



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Beatriz Castro de Andrade**

# **O NEGÓCIO SOCIAL COMO ORGANIZAÇÃO RESILIENTE**

**Pindamonhangaba - SP  
2017**



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Beatriz Castro de Andrade**

## **O NEGÓCIO SOCIAL COMO ORGANIZAÇÃO RESILIENTE**

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Ma. Tatiana Fontes Soares  
Livramento

**Pindamonhangaba - SP  
2017**

Andrade, Beatriz Castro de.

O negócio social como organização resiliente / Beatriz Castro de Andrade /  
Pindamonhangaba-SP: FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã, 2017.  
18f.

Artigo Científico (Graduação em Administração) FUNVIC-SP.

Orientadora: Prof. Ma. Tatiana Soares Fontes Livramento



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**BEATRIZ CASTRO DE ANDRADE**

**ORGANIZAÇÕES RESILIENTES: O NEGÓCIO SOCIAL COMO CAMINHO  
PARA O SUCESSO**

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data:

Resultado:

BANCA EXAMINADORA

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, meu porto seguro, que sempre me apoiou e incentivou ao longo de toda minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora, Prof. Ma. Tatiana Fontes Soares Livramento, pela paciência e tempo dedicados a mim e a este trabalho, de suma importância para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço a todos os professores desta instituição, que tanto se dedicaram a fomentar a busca pelo conhecimento e crescimento, sendo os grandes responsáveis pela minha evolução acadêmica e pessoal nos últimos anos.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico, visando a publicação na Revista de Humanas da FUNVIC. As citações e referências foram feitas dentro das Normas ABNT.

## **RESUMO**

O artigo tem como objetivo principal a investigação sobre o negócio social e sua correlação com a resiliência organizacional. Para tanto, fez-se necessário ressaltar a importância das organizações na sociedade, definir o conceito de modelo de negócios, diferenciar o modelo de negócios tradicional e social e ainda introduzir o conceito de resiliência organizacional. A fim de uma maior compreensão da relevância do tema proposto, há uma contextualização das questões levantadas e sua relação com o capitalismo. Através de pesquisa bibliográfica, buscou-se abordar o tema, compreender o ambiente em que está inserido e sua relevância para que, no futuro, pesquisas determinantes e conclusivas sejam realizadas.

**Palavras-chave:** Modelo de negócios. Negócio Social. Resiliência Organizacional.

## ***ABSTRACT***

*The main objective of the article is to investigate the social business and its correlation with organizational resilience. Therefore, it was necessary to emphasize the importance of organizations in society, to define the concept of business model, to differentiate the traditional and social business model, and to introduce the concept of organizational resilience. For a better understanding of the relevance of the proposed theme, there is a contextualization of the questions raised and their relation to capitalism. Through bibliographical research, the subject was introduced, as was the environment in which it is inserted analyzed as well as its relevance so that, in the future, conclusive researches shall be carried out.*

**Keywords:** *Business Model. Social Business. Organizational Resilience.*

## 1 INTRODUÇÃO

Sucesso. Palavra originária do latim “*successus*”, definida como aproximação, chegada, bom êxito, resultado positivo, acontecimento favorável (HOLANDA, 2010). O real entendimento do significado de tal termo pode ser subjetivo e depende do que está sendo analisado. No ambiente corporativo, a percepção de êxito pode ocorrer através do atingimento de objetivos nos prazos definidos pela empresa, expansão dos negócios, retorno financeiro, reconhecimento da instituição por parte do público, dentre outros indicadores.

A busca pelo sucesso por parte das organizações é constante afinal, em um mercado capitalista, a estagnação pode ser sinônimo de obsolescência e fracasso. É inegável que, em um mundo capitalista, o mercado se torna um ambiente extremamente agressivo e a perpetuação e sucesso das empresas depende prioritariamente de resultados financeiros favoráveis.

O sistema capitalista é continuamente apontado como um dos responsáveis pelas diferenças sociais, porém este não é o único abismo causado por ele. A cultura do capitalismo também pode ser considerada causadora de um modo de vida individualista, materialista, que promove uma competição egoísta entre os indivíduos e as empresas. As pessoas são classificadas pelos bens que possuem, seus estilos de vida, poder de compra, dentre outros aspectos monetários. Para Carvalho (2016), mesmo após mais de um século da abolição da escravatura, ainda vivemos uma forma de escravidão, chamada desigualdade, que se torna um obstáculo para que uma sociedade democrática seja constituída. As empresas com um maior poder econômico possuem uma grande vantagem sobre as outras pois podem ditar e controlar preços no mercado em que atuam e, dessa forma, fazer com que concorrentes tenham grandes perdas e, inclusive, sair do mercado.

