

*Veridyana de Oliveira Cesar Borges*

*Formação Acadêmica: Administração Pública – FGV-EASP*

*Trabalho de TCC apresentado no MBA de Gestão de Negócios Socioambientais em Fevereiro de 2015. Curso conduzido por: Centros de Estudos em Empreendedorismo Social – CEATS/USP; Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPÊ e Artemisia Empreendimentos Sociais Sustentáveis*

*Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini*

# **Negócios sociais e Grandes Empresas: Oportunidades e desafios para parcerias na cadeia de valor**

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. Referencial Teórico.....	3
2.1. O cenário da Base da Pirâmide.....	3
2.2. Negócio Social.....	4
2.3. O papel das empresas no contexto social.....	5
2.3.1. Atuação em RSC.....	5
3. Metodologia.....	7
4. Apresentação dos Resultados.....	8
4.1. Fruta Sã.....	8
4.2. Cooperativa Comaru.....	9
4.3. Ouro Verde.....	10
4.4. Vivenda.....	11
4.5. Saútil.....	12
4.6. Coca Cola.....	13
5. Análise dos Resultados.....	14
6. Recomendações.....	18
7. Conclusões.....	20
8. Referências.....	21

## 1. INTRODUÇÃO

O tema sustentabilidade tem sido amplamente debatido no meio acadêmico e empresarial. As grandes empresas têm sido cobradas por inserir pequenos fornecedores em sua cadeia de valor, bem como estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil visando criar uma sinergia entre as diferentes percepções que ambas as organizações possuem. Essas diferentes expertises são potenciais para gerar ricas parcerias. Nesse sentido, o negócio social, um conceito ainda muito recente, pode trazer uma combinação de aspectos positivos das ONGs e de empresas de pequeno porte - pequenos fornecedores - e pode, portanto, se apresentar como um ótimo parceiro para as grandes empresas. Tanto os pequenos fornecedores tradicionais como as ONGs podem atuar dentro desse novo conceito de negócio social. Atuando dessa maneira, é possível trazer a expertise e foco social da ONG e, por outro lado, a visão e forma de atuar de um negócio, com foco em resultados, trazendo ainda a agilidade de uma pequena empresa.

A literatura explora com bastante detalhe as parcerias entre empresas e ONGs, e os desafios existentes nessa relação. Além disso, há uma vasta literatura que explora o papel das empresas frente às questões ambientais e sociais, inclusive no papel das empresas na inclusão da base da pirâmide, seja como consumidor, seja como fornecedores em sua cadeia de valor. Há, no entanto, pouca literatura sobre negócios sociais e sua relação com grandes empresas.

Este trabalho se propõe a investigar o espaço que existe para que negócios sociais possam trabalhar conjuntamente com grandes empresas, atuando em sua cadeia de valor e quais os desafios que ainda se impõe, buscando identificar possíveis caminhos para enfrentar essas barreiras. O estudo foi feito sob o ponto de vista dos negócios sociais, ou seja, foram exploradas as parcerias já existentes, seus desafios e benefícios, bem como as oportunidades de parcerias que estes negócios enxergam que possam existir. Espera-se, portanto, que este estudo contribua para identificar as oportunidades existentes para grandes empresas e negócios sociais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. O cenário da Base da Pirâmide

A definição da expressão “base da pirâmide” pode abarcar um amplo grupo de pessoas, dependendo do critério a ser utilizado. Barki (2013) aponta para a dificuldade de uma definição comum hoje para base da pirâmide. Ele afirma que a maioria das pesquisas aponta que são pessoas que vivem com menos de 08 dólares por dia. Já Prahalad utiliza a definição de que são aqueles que vivem com menos de 2 dólares por dia (Prahalad, 2005). Fato é que, quando se fala em base da pirâmide, independentemente do valor de renda estipulado, estamos nos referindo a pessoas que vivem em uma condição ainda de pobreza e, como afirma Barki (2013), que vai além da baixa renda em si, pois considera também outros aspectos como a condição de saúde, se sentir parte de uma comunidade, estar seguro, ter acesso a uma boa alimentação, subsistência garantida, entre outros elementos.

Frente a este grupo social, a pergunta que surge é: quais são as formas que nossa sociedade tem buscado para resolver essas questões sociais e incluir esse grupo no sistema econômico?

Historicamente o desenvolvimento capitalista brasileiro, incluindo as questões sociais, é marcado pela presença estatal. Esse processo gerou uma expectativa por parte da população de que o governo é o responsável pela resolução dos problemas sociais. (Fischer, R.; 2002)

Já Prahalad (2005) destaca o papel das multinacionais no enfrentamento da pobreza por meio da inclusão da base da pirâmide como consumidores. Prahalad(2005) discorre também sobre o potencial de mercado que existe na base da pirâmide. Ele afirma que, para promover uma globalização inclusiva, é preciso criar oportunidades para que os mais pobres tenham acesso aos bens e serviços que representem os padrões de qualidade global. Ele lembra que hoje os mais pobres ainda estão restritos aos produtos e serviços oferecidos em seus bairros e vilas e, portanto, é muito importante ampliar esse leque de escolhas e oportunidade para incluí-los no processo de globalização. Ele mostra também que os mais pobres têm bastante consciência do valor das marcas e estão conectados utilizando-se de redes de informações.

Nesse sentido, o negócio social nasceria com o intuito de mudar essa mentalidade assistencialista anteriormente discorrida, em que o governo é o responsável pelo desenvolvimento social, para transformar a base da pirâmide, seja como consumidores ou como donos do negócio, em um grupo com potencial para mudar a sua realidade e ser inserido no mercado.

## 2.2. Negócio Social

Tanto Prahalad(2005) quanto Yunus(2008) discorrem muito sobre a oportunidade para as grandes empresas atuarem nesse grupo social. Nesse sentido, surge um novo conceito de empresa para atuar nesse campo e suprir essa lacuna de atendimento na base da pirâmide. O conceito de negócio social, bastante explorado também por Yunus, vem como um tipo de organização que traz a visão e ambição de combate à pobreza de uma ONG e o modelo de implementação com foco em resultados e retorno financeiro de uma empresa. Seria um modelo intermediário que busca o melhor de cada um dos modelos existentes.

No conceito de Yunus (2008), as empresas sociais seriam muito semelhantes às empresas comuns, porém, o que as diferenciam é o objetivo pelo qual são criadas e os critérios pelo qual são avaliadas. Este objetivo está vinculado à criação de benefícios para as pessoas às quais ela afeta. Como ele afirma:

*“Os empreendedores fundarão empresas sociais não para ganhar ganhos pessoais limitados, mas para buscar metas sociais específicas.”* (Yunus, 2008; p. 36)

Nesse sentido, Comini, Barki e Aguiar (2013) trazem o conceito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1999), em que empresas sociais são aquelas empreendedoras com objetivos sociais e econômicos que vão além da pura maximização de lucros. Eles trazem também o conceito de negócios inclusivos, mencionando a definição da rede Social Enterprise Knowledge, como *“organizações sociais que geram a mudança social por meio de atividades de mercado”*, e reforça dizendo que um negócio inclusivo *“deve ter como premissa básica a transformação dos padrões de vida da população de baixa renda”* (Comini, Barki, Aguiar. 2013; p. 43 -49)

Muito semelhante aos conceitos analisados por Comini, Barki e Aguiar (2013), Yunus traz dois tipos de empresa social. O primeiro caracteriza-se por produzir um benefício social, ao invés da única maximização de lucros, ou seja, ele permite que a base da pirâmide

acesse novos produtos e serviços. Já o segundo caracteriza-se pelo fato de ser gerido pela base da pirâmide sendo que o próprio sucesso do negócio significa geração de renda para os mais pobres e, portanto, já traz em si o benefício social. (Muhammad Yunus, 2008, p.42). Para ambos os tipos de negócio, Yunus traz um conceito polêmico sobre não distribuição de dividendos. Ele afirma que empresas sociais podem obter lucro, mas os investidores não retiram lucros da empresa, apenas recuperam o capital investido. Na visão de Yunus, uma empresa social é movida por uma causa e, ao se permitir a distribuição de lucros, naturalmente as decisões estratégicas irão tender pelo lado econômico, considerando-se a natureza do ser humano. (Muhammad Yunus, 2008, 35)

