

EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO

CONCEITOS E PRÁTICAS

Carlos Azevedo
IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
carlos@ies-sbs.org

Ana Melro
IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
ana@ies-sbs.org

Filipa Carlos
IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
filipa@ies-sbs.org

Abstract— **The evolution of the Corporate Social Responsibility concept has been discussed for the last decade. Most of the approaches are likely to provide a double bottom line vision where companies are able to enhance both societal well-being and their economic performance. Corporate Social Entrepreneurship is a recently born concept that aims to provide a new approach to Corporate Social Responsibility. Corporate Social Entrepreneurship is a process where a social intrapreneur identifies a new solution for a neglected and important problem within the company value chain or ecosystem where it operates creating positive externalities or internalizing negative externalities through innovative business models without compromising its long-term economic sustainability. This entrepreneurial approach has several consequences on the economic and social performance, as well as on its management and governance practices.**

A evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa tem sido alvo de uma discussão intensa nos últimos anos. A maior parte das novas abordagens defendem a necessidade de alinhamento entre a missão da empresa e a criação de valor para a sociedade. O conceito de Empreendedorismo Social Corporativo é um processo onde um intraempreendedor identifica uma nova solução para problemas importantes e negligenciados na cadeia de valor e/ou no ecossistema onde a empresa opera, criando externalidades positivas e/ou internalizando externalidades negativas, sem que isso comprometa a sua sustentabilidade económica de longo prazo. Esta abordagem tem várias consequências no desempenho económico e social das empresas, assim como nas respetivas práticas de gestão e de governança.

Key words: Empreendedorismo Social Corporativo; Responsabilidade Social Corporativa; Empreendedorismo Social; Criação de Valor para a Sociedade

INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo Social tem estado no centro de várias discussões académicas, empresariais, políticas, etc. Para muitos, o Empreendedorismo Social resulta da fusão entre os mecanismos de mercado e os processos redistributivos do setor social, como se existissem princípios e lógicas de intervenção puramente distintas. Todavia, as barreiras existentes entre os vários setores (público, privado e social) são ténues. Existem organizações do setor social que são amplamente financiadas pelo setor público e/ou têm objetivos de redistribuição, outras que desenvolvem atividades lucrativas utilizando os mecanismos de mercado e os respetivos princípios de gestão. Por sua vez, as empresas fazem donativos substanciais ao setor social e existem, inclusivamente, áreas de atividade onde empresas e organizações sociais concorrem entre si [1].

Paralelamente, existem empreendedores que, utilizando mecanismos de mercado, estão profundamente comprometidos com os produtos e/ou serviços que produzem e/ou oferecem e que, por essa via, contribuem para a resolução de problemas sociais e para a transformação da sociedade e outros que, criando modelos

de negócios alternativos, assumem o mesmo desígnio. Na verdade, a natureza jurídica de uma organização ou a formalização de uma iniciativa, por si só, não determinam a natureza do Empreendedor. Apesar de existirem diferenças significativas entre os vários tipos e formatos organizacionais, nenhum deles é invariavelmente superior aos restantes.

O Empreendedorismo Social não é confinável a nenhum destes setores e emerge de uma área de convergência onde o melhor dos três mundos se torna uma realidade. O Empreendedorismo Social resulta, sobretudo, da motivação do Empreendedor, tem consequências profundas nas oportunidades que este deteta e nas suas práticas, assim como no valor gerado pela iniciativa que desenvolve. Para o efeito, o Empreendedor Social utiliza os mecanismos existentes (como, por exemplo, os que vigoram no mercado) ou encontra modelos alternativos. O fim último da sua ação é a resolução de problemas cuja solução seja capaz de transformar a sociedade através da criação de impacto social.

Paralelamente, existe uma discussão relativamente recente sobre a evolução de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Os programas de RSC surgiram de uma reação do mundo empresarial a fatores externos e emergiram para resolver problemas reputacionais das empresas [2]. Todavia, este tipo de abordagem parece já não ser suficiente, o que implica a necessidade de uma nova abordagem onde a sustentabilidade a médio e longo prazos de uma empresa depende do valor que é capaz de criar para a sociedade. Isto significa que as necessidades da sociedade (e não apenas das necessidades económicas convencionais) podem definir novos mercados e a redução dos efeitos negativos criados pelas empresas podem evitar custos internos [2].

Nesta perspetiva, a evolução do conceito de RSC tem sido alvo de uma acesa discussão académica mas também no seio do próprio setor empresarial. Existem várias abordagens complementares entre si que, na sua essência, defendem a fusão da responsabilidade social com o *core business* da empresa. Existem vários movimentos como, por exemplo, as *B Corps* [3] - com grande expressão na América do Sul - que consiste num sistema de certificação das empresas capazes de gerar impacto e serem sustentáveis economicamente ou o conceito de Valor Partilhado [2], segundo o qual as empresas economicamente viáveis devem ser capazes de ser competitivas no longo prazo e, simultaneamente, de melhorar as condições económicas, sociais e ambientais dos ecossistemas onde operam.