Se o sistema capitalista, considerado por muitos como o grande vilão da distribuição de renda e igualdade social, não pode ser combatido, alternativas reais e viáveis vêm surgindo nos últimos tempos com o intuito de reduzir as diferenças sociais e conceder oportunidades a cidadãos menos favorecidos.

Harvey (2013) acredita que vem sendo construído um novo modelo de capitalismo, no sentido em que não há uma forma de romper com o mesmo. A busca pelo sucesso empresarial aliada à necessidade de redução dos impactos sociais e naturais causados pelo capitalismo fez surgir o conceito de negócio social. Chamadas de empresas



sociais ou negócios sociais, tratam-se de organizações que tem como objetivo principal a solução de um problema social. Diferentemente de uma ONG, o negócio social gera receitas para cobrir seus custos e opõe-se ao modelo de negócios tradicional no sentido em que os lucros obtidos são investidos na própria empresa para que o impacto social seja continuamente maior.

Para alguns autores, o capitalismo não é o grande culpado por causar toda a desigualdade social que há no mundo e sim, a forma como ele é praticado. Dessa reflexão, surge o conceito de capitalismo consciente. Mackey e Sisodia (2013), têm o pensamento de que o capitalismo é benigno, tratando-se de um livre mercado praticado por pessoas livres aliado à liberdade política e econômica.

Está intrínseco na natureza humana o desejo e a necessidade de comercialização, e essa atividade nos trouxe progresso ao longo da história. Ainda de acordo com os dois autores, capitalismo consciente consiste em uma forma de encarar os negócios e o capitalismo como potencial de causar um grande impacto positivo no mundo, integrando os interesses de todos os stakeholders da organização.

Diante de tantos desafios enfrentados pelas empresas atualmente torna-se essencial o entendimento do mercado em que atuam, as consequências da globalização e as mudanças causadas por ela com o intuito de encontrarem alternativas e soluções às crises e turbulências que surgem constantemente e podem abalar o negócio. É neste contexto que são identificadas as organizações resilientes, capazes de se anteciparem às crises e, inclusive, fazerem uso deste período turbulento para se fortalecerem e se prepararem para o futuro.

Dado o entendimento da relevância das empresas resilientes para o constante e consistente crescimento econômico de uma região, e a expectativa de maior participação dos negócios sociais na economia brasileira, estabelece-se a seguinte questão como orientadora deste trabalho: são os negócios sociais mais resilientes que os negócios tradicionais?

O objetivo principal deste trabalho é investigar através de pesquisa bibliográfica se os negócios sociais tendem a uma maior resiliência quando comparados aos negócios tradicionais. Para isso, buscou-se diferenciar o modelo de negócio tradicional, que tem sido utilizado como base pelos empreendedores por muito tempo, do modelo de negócios

social, que vem ganhando destaque nos últimos anos e surge como uma alternativa responsável nos tempos modernos e definir o conceito de resiliência organizacional.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 As organizações e sua importância na sociedade**

Considerando que o foco deste estudo é a pesquisa acerca do êxito das organizações, torna-se essencial a compreensão da definição e tudo que engloba o termo organização.

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. (MAXIMIANO, 1992, p.14)

Segundo Chiavenato (2000, p.44), “A organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Ainda de acordo com Chiavenato (2002), para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum. Pode-se concluir que em uma organização, pessoas são minuciosamente selecionadas para ocuparem cargos adequados aos seus perfis, possuem tarefas e metas específicas e trabalham em conjunto com a finalidade de atingir um bem maior, um objetivo coletivo.

O enquadramento de uma empresa dentre as exitosas depende de uma série de fatores e os indicadores de sucesso podem variar de acordo com a época em que a organização está inserida ou foi analisada. No presente trabalho, a resiliência empresarial será considerada o fator chave de atingimento de sucesso.