Michel Chu (2008) - professor de Harvard, parte da rede Social Enterprise Knowledge e fundador do Banco Compartamos -traz uma visão diferente. Parte da premissa de que devemos enxergar o sucesso da solução de uma questão social pela satisfação daqueles que são atendidos, independentemente de a empresa ter ganhado com isso ou não. Para ele, o ganho da empresa não interfere no benefício social oferecido. Nesse sentido, Chu não enxerga barreiras na distribuição de lucros em um negócio social. Em uma visão oposta a Yunus, ele vê benefícios na distribuição de lucros, pois entende que isso estimularia mais investidores a colocarem mais e mais recursos no negócio e, conseqüentemente, beneficiar cada vez mais pessoas. (Chu, 2008)

Independentemente da visão sobre distribuição de dividendos, a forma de financiamento do negócio social não precisa ter origem unicamente em acionistas. A parceria com grandes empresas pode representar uma grande oportunidade ainda pouco explorada.

## **2.3. O papel das empresas no contexto social**

### **2.3.1. Atuação em RSC**

Há muitos anos que já existe a discussão sobre o papel empresarial frente às questões sociais e ambientais, particularmente quando se observa que as 10 maiores multinacionais têm vendas anuais superiores ao PIB dos 100 países menores e mais pobres do mundo. (Hart, S.; 2006). Yunus (2008) define dois tipos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que aparecem na atuação das empresas no sentido de assumir seu papel frente às questões sociais e ambientais. A primeira é uma “RSC Fraca”, que parte do pressuposto de que a empresa não cause nenhum dano às pessoas ou ao planeta (ao menos que isso signifique sacrificar lucros). Já no segundo tipo, a “RSC forte” a empresa entende que deva fazer o bem para as pessoas e o planeta, indo, portanto, além da visão de apenas não fazer o mal (ainda considerando que isso não prejudicará os lucros). (Yunus;2008)

Porter (2011), explica que a evolução da RSC fez com que muitas empresas não conseguissem tornar a responsabilidade social empresarial um processo efetivo por duas razões principais. No primeiro argumento ele afirma que houve uma separação entre empresa e sociedade, quando, na realidade, são dois elementos interdependentes e segundo, porque não houve uma integração clara entre essas ações e a estratégia da companhia. Ele afirma que esse tema não deve ser tratado como periferia daquilo que a empresa faz, mas deve estar no centro do seu negócio. Nesse sentido, o autor acredita que as empresas deveriam trabalhar sob uma visão da cadeia de valor e de construção conjunta de valores com seus stakeholders, a que ele chama de criação de valor compartilhado. O princípio do valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade. (Porter, 2011).

Para Porter (2011), a cadeia de valor se define como:

*“...a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços” (Porter; 2011, p.3)*

Este é um conceito mais amplo do que o conceito de cadeia de suprimentos. Silva e Vieira (2011), em seu artigo *“Responsabilidade Social Nas Relações Entre Comprador E Fornecedores Na Cadeia De Suprimentos De Produtos Orgânicos No Brasil”*, trazem o conceito de Handfield&Nichols (1999), para cadeia de suprimentos, como abaixo:

*“...a gestão da cadeia de suprimentos pode ser descrita como a integração de todas as atividades relacionadas ao fluxo e transformação de produtos a partir de matérias-primas até ao consumidor final, bem como atividades relacionadas ao fluxo de informações, de modo a alcançar vantagens competitivas sustentáveis para todos os envolvidos.” (Silva e Vieira 2011, p.6)*

A visão dos autores para cadeia de suprimento é sob um olhar centrado apenas na empresa, enquanto, ao se falar em cadeia de valor, o olhar se amplia para a visão de outras partes também envolvidas e impactadas no processo. Como define ainda Porter (2011)

*“A cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta — e é afetada — por vários temas da sociedade, como uso de recursos naturais e da água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. Surgem oportunidades para a criação de valor compartilhado porque problemas sociais podem trazer custos econômicos para a cadeia de valor da empresa.” (Porter; 2011, p.5)*

Ao discutir sobre criação de valor compartilhado na cadeia de valor, Porter (2011) cita alguns elementos sobre como empresas devem conduzir iniciativas de RSE em parceria com a sociedade. Como primeiro passo ele afirma que empresas devem buscar os pontos de intersecção entre empresa e sociedade. Nesse sentido, a empresa deveria buscar em que elo da cadeia há impactos de dentro para fora e também de fora para dentro da empresa. Além de mapear esses elos de intersecção, o passo seguinte é definir com quais temas irá trabalhar. A definição deveria ser feita pela identificação de temas que possuem sinergia com a sua área de atuação e que possuem maior potencial para gerar valor compartilhado.

Hart (2006) também lembra o importante papel das multinacionais no auxílio da base da pirâmide ao alcance de mercados do topo da pirâmide e mercados internacionais. Ele afirma que as grandes empresas podem ser instrumentos de acesso a esses mercados por meio da compra ou distribuição de produtos das empresas na base da pirâmide, além da construção de parcerias para troca de conhecimentos e tecnologias como intuito de desenvolver produtos mais sustentáveis. Para Hart (2006), essa parceria entre empresa e sociedade civil, além de promover o acesso ao mercado para organizações da base da pirâmide, pode trazer também benefício para as grandes empresas. O autor lembra que buscar parceiros não tradicionais pode enriquecer a atuação das empresas, já que esses parceiros possuem conhecimento, experiência e legitimidade locais que as multinacionais muitas vezes não têm acesso sozinhas. Ele argumenta também que a atuação com esses parceiros não tradicionais não implica, necessariamente, em ir muito além do foco típico de clientes e fornecedores.

Percebe-se, portanto, que a parceria entre empresas e o terceiro setor, apresenta-se já como uma realidade e como uma tendência natural do movimento empresarial. Muitos autores discutem como esse tipo de parceria deveria se dar. O grande desafio que se coloca agora é entender como se darão as parcerias com os recém-surgidos negócios sociais, que nasceram com objetivos semelhantes às ONGs, mas se apresentam de uma

forma muito diferente, o que pode facilitar ou dificultar as parcerias com o já existente setor empresarial.

---

### 3. Metodologia

Como já mencionado, o objetivo deste trabalho foi investigar se há espaço para que negócios sociais atuem em parceria com grandes empresas e de que maneira esse trabalho poderia ser melhor desenvolvido. Este trabalho constituiu-se em um estudo de múltiplos casos e a abordagem do trabalho foi qualitativa.

O objeto de estudo são os negócios sociais. Foram levantados dados secundários sobre cinco casos e realizadas entrevistas semi-estruturadas com os respectivos gestores.

Apenas uma empresa foi entrevistada pelo fato de ter declarado o apoio a negócios sociais e já possuir iniciativas nesse sentido, tendo, portanto, total conexão com este trabalho.

A base de dados de negócios sociais utilizada foi do **Projeto Brasil 27**, uma iniciativa que reuniu informações sobre negócios sociais dos 27 estados brasileiros, com o intuito de divulgá-las e tornar este conhecimento acessível a todos. Este projeto foi liderado pelo Centro de Estudos de Empreendedorismo Social da USP - CEATS e por diversos outros pesquisadores (<http://www.projetoBrasil27.com.br>). Além disso, foram incluídos nesse estudo, outros dois casos de negócios sociais que já são referências no setor. A escolha dos negócios sociais e os pontos a serem explorados tiveram a lógica que se segue:

- **Grupo 1: Aqueles que já têm intrinsecamente ligação com uma empresa**, ou seja, produzem serviços focados para empresas. Para este grupo, foi entrevistado o Saútil, uma referência do setor de negócios sociais.
- **Grupo 2: Aqueles em que a conexão com cadeia de valor de empresas não é direta, mas pode ser mais facilmente identificada**, ou seja, um grupo que teria maior potencial, mas que ainda não necessariamente possuiria este tipo de relação. Para este grupo, foram entrevistados os seguintes negócios: Ouro Verde, Fruta Sã, Cooperativa Comaru
- **Grupo 3: Negócios que produzem produtos ou serviços que já atendem direto ao consumidor**, como serviços de saúde, educação ou venda de produtos acabados. Nesse caso a conexão com a cadeia de valor de empresas se torna mais difícil, apesar de também ser uma possibilidade de oportunidade, conforme identificado nesse estudo. Foi entrevistada nesse grupo a Vivenda, também referência do setor de negócios sociais.

