



## SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM NEGÓCIOS SOCIAIS\*

Fábio Luiz Papaiz Gonçalves\*

Cibele Roberta Sugahara\*\*

Denise Helena Lombardo Ferreira\*\*\*

### Resumo

O empreendedorismo social tem se apresentado a partir de organizações com propósito social, como os Negócios Sociais. A sua base se configura na criação de valor social e ambiental, a partir da oferta e do acesso a produtos e serviços comercializáveis no mercado, reforçado, ainda pela premente necessidade de geração de bem-estar social. É relevante considerar que os Negócios Sociais precisam ser autossustentáveis e capazes de gerar recursos suficientes para o custeio de suas atividades. Este artigo discorre sobre as principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais. Para tanto adota-se a metodologia qualitativa descritiva. Com a estratégia de estudo de casos múltiplos, composta por cinco Negócios Sociais, acelerados pela Organização Não Governamental (ONG) - ARTEMÍSIA, ou participantes do Programa Brasil 27. Os resultados evidenciam que os Negócios Sociais estudados reinvestem parte do lucro obtido na organização. A principal fonte de recursos financeiros dos negócios estudados provém da comercialização de bens e serviços ofertados para a sociedade. Acredita-se que é necessário criar mecanismos de gestão que possam contribuir efetivamente para a permanência do Negócio Social. Isso pode ser atendido, por exemplo, a partir da criação de parcerias entre as instituições públicas e privadas em prol de um bem comum. O fortalecimento das condições que garantam a sustentabilidade financeira do empreendimento social perpassa pelo reconhecimento da sua importância na geração de valor socioambiental de forma perene para a promoção de uma vida digna.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social. Negócio Social. Sustentabilidade Financeira. Sustentabilidade.

---

\* Esse artigo é parte da dissertação em desenvolvimento sobre Negócios Sociais, geração de valor socioambiental e sustentabilidade, realizada no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas/SP.

\*\* Mestre em Sustentabilidade – Pontifícia Universidade Católica de Campinas/SP. E-mail: fabiopapaiz@gmail.com

\*\*\* Doutora em Ciência da Informação - Universidade de São Paulo (USP), Professora e Pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica de Campinas/SP - Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade. E-mail: cibelesu@puc-campinas.edu.br

\*\*\*\* Doutora em Educação Matemática - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Campus de Rio Claro Professora e Pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica de Campinas/SP. CEATEC - Centro de Ciências Exatas, Ambientais e de Tecnologias Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade. E-mail: lombardo@puc-campinas.edu.br

## Introdução

Na sociedade, mudanças de ordem econômica, social e ambiental afetam a forma como as organizações empreendem em busca de solução para problemas sociais, e estimulam fortemente o empreendedorismo social. Dentro deste contexto, o empreendedorismo social tem ganhado grande notoriedade para a configuração de organizações com propósito social, como os Negócios Sociais. A sua base se configura na criação de valor socioambiental, a partir da oferta e do acesso a produtos e serviços comercializáveis no mercado, reforçado, ainda pela premente necessidade de geração de bem-estar social.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (OCDE, 2010), o empreendedorismo social cria soluções inovadoras para problemas sociais da sociedade. No entanto, os gestores dos empreendimentos sociais enfrentam a falta de capital, pois as linhas de financiamentos são direcionadas para *startups* e não para essas empresas sociais. O mercado também se mostra pouco eficiente para reconhecer o valor dos empreendimentos sociais, conferindo aos produtos e serviços criados pelas organizações da sociedade civil uma condição de baixo retorno financeiro (MARIANO et al., 2017).

Os Negócios Sociais são organizações que podem gerar lucro e, ao mesmo tempo, impactos sociais e ambientais positivos. Diante disso, esses negócios se mostram como alternativa ao capitalismo e suas atividades podem resultar em benefícios sociais, econômicos e ambientais (IIZUKA; VARELA; LARROUDE, 2015).

Por conseguinte, os resultados financeiros são mais fáceis de serem determinados quando comparados aos sociais e ambientais. Outra característica dos Negócios Sociais relaciona-se ao fato de que as organizações da comunidade nem sempre conseguem oferecer serviços na escala que a sociedade necessita e, mesmo quando adotam ferramentas de mercado, têm dificuldade para alcançar resultados suficientes e duradouros para todos. Outro aspecto concernente aos Negócios Sociais é que, por sua definição, alguns valorizam o propósito social desse tipo de negócio e outros valorizam os resultados financeiros (IIZUKA; VARELA; LARROUDE, 2015).