A resiliência como característica pessoal tem se tornado cada vez mais discutida e abordada nos últimos tempos, porém o conceito de resiliência organizacional ainda é bastante novo e pouco explorado. De acordo com o grupo BSI (British Standards Institution), empresa que auxilia organizações a atingir a excelência ao redor do mundo através da obtenção de certificações e serviços relacionados aos padrões de qualidade, trata-se da capacidade de uma organização de se antecipar, preparar, responder e se

adaptar a mudanças graduais e interrupções súbitas para sobreviver e prosperar. Ela não somente sobrevive no longo prazo, mas também prospera. No dinamismo existente no mundo atual, a resiliência é um imperativo estratégico para que isso aconteça.

Para que se possa compreender a relevância das organizações no mundo em que vivemos e seu impacto na humanidade, Mackey e Sisodia (2013) apresentam algumas verdades acerca das empresas privadas: trata-se de algo que resulta em criação de valor, é uma atividade ética pois está baseada em um intercâmbio voluntário, é nobre no sentido em que eleva nossa existência e heroico ao tirar pessoas da pobreza e criar prosperidade. Eles ainda argumentam que o capitalismo empresarial livre é o sistema mais poderoso para a cooperação social e o progresso humano já concebido.

As empresas privadas são, em conjunto com as ações do setor público, o motor de uma nação. Além de empregar pessoas, dando-as dignidade e uma forma de sustento, contribuem para o progresso de um país no sentido em que geram a circulação de riquezas e impactam profundamente os hábitos e costumes dos habitantes das regiões em que estão inseridas.

## **2.2 Modelo de negócios**

O termo modelo de negócios, amplamente difundido a partir do surgimento dos negócios baseados na Internet, e comumente utilizado atualmente, foi definido por Slywotzky (1996, p.4), como

A maneira como uma companhia seleciona seus clientes, define e diferencia seus produtos e/ou serviços – de quais tarefas deverá se incumbir e quais irá terceirizar -, configura seus recursos, vai ao mercado, oferece novos produtos e/ou serviços e consegue ter lucro.

Alguns autores possuem a visão do modelo de negócios como conceito estritamente econômico, o qual produz receitas e custos. Para Afuah (2003), o modelo de negócios é uma estrutura para ganhar dinheiro. É o conjunto de atividades que uma empresa executa, contemplando o como e o quando para oferecer aos seus clientes os benefícios que desejam e para gerar lucro. Chesbrough (2006) define o modelo de negócios como uma estrutura útil para vincular ideias e tecnologias para atingir resultados econômicos.

A simplificada visão econômica do modelo de negócios é bastante restrita e não representa a complexidade de uma organização. Alguns autores defendem a visão do conceito econômico combinado ao de geração de valor. De acordo com Rappa (2010), o modelo de negócios é o método de fazer negócios pelo qual uma empresa pode se sustentar – gerando receita. O modelo de negócio explica como uma empresa ganha dinheiro especificando onde está posicionada na cadeia de valor. Osterwalder & Pigneur (2009), argumentam que um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e controla valor e como o dinheiro é ganho em uma empresa.

De acordo com Magretta (2010), um bom modelo de negócios responde algumas questões levantadas por Peter Drucker: Quem é o consumidor? Qual é o seu valor? Como ganhamos dinheiro através deste negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos oferecer valor aos clientes a um custo apropriado?

Pode-se dizer que o modelo de negócio se trata da forma como um empreendimento se organiza e se comporta diante de seus inúmeros desafios. O valor que é gerado aos seus produtos ou serviços, como o negócio enxerga seus consumidores e quais ações são tomadas para atingi-los, conseqüentemente, gerando lucros e possibilitando o crescimento da organização.

No entanto, não se deve confundir o termo modelo de negócios com estratégia, apesar de serem bastante próximos. Para Magretta, um modelo de negócios é uma descrição de como a organização funciona, enquanto uma estratégia competitiva explica como você superará seus concorrentes; o que poderá ocorrer através de um modelo de negócios superior ou, até mesmo, utilizando o mesmo modelo de negócios em um outro mercado.

### **2.2.1 Modelo de negócios tradicional**

No início do século XX, as teorias de Taylor e Ford revolucionaram as indústrias e a forma de se produzir e, conseqüentemente, a ideia de sucesso. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) desenvolveu um conjunto de métodos de trabalho para a produção fabril com o intuito de aumentar a produtividade e maximizar os lucros. Através do isolamento de uma atividade e do estudo de tempos e movimentos, chegava-se ao processo ideal que cada funcionário exercia em sua determinada função. O trabalhador focava somente em sua tarefa e não tinha conhecimento sobre todo o processo produtivo,

que era responsabilidade exclusiva do gerente. Desta forma, a produção atingia o maior nível de eficiência possível.

Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador é obtida com absoluta uniformidade [...] A aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias (TAYLOR, 1990, pp. 40; 66).

Henry Ford (1863-1947), por sua vez, introduziu a ideia de linha de montagem, em que o trabalhador permanecia em seu posto e as máquinas se moviam até eles, ditando o ritmo de trabalho. Assim como no método de trabalho de Taylor, o fordismo defendia a especialização do operário e alienação quanto ao processo produtivo como um todo. O que foi determinante na diminuição dos custos de produção e conseqüentemente, o sucesso do modelo introduzido por Ford não foi somente a concepção de linha de montagem, mas a simplificação da produção, redução do esforço humano e dos tempos dos ciclos de montagem graças à inovadora ideia de linha contínua.

O Taylorismo e o Fordismo permitiram a drástica diminuição dos custos da produção e, como consequência, a expansão dos negócios das empresas que os colocavam em prática considerando que as mesmas conseguiam alcançar mercados antes não atingidos em decorrência dos altos preços finais de seus produtos. Esse foi considerado um modelo de sucesso no século XX e, inclusive atualmente, é utilizado em organizações ao redor do mundo, como ressaltam Martins e Laugeni (1998, p.2):

E com os trabalhos de Taylor surge a sistematização do conceito de produtividade, isto é a procura incessante de se obter melhoria da produtividade com o menor custo possível. Essa procura ainda hoje é o tema central em todas as empresas, mudando-se apenas as técnicas utilizadas.

O modelo de negócio tradicional utiliza as teorias de Taylor e Ford como base considerando que seu foco é a diminuição dos custos de produção e a maximização dos lucros. Esse modelo de negócio possui características bastante específicas e que são facilmente reconhecidas ao se analisar uma organização que se enquadra nesta

classificação: possuem excelência no que tange a obtenção de resultados favoráveis com relação às metas pré-estabelecidas, geralmente através de tarefas repetitivas. São extremamente burocráticas e utilizam essa estrutura e política burocrática para controlar e/ou suprimir o stress com o intuito de manter ordem e o status quo da organização. Como resultado, essas empresas tendem a ter uma grande dificuldade com relação às mudanças e à inovação. (ROBB, 2000)

Ainda de acordo com o autor mencionado no parágrafo anterior, esse tipo de organização em que o enfoque está na performance e nos resultados, possuem características que, a princípio, poderiam ser consideradas benéficas para os negócios. A documentação e medição dos processos está profundamente incorporado às suas culturas, assim como o treinamento e a experiência dos funcionários. A grande questão desse tipo de estrutura é a falta de flexibilidade, o que levaria a dificuldades no atendimento à possíveis alterações demandadas pelos clientes.

Em contraponto a esse modelo tradicional, percebe-se o surgimento de uma conscientização de que o capitalismo e esse modelo de negócio considerado seu símbolo podem ter um impacto bastante negativo na sociedade causando o aumento da desigualdade social e do individualismo, além da exploração irresponsável dos recursos naturais; o que, a longo prazo, poderia culminar em uma situação insustentável. Com base nessa reflexão, em conjunto com a ideia de capitalismo consciente, surge um novo modelo de negócio chamado negócio social ou empresa social.

### **2.2.2 Negócio Social**

Diante dos inúmeros desafios econômicos e sociais enfrentados por empresários atualmente, surge um novo modelo de negócio que, diferentemente do modelo tradicional, busca transformar o ambiente em que está inserido e as vidas das pessoas envolvidas direta ou indiretamente, através de um crescimento e desenvolvimento sustentável e preocupado com o meio ambiente, além da obtenção de retorno financeiro. Esse novo modelo, que podemos chamar de negócio social, surge como uma alternativa mais responsável e viável em termos de benefícios sociais e resultados econômicos que seriam facilmente percebidos pelos stakeholders e o público em geral e conseqüentemente, poderia resultar em um maior reconhecimento da organização.

