

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa  
Monografia II**

**Emily Tatit von Schaaffhausen**

**Redes de afiliação na indústria de Negócios Sociais.**

**São Paulo  
2010**

Emily Tatit von Schaaffhausen

**Redes de afiliação indústria de Negócios Sociais.**

Monografia apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Economia do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como requisito da disciplina de Monografia II.

Orientador: Prof. Charles Kirschbaum – Insper

**São Paulo  
2010**

# SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Revisão da literatura</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Empresa Núcleos</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Artemisia</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 Sitawi</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3 Instituto Papel Solidário</b> .....	<b>16</b>
<b>3.4 Instituto Ventura</b> .....	<b>17</b>
<b>3.5 Ashoka</b> .....	<b>18</b>
<b>4 Tipo de Negócio Social</b> .....	<b>19</b>
<b>5 Metodologia</b> .....	<b>21</b>
<b>6 Resultados</b> .....	<b>24</b>
<b>7 Conclusão</b> .....	<b>29</b>
<b>8 Bibliografia</b> .....	<b>32</b>
<b>9 Anexo</b> .....	<b>34</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A estrutura econômica é dividida em três áreas: Primeiro, Segundo e Terceiro Setor. O Primeiro Setor trata do Estado, que é responsável pelas áreas sociais e públicas. O Segundo Setor refere-se ao Privado, que está mais relacionado às suas questões individuais. Enquanto o Terceiro Setor é representado por organizações não governamentais e sem fins lucrativos; sua principal função é gerar serviços de caráter público. Mas é possível observar nas últimas décadas, o surgimento de um novo setor, o Setor 2,5, que vem adquirindo uma participação crescente no mercado.

O Setor 2,5 é composto por empresas privadas que estão preocupadas em desenvolver projetos na área social e, assim, desenvolver a comunidade onde estão inseridas. Dessa forma visam o lucro ao mesmo tempo em que minimizam desigualdades socioeconômicas, como a miséria. Essas empresas são conhecidas como Negócio Social e diferentemente do Terceiro Setor, sua estrutura é baseada no desenvolvimento social com um lucro sustentável, não precisando de doações, como é o caso da maioria das ONG's. Sua estrutura organizacional é similar às empresas já existentes, que buscam um retorno positivo constante, porém, diferentemente destas, seu objetivo é diminuir a pobreza e posteriormente lucrar, para poder se sustentar. Como a maioria dos startups, um Negócio Social geralmente recebe suporte inicial externo e, devido a essa ajuda, ele consegue se estruturar e passa a se auto-sustentar; em alguns casos até pagam dividendos aos acionistas.

Assim como as empresas, os Negócios Sociais não se encontram isolados no mundo competitivo, mas possuem uma rede leal de parceiros, sendo eles, financiadores, empregados, distribuidores e fornecedores. Se escolher com cuidado sua rede de parceiros e se seus objetivos estiverem alinhados, juntos, vão se tornar um competidor relevante para o mercado. Para que isso ocorra, os Negócios Sociais devem compartilhar sua missão, sua visão e seus valores com os membros da equipe, para que eles ajam conjuntamente com o objetivo de alcançar suas metas (Kotler, Kartajaya, Setiawan, introdução, 2010)

Estudar a interligação entre os Negócios Sociais que receberam apoio externo e essas organizações, ajuda a compreender melhor a dinâmica do ambiente organizacional do Setor 2,5. Da mesma forma em que o Negócio Social é estruturado similarmente às empresas do Segundo Setor, ele também se beneficia

de redes de relacionamento, uma vez que estas redes facilitam trocas de recursos. Essa rede social é formada por um conjunto de empresas e pessoas que estão interligadas por compartilharem algum tipo de relação. Devido à relevância que redes sociais vêm demonstrando para o desenvolvimento da empresa, é importante conhecer a estrutura das mesmas através do estudo de agrupamento.

O objetivo do trabalho é conhecer os padrões de afiliação de Negócios Sociais no Brasil e verificar se existe uma tendência de mercado, uma vez que se trata de um setor com menos de 40 anos de mercado. Será feito um estudo das relações entre os Negócios Sociais e as empresas que os apóiam (Empresas Núcleo). A partir do resultado, deve se verificar se existe uma Empresa Núcleo central e se há uma tendência entre os tipos de Negócios Sociais apoiados pelas Empresas Núcleo, ou seja, se os negócios ajudados seguem a mesma área de atuação como, por exemplo, agricultura, construção, etc. Assim espera-se ver se o Setor 2,5 está se desenvolvendo de uma maneira organizada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo desse trabalho é entender a tendência de crescimento do Setor 2,5, ou seja, compreender como o setor está se desenvolvendo com a ajuda das Empresas Núcleo. Também buscar-se-á entender qual é o segmento de mercado mais apoiado por essas empresas. Com a análise de rede de afiliação e do grau de centralidade dos atores, busca-se ver se há uma Empresa Núcleo que possui maior possibilidade de obtenção de experiência. E a análise das áreas de atuação dos Negócios Sociais deve ajudar a compreender qual é o tipo de empresa que vem se destacando. Tendo este objetivo como base, este trabalho revisará a literatura que será fundamental para a análise desejada.

Já na década de 50, o campo econômico busca desenvolver modelos econômicos com o objetivo de determinar variáveis que influenciam o crescimento da economia do país. Este é o caso do modelo de Solow (1957), que tem como variáveis a acumulação de capital, acumulação da força de trabalho e mudanças tecnológicas em relação ao crescimento de longo prazo de um país. Segundo o modelo, para gerar um crescimento econômico de longo prazo, é apenas necessário investir nessas variáveis, porém como é possível notar através do crescimento da China, esses fatores não são os únicos relevantes para o desenvolvimento do país.

A China vem crescendo nas últimas três décadas a uma taxa de 9,8% (Fan, Zhang, Robison, 2003), influenciada por um aumento de investimento nesses fatores. Mas através de seu coeficiente de Gini (utilizado para calcular a distribuição de renda) é possível notar que o crescimento do país foi seguido por um aumento da desigualdade de renda no país. Embora a China tenha crescido relativamente mais do que a Índia, seu coeficiente de Gini (Yunus, 2008, 20) relativo aumentou. Dadas essas informações, investir apenas em crescimento econômico não é suficiente para um país se desenvolver; devem-se procurar também outros fatores que ajudem a diminuir a desigualdade social.

Preocupada com a desigualdade social mundial, a ONU realizou, em setembro de 2000, a Assembléia do Milênio, na qual foram convidados 191 chefes de Estado ou governo de diferentes países que, conjuntamente, desenvolveram oito metas conhecidas como Metas de Desenvolvimento do Milênio, que têm como objetivo a diminuição da pobreza no mundo e seu desenvolvimento. Este plano tem como prazo de finalização o ano de 2015. No Brasil é possível notar um progresso

favorável, já que das oito metas, três já foram cumpridas e o restante já alcançaram 50% de seu objetivo (PNUD).

Mas as metas não são os únicos meios para ajudar a redução da desigualdade. Como relatado em *Mundo sem Pobreza* (Yunus, 2008), as outras áreas que podem ajudar diminuir essa discrepância são: o governo, organizações sem fins lucrativos, instituições multilaterais e responsabilidade social corporativa. Entretanto nos países em desenvolvimento muitos empresários não podem exercer as suas ideias porque eles não tem acesso a três coisas essenciais: funcionários qualificados, o capital financeiro e conhecimento de mercado suficiente ou acesso. (ANDE)

O governo, através de sua vasta influência entre os setores da economia, pode criar meios para ajudar na redução da desigualdade, através de criações de leis e órgãos regulamentadores que forneçam incentivos e controlem as organizações e indivíduos para que tornem a economia mais eficiente e não permita um aumento desleal da desigualdade. Um exemplo brasileiro de um órgão regulamentador é o CADE - Conselho Administrativo de Defesa (Anexo I). Mas, mesmo com uma regulamentação bem formada, o governo não tem o poder de interferir na estrutura organizacional das organizações e o meio em que elas realizam seus negócios; não se pode exigir que as organizações busquem meios de diminuir a desigualdade, mas pode-se incentivá-las através da redução de impostos, por exemplo.