Para explicitar os efeitos que os Negócios Sociais exercem sobre a sociedade, considera-se importante contextualizar a partir dos segmentos marginalizados da sociedade. A população de baixa renda nem sempre tem acesso aos produtos e/ou serviços de saúde, alimentação e moradia. A essa situação associa-se o fato de que para resolver esses problemas sociais, governos ou instituições de caridade pagam por bens ou serviços, mas isso parece não ser suficiente. Em decorrência disso, o trabalho conjunto entre governo, empresas e organizações sem fins lucrativos pode

propiciar melhores condições para angariar recursos e financiamento para a inovação social em empreendimentos sociais. Devido às suas características, os Negócios Sociais têm estruturas de custos baixos, canais de entrega mais eficientes e congregam atividades orientadas pela lógica de mercado e pela lógica social, com receitas comerciais e suporte financeiro público (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Em contrapartida, os Negócios Sociais propiciam melhorias escaláveis para a sociedade, com produtos e serviços para a população de baixa renda. Criam soluções que utilizam inovação para busca de solução dos problemas sociais e se sustentam, sem depender de doações, impactando a população. Assim sendo, desenvolvem atividades em áreas críticas para a sociedade, como saúde, educação, habitação, alimentação e energia (ARTEMISIA, 2018). Diante deste contexto, este artigo tem como objetivo apontar as principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais.

É relevante considerar que os Negócios Sociais precisam ser autossustentáveis e capazes de gerar recursos suficientes para o custeio de suas atividades. Para isso torna-se importante indicar as fontes de recursos financeiros que são disponibilizadas por investidores, doações das organizações e microcrédito, o que reforça a necessidade de estudar as principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais para garantir a sua sobrevivência.

Este artigo está organizado em cinco seções, além desta Introdução. Na segunda seção apresenta-se as características dos Negócios Sociais. Na terceira seção discute-se os aspectos da sustentabilidade financeira nos Negócios Sociais. Na quarta seção apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quinta seção são apresentados os resultados e as discussões e, por fim, na seção 6 discorre-se sobre as considerações finais.

## **Negócios Sociais**

Os Negócios Sociais buscam criar condições de acesso a produtos e serviços ofertados por organizações que possuem finalidade social e almejam contribuir para a inserção da população em condições sociais vulneráveis. Os Negócios Sociais podem ser iniciativas de mercado de organizações sem fins lucrativos até iniciativas de mercado de multinacionais que produzem para o segmento de baixa renda (MOURA; COMINI; TEODOSIO, 2015).

Os empreendedores estão desenvolvendo soluções lucrativas para os problemas da pobreza global, através dos Negócios Sociais, atraindo investidores e empreendedores sociais. No Brasil, esses negócios estão se desenvolvendo porque as classes C, D e E aumentaram sua renda e consumo, porém, 15% da população urbana e 70% da rural ainda não têm instalações

sanitárias, 75% não têm planos de saúde e 23% somente completaram o ensino médio (KIYAMA; COMINI; D'AMARIO, 2014). Esses negócios tentam resolver problemas da pobreza da população, da educação, da saúde e de empregos.

Os Negócios Sociais podem ser diferentes dependendo do país em que atuam. Os Estados Unidos, a Europa e os países em desenvolvimento possuem determinadas características para os Negócios Sociais, sendo possível encontrar uma variedade de Negócios Sociais que contribuem de forma significativa com a sociedade.

Na Europa, as políticas públicas podem mudar os objetivos dessas organizações, que podem ser de integração de grupos excluídos, sua participação em empresas, criação de valores, recuperação do controle de suas vidas, produção de bens e serviços para gerar benefícios para a sociedade e políticas de mercado de trabalho. A integração de pessoas excluídas ao mercado de trabalho é um campo relevante para as empresas sociais. Além disso, os Negócios Sociais também podem ser criados para atender necessidades de outras áreas como: saúde, psicologia e treinamento, arte, esportes e outras (DEFOURNY; NYSENS, 2008).

Na perspectiva americana, os Negócios Sociais são organizações privadas que utilizam lógica de mercado e têm o objetivo de resolver problemas da população. Na perspectiva dos países em desenvolvimento as iniciativas de mercado procuram reduzir a pobreza e melhorar a vida da população marginalizada (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

As organizações da sociedade civil, cooperativas, empresas privadas, financiadores e governos podem apoiar os Negócios Sociais. Seu principal objetivo é de acabar, ou pelo menos diminuir a pobreza e a exclusão social. Alguns Negócios Sociais funcionam considerando a lógica de mercado e outros a lógica social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). A participação dos beneficiários na tomada de decisão dos Negócios Sociais é importante e eles precisam reinvestir os lucros na própria organização para que amplie os impactos positivos para a sociedade.

Os Negócios Sociais podem trazer retornos financeiros e impactos sociais ou ambientais positivos. As organizações sem fins lucrativos podem oferecer bens e serviços e inovar para atingir objetivos sociais. Essas organizações combinam o modo de operar de empresas privadas com valores sociais e ambientais. Na América Latina e na Ásia, os Negócios Sociais têm o objetivo de reduzir a pobreza e causar impactos sociais de longo prazo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

As atividades dos Negócios Sociais necessitam ser replicadas e escaladas para beneficiarem mais pessoas e podem criar estratégias e modelos de negócio para crescerem no mercado (BARKI et al., 2015).