A empresa incluída nesse estudo foi a Coca-Cola. Ter a visão de uma grande empresa que tomou a iniciativa de trabalhar com este tema torna mais rico este estudo, já que o que se procurou identificar foi exatamente que tipo de oportunidade pode existir para parcerias entre empresas como a Coca-Cola e negócios sociais.

---

## 4. Apresentação dos Resultados

### 4.1. Fruta Sã

A Fruta Sã é uma indústria de produção de polpa de frutas, sendo que suas frutas têm origem nas comunidades indígenas e produtores familiares da região. Fundada em 1997 na forma de uma empresa Limitada, a empresa nasceu de duas ONGs, o CTI - que luta pela defesa dos direitos indígenas - e Associação Wyty Cate dos Povos Timbira do Maranhão e Tocantins. A empresa atua na região do Maranhão e Tocantins com o objetivo de promover integração das comunidades indígenas com os produtores rurais locais da agricultura familiar.

Em 2006 a empresa teve um problema técnico com as máquinas que produziam as polpas que resultou em uma drástica redução da oferta de produto, o que quase gerou o fechamento da fábrica. Nesse período, tinham uma boa parceria com uma rede de mercado muito forte na região. No entanto, devido a este problema nas máquinas que gerou uma queda na oferta, não conseguiram atender mais o contrato de fornecimento. Mayk Arruda, coordenador da Fruta Sã, menciona que a rede de supermercados teve boa vontade em dar continuidade à parceria, apesar das dificuldades, porém até hoje a Fruta Sã não teve mais fôlego para atender a esta demanda e, portanto, não vende mais para essa grande rede de mercado.

A relação com grandes empresas também se deu de outra forma, além do fornecimento. Em 2010 a ICCO – uma agência de cooperação holandesa – e a Delidor – empresa holandesa de alimentos – propuseram um novo modelo de cooperação. A proposta seria para entrarem como sócios no negócio. A Fruta Sã aceitou o desafio. A Delidor se tornou um importante parceiro na transferência de tecnologia. O interesse da empresa é no futuro poder comprar e importar as polpas para a utilização como matéria prima nos seus alimentos.

Uma questão abordada com o entrevistado foi até que ponto um sócio como a Delidor não delimita seus interesses e, como consequência, poderia afetar o lado social da empresa. O entrevistado negou que haja este tipo de situação e comentou que está definido em estatuto que, quando há lucro, este deve ser reinvestido na Fruta Sã e na Associação Wyty Cate, ou seja, em um fundo a ser utilizado pelas comunidades indígenas e isso não é questionado pelos sócios.

A relação com empresas do modelo tradicional não se dá apenas com a Delidor, que hoje, inclusive, apesar de sócia, ainda não é compradora de nenhum produto. A venda dos produtos da empresa hoje é focada no mercado convencional local como supermercados de tamanho medianos, padarias e outras vendas locais. Apesar de um histórico de vendas para uma grande rede varejista, os clientes da Fruta Sã hoje são mais focados em empresas de porte menor. No entanto, quando questionados quanto ao interesse em trabalhar novamente com grandes empresas, tanto indústrias de alimentos, como supermercados, a resposta foi muito positiva. Já há, inclusive, conversas em andamento com grandes empresas de alimentos, como uma empresa de sucos em São Paulo e a Associação das indústrias de sorvetes.

Apesar dos desafios, o coordenador, entrevistado, menciona que a parceria com grandes empresas pode ser uma grande oportunidade. Ele diz que *“Se temos uma garantia de compras, isso vai me permitir ampliar ainda mais a rede de beneficiários.”* Os beneficiários, nesse caso, são os produtores de frutas das comunidades indígenas e produtores familiares.



Percebe-se, portanto, que, nesse caso, um sócio no modelo tradicional de empresa não tem sido um motivo de conflito entre o objetivo social e econômico e nem na constituição de novas parcerias locais. Pelo contrário, tem sido um impulsionador no desenvolvimento da empresa, trazendo novas tecnologias e também fomentando novas parcerias.

## 4.2. Cooperativa Comaru

A Comaru (Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru) é uma cooperativa que produz e vende o óleo da castanha do Pará no município de Laranjal do Jari, no Amapá. Fundada em 1992, a cooperativa nasceu com o objetivo de mudar a realidade local, que se caracterizava pela venda da castanha a atravessadores, que pagavam valores baixos pelo trabalho desenvolvido pela comunidade. A criação da cooperativa possibilitou, portanto, a negociação de melhores preços. A cooperativa iniciou suas atividades produzindo biscoitos de castanha-do-brasil, destinados para a merenda escolar na região. Atualmente possui foco na venda do óleo para uma grande indústria de cosméticos.

São atualmente 58 famílias envolvidas – cerca de 250 pessoas. As atividades englobam a extração, processamento e administração, destinados 100% à empresa de cosméticos. A relação com essa empresa se iniciou em 2003 e desde o início foi muito positiva. Logo no início da parceria houve um descasamento da demanda da empresa com a oferta que a Cooperativa conseguia produzir. Desse desafio inicial, construiu-se toda uma base sólida de relacionamento que permeia a relação entre as organizações até hoje. Hoje há um contrato estabelecido com a empresa e, no entanto, o volume a ser entregue é acordado com a comunidade, com base na capacidade de produção do momento. A empresa nunca restringiu a relação comercial por conta do não atendimento da demanda. O presidente da Cooperativa, Aldemir Pereira, reforça que, em caso de não atingimento do volume demandado, a empresa sempre busca entender as razões e oferece suporte na solução. Quando questionado sobre dificuldades na burocracia e formas de pagamento, estas não aparecem como desafios. Aldemir afirma que a empresa sempre foi muito cuidadosa com essa questão e que em 15 dias já recebem o pagamento.

Além de a empresa pagar o preço justo pela matéria-prima, muito acima do valor de mercado, já desde o início foi criado um fundo visando o desenvolvimento da comunidade, em que 0,5% da receita líquida da venda dos produtos da empresa de cosméticos que usam ingredientes da Comaru são destinados a esse fim. A empresa dá suporte na administração do Fundo, mas a decisão de como será investido é feita em conjunto com a comunidade. A empresa apoia também o desenvolvimento de um Plano de Futuro da comunidade, com base no qual são definidos os investimentos desse Fundo.

Ao ser questionado sobre o fato de terem a venda destinada a apenas uma empresa, ou seja, da relação de dependência de apenas um cliente, eles afirmam que a própria empresa de cosmético parceira sempre estimulou que outras empresas também entrassem na parceria, porém, nenhuma que conversaram quer pagar o mesmo valor, considerados por eles como o valor justo.

Nota-se, portanto, que a Cooperativa Comaru é um caso de um negócio social que está inserido na cadeia de valor de uma empresa, e que consegue unir os diferentes interesses, sociais e econômicos, de uma maneira positiva, que satisfaz ambas as partes.