Desta discussão nasceu um novo conceito que procura conjugar as duas perspetivas atrás descritas – o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo (ESC). Austin & Rafficco (2009) procuraram uma primeira abordagem a este conceito e definiram-no como um processo de

transformação da forma como a empresa opera e identificaram os respetivos elementos centrais [4]:

- (1) Criação de um ambiente propício;
- (2) Promoção do intraempreendedorismo social gerando uma ampliação do propósito e a transformação dos valores organizacionais;
- (3) Geração de valor duplo (económico e para a sociedade) e;
- (4) Construção de alianças estratégicas.

A partir das múltiplas discussões existentes é possível construir uma abordagem conceptual para o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo e as suas consequências nas práticas corporativas.

I. EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO: CONSTRUÇÃO DE UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL

Empreendedorismo Social Corporativo (ESC) consiste no desenvolvimento de atividades em ambiente corporativo capazes de contribuir para a resolução de problemas da sociedade que, simultaneamente, contribuam para o cumprimento da sua missão e estejam alinhadas com o respetivo *core business*. Esta preocupação materializa-se em soluções inovadoras, tal como no Empreendedorismo Social, mas integrado numa cultura organizacional e no seio de uma empresa. No ESC, o foco é a procura de soluções para resolver problemas importantes e negligenciados que estão refletidos na cadeia de valor das empresas, com o objetivo de maximizar a criação de valor para a sociedade e para a empresa – quer pela utilização mais eficiente de recursos, quer pela implementação de iniciativas com impactos positivos alinhados com o *core business* da organização. Assim, o ESC concretiza-se numa mudança da cultura organizacional de uma empresa, resultante da ação de um intraempreendedor e/ou de um conjunto de intraempreendedores: que assume(m) o papel de facilitador(es), catalisador(es) e dinamizador(es) desse processo encontrando novas oportunidades de negócio ligadas ao *core business* da empresa, geradoras de valor para a sociedade através, por exemplo, da geração de externalidades positivas e/ou de internalização de externalidades negativas e, simultaneamente, com impacto na respetiva missão, cadeia de valor, valores, cultura e práticas organizacionais cuja implementação não coloque em risco a condição de sustentabilidade organizacional inerente à remuneração justa, equilibrada e proporcional dos seus fatores de produção. Em suma, o ESC não se refere apenas a uma iniciativa e/ou conjunto de iniciativas promovidas no contexto de uma empresa mas é, sobretudo, uma alteração estrutural na cultura da empresa que permite a identificação de novas oportunidades de negócio a partir de problemas negligenciados e importantes na respetiva cadeia de valor e que são capazes de gerar, simultaneamente, valor

para a sociedade, valor para os *shareholders* e condições de sustentabilidade para a empresa no médio e longo prazos.

Assim, os critérios que definem ESC, à luz da definição de ES [5] podem ser adaptados da seguinte forma:

- i) **Missão:** a empresa deve estar profundamente comprometida com a criação de valor para a sociedade, sendo que o intraempreendedor deve assumir o papel de facilitador e de campeão neste processo;
- ii) **Inovação e impacto:** a empresa deve procurar soluções criativas para a internalização das externalidades negativas decorrentes da sua cadeia de valor e ou detetar oportunidades de negócio que gerem externalidades positivas;
- iii) **Sustentabilidade:** A empresa deve remunerar os seus fatores de produção de forma a sustentar a sua atividade no curto, médio e longo prazos.

II. EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO NÃO É RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido adotada como uma boa prática pela maioria das empresas interessadas em gerir o seu impacto social e ambiental, sendo assumida como um custo inerente à prática da empresa e por isso encarada como mais um requisito a cumprir. No entanto, é possível ir para além desta abordagem compartimentada que a RSC parece ter atualmente. Nesta perspetiva, o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo caracteriza-se por ser um processo embebido na cultura organizacional que contribui para uma transformação efetiva na forma como esta opera e não um processo paralelo e desenquadrado da atividade principal da empresa [4].

Assim, o empreendedorismo social corporativo **responde à crescente pressão por parte dos vários stakeholders das empresas para que estas definam uma agenda social própria com impacto ao longo da sua cadeia de valor.**

III. O PAPEL E O PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR

De acordo com Santos [6], as empresas já reconhecem a relação entre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e isto acontece porque existem líderes internos nas empresas dispostos a transformá-las por dentro. Nesta perspetiva, o papel do intraempreendedor passa por casar a missão organizacional e as oportunidades de criação de valor para a sociedade contribuindo, desta forma, para a sua sustentabilidade organizacional no médio e longo prazos. Nesta lógica, o intraempreendedor é o campeão interno neste domínio e o líder que contamina toda a organização. Esta ação garante que o desenvolvimento deste tipo de iniciativas tenha consequências em termos de

vantagens competitivas, eficiência da cadeia de valor, sustentabilidade organizacional e práticas adotadas pela empresa. Isto significa, na prática, que uma empresa com cultura de Empreendedorismo Social Corporativo tenha, no seu *core business*, atividades, negócios e práticas geradoras de valor para a sociedade [8].