## Negócios Sociais e Sustentabilidade

O modelo de desenvolvimento sustentável que orienta o mundo parece não integrar, de forma plena, o meio ambiente em suas decisões. Neste sentido, é de fundamental importância adotar uma agenda socioambiental que inclua de fato a sustentabilidade. Diante disso, a sociedade carece de medidas que possam contribuir para a erradicação da pobreza, a governança ambiental global, a segurança alimentar, o uso de fontes de energia, a mudança climática e a biodiversidade (PERALTA; LEITE, 2012).

O homem ultrapassou seu orçamento ecológico, utilizando mais recursos ambientais do que a natureza pode oferecer. Essa sobrecarga compromete a qualidade de vida dos humanos e de outras espécies, gerando conflitos, fome e doenças (PERALTA; LEITE, 2012). Quando se pensa nas atitudes dos países em relação à sustentabilidade, os menos desenvolvidos possuem baixa força produtiva, que são ainda mais prejudicadas pelo ambiente internacional desfavorável. Apesar disso, os países em desenvolvimento têm potencial para construir estratégias de desenvolvimento includentes e sustentáveis que quebrem o ciclo de subdesenvolvimento e pobreza (SACHS, 2008).

Nesse contexto, a sustentabilidade, a partir das dimensões econômica, social e ambiental - *Triple BottomLine* - tem papel importante para o desenvolvimento de uma sociedade (ELKINGTON, 1994). A dimensão social envolve as pessoas - o capital humano (saúde, educação, criação de riqueza) -, avalia os impactos das empresas sobre as pessoas, suas relações com as comunidades, a segurança dos produtos, a educação e a geração de empregos (ELKINGTON, 2012). Ainda, supõe que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna, com a erradicação da pobreza e a definição de um padrão de desigualdade aceitável (NASCIMENTO, 2012).

É importante mencionar que a sustentabilidade é apresentada na literatura, pelos autores Jacobi (2003), Bellen (2006) e Boff (2012), como uma questão que envolve a manutenção da integridade do planeta e seus ecossistemas, de forma perene. No marco dessa realidade os empreendimentos sociais, como os Negócios Sociais, buscam a geração de valor social a partir de alternativas para problemas sociais. No entanto, acredita-se que a geração de valor social, para perdurar, depende da forma como as organizações gerenciam a sustentabilidade financeira do negócio.

Nos empreendimentos sociais, segundo Savitz (2007), a sustentabilidade requer o reconhecimento de necessidades da comunidade, instituições educacionais, empresariais e religiosas, a fim de adensar a integração da rede de relacionamentos. Nos Negócios Sociais, os caminhos para o desenvolvimento das atividades, motivados para atender as

necessidades da população, podem resultar em bem-estar social, bem como em resultados que geram lucro. Desse modo, o lucro oriundo dos Negócios Sociais, podem ser integralmente reinvestidos nas organizações (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2012). Além disso, parte do lucro pode ser reinvestida ou distribuída entre os acionistas, sócios ou proprietários (HUMBERG; BRAUN, 2014; IIZUKA; VARELA; LARROUDE, 2015).

Os empreendedores sociais para resolver questões relacionadas à sustentabilidade financeira necessitam de fontes alternativas para sustentar suas atividades, como *marketing*, comercialização de produtos e serviços, trabalho voluntário, doações, apoio governamental e de organizações sociais (OMRANE; IHEC, 2013).

No estudo realizado por Silva (2009) sobre como os empreendedores sociais constroem e mantem a sustentabilidade de seus empreendimentos foi evidenciado a importância das redes de contatos para parcerias e obtenção de recursos físicos e financeiros e sua capacidade de se autogerir em termos de recursos físicos e financeiros os projetos do empreendimento social.

Diante desses aspectos, é importante que os Negócios Sociais se mantenham sustentáveis com o apoio dos *stakeholders*, pois isso pode contribuir para a solidez financeira e o desenvolvimento de outras iniciativas. Os objetivos e ações dos Negócios Sociais precisam ser coerentes e demonstrar alinhamento com as estratégias do empreendimento. No Negócio Social as dimensões social, ambiental e econômica são de igual importância para a sua sustentabilidade. Neste sentido, recomenda-se investir na preservação de seus bens, cultura e nos bens da comunidade (COMINI; FISCHER, 2012).

Empresas multinacionais podem incluir Negócios Sociais em sua cadeia de valor para que elas possam crescer de maneira sustentável. As multinacionais podem criar oportunidades para os empreendedores sociais melhorarem a performance de suas organizações, além de aprender e inovar com os Negócios Sociais. Outras instituições, como os governos, empresas aceleradoras e investidores também contribuem com os Negócios Sociais (BARKI et al., 2015).

Paralelamente, existem correntes teóricas que discutem se as empresas sociais são organizações com missão comum e atributos de distribuição de lucros. Outras correntes defendem que existem combinações de empresas com fins lucrativos e com objetivos sociais; e ainda existem autores que consideram as empresas sociais como aquelas que funcionam a partir da lógica de mercado (YOUNG; LECY, 2012).