### 4.3. Ouro Verde

A Ouro Verde Amazônia é uma empresa com foco na produção de derivados da castanha como azeite, granulado e creme. Fundada em 2002 no Mato Grosso por Luis Fernando Laranja da Fonseca, a empresa nasceu com o objetivo de criar um negócio socioambiental que gerasse inclusão social por meio do relacionamento próximo, justo e de apoio às comunidades extrativistas e respeito ao meio ambiente ao promover um manejo sustentável da floresta. Visando reforçar o conceito de comércio justo, base do negócio, a Ouro Verde oferece iniciativas de apoio e capacitação às comunidades, que resultam em melhor qualidade de vida e estímulo à preservação da floresta.

O relacionamento com grandes empresas tradicionalmente estabelecidas já se dava pela relação de fornecimento a lojas especializadas e grandes redes de mercado. No entanto, em 2009 esse relacionamento se tornou mais estreito com a entrada de uma empresa tradicional como sócio da Ouro Verde. O Grupo Jari, grupo empresarial com forte atuação no norte do Brasil, em especial no setor de papel e celulose, passa a integrar-se como sócio da empresa.

O Grupo Jari se aproximou da Ouro Verde com um interesse inicial de desenvolvimento da comunidade do entorno da região onde se encontra a sua fábrica de papel de celulose. O Grupo já vinha atuando com essas comunidades por meio da Fundação Jari. O papel do Grupo Jari naquele momento foi importante no aporte de capital de giro para expandir o negócio, e para a melhoria da estrutura física da fábrica da empresa. A parceria proporciona também um maior suporte jurídico e de controles internos. Além disso, a empresa trouxe uma importante contribuição ao abrir novas portas de comercialização para os produtos da Ouro Verde. Foi com a entrada desse novo sócio que a empresa conseguiu parcerias com Wal Mart, Pão de Açúcar e Bunge. Antes o relacionamento com grandes empresas se dava apenas por meio de uma rede de varejo, a Zafari. Como resultado deste processo, entre 2008 e 2010 a empresa teve um aumento em mais de 700% em seu faturamento, atingindo um patamar anual de mais de três milhões de reais.

Quando questionados em relação aos dilemas sociais versus econômicos, já que se trata de um caso em que há uma empresa do modelo tradicional como sócio, eles afirmam nunca ter tido esse tipo de dificuldade, pois a empresa já entrou com essa preocupação social. Isso acontece principalmente pelo fato de o Grupo Jari já estar trabalhando anteriormente com sua Fundação na comunidade e o interesse na parceria ter nascido, portanto, já de uma relação com preocupação social. A ligação com a grande empresa, nesse caso, nasceu pela preocupação da empresa com o desenvolvimento do entorno de sua fábrica e, portanto, já um interesse social.

Segundo Gabriela Fernandes Begiato, do Grupo Jari, que atua diretamente com a Ouro Verde, as parcerias com grandes empresas são bem interessantes para a Ouro Verde, pois garantem um volume fixo por um período de tempo. O grande desafio está no atendimento desse volume acordado. Há por parte das empresas uma expectativa de grandes volumes, que são acordados em contratos, porém, nem sempre a comunidade está preparada para entregar esse volume. Há também um desafio inicial em conseguir fechar o contrato com grandes empresas. Segundo Marcia Adriane Müller, gerente da Ouro Verde, são muitas amostras exigidas e é difícil provar que é que o produto oferecido é realmente bom. Ainda assim, Gabriela afirma que essas parcerias são muito positivas, pois, segundo ela “...são parcerias que ajudam e muito na exposição e reconhecimento dos negócios sociais para o mercado e para os consumidores finais.”

Pensando em futuro, a venda para grandes indústrias de alimentos é uma aposta, pois segundo Gabriela, são contratos mais simples, com menos descontos comerciais, entregas normalmente em um único endereço; poucos problemas de devoluções. Os hipermercados também são vistas como positivas e estão nos planos futuros. No entanto, ainda possuem alguns desafios maiores como altos descontos comerciais exigidos e estrutura de distribuição complexa, com diferentes centros de distribuição.

No entanto, mesmo sendo muito positiva a relação com grandes empresas, a Ouro Verde acredita ser importante trabalhar no futuro com uma carteira variada. O objetivo é investir na venda para o grande, mas manter sempre a parceria também com o pequeno. Marcia afirma que a empresa dá muito valor em trabalhar com o pequeno varejista, pois entendem que é uma forma de ajudá-lo a sair de uma situação de vulnerabilidade que estão. Estes varejistas locais, segundo ela, ainda “tomam muito calote” e tem poucas oportunidades de capacitação. Como ela afirma “...ele está aqui na minha porta, consigo oferecer treinamentos. Eu valorizo eles e eles me valorizam.”

#### 4.4. Vivenda

A Vivenda é um negócio social que nasceu com o objetivo de minimizar os problemas de saúde das famílias mais carentes que são gerados pela má infraestrutura de suas casas. Com atuação na cidade de São Paulo, o negócio se propõe à venda de kits de materiais de construção e do serviço de obra para a reforma de banheiros, revestimento, ventilação e reforma para diminuir umidade. O pacote oferecido ao cliente envolve assessoria técnica na elaboração do projeto, mão de obra especializada e o material em si para a reforma. O negócio foi fundado por três empreendedores, Adilson Motta, Igiano Lima, Marcelo Coelho (Lelo) e Fernando Assad.

Com início de operação em maio de 2014, o negócio começou com seus fundadores batendo de porta em porta e oferecendo o serviço. A Vivenda encerrou o ano de 2014 com em torno de 80 obras realizadas.

No que tange à parceria com grandes empresas, Fernando afirma ser fundamental para o desenvolvimento de seu negócio. Para conseguir entregar seu serviço, o negócio tem como grande desafio conseguir eficiência na obra e ganhar na margem de material. Neste ponto, Fernando acredita que a relação com a indústria é vital, pois é com a grande indústria que a Vivenda conseguiria negociar uma menor margem na compra do material para os kits. Ele afirma que isso não foi feito antes porque não havia obra para mostrar e, portanto, convencer a indústria para ser parte ainda era um desafio.

Hoje a Vivenda já enxerga como uma grande oportunidade esse tipo de parceria. Esta sendo criado agora o **Programa Vivenda**, que visa integrar todos os atores, inclusive a indústria, para entregar esse serviço para a baixa renda. O ciclo de negociação com a indústria de materiais de construção já foi iniciado. Porém, a Vivenda entende como ponto fundamental integrar o lojista local ao negócio. Para isso, a lógica do modelo de negócio que está criando é a seguinte: Os lojistas locais aderem ao Programa Vivenda, que vai operar em nas próprias lojas do lojista. A indústria vende seu material de construção para o Programa Vivenda com uma margem reduzida. Esse material vai para os lojistas locais. O lojista compra da indústria, portanto, por um preço mais justo e vende para a Vivenda por um preço acordado. A ideia é que a Vivenda “migre” para a loja local por meio do seu Programa. Como afirma Fernando “O cliente vai à loja local, que ele já conhece, e compra a sua reforma lá, pelo Programa Vivenda”.

E o que cada ator ganha nesse processo? Para a Vivenda, o lojista agrega valor na logística e estocagem, já que para o custo de armazenagem e transporte sairia muito alto para a empresa. O lojista se beneficia com o crescimento no número de clientes, que hoje procuram direto a Vivenda, aumentando, dessa forma, sua receita, além de ser beneficiado com um relacionamento diferenciado com a indústria de materiais de construção. O benefício para a indústria está principalmente na exclusividade com o lojista local. Segundo Fernando, hoje os pequenos lojistas representam 70% da venda da indústria de material de construção. Além disso, a indústria ganha também relevância para a marca, que será amplamente exposta na parceria e atrelada a um projeto social.

