (Sunley; Pinch, 2012; Powell; Osborne, 2015).

Outro aspecto importante sobre os empreendimentos sociais é a sua capacidade de obter fontes de receitas variadas, pois combina aspectos filantrópicos com aspectos comerciais. O estudo de Searing *et al* (2022) analisou 545 empreendimentos sociais ao redor do mundo e mostrou que em média, 59,01% da fonte de receita dos empreendimentos analisados são as receitas de vendas, 19,99% são receitas públicas, 10,52% são receitas filantrópicas e 10,48% são outro tipo de receita. Além disso, os autores identificaram que aproximadamente 64% dos

empreendimentos estudados possuem uma forma jurídica ligada ao terceiro setor, como associações, fundações e cooperativas. Esses resultados mostram que os empreendimentos sociais no contexto internacional possuem formas variadas de fontes de financiamento e de formas jurídicas adotadas. Nesse contexto, sugere-se que parcerias e a diversificação das fontes de receita são peças chave para que os empreendimentos sociais possam atingir a sustentabilidade financeira. Além disso, é necessário que essas organizações criem novos modelos de negócios, aliando a criação de valor social com a captura de valor social.

Metodologia:

O presente estudo valeu-se de métodos qualitativos de investigação de caráter exploratório. Para uma melhor compreensão dos desafios enfrentados por empreendimentos sociais no Brasil, a metodologia adotada foi dividida em duas etapas: 1) Para a compreensão das principais características econômicas e financeiras dos empreendimentos sociais, foi realizada uma revisão bibliográfica da literatura dos principais aspectos econômicos dos empreendimentos sociais e financeiros no contexto internacional e nacional, e, 2) Para a análise das percepções de gestores de empreendimentos sociais sobre os desafios enfrentados para alcançar a sustentabilidade financeira em seus negócios, técnicas de pesquisa de campo foram utilizadas. O primeiro empreendimento foi selecionado pelo conhecimento prévio do autor e para selecionar os demais empreendimentos sociais a serem estudados, uma entrevista semiestruturada foi realizada com uma pesquisadora especialista na área, que recomendou outras duas organizações. Posteriormente, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores dos empreendimentos sociais previamente selecionados. As entrevistas foram conduzidas por meio de videoconferência e seu conteúdo foi transcrito utilizando o software Transcribe.

Cada entrevista foi conduzida buscando entender o surgimento da organização e todos os desafios enfrentados pelos empreendedores para que tivessem sucesso em atingir a sustentabilidade financeira. Utilizou-se de análise de conteúdo, a partir do seguinte padrão: 1) descrição do surgimento do empreendimento, sua missão e os desafios relatados pelos empreendedores; 2) Análise da história do empreendimento e os desafios relatados, realizando associações com os principais aspectos identificados na literatura acadêmica; 3) Cruzamento dos dados das entrevistas para análise de possíveis pontos de convergência e divergência entre eles.

Análise e discussão dos resultados:

A partir da revisão das principais propriedades econômicas dos empreendimentos sociais, o estudo identificou que o surgimento dessas organizações ocorre em contextos onde há falhas de mercado. Além disso, os empreendimentos sociais brasileiros possuem menor grau de diversificação de suas fontes de receitas, comparados a empreendimentos sociais no contexto internacional. Outro ponto relevante é que a grande maioria dessas organizações no Brasil utilizam categorias jurídicas voltadas ao mercado privado (PIPE, 2023), o que não ocorre no contexto internacional (Searing, 2022).

Com isso, após a realização e transcrição das entrevistas, foi possível elaborar a seguinte tabela:

Quadro 1: Resultado das entrevistas

Empreendimento	Sustentável financeiramente?	Modelo jurídico	Falhas de mercado	Missão	Principais desafios identificados
ES1	Sim	Organização	Externalidade	Inserir	Dificuldade na regularização

		da Sociedade Civil (OSC)	de positiva de produção	mulheres no mercado de trabalho	das atividades comerciais; marketing; contratação de profissionais voltados a área comercial
ES2	Sim	Microempreendedor individual (MEI)	Externalidade de positiva de produção	Inserir mulheres no mercado de trabalho	Indecisão sobre a escolha do modelo jurídico; obtenção de recursos filantrópicos e governamentais; dificuldade em encontrar sócios; marketing
ES3	Não	Microempreendedor individual (MEI)	Externalidade de positiva de produção; informação imperfeita	Fomentar o empreendedorismo da comunidade LGBT	Limitação do modelo jurídico para atrair recursos públicos; dificuldade para encontrar investidores; marketing

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos empreendimentos sociais analisados no estudo, destacando seus modelos jurídicos, as falhas de mercado que abordam, suas missões e os principais desafios enfrentados. Os dados coletados revelam que, apesar de todos os empreendimentos lidarem com externalidades positivas de produção, eles enfrentam diferentes barreiras para alcançar a sustentabilidade financeira.