Cumprido destacar que, se o Negócio Social atua com outras organizações que são mais próximas do mercado, isso pode significar que o Negócio Social terá uma lógica de gestão privada; se as organizações forem mais próximas das comunidades, possivelmente a lógica de gestão será social e coletiva (IIZUKA; VARELA; LARROUDE, 2015). Por sua

vez, a comercialização de produtos e serviços no mercado contribuem para que o Negócio Social seja sustentável financeiramente, e não dependa de doações; seu objetivo principal é o impacto social e, em seguida o alcance de objetivos sociais e financeiros (OLIVEIRA et al., 2016). Neste sentido, é relevante considerar as dimensões dos Negócios Sociais que podem ser mais focadas no mercado ou na lógica social, como ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões dos Negócios Sociais.

Dimensões	Ênfase no mercado	Ênfase no social
Oferta	Bens e serviços para a população de baixa renda	Bens e serviços para necessidades básicas, como saúde, educação e outras
Intencionalidade	Valor social ésecundário	Valor social éo principal para o negócio
Impacto	Contribuição indireta para melhorar a pobreza	Contribuição direta para melhorar a pobreza
Clientes	O setor de baixa renda não éo mercado alvo	Setor de baixa renda exclusivamente
Papel na baixa renda	Consumidores	Produtores e fornecedores
Escalabilidade	Relevante	Não relevante
Trabalhadores	Nenhuma prioridade	Segmentos marginalizados
Formato legal	Negócios com fins lucrativos	Organizações da Sociedade Civil, cooperativas e outras formas de negócios não tradicionais
Envolvimento da comunidade na tomada de decisão	Não participa da tomada de decisão	Mecanismos institucionais para a comunidade participar

Fonte: Adaptado de Moura; Comini e Teodósio (2015).

Como apresentado no Quadro 1, o Negócio Social busca gerar valor social e impacto positivo na medida em que contribui para melhorar as condições de vida da população. No entanto, percebe-se que os Negócios Sociais com ênfase social assumem principalmente formato legal de organizações que não visam lucro. Mas como adverte Yunus (2010), os Negócios Sociais podem gerar receitas e despesas equilibradas e reinvestir o lucro para expandir o negócio.

Em relação às fontes de recursos, essas provêm de doações ou de credores filantrópicos. Um investidor tradicional objetiva obter ganhos com o negócio e um credor filantrópico quer aumentar o retorno do empreendimento social. Apesar dessas fontes de recursos, espera-se que os Negócios Sociais funcionem como empresas privadas de mercado. Os produtos e serviços comercializados precisam atingir o ponto de equilíbrio para a permanência e sucesso do negócio no mercado (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2016).

Com base nisso, entende-se que a capacidade de sustentação do Negócio Social depende das competências de produção, articulação, comunicação e participação da comunidade. A sustentabilidade permite

que um empreendimento social perdue no tempo, desenvolva um bom ciclo de vida e consiga administrar recursos físicos e financeiros, rumo ao bem-estar social (SILVA, 2009).

Contudo, a dimensão financeira do Negócio Social está atrelada aos interesses social e ambiental. Por isso, há uma pressão de reguladores, ambientalistas e acionistas, para que as organizações gerem alternativas alicerçadas nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, na linha proposta por Savitz (2007) com recompensas financeiras, sociais e ambientais, e não somente financeiras, como em décadas passadas.

A maior parte dos investimentos sociais acontece em mercados públicos, em fundos mútuos que excluem empresas com comportamentos antiéticos. Um investimento social cria valor quando produz impacto social que não aconteceria sem investimento. Investidores sociais que buscam aumentar o valor social de uma empresa necessitam se juntar a consumidores, funcionários e reguladores. É possível que investidores de impacto afetem os resultados de organizações privadas se receberem retornos financeiros menores ou se usarem conhecimento privado. Investimentos de impacto têm a função de aumentar o valor social e podem gerar retornos financeiros aos investidores (BREST et al., 2016). Em um Negócio Social, parte do lucro precisa ser reinvestido na organização e parte em inovação social (SAJI; ELLINGSTAD, 2016).

Em um estudo realizado sobre as fontes de recursos financeiros para empreendimentos sociais Limeira (2018) destaca os seguintes mecanismos financeiros: doações, microcrédito, fundos sociais, empréstimos, entre outros, que podem contribuir para o financiamento das várias fases do ciclo de vida do negócio.

### **Metodologia**

Para atender ao objetivo do estudo, isto é, apontar as principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais, foi adotada a metodologia qualitativa descritiva. Para tanto, optou-se pela estratégia do estudo de casos múltiplos. Os estudos de casos contemplam cinco Negócios Sociais que foram acelerados pela Organização Não Governamental (ONG) - ARTEMÍSIA, ou participaram do Programa Brasil 27 (BRASIL 27, 2018).