No entanto esse tipo de parceria traz também muitos desafios. Como principal deles, Fernando destaca o entendimento pelas grandes empresas entre o negócio e o social. A porta de entrada acaba sendo pela área de Responsabilidade Social, quando deveria ser a área que trata diretamente do negócio. A área de Responsabilidade Social tem o entendimento do lado social da proposta da Vivenda, mas não tem poder de decisões de negócio. Quando colocados em contato com a área de negócio, não há um entendimento claro sobre a proposta da Vivenda, que é vista como um projeto social. Fernando afirma que não querem doação, o interesse está na compra do material, e que todos tenham lucro no processo. A proposta da Vivenda está na redução da margem, mas agregando outro valor, que é o fortalecimento da marca, a possibilidade de chegar no pequeno lojista e fortalecer sua relação com ele, já que é tão representativo no seu volume de vendas. Fernando afirma que, no entanto, ainda há um grande desafio na discussão sobre margem.

A Vivenda é, portanto, mais um caso de um negócio social que enxerga grandes oportunidades no trabalho em parceria com grandes empresas e, inclusive, já iniciou esse processo. Neste caso, porém, diferentemente de outros negócios apresentados, a empresa tradicional não é a compradora do material, e sim a fornecedora de matéria prima. Considerando-se a cadeia de valor da empresa tradicional, a sinergia se dá no elo de clientes, em que o negócio social atua como um catalizador para fazer o produto da empresa tradicional se tornar mais acessível ao consumidor final da base da pirâmide.

#### 4.5. Saútil

Saútil é uma empresa social que surgiu em 2011 como uma plataforma para o acesso gratuito à população de informações sobre saúde. O fundador, Fernando Fernandez, é médico e trabalha há muitos anos com prevenção à saúde. Nessa jornada, Fernando se deparou com um cenário em que seus pacientes tinham dificuldade no acesso a medicamentos, devido aos altos custos. Por outro lado, observou que, apesar de haver no Brasil um sistema como SUS, em que é possível acessar medicamentos gratuitamente, as pessoas tinham dificuldade em localizar as informações que precisavam para acessar o medicamento. Foi diante desse cenário que decidiu criar uma plataforma que organizasse as informações do SUS e facilitasse o acesso a medicamentos pela população. (Empreender Saúde, 2013)

Criado inicialmente na cidade de São Paulo, o serviço rapidamente se expandiu por todo o Brasil. O relacionamento com grandes empresas surgiu da necessidade de gerar faturamento para o negócio. Até 2012 o Saútil funcionava sem remuneração. Em 2012 foi criado o Programa Com Você, com o objetivo de dar orientações personalizadas de acesso a medicamentos e serviços de saúde, além de orientações básicas de cuidados com a saúde. É um serviço que oferece informações mais detalhadas, em que as pessoas podem tirar dúvidas e ser acompanhada por uma equipe de enfermagem (diabetes, para

perder peso, etc). Este novo produto passou a ser vendido para pessoas jurídicas com o objetivo de gerar receita para o negócio social e também de levar saúde a mais pessoas.

Quando questionado sobre como se dá a relação de um negócio social com uma empresa do modelo tradicional, Fernando afirma que o foco social ajuda na negociação, afinal, esse é um diferencial do Saútil. No entanto, Fernando aponta que o alto nível de burocracia e exigências que estas empresas muitas vezes impõem aos fornecedores configura-se como barreira para o negócio que ainda é de pequeno porte e está iniciando suas atividades.

O Saútil possui uma peculiaridade na forma de gerar renda e impacto. O principal impacto é gerado pela Plataforma gratuita e parcerias com os governos municipais. O faturamento, por outro lado, é gerado por meio da oferta de outros serviços, e daí surge a parceria com grandes empresas. As discussões internas sobre a possível diluição no foco social versus busca de recursos econômicos para se manter sustentável já aconteceram muitas vezes. No entanto, o que a organização acredita é que, por meio da parceria com as empresas, também está se gerando impacto social, já que é uma forma de levar mais saúde às pessoas. Além disso, a parceria com as empresas está sendo um piloto e um arrecadador de fundos para, no futuro, disponibilizar esse serviço mais personalizado oferecido às empresas ao público em geral por um preço mais acessível.

Por meio dos casos acima apresentados nota-se a importância que as empresas do modelo tradicional têm ganhado no desenvolvimento dos negócios sociais. No sentido de tentar entender também a visão dessas empresas em relação aos negócios sociais, será descrita abaixo uma entrevista realizada com uma grande empresa que passou a incorporar em sua estratégia a inclusão de negócios sociais.

#### 4.6. Coca Cola

A Coca-Cola já vem atuando há algum tempo com foco em negócios sociais. Há 06 anos a área de negócios sociais foi criada e, em um primeiro momento, começou um trabalho interno de desenvolvimento de uma cultura de geração de valor social, que foi o que possibilitou chegarem ao ponto em que estão hoje.

O segundo passo foi externo, com a criação do Coletivo, um programa desenhado para atuar em comunidades de baixa renda e preparar jovens para que eles possam ser incluídos na cadeia de valor da empresa. São oferecidos cursos como: preparação para o mercado de trabalho, empreendedorismo, capacitação em design de embalagens recicladas e curso de logística e produção.

A Coca-Cola vive agora um terceiro momento de desenvolvimento deste tema. A criação do **Programa Coca-Cola Up**, desenvolvido em parceria com a Artemisia, uma aceleradora de negócios sociais que atua há mais de 10 anos no Brasil, surge no sentido de identificar e apoiar negócios sociais existentes e que possam fazer parte da cadeia de valor da companhia. Com essa nova parceria, Artemisia e Coca-Cola poderão fortalecer novos negócios com impacto social e ainda gerar a oportunidade desses negócios trabalharem em parceria com uma multinacional do porte da Coca-Cola.

André Moreira, especialista em negócios sociais na Coca-Cola, afirma que a empresa percebeu que há muitas *startups* que tem boas ideias, mas não conseguem escalar e acabam morrendo. O objetivo da empresa é exatamente identificar essas *startups* e ajudá-las a ganhar escala por meio da cadeia de valor da Coca-Cola. A empresa busca *start ups* que tragam inovação e promovam impacto social.

Como principal desafio a empresa entende que está em definir o papel de uma multinacional, como a Coca-Cola, no desenvolvimento desses negócios sociais. André afirma que as grandes empresas não deveriam criar condições especiais para incluir os negócios sociais, e sim fortalecer os negócios sociais ao ponto que eles possam competir de igual com qualquer outra empresa.

Frente a este dilema, a Coca-Cola entende hoje que seu papel é fomentar e acelerar esses negócios, se conectando com as aceleradoras, para conseguir desenvolver esse campo. Dessa forma, a empresa estaria dando suporte para que estes negócios possam se fortalecer e tornar-se cliente e/ou fornecedor da Coca-Cola.

Este é um claro exemplo de uma iniciativa de uma grande empresa, no modelo tradicional, do porte da Coca-Cola, que busca pró-ativamente a parceria com negócios sociais. Se grandes empresas já estão buscando este tipo de parceria, fica claro que parece ser algo, não só viável, mas também uma realidade que tem muitas chances de ter um bom futuro.

---

## 5. Análise dos Resultados

O primeiro aspecto a ser pontuado nessa análise é o fato de terem sido entrevistados dois tipos de negócios sociais, que se diferenciaram, inclusive, na sua forma de relação com as empresas tradicionais e os desafios encontrados. O primeiro tipo de negócio tem a base da pirâmide incluída no processo produtivo e, portanto, a inclusão se dá pela geração de renda para a base da pirâmide. É parte deste grupo a Cooperativa Comaru, Ouro Verde e Fruta Sã. O segundo tipo de negócio são aqueles que têm a base da pirâmide como clientes, ou seja, a inclusão se dá pela possibilidade de acesso que a base da pirâmide tem a produtos e serviços que antes eles não tinham. Fazem parte desse grupo o Saútil e Vivenda.

As entrevistas mostraram que já existem parcerias estabelecidas entre negócios sociais e empresas do modelo tradicional. Foram encontrados diferentes tipos de relação entre eles. Negócios que atuam com a base da pirâmide inclusas no processo de produção, como Fruta Sã, Cooperativa Comaru e Ouro Verde, já possuíam relação com grandes redes varejistas e indústrias de alimentos, sendo fornecedores dessas grandes empresas. No entanto, os negócios sociais têm em seu histórico dificuldades no atendimento da demanda e, em muitos dos casos entrevistados, tiveram rompimento dessa parceria. Ainda assim, enxergam com otimismo o futuro na relação com essas empresas.