Diferentemente do negócio tradicional, em que o sucesso é medido pelos lucros obtidos em determinado período, o êxito do negócio social é percebido pelo impacto na vida das pessoas ao seu redor ou no meio ambiente. Muhammad Yunus (2008), ganhador do prêmio Nobel da paz em 2006 e fundador de mais de 50 empresas, a maioria delas negócios sociais, argumenta que os seres humanos devem ser valorizados em suas potencialidades através desse novo modelo de negócio que tem a capacidade de reconhecer a natureza multidimensional das pessoas.

Existem alguns princípios que definem o enquadramento de uma empresa como negócio social (YUNUS, 2017). O primeiro deles é a redução da pobreza ou algum outro problema social como objetivo principal, sempre buscando a preservação ambiental ou exploração consciente. O negócio deve ser financeira e economicamente sustentável, retornando o valor investido aos investidores sem pagamento de dividendos. Os lucros devem ser reinvestidos no próprio empreendimento. As condições de trabalho dos funcionários devem ser uma prioridade, além do pagamento de acordo com o valor de mercado.

O negócio social tem a capacidade de unir os benefícios e melhores características do negócio tradicional e dos filantrópicos, apesar de não se enquadrar em nenhuma das duas categorias. O quadro abaixo exemplifica as diferenças e semelhanças entre os três modelos:

**Quadro 1 – Os 3 modelos de negócios abordados**

	<b>ONGs/Filantropia</b>	<b>Negócios Sociais</b>	<b>Negócios tradicionais</b>
Objetivo	Maximização do impacto social	Maximização do impacto social	Maximização dos lucros
Meios	Doações	Autossustentável	Autossustentável

Fonte: Adaptado de Yunus Negócios Sociais Brasil (2017)

A Yunus Negócios Sociais Brasil (2017), instituição que auxilia os negócios sociais neste país através de seu fundo de investimentos, consultorias e promoção

deste tipo de negócio através de palestras e workshops enumera alguns dos benefícios do negócio social:

1. Combina o melhor do *business* tradicional - dinamismo e eficiência -, com o melhor do setor público e filantrópico – consciência e solução de problemas sociais.
2. Não depende de doações. Ao contrário de ONGs ou de programas de governo, o negócio social é financeiramente autossustentável. Suas receitas cobrem seus custos.
3. Mexe com mais dimensões do ser humano do que apenas fazer dinheiro. Ao contrário do business tradicional, o negócio social não tem o objetivo de maximizar o valor para os acionistas.
4. Tem significado e propósito, sendo por isto altamente motivador e libertador de todo o potencial criativo humano, resultando em grandes inovações.
5. O dinheiro doado para uma ONG ou instituição filantrópica não retorna. O dinheiro investido em negócio social é retornado e pode ser investido em um outro negócio social, depois em outro e em outro. O investimento em negócio social se recicla.

O Brasil, com uma população de mais de 200 milhões de habitantes, renda per capita de R\$ 1.056,80, índice de pobreza de 9,96% e 10º no ranking de países mais desiguais do mundo (PNUD), tem muito a se beneficiar do negócio social. A consciência de que a minimização ou resolução dos problemas sociais não deveria ser tarefa exclusiva do governo vem crescendo nos últimos tempos e os empreendedores podem ver a transformação social através de seus negócios como uma forma de engajar seus funcionários e conquistar o respeito dos *stakeholders*.

### **2.3 Resiliência Organizacional**

No dinamismo do mundo atual, em que informações são compartilhadas ao redor do planeta em questão de segundos, qualquer acontecimento poderia impactar as empresas de forma drástica. Quedas de ações na China ou outra potência mundial, ataques terroristas, decisões tomadas por grandes líderes, a iminência de uma guerra, desastres naturais, dentre outros inúmeros eventos que podem ocorrer a qualquer momento, têm o



poder de sensibilizar, prejudicar e até mesmo destruir um negócio caso ele não esteja devidamente preparado.

Como mencionado anteriormente, a resiliência organizacional se trata da capacidade de uma organização conhecer profundamente e entender suas características, o mercado em que atua, seus stakeholders, objetivos e toda e qualquer informação relevante para se antecipar a um momento turbulento, superar as crises, aproveitar-se das dificuldades para aprender e fazer uso das situações adversas para prosperar.

Robb (2000) define uma organização resiliente como sendo capaz de sustentar vantagem competitiva através do tempo ao ter uma excelente performance relacionada aos seus objetivos juntamente com a habilidade de inovar e se adaptar às mudanças rápidas e turbulentas do mercado.