As organizações selecionadas do Programa Brasil 27 foram aquelas que disponibilizam contato no site, dezoito Negócios Sociais atenderam a esse critério. O mesmo critério foi aplicado para a escolha dos Negócios Sociais acelerados pela Artemísia, com vinte e sete organizações.

No total, quarenta e cinco organizações foram contactadas para verificar a disponibilidade em participar da pesquisa. Dessas organizações,

cinco concordaram em participar da pesquisa e assinaram o termo de aceite submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa com seres humanos.

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista dirigida. Segundo Richardson (2007), a entrevista dirigida é elaborada com base em perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem pré-estabelecida. Este tipo de técnica possibilita mais liberdade quando comparada ao questionário para as respostas dos entrevistados. A elaboração das perguntas foi feita com base na literatura, a partir dos seguintes autores: Silva (2009), Comini e Fischer (2012), Barki et al. (2015) e Iizuka, Varela e Larroude (2015).

Os sujeitos participantes das entrevistas são fundadores ou diretores das organizações. Por questão de sigilo sobre a identificação dos Negócios Sociais, esta pesquisa adota a classificação A, B, C, D, E ao se referir às organizações. A Organização B, Organização C e Organização E pertencem ao grupo Brasil 27 e a Organização A e a Organização D são aceleradas pela Artemísia.

As principais características das organizações participantes são: Organização A fundada em 2017, tem sede em São Paulo, objetiva disponibilizar vagas de empregos, principalmente para a população de baixa renda, oferece testes para jovens descobrirem sua personalidade, competências e habilidades; a Organização B, fundada em São Paulo, em 2006, desenvolve aparelhos auditivos para a população de baixa renda que possui alguma deficiência auditiva; a Organização C fundada em 2008 em Belo Horizonte, constrói aquecedores solares e minicisternas de baixo custo e oferece cursos de capacitação sobre montagem e instalação de aquecedores solares; a Organização D fundada em 2016 em Maceió, oferece serviços de ensino, possui uma gestão inteligente de aprendizagem, jogos e aprendizagem colaborativa; e a Organização E fundada em 2011 em Campo Grande, tem o objetivo de ensinar a língua inglesa com custo acessível.

## **Resultados e Discussão**

A partir das entrevistas realizadas identificou-se a finalidade dos Negócios Sociais e as fontes de recursos financeiros. O Quadro 2 apresenta as ações dos Negócios Sociais para a Sustentabilidade Financeira.

Quadro 2 – Ações dos Negócios Sociais para a Sustentabilidade Financeira.

Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
<p>O lucro é reinvestido no Negócio.</p> <p>Investidores e a comercialização de serviços são as principais fontes de recursos.</p> <p>Empresas privadas pagam à Organização para utilizar seus serviços.</p> <p>Equipe financeira decide onde investir as receitas, a partir das necessidades da Organização.</p> <p>Entrega valor aos clientes, possui previsibilidade e escalabilidade nas vendas e usa indicadores de crescimento.</p> <p>Comunicação para candidatos e empresas privadas dos serviços da Organização.</p> <p>Participação em eventos e entrevistas.</p>	<p>O lucro é reinvestido no desenvolvimento de projetos e em trabalhadores com deficiência auditiva.</p> <p>A maior parte da renda da Organização (95%) provém da comercialização de aparelhos auditivos.</p>	<p>O lucro é reinvestido no Negócio para a compra de maquinários e materiais para a construção de seus produtos.</p> <p>Possui uma loja de materiais para a venda de peças para a construção dos produtos.</p> <p>Planejamento trimestral das fontes de renda e cálculo de entradas e saídas.</p>	<p>O lucro é reinvestido em tecnologias e processos.</p> <p>Contratos com escolas de ensino fundamental e médio para o oferecimento dos serviços.</p> <p>Os administradores pagam as despesas e contratam uma empresa para a manutenção da plataforma de ensino da Organização.</p> <p>Inovação com tecnologia.</p> <p>Parcerias com empresas privadas e investidores.</p> <p>Divulgação de atividades na internet e redes sociais.</p>	<p>O lucro é reinvestido para o oferecimento de serviços aos beneficiários.</p> <p>Comercialização de serviços (aulas de inglês).</p> <p>Metas financeiras anuais.</p> <p>As receitas provêm de cursos de alta qualidade.</p> <p>Grande (? Quantos) número de alunos.</p> <p>Criação de vídeos e aulas que são exibidos no Youtube e Facebook.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Organização A é um Negócio Social orientada para a geração de lucro e impacto socioambiental positivo para a sociedade. Os investidores e a comercialização de serviços são as principais fontes de recursos financeiros do negócio. A organização reinveste parte do lucro no negócio e distribui dividendos entre funcionários e sócios. Essa atitude está alinhada com o que Brest, Gilson e Wolfson (2016) e Saji e Ellingstad (2016) destacam como sendo uma forma de criar condições para a sustentabilidade do negócio.