Já as organizações sem fins lucrativos possuem um poder mais centralizado, focando-se em apenas um tipo de problema social de uma determinada região. Isso permite que as tomadas de decisões sejam realizadas de uma maneira mais rápida e eficiente. Mas essas organizações dependem constantemente de um fluxo fixo de doações. Entretanto, muitas vezes quando esse fluxo se cessa a organização acaba junto com ele. Por isso, os seus gestores têm que estar constantemente buscando meios de arrecadar fundos, desvirtuando-se, às vezes, de seu foco inicial.

Já as instituições multilaterais são instituições patrocinadas e financiadas pelo governo, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e eliminar a pobreza, um exemplo seria o *Bolsa Família*. Porém, devido ao seu grande poder de alcance e controle das camadas sociais, o governo pode se tornar ineficiente, uma vez que pode esbarrar em problemas burocráticos, lentidão nas tomadas de decisão freqüentemente inconsistentes, mudando conforme as características do governo

que está no poder. Da mesma forma que as ONGs, essas instituições dependem de recursos, que são cedidos pelo governo, dependendo, portanto, da política adotada em cada regime que está no poder. Elas buscam minimizar a pobreza através de criação de metas de desenvolvimento econômico.

Outra área que pode ajudar a redução dos problemas sociais é a “Responsabilidade Social Corporativa”, ou seja, a preocupação das organizações do Segundo Setor em ajudar a resolver esses problemas. Em *Mundo sem Pobreza* (Yunos, 2008) dividi-se em dois tipos a responsabilidade social corporativa: a primeira são as organizações que não poluem o meio ambiente e que não praticam atos de suborno a funcionários públicos; a segunda são as organizações que procuram também beneficiar a outra parte, vendendo produtos ecológicos, oferecendo bons planos de saúde para seus funcionários, oportunidades educacionais. Mas os dois tipos de Responsabilidade Corporativa têm sempre como objetivo final a maximização do lucro.

Os negócios empreendedores também são poderosos veículos para geração de renda e emprego. Nos países desenvolvidos as pequenas e medias empresas respondem por 60% das oportunidades de emprego e são o motor do crescimento econômico. No entanto, nos países subdesenvolvidos as pequenas e medias empresas são responsáveis por menos de 20% do emprego. Com isso, somente por intermédio de uma forte rede podemos implementar soluções inovadoras para os inúmeros obstáculos que milhões de empresários enfrentam e que poderiam ser motores da prosperidade em países em desenvolvimento. (ANDE)

Ao redor do mundo há uma relação positiva entre o setor de pequenas empresas formais e o PIB per capita desse país. Essa evidencia sugere que o produto interno bruto cresce a medida que cresce o emprego nas PEC (pequenas empresas em crescimento). Portanto, as PECS são modelos poderosos de modelo social em media ambiental porque, diferentemente ONGs, essas respondem a demanda e são comercialmente disciplinadas e financeiramente sustentáveis. (ANDE)

À luz desses acontecimentos um novo setor que vem crescendo é o 2,5, ou seja, as organizações sociais. Ele tem as mesmas características das organizações que visam à maximização de lucro tendo uma estrutura organizacional similar, empregando funcionários, oferecendo bens ou produtos a um preço que cubra pelo



menos os seus custos; a diferença se encontra na missão da organização, ela busca metas sociais específicas em primeiro plano. Essa definição é similar ao conceito de empresa social definida no trabalho de Defourny (2001). Suas características são:

- a) ter como missão beneficiar um grupo ou comunidade de pessoas que partilham um interesse comum;
- b) possuir atividade contínua de produção e comercialização de bens e serviços. Isso não exclui receber doações ou repasses de recursos públicos;
- c) possuir autonomia, ou seja, não se encontrar sujeito às determinações de outras organizações, seja do Estado ou da iniciativa privada; e
- d) contar com trabalho assalariado e voluntário, atuando em conjunto. (Rodrigues, 2007)

Por ser administrada como uma organização maximizadora de lucro, o Negócio Social busca recuperar todo o investimento realizado, mesmo que seu objetivo seja desenvolver produtos que garantam um benefício social ou ajude o meio ambiente. Um exemplo de Negócio Social é empresa que fabrica e vende produtos alimentícios nutritivos e de boa qualidade a preços muito baixos para um público alvo formado por crianças pobres e subalimentadas. Para poder competir com as grandes empresas, ela pode reduzir o custo de embalagem e propaganda, já que não busca obter altos ganhos de escala, e assim maximizar sua receita (Yunus, 2008).

Se a empresa não consegue cobrir os seus custos e fica constantemente dependendo de recursos externos, ela não deve ser considerada como um Negócio Social, mas sim uma instituição beneficente. Logo, a única diferença entre o modelo de empresa que se está habituado e uma empresa social é que a primeira tem como objetivo central maximizar o lucro enquanto a segunda foca no benefício social.

Como as demais organizações, a empresa social pode pertencer a um ou mais donos e este pode optar por administrar ou contratar alguém para administrar a empresa. A empresa deve almejar o lucro por dois motivos: reembolsar os investidores e permitir que a empresa prospere no logo prazo, atingindo suas metas sociais.

As empresas sociais podem atuar no mesmo mercado das empresas que buscam primeiramente maximizar o lucro e muitas vezes concorrerão com outras empresas sociais. Isso servirá como um incentivo para a empresa procurar oferecer

produtos de boa qualidade buscando conquistar sua parcela de mercado; para isso, deve-se considerar que seus clientes levaram em conta todos os fatores que já são observados atualmente como: preços, utilidade, qualidade e imagem de marca.

Em o *Mundo sem pobreza* (Yunos, 2008), definem-se dois tipos de Negócios Sociais, o primeiro é aquele que provoca um benefício social, por exemplo, o microcrédito, que permite aos indivíduos obterem um aumento de renda melhorando sua qualidade de vida. Já o segundo tipo trata de organizações, em regiões mais carentes, que procuram a maximização de lucro. Entretanto, neste segundo tipo, uma parte desse lucro permanece com pessoas desprovidas de recursos. Um meio para promover essa distribuição é permitindo que as pessoas menos desprovidas da região comprem ações da organização por um preço irrisório (Anexo II).

Na definição de Bill Drayton, fundador da Ashoka, o empreendedorismo social é formado por pessoas que buscam um sistema para resolver os problemas mundiais mais urgentes. Por isso, pode-se dizer que um Negócio Social é um empreendedorismo social, porém não se pode alegar que o inverso seja verdade, uma vez que qualquer iniciativa inovadora que impacta positivamente na sociedade pode ser chamada de empreendedorismo social, sendo ela lucrativa ou não. E como vimos anteriormente um Negócio Social deve gerar lucro.

Na busca da maximização do lucro, cada vez mais se procura desenvolver o capital humano dentro da empresa, já que há uma relação positiva entre a performance da organização e o desenvolvimento do capital humano. Assim como o capital humano, o capital social também influencia positivamente nessa performance. A diferença entre os dois capitais é que o primeiro é fruto de ações individuais que tem o objetivo obter conhecimento para melhorar o desempenho dos indivíduos em determinadas tarefas; enquanto que, o segundo, é resultado de ações coletivas (Lazzarini, 2008, 12).

O interesse sobre o capital social passou a aumentar á partir da década de 90, quando os estudiosos de administração passaram a interpretar que “relações sociais facilitam a troca ou acesso a recursos: ativos tangíveis e intangíveis de posse de empresas ou indivíduos” (Lazzarini, 2008,13). Á partir desse relacionamento, as organizações podem ter acesso a recursos ou informações com impactos positivos sobre o desempenho. Uma empresa pode se beneficiar através das redes sociais que possuem, porém esse benefício depende dos recursos que seus “parceiros” possuem.