Um dos desafios identificados através das entrevistas é o baixo investimento governamental e as opções limitadas de financiamento disponíveis, especialmente quando comparados a empreendimentos sociais de outros países. Além disso, todos os empreendimentos estudados enfrentaram desafios na escolha da forma jurídica, principalmente pelo fato de que Organizações da Sociedade Civil não possuem segurança jurídica para realizar atividades comerciais no país (Tiisel, 2022), o que limita suas operações e potencial de crescimento. Adicionalmente, constatou-se que o marketing é considerado pela literatura acadêmica internacional como um fator importante para o desenvolvimento desses empreendimentos (Powell, Osborne, 2015). No entanto, também se configura como uma das fraquezas do setor, característica que se reflete nos empreendimentos sociais brasileiros analisados. (Sunley; Pinch, 2012; Powell, Osborne, 2015).

Dos empreendimentos sociais analisados, dois se destacam por adotarem práticas produtivas sustentáveis, reutilizando insumos e produtos que seriam descartados por empresas tradicionais. No caso do ES1, empresas da indústria têxtil doam retalhos, que são utilizados como matéria-prima para a confecção de novos produtos pelo empreendimento. Já no ES2, uniformes e banners usados são destinados por empresas parceiras, permitindo ao empreendimento criar brindes personalizados, que são posteriormente adquiridos pelas próprias empresas que forneceram os materiais. Esses resultados evidenciam que os empreendimentos sociais são capazes de gerar impacto social e ambiental de forma simultânea.

Por fim, observou-se que o ES1 e ES2 apresentam características semelhantes a um modelo específico de empreendimento social amplamente adotado na Europa, mas que também está presente nos Estados Unidos (Defourny; Kim, 2011), os *Working Integration Social Enterprises* (WISEs). Este modelo de empreendimento visa a inserção no mercado de trabalho de indivíduos em situação prolongada de desemprego ou em condições de vulnerabilidade, proporcionando treinamento especializado e oportunidades de emprego na organização, onde produzem bens e serviços comercializáveis (Battilana *et al*, 2015). No caso dos dois

empreendimentos analisados pelo estudo, sua missão principal é a de empregar mulheres em situação de vulnerabilidade e exclusão produtiva, que são problemas sociais presentes no Brasil.

Considerações finais:

Os empreendimentos sociais têm como objetivo principal gerar impacto positivo na sociedade, resolvendo problemas sociais ou ambientais. No entanto, alcançar a sustentabilidade financeira pode ser um desafio significativo. Este estudo buscou compreender os motivos pelos quais esses empreendimentos enfrentam obstáculos nessa jornada. O trabalho contribui para a literatura acadêmica sobre empreendedorismo social ao mostrar que um dos principais desafios enfrentados por empreendimentos sociais no Brasil é o fato de que os modelos jurídicos brasileiros não foram adaptados para esse tipo de organização, o que limita seu crescimento e acesso a recursos financeiros. O trabalho também contribui para uma melhor compreensão da relação entre as falhas de mercado e os empreendimentos sociais, evidenciando que é naturalmente difícil para esses empreendimentos atingir a sustentabilidade financeira.