O perfil do Intraempreendedor Social

O Intraempreendedor Social pode ser o líder da organização (que para o exterior tem o papel de empreendedor), mas que é figura de referência interna e estimula os seus colaboradores; e o colaborador altamente envolvido na melhoria interna e que procura oportunidades de criação de valor, tal como é descrito anteriormente.

IV. O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO NA SOCIEDADE: O PROBLEMA ENQUANTO OPORTUNIDADE E SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS COM POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE

Na perspetiva do Empreendedorismo Social Corporativo, a oportunidade de criação de valor resulta de um problema existente na sociedade e/ou na cadeia de valor da organização, cuja resolução tenha potencial para criar valor para a sociedade.

Assim, a **oportunidade de criação de valor para a sociedade:**

1. Não passa por ativar necessidades nos consumidores com o objetivo último de os fidelizar, mas satisfazer necessidades que os capacitem;
2. Resulta da transformação de um problema negligenciado e importante na cadeia de valor e/ou na sociedade numa oportunidade de melhorar a sociedade, a eficiência da cadeia de valor e de geração de vantagens competitivas no médio e longo prazos.

As soluções adotadas por uma empresa cuja cultura esteja alinhada com o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo são capazes de transformação da sociedade através dos efeitos positivos gerados e de contribuir, através do respetivo modelo económico, para a sustentabilidade organizacional.

V. AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS SÃO DIFERENTES

Uma empresa que empreende socialmente destaca-se das empresas convencionais pela cultura organizacional [8] atrás descrita, que pode ser resumida nas seguintes características:

- a) **Coerência:** Existe um alinhamento claro entre a missão definida e as atividades da empresa, onde as segundas são o veículo de cumprimento da primeira e não é esquecido o impacto gerado pela atividade, tanto a montante como a jusante da cadeia de valor. Por exemplo, uma empresa que se propõe a valorizar um recurso endógeno da região em que está inserida não pode esquecer que isso implica a valorização dos seus produtores (que não tem que ser exclusivamente uma valorização financeira);
- b) **Transparência:** Desenvolve práticas de *governance* transparentes, tem uma missão clara, respeita os valores fundamentais e afeta adequadamente o capital humano e social de que dispõe, o que permite o envolvimento de todos os trabalhadores, maximizando o seu potencial de transformação social;
- c) **Eficiência:** Perceciona novas formas de afetação de recursos e utiliza recursos endógenos e/ou abundantes numa abordagem racional dos recursos, que contribui para a sustentabilidade local e global;
- d) **Inovação:** Assume a posição de *gate opener* no mercado em que está, saindo da tipificação e contribuindo para mudanças de paradigma [7];
- e) **Competitividade:** Assenta a sua competitividade nas oportunidades de geração de valor para a sociedade e não de captura de valor (ex. não ativa necessidades nos seus clientes mas procura a resolução dos seus problemas);
- f) **Liderança:** Assume a posição de orquestrador na indústria em que está e procura influenciar todos os agentes envolvidos na sua cadeia de valor para que, desta forma, possa acelerar o processo de transformação da sociedade.
- g) **Rede:** opera no mercado assente em alianças estratégicas pela perceção da necessidade de cogeração de valor como forma de maximizar o valor criado para a sociedade.

sobre o conceito ainda não terminou e a abordagem parece não estar estabilizada. Adicionalmente, a respetiva institucionalização na sociedade em geral e no setor corporativo em particular continua a ser um desafio, na medida em que a abordagem que lhe está subjacente continua a colocar em causa muitos dos princípios da teoria económica neoclássica, que continua a dominar. Assim, existe um largo espectro de investigação-ação a ser desenvolvido neste domínio que possa vir, no futuro, a influenciar simultaneamente a estratégia empresarial e as políticas públicas de promoção da competitividade deste setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Susan Rose-Ackerman. “Altruism, nonprofits and economic theory”. *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXIV (June), pp. 701-728
- [2] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January–February 2011 Issue
- [3] B Corporations, informação disponível em <https://www.bcorporation.net/>
- [4] James Austin & Ezequiel Raficco, “Corporate Social Entrepreneurship”, *International Journal of Not-for-Profit Law* / vol.11, no.4, August 2009 / 86
- [5] Filipe Santos, “Positive Theory of Social Entrepreneurship” *Journal of Business Ethics*, 2012
- [6] Filipe Santos, “The rise of the Social Entrepreneur” (disponível em <http://knowledge.insead.edu/responsibility/the-rise-of-the-social-intrapreneur-2961>)
- [7] Eric Lowitt, “The collaboration Economy”. Willey. 2006
- [8] James Austin, “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or both?”. *ET&P*. 2006

CONCLUSÃO

O Conceito de Empreendedorismo Social Corporativo encontra-se ainda num estado embrionário. A discussão