A influência de uma rede social para o desenvolvimento pode ser notada através do estudo realizado por Robert Putnam (1993) sobre as redes de cooperação no norte e sul da Itália. O desenvolvimento econômico das duas regiões foram distintos, um fator que influenciou essa diferença foi o padrão de relacionamento social das regiões. Na época em que o estudo foi realizado, era possível notar que o norte possuía um maior nível de confiança entre os grupos e predominavam relações de cooperações generalizadas havendo, assim, uma maior quantidade de troca em comparação com o sul. No sul as trocas eram realizadas em grupos fechados com elevado grau de desconfiança.

Assim como as demais empresas, um Negócio Social não apenas interage com seus clientes, mas faz parte de uma rede relacionamento que abrangem outros atores como: negócios sociais, governo, organizações sem fins lucrativos e empresas que visam a maximização do lucro. Essas interações permitem que redes de relacionamentos sejam construídas: “Uma rede é um conjunto de pessoas ou empresas interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos” (Lazzarini, 2008, 2).

As empresas pertencentes a uma estrutura de rede são conhecidas como atores, elas fazem parte do nó da rede. Já a interligação por esses nós é denominada laços, que representa o relacionamento dos atores. Portanto, pode se dizer que uma rede nada mais é do que uma matriz relacional, ou seja, as linhas e colunas da matriz indicam o relacionamento dos atores (Anexo III) (Lazzarini, 2008). Através da matriz é possível medir empiricamente o relacionamento dos atores, podendo atribuir-se intensidades entre esses relacionamentos. Quando a matriz relacional é simétrica, ou seja, os dois nós se relacionam mutuamente, diz-se que os laços são não-direcionais. Mas, se a relação ocorre apenas do ator A para o B, e não o contrário, pode-se dizer que os laços são direcionais.

As redes sociais podem ser definidas como relações bilaterais entre dois atores, como através da afiliação de atores em determinados grupos. As redes de afiliação têm tipicamente dois tipos de nós: os atores e os grupos aos quais pertencem (Lazzarini, 2008, 20). Pode-se representar afiliações como gráficos matemáticos (Harary, 1969) (Anexo III), em que os nós correspondem aos atores e as linhas correspondem a laços de afiliação entre os grupos.

O gráfico de afiliação geralmente é chamado de gráfico *2-mode*. A terminologia de *mode* se refere ao número de diferentes tipos de grupos em relação

as linhas e colunas de uma matriz. Todos os gráficos de afiliação podem ser representados como matriz de *2-mode*, porém o contrário não é necessariamente válido, já vez que o termo afiliação é apenas utilizado quando os dados fazem parte de algum tipo de participação ou de adesão, tal como as pessoas que participam de determinados eventos, projetos ou grupos. (Borgatti e Halgin)

Para compreender melhor a estrutura do gráfico de afiliação deve-se conhecer o posicionamento dos atores na rede. É comum nas redes de relacionamento encontrar um ator central; esse ator acaba interligando outros atores não conectados entre si. Atores centralizados acabam ajudando a coordenar as ações em grupo. Esse tipo de estrutura não é muito densa, uma vez que os atores não estão interligados, conectando-se apenas com o ator central. Embora a densidade não seja elevada, o ator central pode ajudar a agregar os esforços dos atores com os quais se conecta e coordená-los (Lazzarini, 2008, 23). Atores com elevada centralidade possuem um maior poder de influência uma vez que possuem mais facilidade de obter informações sobre o ambiente em que se encontram.

O estudo de análise de rede feito por Farrary e Granovetter (2009) sobre o papel das “*venture capital*” (VC) no Vale do Silício na Califórnia, mostra a importância do sistema de rede de afiliação para o desenvolvimento de um Startup. A região é conhecida por mais de 70 anos por sua grande capacidade de inovação e o surgimento de grandes empresas. A rede na região é composta por doze tipos de agente: universidades, grandes empresas, laboratórios de pesquisas, empresas VC, empresas de advocacia, bancos de investimentos, bancos comerciais, contadores públicos, empresas de consultoria, agências de recrutamento, agências de relações públicas e mídia e cada uma dessas empresas contribuem direta ou indiretamente para o ciclo de vida de um startup inovador. O artigo aborda que além da VC ajudar financeiramente um startup ela acaba incluindo-a indiretamente em um sistema de rede mais sólido, tornando sua sobrevivência um pouco mais garantida.

Em média uma empresa VC na região recebe por ano 500 propostas de startup e a empresa acaba optando por três a quatro que demonstrem ser mais promissoras (Perez, 1986). Para poder escolher as empresas as VC contam com uma equipe experiente de mercado, é comum seus fundadores fazerem a carreira na empresa, adquirindo conhecimento cada vez que um projeto é realizado ou negado, procuram também, sempre passar esses conhecimentos para os outros membros da equipe.

Ao conseguir um financiamento de um *venture capital*, um startup não se beneficia apenas do dinheiro que possuirá para contratar os funcionários, e empresas que ajudaram com sua estruturação, como é o caso de empresas de advocacia e consultorias. Devido ao seletivo processo de escolha e a experiência da VC, a *startup* passa a ter mais credibilidade perante o mercado, pois acreditam mais em seu sucesso, portanto as grandes firmas e fornecedores passam a trabalhar em conjunto.

Já no Setor 2,5 é possível notar a participação de Empresas Núcleos, que têm como função ajudar o desenvolvimento desse novo setor. Assim como as “*Venture Capital*”, essas empresas recebem propostas de diversos empreendedores, porém conseguem apenas apoiar algumas. Dessa forma estão começando a desenvolver experiência junto com o Setor 2,5 que está crescendo.

### **3. Empresas Núcleos.**

Embora o setor de Negócios Sociais esteja ainda na sua fase inicial de desenvolvimento, com uma experiência mundial de mercado inferior a 40 anos, no Brasil já é possível observar o surgimento de Empresas Núcleos que tem como principal objetivo apoiar o desenvolvimento e o crescimento dessas organizações sociais que se encontram em expansão. Ao ajudar essas organizações, as empresas núcleos esperam que, posteriormente, elas consigam se auto-sustentar e ajudar o desenvolvimento social do país. Essas instituições não são necessariamente consideradas como um Negócio Social, elas podem também ser ONG's, que se desenvolvem através dos conhecimentos adquiridos com os projetos, recebendo dinheiro de doações, ou se financiado pelos sócios da própria empresa. Como já dito, seu foco não é lucrar, mas sim apoiar negócios que futuramente não necessitaram de ajuda externa.

No Brasil foram encontradas oito empresas que apóiam Negócios Sociais, Artemisia, Sitawi, Ethos, Instituto Papel Solidário, Aliança Empreendedora, Quintessa, Vox Capital, Instituto Ventura e Ashoka. Para compreender melhor o rumo que o Setor 2,5 está seguindo e seu o desenvolvimento, deve-se primeiramente conhecer perfil das empresas que apóiam essas organizações. Portanto, saber quando foram criadas, quais são seus objetivos, que tipo de organização social ela procura apoiar, quantas empresas ela já conseguiu ajudar, se ela está interligada com outra empresa núcleo através de algum negocio social. Para isso serão estudadas cinco empresas núcleos.

### 3.1 Artemisia

Artemisia foi criada em 2002, mas iniciou suas atividades no Brasil em 2004. Foi pioneira em negócios sociais no país e busca atrair e desenvolver pessoas qualificadas que atuarão na criação e desenvolvimento de negócios sociais. A até 2009, por meio de uma turma piloto e da Expedição Artemisia – Programa Jovens Empreendedores, selecionava empreendedores para serem acompanhados, por dois anos, na implementação de seus negócios. Ainda, os selecionados recebiam uma doação financeira da Artemisia, para desenvolverem seu modelo de negócio. Conforme o site da Artemisia, a organização prioriza três estratégias de atuação:

- Oferece formações práticas para pessoas que precisam adquirir conhecimentos e desenvolver competências para empreender ou atuar em negócios sociais
- Seleciona e apóia negócios sociais em estágio inicial de desenvolvimento e com alto potencial de impacto social e econômico, oferecendo apoio estratégico e técnico necessário para garantir a consolidação e acelerar seu crescimento; e.
- Contribui para a articulação e atração de massa crítica para o campo de negócios sociais no Brasil.