Uma das limitações deste estudo é de que ele foi realizado apenas com empreendimentos sociais em um estado do Brasil, com um pequeno número de organizações. Apesar dessa limitação, o estudo traz uma importante contribuição, pois foi capaz de encontrar organizações que resolvem os problemas sociais de formas variadas e se encaixando em diferentes abordagens teóricas encontradas na literatura acadêmica. Isso traz a possibilidade para que estudos futuros estudem um maior número de empreendimentos sociais, em diversos estados Brasileiros, que poderá contribuir com a descoberta dos mais variados modelos de negócios e problemas sociais que estão buscando resolver, além de diferentes usos de categorias jurídicas, como a de cooperativas. Outra limitação é que o estudo se utilizou de entrevistas semi-estruturadas para entender os desafios financeiros enfrentados, o que acabou gerando muitos dados qualitativos, mas poucos quantitativos. Apesar dessa limitação apresentada pelo trabalho, foi possível ter um entendimento mais abrangente sobre o tema. Isso abre a possibilidade para que estudos futuros se aprofundem em dados financeiros quantitativos, analisando com detalhe as principais formas de financiamento para empreendimentos sociais no Brasil de acordo com seus modelos jurídicos adotados. Estudos futuros podem aprofundar a análise da presença de *Working Integration Social Enterprises* no Brasil, permitindo uma melhor compreensão desse modelo pela literatura acadêmica e possibilitando um apoio mais eficaz a esses empreendimentos.

Por fim, é importante ressaltar que o papel das organizações na sociedade tem mudado, e os empreendimentos sociais são o maior exemplo disso, pois é comum entender a sociedade com linhas bem definidas: empresas privadas, governo e Organizações da Sociedade Civil. No entanto, os empreendimentos sociais ultrapassam essas divisões, mostrando características tanto de instituições de caridade quanto de empresas privadas, com a capacidade de resolver problemas sociais e ambientais.

Referências:

ALTER, K. **Social enterprise typology**. Austin: Virtue Ventures LLC, 2006.

BACQ, S.; EDDLESTON, K. A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 152, n. 3, p. 589–611, 2016.

BATTILANA, Julie et al. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

- DEFOURNY, J.; KIM, S. Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: A cross-country analysis. **Social Enterprise Journal**, United Kingdom v. 7, n. 1, p. 86-111, 2011.
- UNITED KINGDOM. Department of Trade and Industry - DTI. **Social enterprise: a strategy for success**. United Kingdom, 2002.
- GERTNER, R. H. The organization of social enterprises. **Annual Review of Economics**, United States, v. 15, n. 1, p. 41-62, 2023.
- HYNES, B. Growing the social enterprise—issues and challenges. **Social Enterprise Journal**, United Kingdom, v. 5, n. 2, p. 114-125, 2009.
- JENNER, P. Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. **Social Enterprise Journal**, United Kingdom, v. 12, n. 1, p. 42-60, 2016.
- KATZ, R. A.; PAGE, A. The role of social enterprise. **Vermont Law Review**, United States, v. 35, p. 59-104, 2010.
- MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, United States, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.
- MAS-COLELL, A.; WHINSTON, M. D.; GREEN, J.R. **Microeconomic Theory**. New York, NY: Oxford University Press, 1995.
- OLIVEIRA, A. R. P.; ZEN, A. C.; GUERRERO, G. A. Perspectivas teóricas na construção do campo de empreendedorismo social no Brasil. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 48., 2024, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2024.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- PIPE. 3º Mapa de Negócios de Impacto. 2023. Disponível em: <https://mapa2023.pipelabo.com>. Acesso em 24 ago. 2024.
- POWELL, M.; OSBORNE, S. Can marketing contribute to sustainable social enterprise? **Social Enterprise Journal**, United Kingdom, Vol. 11, n. 1, p. 24-46. 2015.
- SANTOS, F. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.
- SANTOS, F.; PACHE, A-C.; BIRKHOLZ, C. Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. **California Management Review**, United States, v.57, n. 3, 36–58, 2015.
- SEARING, E. A. M. *et al.* The hybrid nature of social enterprises: how does it affect their revenue sources?. **Social Enterprise Journal**, United Kingdom, v. 18, n. 2, p. 321- 343, 2022.
- SUNLEY, P; PINCH, S. Financing social enterprise: social bricolage or evolutionary entrepreneurialism?. **Social Enterprise Journal**, United Kingdom, Vol. 8 n. 2, pp. 108- 122. 2012.
- TIISEL, D. B. Captação de recursos para organizações da sociedade civil por meio da geração de receita própria: aspectos jurídicos. 2021. 92 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Instituto Brasileiro de ensino, desenvolvimento e pesquisa, São Paulo, 2022.
- YOUNG, D. R.; KIM, C. Can social enterprises remain sustainable and mission focused? Applying resiliency theory. **Social Enterprise Journal**, United Kingdom, v. 11, n. 3, p. 233-259, 2015.