Hamel e Välikangas (2003) apontam que, no passado, executivos acreditavam que o modelo de negócio era algo imortal, o esforço para aprimorar suas atividades e atingir resultados cada vez melhores deveria existir, no entanto a essência do negócio deveria permanecer a mesma. Atualmente, cresce a consciência de que a mudança é imperativa para a perpetuação e sucesso dos negócios. Por conta disso, concluem que o sucesso está diretamente ligado a resiliência – na capacidade de reinventar e adaptar modelos de negócios e estratégias conforme as circunstâncias. Segundo os autores, uma organização tem quatro desafios a enfrentar para alcançar a resiliência, mostrados no quadro a seguir:

**Quadro 2 - Desafios das Empresas Resilientes**

<b>Desafios</b>	<b>Cognitivo</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Político</b>	<b>Ideológico</b>
<b>Ações</b>	Livrar-se da negação, nostalgia e arrogância. Consciência das mudanças que podem afetar o sucesso.	Criação de alternativas e consciência	Visão de futuro através do financiamento de experimentos	Renovação contínua orientada para oportunidade

Fonte: Adaptado de HBR (2003)

Hamel e Välikangas apresentam como exemplo de uma empresa não-resiliente a IBM da década de 1990. No ano de 1990 lucrou US\$6 bilhões e 3 anos depois, teve um prejuízo de quase US\$8 bilhões. Somente no ano de 1997 conseguiu se recuperar. Mesmo essa recuperação podendo ser considerada como uma grande vitória na história da companhia, ela também demonstra a falta de resiliência da mesma no sentido em que não

houve uma previsão ou mesmo preparo para evitar o desastre dos resultados durante aqueles anos.

### **3 MÉTODO**

Por se tratar de um assunto ainda pouco explorado e divulgado, especialmente no Brasil, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos teóricos que o abrangem, assim como o contexto em que está inserido, para uma melhor compreensão do tema.

Através de leitura de livros, artigos eletrônicos e revistas especializadas, pôde-se contextualizar o problema, apresentar dados históricos e conceituais, assim como diversas teorias sobre as questões levantadas.

Sugere-se utilizar o presente trabalho como base teórica para futuras pesquisas sobre o assunto com o intuito de que os estudos sejam mais aprofundados e desenvolvidos, dado a relevância e o interesse social que há por trás do êxito da resiliência organizacional através do negócio social.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Quanto aos autores pesquisados, existem divergências com relação ao causador da situação de extrema desigualdade no mundo atual, no entanto estão de acordo que a situação não é irreversível. Alternativas vêm surgindo e se mostrando efetivas no combate à pobreza. Carvalho considera a desigualdade uma forma moderna de escravidão e aponta o capitalismo como sua principal causa. Harvey reconhece os abismos causados pelo capitalismo, porém crê em um novo modelo a ser construído com o intuito de que as diferenças sociais se tornem cada vez menos evidentes. Mackey e Sisodia argumentam que o capitalismo, quando praticado de forma justa e correta, não é um sistema desigual no sentido em que as pessoas possuem liberdade política e econômica para práticas de mercado. Destas distintas reflexões, pode-se considerar o Negócio Social como uma das soluções encontradas no sentido a minimizar o desequilíbrio econômico e social existente em algumas partes do mundo.

O modelo de negócios tradicional mostrou-se eficiente ao longo do tempo desde o seu surgimento com base nas teorias de Ford e Taylor. Entretanto, devido a algumas de suas características, como foco em resultados financeiros e estrutura profundamente

burocrática, começa a se tornar ultrapassada no mundo globalizado, pois demonstra sua total falta de flexibilidade.

O Negócio Social mostra-se bastante flexível no sentido de que o lucro, apesar de um resultado esperado, necessário à manutenção do negócio, não é o único foco. Assim considera-se passar por períodos de dificuldades financeiras enquanto se obtém avanços relacionados a conquistas da comunidade, dos funcionários ou da estrutura da cadeia produtiva. Pelo fato de que a essência desse tipo de negócio está nas pessoas, o trabalho torna-se motivador e libertador, fazendo com que os funcionários tenham um rendimento menos dispare quando comparado aos ganhos do detentor do capital. Além disso, diferentemente de uma ONG, o dinheiro investido em um negócio social é retornado ao investidor, o que impulsiona novas inversões.