Abaixo segue as empresas apoiada pela Artemisia.

<b>Artemisia</b>	<b>Aoka</b>
	<b>Arquitetas da Comunidade</b>
	<b>A Banca</b>
	<b>Banco Pérola</b>
	<b>Ecossistemas Design Ecológico</b>
	<b>Evamaria</b>
	<b>Gastromotiva</b>
	<b>Mamãe Natureza</b>
	<b>Menisquência</b>
	<b>Savanza</b>
	<b>Sementes de Paz</b>
	<b>Solidarium</b>
	<b>Tekoha</b>

### 3.2 Sitawi

A empresa foi criada em 2008 no Rio de Janeiro, focada em projetos sociais criou um fundo de investimento para emprestar a pequenas empresas que estejam comprometidas com causas sociais e ambientais. Seu objetivo é emprestar dinheiro para empresas do Setor 2,5 um valor de R\$ 100 mil a R\$ 400 mil. Quando o crédito é aprovado a organização recebe gratuitamente um acompanhamento de um consultor Sitawi para permitir um melhor desenvolvimento da empresa. Os recursos do fundo, contudo, são voltados exclusivamente para empréstimo social. O fundo financia apenas organizações sociais que geram receita própria e podem se beneficiar de um empréstimo a uma taxa de juros menor da encontrada no mercado. A Sitawi tira seu sustento de projetos de consultoria. Seu principal objetivo é transferência parte recursos do Setor Primário para o Setor 2,5 através de uma forma sustentada, com recursos perenes e rotativos.

Depois que a organização devolve o dinheiro do empréstimo, outro empréstimo será ser feito com o mesmo recurso, ampliando assim o impacto social das doações originais.



Fonte: Sitawi

Abaixo segue os negócios sociais que foram financiados pela Sitawi

<b>Sitawi</b>	<b>Tekoha</b>
	<b>Caspiedade</b>
	<b>IDIS</b>
	<b>DAVIDA – Daspu</b>
	<b>Solidarium</b>
	<b>Banco Palmas</b>



### 3.3 Instituto Papel Solidário

O Instituto Papel Solidário foi fundado em 2006 e conforme definido no site, tem como objetivo “tornar-se ponto de referência para a multiplicação de uma rede de empreendimentos solidários sustentáveis, visando o desenvolvimento empreendedor comunitário em uma maior escala”. No ano de 2008, foi criado o Instituto Papel Solidário Comércio Solidário Justo e Ético de Produtos Artesanais, que é uma empresa social com o objetivo de reduzir a desigualdade social e econômica gerando renda e desenvolvendo o empreendedorismo através da comercialização de produtos provenientes de diversos processos de reciclagem e reutilização de materiais reciclados. O dinheiro arrecadado é utilizado para ajudar o Instituto Papel Solidário com seus projetos.

Abaixo segue as empresas de negócios sociais apoiadas pelo instituto.

<b>Instituto Papel Solidário</b>	<b>AOKA</b>
	<b>Associação A Banca</b>
	<b>Associação Arquitetas da Comunidade</b>
	<b>C.A.S.A - Centro de Apoio Sócio Ambiental</b>
	<b>Design Possível – Associação</b>
	<b>Gastromotiva</b>
	<b>Instituto Ecotece</b>
	<b>Mamãe Natureza</b>
	<b>Morada da Floresta</b>
	<b>Solidarium</b>
	<b>Tekoha.</b>
	<b>Viraçã</b>

### 3.4 Instituto Ventura

Embora a sede se localize no Rio de Janeiro atua no Brasil inteiro, seu objetivo é apoiar “iniciativas econômicas que promovam a sustentabilidade ambiental e oportunidades de inclusão social. Com uma gestão orientada para resultados, o Instituto visa difundir modelos de negócio inovadores que tenham potencial para serem replicados em maior escala”.

A linha de atuação dos investimentos do Instituto Ventura se concentra no setor da agricultura, conforme redigido no site para o empreendimento receber o apoio da organização o negócio devem ser economicamente viável em operação, com foco em tecnologias, produtos ou serviços inovadores voltados para sustentabilidade ambiental. E projetos liderados por organizações sociais com foco no manejo sustentável dos recursos naturais e oportunidades de trabalho em comunidades de baixa renda.

Abaixo segue os empreendimentos feitos pelo instituto.

<b>Instituto Ventura</b>	<b>Comercialização Sustentável de Palmito Pupunha (BA)</b>
	<b>Moda Ética com Algodão Orgânico (RJ)</b>
	<b>Chás e Temperos Orgânicos e Biodinâmicos (SE)</b>
	<b>Rede de Sementes do Xingu (MT)</b>
	<b>Inovação na Comercialização de Artesanato (RJ)</b>
	<b>Hortas Orgânicas com Tecnologia Sustentável (PR)</b>
	<b>Óleos Vegetais do Cerrado (TO)</b>
	<b>Produtos Agroecológicos da Amazônia (MT)</b>
	<b>Apoio a Micro Empreendedores (PR, SC, PE e SP)</b>

### 3.5 Ashoka

Ashoka foi fundada em 1980 pelo norte americano Bill Drayton. Ela é uma organização mundial pioneira no campo da inovação social e apoio a empreendedores sociais. Presente em mais de 60 países sua primeira atuação foi na Índia e está no Brasil desde 1986.

A estrutura da atuação mundial da Ashoka pode ser dividida em três pilares: o empreendedorismo dos líderes sociais, empreendedorismo de grupo e apoio à infraestrutura do setor social. O primeiro tem como objetivo não apenas apoiar o indivíduo social, como também a instituição e a sua ideia durante a fase de seu desenvolvimento. O segundo pilar tem como objetivo reunir os grupos de empreendedores sociais e assim somar a competências e disseminar ideias inovadoras, tendo como perspectiva ajudar positivamente o Setor 2,5 a se desenvolver. O último pilar é o desenho e a disseminação de novos métodos, tecnologias e programas para que os empreendedores sociais trabalhem com a necessária infraestrutura, nesse pilar ela apoia organizações da sociedade civil a diversificar e ampliar o trabalho que realizam e dessa forma conquistar a sua viabilidade institucional e econômico-financeira no longo prazo

Embora a Ashoka apoie principalmente ONGs a baixo segue apenas as listas dos Negócios Sociais apoiados

<b>Ashoka</b>	<b>Instituto Ilhas do Brasil</b>
	<b>Casa de Cultura da Mulher Negra</b>
	<b>Instituto Arte de Viver</b>
	<b>Instituto Homem Pantaneiro</b>
	<b>Instituto Fonte</b>
	<b>Sociedade do Sol</b>
	<b>Ecovila Clareando</b>
	<b>Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM)</b>
	<b>Daspu</b>
	<b>Grupo Eco</b>
	<b>Grupo Cultural Olodum</b>
	<b>Projeto ATÓ-IRE</b>
	<b>Socioambiental Consultores Associados</b>
	<b>Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda. (Coppa Rocca)</b>
	<b>Grupo de Aplicação Interdisciplinar à Aprendizagem (GAIA)</b>
<b>Instituto Elos-Brasil</b>	

#### 4. Tipo de Negócio Social.

Conhecendo os Negócios Sociais apoiados pelas Empresas Núcleo foi feita uma relação da área de atuação de cada negócio, eles foram divididos em 13 áreas.