Outra fonte de recurso da Organização A provém das empresas privadas que custeiam parte das despesas provenientes da divulgação das vagas ofertadas pelo Negócio Social. As empresas buscam o negócio social para divulgar vagas de emprego e processos seletivos e pagam pelo uso dos serviços. A sustentabilidade financeira do negócio depende principalmente da receita advinda dos serviços ofertados pela plataforma virtual.

A equipe da Organização A decide onde investir a partir da análise das necessidades da Organização (*marketing*, pessoas, finanças). Isso pode contribuir para a manutenção da sustentabilidade do negócio.

É importante destacar que a Organização A visa o lucro, não depende de doações, e consegue manter a sustentabilidade financeira a partir da venda

dos serviços. Para Defourny e Nyssens (2008), os empreendimentos sociais precisam gerar receita e determinar como ocorrerá a distribuição de lucros. Para Iizuka, Varela e Larroude (2015), os Negócios Sociais buscam gerar lucro, vendem produtos e serviços, geram benefícios sociais, econômicos e ambientais, sendo o lucro importante para que continuem no mercado.

Outro fator que também motiva a sustentabilidade financeira do Negócio Social corresponde às suas inovações sociais, que são criadas com informações e contatos com o público (inovações provenientes do meio externo). A Organização A recebe *feedback* das empresas que a contrata, e faz uma análise do que pode ser usado nas inovações. Na Organização A, os funcionários inovam desenvolvendo suas ideias e as validando com os usuários e clientes.

Na Organização B, o lucro é reinvestido no desenvolvimento dos projetos do negócio. Uma parte do lucro é reinvestido em atividades com os trabalhadores assistidos por aparelhos auditivos e no projeto da empresa voltado para terapias com crianças da sociedade (crianças de baixa renda). A maior parte da renda da Organização, que corresponde a 95%, provém da comercialização de aparelhos auditivos; e 5% provém de doações. Essas atividades parecem garantir a sustentabilidade financeira do Negócio Social. Dessa forma, percebe-se que é possível garantir a sobrevivência do negócio no mercado. O Negócio Social tem como prática a contratação de novos funcionários com deficiência auditiva, além de ofertar serviços voltados para o desenvolvimento da audição e fala de crianças.

A sustentabilidade financeira da Organização B está orientada pela lógica de mercado, neste sentido, é uma organização com propósito social que visa lucro como relatado por Defourny e Nyssens (2008). Como mencionam Comini, Barki e Aguiar (2012), para o negócio ser inclusivo, precisa ser lucrativo e transformar a vida da população. No caso da Organização B, o Negócio Social oferece a possibilidade de inclusão social a partir de vagas de emprego para pessoas com deficiência auditiva na própria organização, o que evidencia a geração de impacto social positivo.

A Organização C, cujo propósito é social, também busca a geração de lucro como forma de garantir a sustentabilidade do negócio. O lucro é parcialmente reinvestido no negócio para a compra de maquinários e materiais para a construção dos aquecedores solares e minicisternas. A Organização possui uma loja de materiais para a venda de peças usadas na construção dos produtos comercializados.

Outro ponto importante são as fontes de recursos da organização que, no caso da Organização C, são os serviços pedagógicos oferecidos (palestras para pessoas físicas e jurídicas, cursos para empresas) e os serviços técnicos (projetos, assessorias, manutenção e instalação dos aquecedores e de minicisternas). Os serviços pedagógicos e técnicos oferecidos

são as principais fontes de recursos da Organização. Neste sentido, a comercialização de produtos e serviços parece ser uma importante fonte de renda para o Negócio Social, como defendem Iizuka, Varela e Larroude (2015) e Young e Lecy (2012).

É importante destacar que a Organização C não conta com recursos de investidores. A renda do Negócio Social é gerida a partir de um planejamento trimestral do fluxo de caixa. A organização incentiva a geração de inovação social a partir do envolvimento de pessoas externas, como os participantes dos cursos oferecidos. A sustentabilidade financeira da Organização C é apoiada pela inovação social. Todos os envolvidos no negócio (beneficiários e voluntários) podem participar do desenvolvimento das inovações, que são executadas quando coerentes com os objetivos do negócio, aproveitam as competências técnicas e a existência de necessidade social.

Na Organização D, o lucro gerado é reinvestido em tecnologias e novos processos de ensino e aprendizagem. A Organização D não conta com doações. Possui contratos com escolas de ensino fundamental e médio, que pagam pelo uso da plataforma de ensino. Além disso, possui contrato com uma universidade do Sudeste brasileiro. Isso contribui para a sustentabilidade financeira do negócio social. Como relatam Young e Lecy (2012), os Negócios Sociais combinam a busca de lucro, propósito social, aliando objetivos social e de mercado. Para Silva (2009), a sustentabilidade financeira ajuda um empreendimento social a perdurar no tempo e administrar seus recursos físicos e financeiros. A principal fonte de recursos do Negócio Social D são os contratos com as escolas.