Outro tipo de relação já existente que foi encontrado nessa pesquisa é da empresa tradicional como sócia do negócio social. São dois casos entrevistados, a Fruta Sã e a Ouro Verde. Ambos os casos vêem como positiva essa relação de sócio e afirmam não haver conflito entre social e econômico. No caso da Fruta Sã, há um interesse futuro por parte da Delidor, empresa sócia, em comprar o produto e, por conta disso, é feita transferência de tecnologia que enriquece muito o trabalho do negócio social. Já no caso da Ouro Verde a sociedade não veio do interesse na compra do produto. Ela teve origem na atuação da Fundação da empresa na região e, portanto, já nasceu com o objetivo de desenvolvimento social da região. O desenvolvimento econômico é visto, portanto, como uma forma de desenvolvimento social.

Um terceiro tipo de relação encontrada é o negócio social como cliente da empresa tradicional. Este é o caso da Vivenda. Estabelecer com uma grande empresa uma

parceria de compra de material pode ajudar o negócio social a conseguir um valor de custo menor para sua matéria prima e conseqüentemente, oferecer um preço melhor de seu serviço à base da pirâmide.

Um último tipo de relação encontrada é da empresa tradicional como cliente do negócio, mas, diferentemente do caso da Fruta Sã e Comaru, trata-se de um serviço, e não do fornecimento de matéria prima. Este é o caso do Saútil. Outra característica que diferencia o Saútil é o fato de a base da pirâmide ser também o cliente do negócio social, e não parte do negócio, como na Fruta Sã e Comaru. A empresa tradicional como cliente ajuda a manter os custos da oferta de serviço para a base da pirâmide de uma maneira gratuita.

Nota-se, portanto, que o negócio social pode estabelecer diferentes maneiras de parceria com a cadeia de valor das grandes empresas. As entrevistas mostraram que, dependendo do tipo de parceria que o negócio social estabelece com a empresa tradicional, se alteram também aspectos como o tipo de relação, interesse da empresa tradicional e desafios.

Quando se trata de negócios sociais com a base da pirâmide como parte do processo produtivo— como o caso da Fruta Sã, Cooperativa Comaru e Ouro Verde -, as parcerias são vistas pelas empresas tradicionais como um modelo de negócios inclusivos, ou seja, a grande empresa buscando incluir a base da pirâmide na sua cadeia de valor. Esse é o modelo proposto por Porter (2011), quando ele apresenta o conceito de criação de valor compartilhado. Assim como a Cooperativa Comaru traz o exemplo de uma empresa de cosméticos que resolveu trabalhar no desenvolvimento de uma comunidade como seus fornecedores, outras empresas também já atuam dessa maneira, pois o conceito de valor compartilhado abriu uma grande porta para as empresas de que trabalhar com o desenvolvimento de novos fornecedores poderia ser uma oportunidade de gerar mais valor para o negócio. Ainda assim, o fato de já ser mais comum este tipo de parceria, não significa que já seja um processo totalmente estabelecido. Há ainda muitos desafios nessa nova relação que as empresas ainda estão descobrindo como lidar.

Hart (2006) lembra que as grandes empresas podem ser instrumentos de acesso a mercados por meio da compra ou distribuição de produtos das empresas na base da pirâmide e na construção de parcerias para troca de conhecimentos e tecnologias. A Fruta Sã teve um exemplo claro de parceria com uma grande empresa, que entrou como sócia, e trouxe uma transferência de tecnologia para futuramente comprar o seu produto, e Ouro Verde tem o exemplo de uma grande empresa que também entrou como sócia e abriu portas no canal de distribuição para novos grandes clientes como Walmart e Pão de Açúcar.

O conceito de valor compartilhado e negócios inclusivos, ou seja, de inclusão da base da pirâmide na cadeia de valor das grandes empresas, não é novo. Portanto, negócios sociais que tem a base da pirâmide como parte do processo produtivo têm um espaço na relação com as grandes empresas que já é mais facilmente reconhecido, apesar de ainda existirem muitos desafios nessa relação. No entanto, nos casos em que a base da pirâmide aparece como cliente do negócio social – caso da Vivenda e do Saútil – a parceria com empresas tradicionais torna-se mais desafiadora principalmente no início do estabelecimento da parceria, pois é menos claro para esta empresa o tipo de valor compartilhado que ela está gerando em sua cadeia de valor. Ainda assim, as entrevistas mostraram que essas parcerias trazem também muitos benefícios para o negócio social e para a empresa tradicional.

A Vivenda é um exemplo de um negócio social que, além de gerar o impacto social na base da pirâmide para ter melhores condições de moradia, criou também oportunidade para empresas do ramo de materiais de construção acessarem um mercado e gerarem valor para sua marca com um público importante para seu negócio, os pequenos varejistas. Ambos os negócios, Vivenda e empresa de material de construção, crescem e geram impacto social.

A visão dos negócios sociais em relação a estas parcerias foi sempre muito positiva nas entrevistas. Ao analisar como se dá esse relacionamento e como a empresa tradicional lida com o desenvolvimento do negócio social, que vai além da compra e venda, o que se encontrou é que as empresas tradicionais, de maneira geral, se envolvem ativamente no desenvolvimento do negócio social, pois a parceria já nasce com essa premissa. Como consequência, o conflito entre as questões sociais e econômicas não apareceu como um ponto polêmico nessa relação.

No entanto, no caso de Vivenda e Saútil há uma situação um pouco diferente. A negociação com a empresa tradicional parte do negócio social, e o interesse da empresa tradicional, portanto, não nasce já genuinamente social como nos outros casos apresentados. Além disso, como a base da pirâmide não é parte do processo produtivo, fica menos claro para a empresa tradicional o benefício para a base da pirâmide, pois ela se envolve menos diretamente na parte social e mais na parte comercial. Exemplo disso é a situação vivenciada pela Vivenda, que tem contato com as áreas social e comercial da empresa, mas tem dificuldades de abordar efetivamente uma área que possa tomar uma decisão comercial, já com um interesse social. O interesse não nasceu primariamente da empresa tradicional e, portanto, há todo um processo de convencimento por parte do negócio social, que demanda muito esforço. No caso do Saútil, também há a mesma questão, de o interesse na parceria ter partido do negócio social e, além disso, a contribuição que a empresa tradicional dá para a base da pirâmide é muito indireta, ou seja, não é por meio de sua principal atividade que a empresa tradicional entrega benefício para essas pessoas. O argumento de que esta gerando a oportunidade de acesso gratuito para a população com menos renda ajuda na negociação, mas, ainda assim, a relação com o social por parte da empresa tradicional é distante.

Há, no entanto, a possibilidade de o interesse no social já nascer da empresa tradicional, mesmo que o negócio social não seja do modelo de inclusão da base da pirâmide como parte do processo produtivo. Um exemplo disso é o caso da Coca Cola. A empresa enxergou o negócio social como uma oportunidade de trazer inovação para o seu Programa Social.

Mas o conflito entre social e econômico não é o único desafio que aparece nesse tipo de parceria. As entrevistas mostraram que o maior desafio está no volume de entrega e escalabilidade. A questão burocrática exigida por uma grande empresa do modelo tradicional existe, mas é menos relevante, segundo os entrevistados. Eles afirmam que quando uma empresa quer realmente trabalhar com o pequeno ela consegue se adaptar. A dificuldade no atendimento ao volume exigido aparece principalmente no caso de negócios sociais em que a base da pirâmide é parte do processo produtivo, como Fruta Sã, Comaru e Ouro Verde, já que se trata de uma situação em que há dois ritmos diferentes: o da grande empresa, que é rápida e precisa de volumes maiores, e, de outro lado, o ritmo de produção e de desenvolvimento de uma comunidade, que está começando a se inserir no mercado. Fruta Sã, Comaru e Ouro Verde viveram esse processo, e as três mencionam esse tipo de dificuldade. No entanto, as três organizações - Fruta Sã, Comaru e Ouro Verde - também afirmam que as empresas parceiras estiveram



abertas para dar continuidade à parceria, e que, apesar dessas dificuldades, eles também enxergam como positiva essa relação.