- **Turismo** – tem como foco desenvolver regiões carentes através do dinheiro arrecadado com pacotes a esse destino.
- **Construção** – formado por profissionais da construção civil, busca promover condições habitacionais melhores a partir do trabalho organizado, envolvendo a comunidade em todo processo e assim oferecer preço e formas de pagamentos mais acessíveis.
- **Evento** – venda de produtos e serviços desenvolvidos por pessoas de baixa renda que tem como intuito divulgar suas idéias, através da música.
- **Microcrédito** – Financiamento para ajudar empresas e pessoa de baixa renda a se desenvolverem e conquistarem um espaço no mercado.
- **Consultoria** – serviços de consultoria através de modelos regenerativos que melhoram os resultados financeiros, a qualidade do meio ambiente e a vida das pessoas.
- **Artesanato** – produtos desenvolvidos por pessoas de baixa renda que ajudam o crescimento da empresa e permitem uma melhor qualidade de vida a esses artesões.
- **Alimentação** – o negocio social é sustentado por um restaurante ou bufe que está relacionado ao propósito do negocio ajudando seus participantes menos privilegiados.
- **Informação** – venda de produtos desenvolvidos por pessoas de baixa renda que tem como intuito divulgar suas idéias, através de textos, histórias em quadrinho.
- **Agricultura** – voltada para o setor de uma agricultura sustentável, na qual não prejudica o meio ambiente e permite o desenvolvimento da população local.
- **Vestuário** – roupas desenhadas e produzidas por pessoas de baixa renda.

- **Meio ambiente** – desenvolver produtos e palestras que motivem as pessoas a viverem de uma maneira mais sustentáveis.
- **Educação** – ajudar as regiões mais carentes através de recursos obtidos por meio cursos de sustentabilidade e vendas de produtos sustentáveis.
- **Saúde** – negócio que vende produtos de saúde a preços acessíveis a pessoas que não possuem recursos suficientes.

Abaixo segue a matriz que relaciona a empresas núcleos e quais são os tipos de empresas apoiadas.

	Artemisia	Sitawi	Inst . Papel Sol	Inst. Ventura	Ashoka
Turismo	1	0	1	0	0
Construção	1	0	2	0	0
Eventos	1	0	1	0	1
Microcrédito	2	1	1	0	0
Consultoria	1	1	1	0	3
artesanato	4	3	4	0	5
alimentação	1	0	1	0	1
informação	1	0	1	0	1
agricultura	1	0	0	9	0
vestuário	0	1	1	0	1
meio ambiente	0	0	1	0	1
educação	0	0	0	0	1
Saúde	0	0	0	0	1

## 5. METODOLOGIA

Para compreender o desenvolvimento do Setor 2,5 deve-se entender como os Negócios Sociais e as organizações que os apóiam se relacionam. Primeiramente serão coletados dados das empresas sociais que receberam suporte dessas Empresas Núcleos. Esses dados serão coletados por meio de informações secundárias e públicas disponíveis sobre as empresas, através de artigos de revistas jornais, sites.

Após colher todos os dados necessários, serão feitas duas matrizes de relacionamento, a primeira será entre as Empresas Núcleos e empresas de Negócio Social, enquanto a segunda matriz será formada pela Empresa Núcleo e a área de atuação do Negócio Social. Com isso, espera-se encontrar um padrão e compreender como o setor está se desenvolvendo com a ajuda das Empresas Núcleo; também se espera obter informações sobre o possível poder de influência das Empresas Núcleos.

Com ajuda do programa UCINET será feito um estudo sobre o posicionamento das Empresas Núcleo através do grau de centralidade, proximidade, meio e autovetor. Isso permitirá compreender como essas empresas se posicionam na rede e como esse posicionamento pode ajudar na coordenação das ações do setor.

Conforme Borgatti e Halgin, para compreender a centralidade dos atores em uma rede de afiliação estudam-se quatro tipos de medida de centralidade, a de grau, proximidade, meio e autovetor.

O grau de centralidade,  $d_i$ , é definido através do número de relações entre o nó  $i$ , ou seja, é o número de laços que o ator possui com outros atores. Para poder comparar as medidas de centralidade entre os atores e grupos, como o Negócio Social e a organização que apóia o Negócio Social é necessário normalizar as medidas de grau de centralidade. Para normalizar o grau de centralidade no caso de dados de afiliação, deve-se utilizar a seguinte fórmula: (Borgatti e Halgin)

$$d_i^* = \frac{d_i}{n_2}, \text{ para } i \in V_1$$

$$d_j^* = \frac{d_j}{n_1}, \text{ para } i \in V_2$$

Ou seja, a normalização permite comparar o grau de centralidade entre as entidades,  $d_j$  e  $d_i$ . Sem a normalização, o grau de centralidade poderia ser apenas comparado com os nós das respectivas entidades,  $j$  ou  $i$ , não podendo comparar entre eles.

Outro meio de estudar a centralidade do ator é através da centralidade de proximidade,  $c_i$ , que no caso é a soma da distancia do nó  $i$  para todos os outros é  $n-1$ . Assim como a centralização de grau, a centralização de proximidade deve normalizar os dados. A fórmula de centralização de proximidade normalizada deve ser portanto (Borgatti e Halgin):

$$c_i^* = \frac{n_2 + 2(n_1 - 1)}{c_i}, \text{ para } i \in V_1$$

$$c_j^* = \frac{n_1 + 2(n_2 - 1)}{c_j}, \text{ para } i \in V_2$$

Já a centralidade de meio,  $b_i$ , refere-se a parte do caminho mais curto em uma rede que passa pelo nó  $i$ , que indica o grau que determinado ator interliga direta ou indiretamente com os outros atores em partes distintas da rede, como é possível observar no Anexo IV. (Lazzarini, 2008, 25) :

$$b_k = \frac{1}{2} \sum_{i \neq k}^n \sum_{j \neq k, i}^n \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}$$

Para normalizar a equação bipartida, deve-se dividir  $b_i$  pelos denominadores da equação abaixo

$$b_{V_1 \max} = \frac{1}{2} [n_2^2 (s+1)^2 + n_2 (s+1) (2t - s - 1) - t (2s - t + 3)]$$

$$s = (n_1 - 1) \operatorname{div} n_2, t = (n_1 - 1) \operatorname{mod} n_2$$

$$b_{V_2 \max} = \frac{1}{2} [n_1^2 (p+1)^2 + n_1 (p+1) (2r - p - 1) - r (2p - r + 3)]$$

$$p = (n_2 - 1) \operatorname{div} n_1, r = (n_2 - 1) \operatorname{mod} n_1$$

A centralidade de autovetor,  $e_i$ , é definido como o autovetor principal da matriz de adjacência de um grafico (Bonacich, 1972), tal como definido pela equação abaixo:

$$e_i = \lambda \sum a_{ij} e_j$$

onde  $\lambda$  representa o principal autovalor da matriz

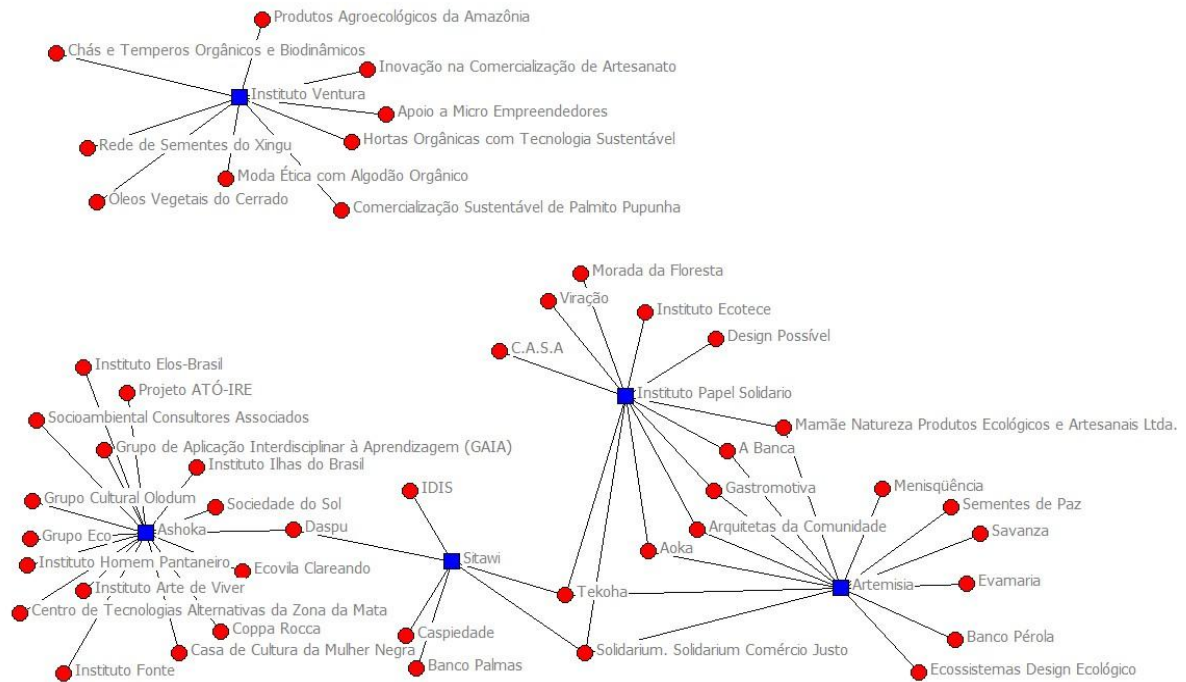
Na centralidade autovetor, a pontuação de um nó é proporcional à soma das pontuações dos seus vizinhos. Como resultado, a centralidade autovetor aplicada à matriz de adjacência de um gráfico de inscrição é conceitualmente e matematicamente idêntica à decomposição em valores singulares (Eckhardt e Young, 1936), da incidência de 2-mode matrix. Além disso, ambos são equivalentes a um análise autovetor da simples co-matriz de afiliação. (Borgatti e Halgin)