A Organização busca parcerias com empresas e investidores, e divulga suas atividades a partir de redes sociais. Os gestores são responsáveis pelos pagamentos das despesas e pela contratação de empresas para a manutenção da plataforma de ensino.

O Negócio Social atua a partir da lógica de mercado e possui mecanismos que geram sustentabilidade financeira resultante dos serviços oferecidos. Além disso, conta com inovações sociais criadas por pessoas externas, como pesquisadores, que contribuem para o desenvolvimento de inovações voltados para serviços de educação.

Na Organização E, o lucro é reinvestido para o oferecimento de serviços aos beneficiários (plataforma de ensino e site da Organização). A fonte de recursos da Organização é a comercialização de serviços de ensino de inglês. As aulas são oferecidas gratuitamente, mas existem opções customizadas, que são cobradas e geram as fontes de recursos. A Organização E possui metas financeiras anuais de como investir os recursos.

É importante para a Organização E desenvolver fontes de receita para a sustentabilidade do negócio. Isso é obtido principalmente a partir do oferecimento de cursos a partir da plataforma. A organização desenvolve

ações de *marketing* com o envolvimento dos alunos e produz materiais de ensino, como vídeos e aulas, que são disponibilizados no *Youtube* e *Facebook*. O Quadro 3 apresenta as principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais estudados.

Quadro 3 – Principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais

Negócios Sociais	Fontes de recursos financeiros
Organização A	Investidores, comercialização de bens e serviços
Organização B	Comercialização de bens e serviços
Organização C	Comercialização de bens e serviços
Organização D	Comercialização de serviços
Organização E	Comercialização de serviços

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do Quadro 3, percebe-se que a principal fonte de recurso dos Negócios Sociais provém da comercialização de bens e serviços. Dessa forma, os Negócios Sociais parecem encontrar formas de atender ao propósito do negócio e conquistar a sustentabilidade financeira.

Em relação à sustentabilidade financeira, acredita-se que é necessário criar mecanismos de gestão que possam contribuir efetivamente para a permanência do Negócio Social. Isso pode ser atendido, por exemplo, a partir da criação de parcerias entre instituições públicas e privadas em prol de um bem comum.

### Considerações Finais

A sustentabilidade nas organizações tem sido discutida como forma de encontrar caminhos que garantam o bem-estar social, além de garantir o equilíbrio com as dimensões ambientais e econômico-financeiras. Os empreendimentos sociais denominados Negócios Sociais, como os estudados neste artigo, cumprem um papel essencial em busca do desenvolvimento sustentável. Isso porque é necessário o fortalecimento deste tipo de negócio, que tem como foco atender a uma necessidade social e contribuir para a geração de valor socioambiental positiva para a sociedade.

Chama a atenção o fato dos Negócios Sociais gerarem benefícios sociais voltados principalmente para o acesso a bens e serviços essenciais para uma vida digna, como saúde, educação, moradia e empregos. Isso pode revelar a necessidade de ações orientadas para o fortalecimento da autosustentabilidade dos Negócios Sociais, tendo em vista a sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade.

Acredita-se que é necessário criar mecanismos de gestão que possam contribuir efetivamente para a permanência do Negócio Social. Isso

pode ser atendido, por exemplo, a partir da criação de parcerias entre as instituições públicas e privadas em prol de um bem comum. Esse cenário reforça a importância de estudar quais são as principais fontes de recursos financeiros dos Negócios Sociais, com o intuito de apontar formas de garantir a sobrevivências das organizações.

No caso dos Negócios Sociais estudados, a autossustentabilidade depende essencialmente da comercialização de bens e serviços, e não de doações. O fortalecimento das condições que garantam a sustentabilidade financeira do empreendimento social perpassa pelo reconhecimento da sua importância na geração de valor socioambiental de forma perene e que clame pela promoção de uma vida digna.

### Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

### Referências

ARTEMISIA. **Negócios sociais**. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

BARKI, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, FGV. v.55, n.4, p.380-384, 2015.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BOFF, L. **Sustentabilidade**: o que é, o que não é. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BRASIL 27. **Brasil 27**. Site Brasil 27, 2018. Disponível em: <<http://ice.org.br/blog/projeto-brasil-27-conheca-a-iniciativa-da-ceats-fea-usp-que-mapeou-negocios-sociais-nos-27-estados-do-brasil/>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

BREST, P.; GILSON, R.; WOLFSON, M. How investors can (and can't) create social value. **Stanford Social Innovation Review**. Stanford: SSIV, 08 dez. 2016. Disponível em: <[https://ssir.org/up\\_for\\_debate/article/how\\_investors\\_can\\_and\\_cant\\_create\\_social\\_value](https://ssir.org/up_for_debate/article/how_investors_can_and_cant_create_social_value)>. Acesso em: 07 mai. 2018.

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

COMINI, G.; FISCHER, R. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012

DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. Bélgica: **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 3, p. 203-228, 2008.