No caso da Vivenda e do Saútil, que atendem à base da pirâmide como clientes, o desafio é um pouco diferente. Como mencionado acima, o desafio maior levantado por eles está no processo de convencimento da empresa tradicional de que seu negócio traz um impacto social que é positivo para a comunidade e também para a empresa parceira, além de tornar a contribuição da empresa para esse impacto social positivo como algo palpável e próximo.

Há outro possível desafio que também merece a atenção desta análise. As entrevistas trouxeram dois casos em que a empresa tradicional torna-se uma sócia do negócio social. Nos casos entrevistados a visão dos negócios sociais sobre a parceria foi muito positiva. Porém, cabe lembrar que nos casos entrevistados que apresentaram essas características - Fruta Sã e Ouro Verde - o desenvolvimento do negócio implicava no desenvolvimento da base da pirâmide, pois ela é parte do processo produtivo. Há, no entanto, outros casos de negócios sociais com empresas tradicionais como sócias que podem ter uma experiência diferente, como nos casos em que a base da pirâmide é cliente do negócio. Nesses casos poderá haver o dilema entre oferecer o produto ou serviço para a classe mais baixa por um preço menor, mantendo o lado social, ou partir para as classes mais altas com o mesmo produto/serviço e ganhar mais. Esse poderia ser um risco, por exemplo, para o Saútil, que oferece serviços para grandes empresas, que pagam por isso, e gratuitamente – ou por um valor baixo, que ainda será lançado – para a base da pirâmide. Um sócio nesse negócio poderia ter interesse em crescer mais a parte do serviço oferecido para as grandes empresas, que geraria mais receita, e ter menos foco na parte social.

A tabela abaixo ilustra um resumo dos principais pontos levantados nessa análise:

**Tabela 1: Principais pontos de análise**

Organização	Tipo de relação	Como nasceu a parceria	Interlocutor na grande empresa	Desafios	Oportunidades
Fruta Sã	Fornecedor e Sócio	Interesse do governo Holandes, que estimulou a empresa tradicional a entrar como sócia	Área de compras	*Volume de entrega e escalabilidade	*Transferência de tecnologia *Diferencial na negociação: visão de negócio aliada à missão social
Cooperativa Comaru	Fornecedor	Interesse da empresa tradicional em desenvolvimento comunitário de seus fornecedores	Área de compras	*Volume de entrega e escalabilidade *Não depender de apenas um cliente	*Investimento no desenvolvimento comunitário
Ouro Verde	Fornecedor e Sócio	A parceria começou com a atuação da Fundação empresarial, portanto, já nasceu com um cunho social	Área social	*Volume de entrega e escalabilidade *Não depender de apenas um cliente	*Empresa tradicional "abre portas" para o negócio social
Saútil	Prestador de serviço	Interesse da parceria nasce do negócio social	Área de RH	*Mostrar benefícios sociais e econômicos *Convencer a empresa a fazer parte	*Diferencial na negociação: visão de negócio aliada à missão social
Vivenda	Cliente	Interesse da parceria nasce do negócio social	Área social e de compras	*Mostrar benefícios sociais e econômicos *Convencer a empresa a fazer parte *Saber "por qual porta entrar na empresa"	*Acesso a maior volume por um preço menor *Diferencial na negociação: visão de negócio aliada à missão social

Como se pode notar, apesar dos desafios apresentados, os negócios sociais enxergam de uma maneira positiva este tipo de parceria. Segundo os negócios entrevistados há mais benefícios do que desafios e, portanto, vale à pena investir nessa relação. Apesar dos desafios, todos os entrevistados têm como visão de futuro trabalhar com grandes empresas. Esse interesse surgiu em todas as entrevistas, independentemente do grupo e tipo de negócio social, se com a base da pirâmide como cliente ou como parte do processo produtivo.

Se grandes empresas já estão buscando este tipo de parceria, e, por outro lado, negócios sociais enxergam de uma maneira positiva, fica claro que parece ser algo, não só viável, mas também uma realidade de curto prazo com muitas chances de dar certo.

## 6. Recomendações

Considerando as oportunidades existentes nessas parcerias, pode-se chegar a algumas recomendações, tanto para negócios sociais, como para grandes empresas, tendo como base os resultados dessa pesquisa.

O primeiro ponto a ser considerado é o diferencial que o negócio social possui em já nascer com uma missão social e, ao mesmo tempo, com fins econômicos. Essa visão que alia social e econômico pode ajudar o negócio social na abordagem da empresa tradicional, que busca exatamente essa sinergia entre o social e o econômico.

Tanto negócios sociais que tem a base da pirâmide como clientes, como aqueles em que a base da pirâmide faz parte do negócio podem abordar a empresa tradicional mostrando o impacto positivo em inclusão social que a parceria irá gerar. No caso de negócios sociais como o Saútil, mesmo com a relação sendo menos direta, o argumento de geração de impacto social deve ser construído de uma maneira mais concreta, ou seja, sugere-se que o negócio social quantifique o benefício que aquela contratação de serviço – no caso do Saútil – irá gerar em termos de inclusão. Como exemplo, o Saútil poderia apresentar uma proposta em que a cada pacote de benefícios contratados por funcionário, o mesmo número de pessoas que hoje não pode pagar iria ser beneficiadas pelo serviço.

No caso de negócios sociais que tem a base da pirâmide inserida no próprio negócio, o impacto social gerado na parceria é mais claro e, portanto, o argumento de benefícios gerados pela parceria é mais facilmente construído. Porter (2011) já trazia o conceito de geração de valor compartilhado por meio da cadeia de valor das grandes empresas. Os negócios sociais trazem uma combinação de aspectos positivos das ONGs, de conhecimento da comunidade, e de empresas de pequeno porte, com agilidade e foco também em negócio. Esse fato pode ajudar a empresa tradicional a construir uma cadeia de fornecimento consistente, em que ela tem acesso ao produto que vai utilizar como matéria prima e constrói um relacionamento positivo com a comunidade produtora, garantindo a sustentabilidade do fornecimento no longo prazo. O negócio social para este caso pode, portanto, se apresentar como um ótimo parceiro para as grandes empresas. Importante lembrar que as parcerias dos casos entrevistados tiveram sucesso pela disposição da empresa tradicional em desenvolver o negócio social e, portanto, esse ser um aspecto fundamental na parceria.

Outro conceito importante de ser retomado é o argumento de Prahalad (2005), que enxerga na base da pirâmide uma ótima oportunidade para as empresas tradicionais para

acesso a novos mercados e geração de impacto social. Os negócios sociais atuam exatamente dessa maneira e já nascem com o objetivo de atender a essa classe social. A diferença dos negócios sociais que tem a base da pirâmide como clientes para esse processo das grandes empresas é que as grandes empresas buscam oferecer produtos como de higiene, alimentação, tecnologia, entre outros, que, em alguns casos, não estão na necessidade básica desse público – o que não significa que não são importantes para a base da pirâmide. O negócio social, por outro lado, já nasce com o intuito de resolver questões básicas não supridas pelo poder público, como educação, saúde e moradia. Uma possibilidade que pode ser explorada é que a parceria entre negócios sociais e grandes empresas poderia vir, portanto, da complementariedade dos serviços e produtos oferecidos. Pode haver uma oportunidade de criar escalabilidade para ambos, já que o negócio social conhece e tem proximidade com o público, e as grandes empresas tem estrutura para gerar escalabilidade.