Após encontrar os grupos e entender como as Empresas Núcleos estão relacionadas com as empresas sociais, espera-se fazer um estudo mais detalhado sobre suas áreas de atuação, ou seja, através da matriz Empresa Núcleo e área de atuação encontrar-se-á uma tendência de setor apoiado pelas mesmas. Através do mapeamento o presente trabalho buscará encontrar um padrão de apoio a um tipo de Negócio Social, e uma Empresa Núcleo mais influente do que as demais através dos indicadores de centralidade. Esse estudo terá o intuito de ver se as empresas que apóiam o Setor 2,5 têm uma tendência de dar suporte apenas um tipo de área de Negócio Social.



## 6. Resultados

A partir de uma matriz de relacionamento entre os Negócios Sociais e as Empresas Núcleo é possível encontrar a seguinte estrutura de rede:



Uma rede com uma alta interligação entre os atores pode permitir uma troca de informações mais rápida, ajudando os integrantes da rede a se tornarem mais eficientes através de trocas de experiências. Dada a pesquisa individual de cada uma das Empresas Núcleo, descritas no item 3 deste trabalho, notou-se que seu denominador comum é tentar reduzir a discrepância social mesmo atuando de formas distintas. Como suas propostas diferem uma das outras, a troca de experiência pode ocorrer sem prejuízos. Por isso, ao ser uma empresa mais central ela passa a ter mais ligações com as demais, podendo haver uma troca maior de experiências e ajudar a coordenação das ações do grupo. Abaixo segue as medidas de centralidade obtidas através do programa UCINET 6.

## 2-Mode Centrality Measures for ROWS of mono1

	Degree	Closeness	Betweenne	Eigenvect
A Banca	0.400	0.633	0.006	0.309
Aoka	0.400	0.633	0.006	0.309
Apoio a Micro Empreendedores	0.200	5.588	0.000	0.000
Arquitetas da Comunidade	0.400	0.633	0.006	0.309
Banco Palmas	0.200	0.660	0.000	0.045
Banco Pérola	0.200	0.586	0.000	0.160
C.A.S.A	0.200	0.579	0.000	0.149
Casa de Cultura da Mulher Negra	0.200	0.594	0.000	0.011
Caspiedade	0.200	0.660	0.000	0.045
Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata	0.200	0.594	0.000	0.011
Chás e Temperos Orgânicos e Biodinâmicos	0.200	5.588	0.000	0.000
Comercialização Sustentável de Palmito Pupunha	0.200	5.588	0.000	0.000
Coppa Rocca	0.200	0.594	0.000	0.011
Daspu	0.400	0.848	0.384	0.055
Design Possível	0.200	0.579	0.000	0.149
Ecossistemas	0.200	0.586	0.000	0.160
Design Ecológico	0.200	0.594	0.000	0.011
Ecovila Clareando	0.200	0.586	0.000	0.160
Evamaría	0.200	0.586	0.000	0.160
Gastromotiva	0.400	0.633	0.006	0.309
Grupo Cultural Olodum	0.200	0.594	0.000	0.011
Grupo Eco	0.200	0.594	0.000	0.011
Hortas Orgânicas com Tecnologia Sustentável	0.200	5.588	0.000	0.000
IDIS	0.200	0.660	0.000	0.045
Inovação na Comercialização de Artesanato	0.200	5.588	0.000	0.000
Instituto Arte de Viver	0.200	0.594	0.000	0.011
Instituto Ecotece	0.200	0.579	0.000	0.149
Instituto Fonte	0.200	0.594	0.000	0.011
Instituto Homem Pantaneiro	0.200	0.594	0.000	0.011
Instituto Ilhas do Brasil	0.200	0.594	0.000	0.011
Mamãe Natureza Produtos Ecológicos e Artesanais Ltda.	0.400	0.633	0.006	0.309
Menisquência	0.200	0.586	0.000	0.160
Moda Ética com Algodão Orgânico	0.200	5.588	0.000	0.000
Morada da Floresta	0.200	0.579	0.000	0.149
Óleos Vegetais do Cerrado	0.200	5.588	0.000	0.000
Produtos Agroecológicos da Amazônia	0.200	5.588	0.000	0.000
Projeto ATÓ-IRE	0.200	0.594	0.000	0.011
Rede de Sementes do Xingu	0.200	5.588	0.000	0.000
Savanza	0.200	0.586	0.000	0.160
Sementes de Paz	0.200	0.586	0.000	0.160
Sociedade do Sol	0.200	0.594	0.000	0.011
Socioambiental Consultores Associados	0.200	0.594	0.000	0.011
Solidarium. Solidarium Comércio Justo	0.600	0.880	0.195	0.353
Tekoha	0.600	0.880	0.195	0.353
Viração	0.200	0.579	0.000	0.149
Grupo de Aplicação Interdisciplinar à Aprendizagem (GAIA)	0.200	0.594	0.000	0.011
Instituto Elos-Brasil	0.200	0.594	0.000	0.011

## 2-Mode Centrality Measures for COLUMNS of mono1

	Degree	Closeness	Betweenne	Eigenvect
Artemisia	0.283	0.439	0.231	0.715
Sitawi	0.130	0.514	0.372	0.200
Instituto Papel Solidario	0.261	0.432	0.203	0.668
Instituto Ventura	0.196	6.000	0.029	0.000
Ashoka	0.348	0.446	0.393	0.049

A primeira informação a que devemos nos ater é o grau de centralidade, que representa o número de laços que o ator possui com outros atores, ou seja, quanto maior o valor mais central é sua posição. Posteriormente deve-se levar em consideração que a medida de proximidade representa a soma da distância do ator para todos os atores menos um, ou seja, quanto maior o valor, mais distante estará dos demais e menor a possibilidade de interação. A terceira coluna nos fornece a centralidade de meio, que se refere à parte do caminho mais curto de uma rede que passa pelo ator, isto é, o grau que determinado ator interliga direta ou indiretamente como os outros atores em partes distintas da rede. E a última coluna refere-se à pontuação de um nó proporcional à soma das pontuações dos seus vizinhos.