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, 1994.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

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

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDE, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta Case, São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**—FGV-SP. v. 55, n. 4, p. 385-396. 2015.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. São Paulo: **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189-205, 2003.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. **Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório**. Rio de Janeiro: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

LIMEIRA, M. V. **Negócios de impacto social**. Ilustração: LUNA, P. de. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARIANO, A. et al. **Lições da Prática: Reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto socioambientais**. São Paulo, 2017.

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

NASCIMENTO, E. P. **Trajatória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Social Entrepreneurship and Social Innovation**. In: SMEs, Entrepreneurship and innovation. 2010. p. 185-215.

OLIVEIRA, G. B. R. et al. **Negócios sociais como estratégia para solucionar problemas globais**. São Paulo: 26ª Conferência ANPROTEC, 2016.

OMRANE, A. IHEC, C. **Social entrepreneurship and sustainable development**. The role of business models. França: Lyon Business School, 2013.

PERALTA, C. E.; LEITE, J. R. M. in LEITE, J. R. M.; MONTERO, C. E. P.; MELO, M. E. (Org.) **Temas da Rio+20: Desafios e Perspectivas**. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 12-40, 2012.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. **Rediscovering Social Innovation**. USA: Stanford Innovation Review, 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 3. ed., 2007.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond Universitaria, 2008.

SAJI, B. S.; ELLINGSTAD, P. Social innovation model for business performance and innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 2, p. 256-274, 2016.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, A. V. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos.** Rio de Janeiro, FGV, 2009.

YOUNG, D. R.; LECY, J. **Defining the universe of Social Enterprise: Competing metaphors.** USA: Andrew Young School of Policy Studies, 2012.

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

YUNUS SOCIAL BUSINESS. **Growing business that matter.** 2016. Disponível em: <[www.yunussb.com/wp-content/uploads/2016/04/2015\\_YSB\\_Impact\\_Report.pdf](http://www.yunussb.com/wp-content/uploads/2016/04/2015_YSB_Impact_Report.pdf)> Acesso em: 08 nov. 2018.

Recebido: 17/10/2019.

Aceito: 03/12/2019.

## FINANCIAL SUSTAINABILITY IN SOCIAL BUSINESSES

### Abstract

Social Entrepreneurship has come from organizations with social purpose, such as Social Business. Its basis is the creation of social and environmental value, from the offer and access to marketable products and services, also reinforced by the pressing need to generate social welfare. It is relevant to consider that Social Business must be self-sustaining and capable of generating sufficient resources to fund its activities. This article discusses the main sources of financial resources of Social Business. For that, the qualitative descriptive methodology is adopted. With the multiple case study strategy, consisting of five Social Businesses, accelerated by the Non-Governmental Organization (NGO) - ARTEMÍSIA, or participants of the Programa Brasil 27. The results show that the Social Businesses studied reinvest part of the profit obtained in the organizations. The main source of financial resources of the business studied comes from the commercialization of goods and services offered to society. It is believed that it is necessary to create management mechanisms that can effectively contribute to the permanence of the Social Business. This can be met, for example, by creating partnerships between public and private institutions for the common good. The strengthening of the conditions that guarantee the financial sustainability of the social enterprise goes through the recognition of its importance in the generation of social and environmental value in a perennial way for the promotion of a dignified life.

**Keywords:** Social Entrepreneurship. Social Business. Financial Sustainability. Sustainability.

## SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN NEGOCIOS SOCIALES

### Resumen

El emprendimiento social proviene de organizaciones con fines sociales, como los Negocios sociales. Su base es la creación de valor social y ambiental, basado en la oferta y el acceso a productos y servicios comercializables, reforzado por la necesidad apremiante de generar bienestar social. Es relevante considerar que las empresas sociales deben ser autosuficientes y capaces de generar recursos suficientes para financiar sus actividades. Este artículo aborda las principales fuentes de recursos financieros de los Negocios Sociales. Para eso, se adopta la metodología cualitativa descriptiva. Con la estrategia de estudio de caso múltiple, que consta de cinco Empresas Sociales, acelerada por la Organización No Gubernamental (ONG) - ARTEMÍSIA, o participantes del Programa Brasil 27. Los resultados muestran que las Empresas Sociales estudiadas reinvierten parte de las ganancias obtenidas en la organización. La principal fuente de recursos financieros del negocio estudiado proviene de la comercialización de bienes y servicios ofrecidos a la sociedad. Se cree que es necesario crear mecanismos de gestión que puedan contribuir efectivamente a la permanencia del Negocio Social. Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante la creación de asociaciones entre instituciones públicas y privadas para el bien común. El fortalecimiento de las condiciones que garantizan la sostenibilidad financiera de la empresa social pasa por el reconocimiento de su importancia en la generación de valor social y ambiental de forma perenne para la promoción de una vida digna.

**Palabras clave:** Emprendimiento social. Negocios sociales. Sostenibilidad financiera. Sostenibilidad.