Grandes empresas no ramo de higiene pessoal, por exemplo, poderiam estabelecer parcerias com negócios sociais da área de saúde, como Dr. Consulta – que oferece atendimento médico em comunidades de baixa renda por um preço mais acessível -, e criar um programa de prevenção. A grande empresa terá acesso à base de clientes e hábitos de seu público foco e o negócio social pode gerar maior credibilidade e conhecimento ao seu nome associando-se à grande empresa. No ramo de moradia, a Vivenda já é um exemplo de uma grande empresa de construção que pode ter maior acesso a um público por meio do trabalho de um negócio social. Fato é que, apesar de existirem os espaços, essa ideia ainda é muito embrionária e precisa ser mais bem estudada pelas empresas e negócios sociais. A Coca-Cola, com seu novo programa Coca-Cola Up, começa a explorar as oportunidades que podem existir nesse campo.

Além de terem esse papel descrito acima de possibilitar o acesso de seus produtos e serviços à base da pirâmide, por meio da parceria com o negócio social, a empresa tradicional pode atuar também como instrumento de acesso a mercado para escoar os produtos de negócios formados pela base da pirâmide. Já existem algumas iniciativas nesse sentido além das estudadas. O Programa “Caras do Brasil”, do Pão de Açúcar, é um exemplo de criação de Política diferenciada para atender a pequenos fornecedores, que, em sua maioria, incluem a BP. São mais de 200 produtos de cerca de 70 organizações, sendo a maioria ONGs e artesãos de vários Estados do Brasil. (<http://www.carasdobrasil.com.br/>). O WalMart possui o Clube dos Produtores para gerar inclusão de pequenos e médios produtores. Presente em mais de 18 estados, oferece prazo de pagamento diferenciado e prioridade na antecipação de crédito (<http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/produtos-sustentaveis/clube-dos-produtores/>). As grandes redes varejistas têm, portanto, uma grande oportunidade de ser um impulsionador no crescimento do mercado para esses produtos advindos de negócios sociais formados pela base da pirâmide.

O papel da grande empresa no desenvolvimento do campo dos negócios sociais, portanto, ainda está sendo construído, pois é um campo novo de atuação. No entanto já é possível mapear algumas situações em que há sinergia entre a atuação dos dois tipos de organização. A empresa tradicional pode atuar com negócios sociais para ampliar seu conhecimento relativo às comunidades da base da pirâmide, seja para tê-la como cliente, fornecedor, ou para atuar como um instrumento de acesso a novos mercados para os produtos desenvolvidos por esse grupo. O grande diferencial dessa parceria é que, além de o negócio social possuir o conhecimento do lado social, como as ONGs possuem, ele traz também uma abordagem econômica que parece ter mais sinergia com a atuação da

empresa ao fazer negócio – diferentemente de um projeto social não diretamente relacionado ao negócio.

Os negócios sociais são um campo ainda muito novo e, portanto, ainda está sendo moldada a sua forma de atuação. Há, portanto, uma grande oportunidade para que grandes empresas criem inovações na forma de trabalhar com esses negócios, que já trazem o foco em resultados sociais e econômicos, tanto buscados pelas empresas tradicionais. O que se encontrou nessa pesquisa também é que negócios sociais podem ser instrumentos de inovação social, como é o caso da Coca-Cola, que busca negócios sociais para encontrar soluções inovadoras para questões ainda não resolvidas pela empresa.

---

## 7. Conclusões

O que se encontrou nesse estudo é que existem espaços para que negócios sociais trabalhem em parceria com grandes empresas e, inclusive, já existem iniciativas nesse sentido. Os tipos de parceria que apareceram são os mais diversos. Sob o ponto de vista da cadeia de valor das grandes empresas, o que se encontrou é que, o elo de fornecimento é mais facilmente preenchido com negócios sociais cuja base da pirâmide é parte do processo produtivo. Isso porque esse é o modelo de criação de valor compartilhado, proposto por Porter, e já difundido e conhecido pelo setor empresarial. São geralmente cooperativas ou mesmo empresas, como no caso da Fruta Sã, formadas por pessoas da comunidade produtora, e que acabam se tornando fornecedora de matéria prima para a grande empresa. No entanto, parcerias com outros tipos de negócios sociais também acontecem e existem espaços, como no caso da Vivenda e Saútil.

Os negócios sociais que tem a base da pirâmide como cliente podem também complementar o elo de clientes da cadeia das grandes empresas. O conhecimento do público alvo, que o negócio social possui, pode complementar a necessidade da grande empresa e, por outro lado, a grande empresa pode ajudar na escalabilidade do negócio social, como no caso da Vivenda.

Desafios existem, como o atendimento da demanda das grandes empresas – no caso de negócios fornecedores de grandes empresas -, o esclarecimento sobre os benefícios sociais e econômicos envolvidos nesse tipo de parceria – no caso de negócios com a base de pirâmide como clientes- , ou ainda possíveis conflitos entre o social e econômico. No entanto, o estudo mostrou que, quando ambas as partes estão dispostas a construir a parceria, esses desafios não impedem que o processo aconteça.

O trabalho tem como conclusão que há muitos espaços para que negócios sociais atuem em parceria com grandes empresas. Fato é que este é um novo modelo de organização e, por ainda ser embrionário, está sendo desenhado o seu espaço no mercado e suas relações com empresas já existentes, ONGs e governo. Empresas do modelo tradicional estão se abrindo cada vez mais para novas oportunidades que unam o social com o econômico. Esta pode ser uma grande porta de entrada para que negócios sociais mostrem o seu potencial em criar sinergia e potencializar estas iniciativas.

## 8. Referências

1. Barki, Edgar (org.); “*Negócios com Impacto Social no Brasil*”, São Paulo, Peirópolis, 2013
2. Empreender Saúde, 2013. Reportagem de 09/09/2013; acesso em 13/12/2014: <http://www.empreendersaude.com.br/sautil-empoderando-pacientes-sistema-unico-saude-sus/>
3. ESTADÃO; 2013; PME » Informação » notícias; 03 de julho de 2013; *Empresa cria kit reforma para casas de pessoas de baixa renda que custa a partir de R\$ 1,5 mil*
4. Fischer, Rosa Maria; “*O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*”, São Paulo, Editora Gente, 2002
5. Folha de São Paulo, 2013. Reportagem de 04/11/2013; acesso em 13/12/2014: <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/2013/11/1365591-brasil27-caso-ouro-verde---inovacao-e-sustentabilidade-na-floresta.shtml>
6. Hart, Stuart L.; “*O capitalismo na encruzilhada*” [tradução de Luciana de Oliveira da Rocha]; Porto Alegre; Bookman, 2006
7. Porter, Michael E.; Kramer, Marker R.; “*Criação de valor compartilhado*”; Harvard Business Review; Acesso em 28/04/2014: <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado> [CreatingSharedValue". Harvard Business Review; Jan/Feb2011, vol. Harvard Business Review; Jan/Feb2011, Vol. Edição 89 1/2, p62-77, 16p, 5 Ilustrações, 1 Diagrama [2] 89 Issue 1/2, p62-77, 16p, 5 Illustrations, 1 Diagram]
8. Prahalad, C.K.; “*A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro*”, Porto Alegre, Bookman, 2005
9. Silva; Silvio Bitencourt; Vieira; Luciana Marques; “*Responsabilidade Social Nas Relações Entre Comprador E Fornecedores Na Cadeia De Suprimentos De Produtos Orgânicos No Brasil*”; SIMPÓSIO ANAIS, 2011
10. Social EnterpriseKnowledge Network (SEKN); editado por Márquez, Patricia; Reficco, Ezequiel; Berger, Gabriel; “*Negócios Inclusivos: Iniciativas de mercado com os pobres da Iberoamérica*”; Amaral Editores; Bogotá, Colombia, 2010
11. Yunus, Muhammad; “*Um mundo sem pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo*”; [tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro]; São Paulo, Ática, 2008
12. Yunus, Muhammad; “*Criando um negócio social*” [tradução Leonardo Abramowicz]; Rio de Janeiro, Elsevier, 2010