Como é possível observar a Ashoka e a Artemisia são as Empresas Núcleo que possuem os maiores graus de centralidade. Deve-se destacar que a Ashoka é a empresa com mais anos de vida, fato este que pode indicar uma possível justificativa para a quantidade de empresas apoiadas. Como a Artemisia é a segunda empresa

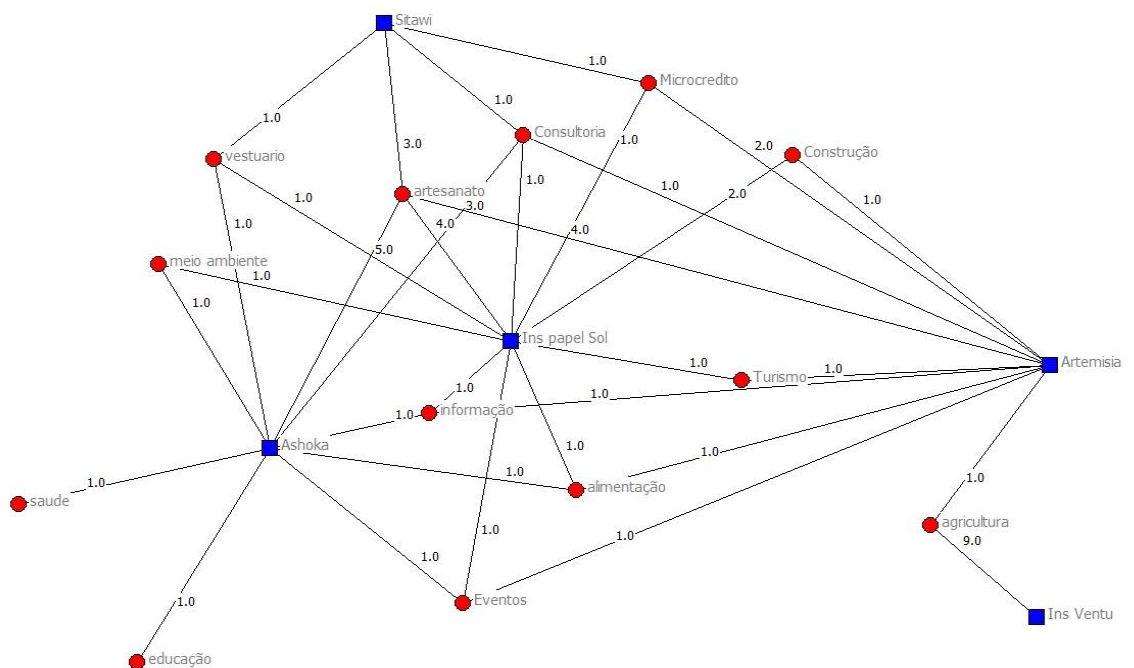
mais tradicional, dentre as analisadas, podemos ressaltar a importância do período de atuação para a construção de redes mais condensadas.

Quando analisamos as medidas de proximidade é possível observar que o Instituto Ventura é significativamente mais distante das demais, enquanto que estas estão próximas. Isso ocorre porque se localiza no estado do Rio de Janeiro, e seu único foco é a agricultura, setor este que destoa da atuação dos demais.

A terceira análise é referente à centralidade de meio destacam-se as empresas Sitawi e Ashoka. A primeira, embora mais nova, está indiretamente ligada a outras três Empresas Núcleos, possuindo o menor caminho de rede.

A partir das análises acima é possível notar que as variáveis influentes para as medidas de centralidade de rede são: tempo de empresa, localização e tipo de empresa apoiada.

Após compreendermos as empresas centrais, este trabalho buscará encontrar uma tendência nos Negócios Sociais apoiados através dos dados abaixo.



<b>Total de Negócios Sociais apoiados por área</b>			
Turismo	2	Alimentação	3
Construção	3	Informação	3
Eventos	3	Agricultura	10
Microcrédito	4	Vestuário	3
Consultoria	6	Meio Ambiente	2
Artesanato	16	Educação	1

<b>Áreas Apoiadas por empresa</b>			
Turismo	2	Alimentação	3
Construção	2	Informação	3
Eventos	3	Agricultura	2
Microcrédito	3	Vestuário	3
Consultoria	4	Meio Ambiente	2
Artesanato	4	Educação	1

Como é possível observar através da tabela de Negócios Sociais, encontramos que as áreas mais apoiadas são artesanato e agricultura. Porém quando se observa o mapeamento acima, é possível notar que apenas o artesanato interliga-se com as quatro Empresas Núcleos, enquanto a agricultura só é apoiada por duas empresas, sendo que uma é responsável por 90% das empresas, uma vez que tem como seu foco apoiar apenas a área de agricultura.

Portanto pode-se dizer que nas áreas de atuações dos Negócios Sociais quem possui uma maior centralidade de grau é o artesanato seguido pela construção. Isso indica que a troca de informação inerente a forma de atuação de cada uma das Empresas Núcleo pode favorecer o Setor 2,5 como um todo, ou seja, ao apoiar uma área estas empresas acabam por adquirir experiências que se transformam em vantagens competitivas diante das demais empresas. Também é relevante ressaltar que o aprendizado coletivo se dá de forma mais substancial, uma vez que podem compartilhar informações vivenciadas ao apoiarem um projeto na mesma área.

Ao analisar a segunda tabela referente a áreas apoiadas por empresa é possível observar que as áreas de consultoria e artesanato são as que possuem o maior grau de centralidade, ou seja, são os setores que possuem maior número de ligações com as Empresas Núcleo. Isso acaba dando suporte à conclusão anterior.

A Empresa Núcleo que apóia uma maior diversidade de áreas e, portanto adquire experiência em setores distintos, é o Instituto Papel Solidário, possuindo 10

interligações, seguido pela Artemisia com 9 e Ashoka com 8 ligações. Por essas empresas possuírem missões diferentes, porém com o mesmo objetivo, elas podem aproveitar do conhecimento que estão sendo adquirido com os projetos nas diferentes áreas e repassarem essas informações entre elas, assim poderão fortalecer a rede.

## 7. Conclusão

O Setor 2,5 é formado por empresas privadas que tem como objetivo diminuir a desigualdade social e ao mesmo tempo conseguir se auto sustentar. Esse setor da economia é muito novo, com menos de 40 anos de atuação. Embora existam poucos estudos sobre ele, o setor vem demonstrando um grande potencial de crescimento e algumas empresas estão sendo criadas para dar suporte para os Negócios Sociais.

Como “cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidade de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores”, (Kotler, Kartajaya, Setiawan, pag 4, 2010) portanto, os Negócios Sociais são embasados nessa mudança de comportamento dos consumidores.

Para compreender melhor o rumo que esse setor seguirá, deve-se observar se a partir do modelo atual existe uma tendência de desenvolvimento nesse setor, ou seja, se existe um tipo de Negócio Social que se destaca perante os outros, se há uma preferência de área de atuação para o Negócio Social e se as empresas que os apóiam têm alguma preferência por tipo.

Para a realização do estudo acima usamos como base o fato de que “relações sociais facilitam a troca ou acesso a recursos: ativos tangíveis e intangíveis de posse de empresas ou indivíduos” (Lazzarini, 2008,13). Entende-se que a análise desse tipo de rede é de extrema importância porque “recursos e troca de relacionamentos são propriedades críticas para organizações emergentes” (Larson e Starr, 1993).

Para entender melhor esse setor foi feito um estudo entre as conexões de Negócios Sociais e empresas que os apóiam. No Brasil foram encontradas oito empresas que apóiam Negócios Sociais, Artemisia, Sitawi, Ethos, Instituto Papel Solidário, Aliança Empreendedora, Quintessa, Vox Capital, Instituto Ventura e Ashoka.

Ao estudar a relação entre essas empresas é possível observar que as empresas que estão mais tempo no mercado, a Ashoka e a Artemisia, que possuem os maiores graus de centralidade, ou seja, uma maior quantidade de laços. Já a

empresa que foca em apenas um tipo de Negócio Social, Instituto Ventura, possui uma medida de proximidade mais elevada, ou seja, é mais distante das demais, o que pode implicar em uma maior dificuldade na troca de recursos. É possível observar também que, embora a Sitawi seja uma empresa mais nova que as demais, ela possui junto com a Ashoka, uma centralidade de meio mais relevante, o que indica que o tempo de existência de empresas não é apenas o único fator relevante.