Os autores estudados concordam que a resiliência organizacional possui um papel extremamente relevante no sucesso das empresas atuais e que, aquelas que não reconhecerem a sua importância e não fizerem ajustes para se tornarem resilientes poderão estar fadadas ao fracasso.

Para uma melhor compreensão da relação entre resiliência organizacional e os negócios sociais, apresenta-se o quadro 3 com as características em comum:

**Quadro 3 – A resiliência organizacional e o negócio social**

<b>Organizações Resilientes</b>	<b>Negócio Social</b>
Habilidade de inovação	Possui conceito inovador
Sustentação de vantagem competitiva	Investidores externos e negócio autossustentável
Conhecimento e entendimento de suas características e ambiente	Surge como solução dos problemas de determinado ambiente através de oportunidades de mercado
Conhecimento dos <i>stakeholders</i>	Conhece os beneficiários e suas principais debilidades assim como possíveis investidores
Performance relacionada aos objetivos	Objetivo principal é a transformação na vida das pessoas, que é a essência do negócio
Adaptação às mudanças do mercado	Empresa flexível, preparada para eventuais mudanças

Fonte: Adaptado de HBR (2003) e Yunus (2017)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema de pesquisa do trabalho não foi ao acaso. Cada vez mais torna-se evidente a conscientização de que a redução dos problemas sociais é responsabilidade de toda a sociedade e a mobilização não deveria ser exclusiva das ONGs e programas filantrópicos.

Apontar o capitalismo como o grande culpado da desigualdade social não é o caminho para resolvê-la. Conforme apresentado no artigo, não é necessário romper com o capitalismo para que se consiga proporcionar uma vida digna e justa às pessoas menos favorecidas, o negócio social surge como uma das possíveis soluções para esse tipo de problema.

Como proposto pelo artigo, o conceito de modelo de negócios foi definido para uma melhor compreensão das diferenças e semelhanças entre os negócios tradicionais e os sociais. Assim como foi apresentada a ideia de resiliência dentro das organizações para que fossem observados seus graus dentro dos dois tipos de empreendimento estudados.

Conforme o objetivo de investigação com relação ao grau de resiliência dos negócios sociais comparados aos negócios tradicionais, percebe-se que as empresas sociais tendem a possuir mais características que enquadram as organizações como resilientes. Por se tratar de um negócio em que o foco são as pessoas, os próprios funcionários tendem a demonstrar um maior comprometimento com o trabalho e abertura à novas ideias e procedimentos, o que somente poderia trazer benefícios à empresa no caso de uma mudança de estratégia ao prever um momento turbulento, por exemplo.

Considerando que a visão de resolução de um problema social combinado aos resultados financeiros favoráveis através de uma empresa privada é inovadora e necessária para dar o primeiro passo na construção de um mundo mais justo, percebe-se outro aspecto do negócio social que se enquadra no conceito de resiliência organizacional.

## REFERÊNCIAS

AFUAH, Allan. **Business Models: A Strategic Management Approach**. Nova York: Mcgraw-hill/irwin, 2004.

BSI. **RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**. 2017. Disponível em: <<https://www.bsigroup.com/pt-BR/Nossos-servicos/Resiliencia-Organizacional>>. Acesso em: 17 out. 2017.

CARVALHO, J. M. de. **Cidadania no Brasil, o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CHESBROUGH, Henry. **Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMEL, Gary; VALIKANGAS, Liisa. **The Quest for Resilience**. 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>>. Acesso em: 19 out. 2017.

HARVEY, David. **O Neoliberalismo: história e implicações**. Tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **“Conscious Capitalism” is not an oxymoron**. 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious>>. Acesso em: 17 out. 2017.

MAGRETTA, Joan. **Why Business Models Matter**. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Brasil**. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/countryinfo.html>>. Acesso em: 04 set. 2017.

RAPPA, Michael. **BUSINESS MODELS ON THE WEB**. Disponível em: <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

ROBB, D. **Building Resilient Organizations**. OD Practitioner, v. 32, n. 3, p. 27-32. 2000.

SLYWOTZKY, A. J. **Value migration: how to think several moves ahead of the competition**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **Negócios Sociais**. 2017. Disponível em: <<https://yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>. Acesso em 03 jul. 2017.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vetado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca Institucional.

Beatriz Castro de Andrade

Pindamonhangaba, dezembro de 2017