Com esses dados há indicativos de que as empresas que estão a mais tempo atuando possuem um maior número de laços com as demais empresas, isso implica na obtenção de mais experiência ao longo do tempo. O fato de que o Instituto Ventura possui uma menor relação com as demais empresas, pode implicar em uma maior dificuldade de trocar experiência e recursos; mas como a mesma só foca em um setor - agricultura - isso pode potencializar seu desenvolvimento através de uma experiência mais focada. E, embora a Sitawi seja mais nova do que as demais, o fato de possuir uma centralidade de meio relevante gera indicativos de que ela pode obter uma troca de experiências com as empresas que possuem um “know-how” mais evoluído, podendo crescer mais rápido.

Ao analisar as Empresas Núcleos que estão conectadas indiretamente entre si por um Negócio Social, é possível notar que a Sitawi, Artemisia e Instituto Papel Solidário se encontram mais próximas. Isso indica que se interessam por áreas de atuações mais semelhantes podendo, portanto, trocar experiências entre si.

Após conhecer melhor o posicionamento das Empresas Núcleo, foi feito um estudo sobre os tipos de negócio apoiados; notou-se que a área de atuação que recebe mais incentivo é o artesanato, o que pode demonstrar uma preferência dos empreendedores por esse tipo de negócio. Apesar de existirem mais Negócios Sociais voltados para a área de artesanato, quatro empresas núcleos entre cinco, apóiam pelo menos um negócio na área de consultoria e artesanato. Isso permite uma maior possibilidade de troca de experiência e informação entre os Negócios Sociais e Empresas Núcleo. Embora existam dez Negócios Sociais na área de agricultura apoiados, não se pode considerar esse setor relevante, pois mais de 90% desses negócios são apoiadas apenas por uma Empresa Núcleo.

Portanto, a partir da análise feita é possível observar que existe uma tendência quando se refere ao apoio de organizações a Negócios Sociais. Primeiramente esse apoio é feito para negócios da área de artesanato e, posteriormente, consultoria e microcrédito o que permite esses setores adquirirem mais experiência de longo prazo em relação aos demais.



## 8. BIBLIOGRAFIA

ANDE, Growing Small Business in a Developing World disponível em: <<http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspennetworkdevelopment-entrepreneurs>> acesso 7 dez 2010

BONACICH, P. 1972. Factoring and weighting approaches to status scores and clique identification. *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 2: 112-120.

BORGATTI, Stephen P, HALGIN, Daniel S, *Analyzing Affiliation Networks*, LINKS Center for Social Network Analysis, Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J., *The emergence of social enterprise*, Routledge Studies of Voluntary and Non-Profit Organizations, London, 2001.

BURT, R.S Cooptive corporate actor networks:a reconsideration of interlocking directorates involving american manufacturing. *Academy of Management Journal*, v. 46, n.4, p. 458-474, 2003

CADE , disponível em <<http://www.cade.gov.br/Default.aspx?79b97a868a8888a2b6>> . Acesso em maio 2010

Eckart, C. and Young, G. The approximation of one matrix by another of lower rank. *Psychometrika*, Vol.1: 211–218, 1936

FERRARY, Michael, GRANOVETTER Mark, *The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network*. *Economy and Society*, vol 38, n° 2, p. 326-359, may 2009

HARARY, F, *Graph Theory*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

KIRSCHBAUM, Charles; VASCONCELOS, Flavio Carvalho, *Tropicália: Manobras estratégicas em redes de músicos*. *RAE* vol 47, n° 3, Jul/Set 2007

KOTLER, Philip; KARTAJAYA Hermawan; SETIAWAN, Iwan, *Marketing 3.0* 1ed, São Paulo: Elsevier 2010

LARSON, Andrea, STARR, Jennifer, *A Network Model of Organization Formation*, Baylor University, 1993

LAZZARINI, Sérgio G, *Empresas em rede*, 7d São Paulo : CENGAGE Learning 2008

MCEVILY, B; ZAHEER, A *Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities*. *Strategic Management Journal*, v. 20, p. 1133-1156,1999

NEVES, Ralph, A Administração em tempo Real disponível em: <<http://ralphneves.wordpress.com/2008/05/13/setor-25/>>. Acesso em 22 set. 2010

PEREZ, R. *Inside venture capital*, New York: Praeger,1986

PNUD, <http://www.pnud.org.br/odm/> , Acesso em julho 2010

RODRIGUES, Andréa L, *Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social*, o&s, v.14, n.43 - Outubro/Dezembro - 2007

YUNUS, Muhammed, JOLIS, Alan *O Banqueiro dos Pobres*, 4d São Paulo: Ática 2001

YUNUS, Muhammed, WEBER, Karl, *O mundo sem pobreza*, 1d São Paulo: Ática 2008

## 9. ANEXOS

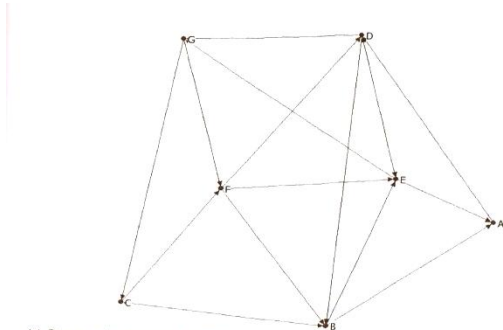
### ANEXO I

Definição do Conselho Administrativo de Defesa : “finalidade de orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico, exercendo papel tutelador da prevenção e da repressão a tais abusos” (CADE)

### ANEXO II

Um exemplo do modelo descrito é da construção de uma ponte em uma comunidade isolada, onde sua comunicação com os outros setores é feita através de barcos que cobram uma taxa de transporte elevada. Isto é uma barreira para o desenvolvimento da população mais carente que ficava impossibilitada de comprar produtos em outros mercados ou até mesmo de estudar em outra cidade. A construção de uma ponte ajudaria desenvolver a comunidade, isto seria feito através de uma empresa privada que, posteriormente, cobraria pedágio. Porém a classe mais pobre da cidade não precisaria pagar e teria a opção comprar por um valor irrisório ações da construtora (Yunus, 2008).

### ANEXO III



(a) Representação gráfica (rede)

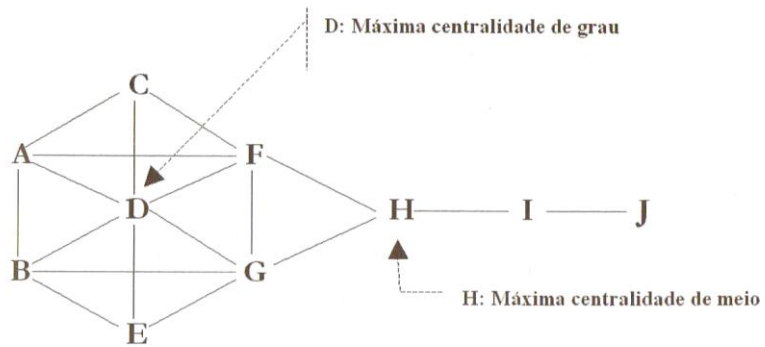
	A	B	C	D	E	F	G
A	0	0	0	1	0	0	0
B	1	0	1	0	1	0	0
C	0	1	0	0	0	1	0
D	0	1	0	0	1	0	1
E	1	0	0	1	0	0	1
F	0	1	0	1	1	0	0
G	0	0	1	0	0	1	0

(b) Matriz relacional correspondente

**Figura 2.1** Exemplo de rede e seu correspondente em termos de matriz relacional. Na matriz, um valor diferente de zero em uma célula indica que determinado ator (linha) se relaciona com outro ator (coluna). Um ator pode indicar outro ator como uma pessoa do seu relacionamento, mas não necessariamente o contrário; em virtude disso, acabam surgindo laços direcionais (indicados por setas).

Fonte : Lazzarini (2008)

## ANEXO IV



**Figura 2.3** Exemplo de rede na qual o ator D apresenta a maior centralidade de grau (pois, entre os atores da rede, é o que tem mais laços com outros atores) e o ator H apresenta a maior centralidade de meio (pois interliga, direta ou indiretamente, atores em locais distintos na rede). Fonte: Krackhardt (1990).

Fonte : Lazzarini (2008)