

A Sucessão em Empreendimentos Sociais Analisada a Partir dos Estatutos Sociais

Lucas Tech dos Santos – lucastech.apoio@gmail.com
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Edileusa Godói de Sousa – edileusagodoi@fagen.ufu.br
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão Social

Resumo

Este trabalho apresenta uma abordagem teórica sobre o Empreendedorismo Social e o Processo Sucessório em organizações sociais, seguida de uma análise documental de estatutos de associações que teve por objetivo principal identificar e analisar as características deste processo nos empreendimentos sociais. Apesar do crescimento das organizações sociais no Brasil e no mundo, ainda não existe um consenso sobre o conceito de Empreendedorismo Social. Mesmo assim, este termo tem sido utilizado para definir o processo que envolve a inovação e utiliza de um conjunto de recursos para promover oportunidades que potencializem transformações sociais. Considerando a escassez de estudos sobre o Processos de Sucessão em Empreendimentos Sociais, foram utilizadas referências baseadas em empresas familiares, tendo em vista as similaridades destas organizações. O Processo Sucessório não deve ser encarado como um evento isolado, mas como um conjunto de etapas cronológicas de desenvolvimento que pode impactar diretamente na longevidade das organizações. Realizou-se um levantamento de dezessete estatutos de organizações sociais localizadas em Uberlândia-MG. As análises foram realizadas considerando os seguintes critérios: período de mandato, reeleição da diretoria, atuação de Conselhos, como se processam as votações para a eleição da diretoria, os requisitos para tornar-se membro da diretoria e exigências para a divulgação do processo eleitoral. Os resultados indicaram 70% das organizações definem um período de mandato de 2 ou 3 anos e 65% permitem apenas uma reeleição. Por outro lado, foi comprovada a carência de detalhes nos estatutos no que diz respeito aos requisitos para que os associados possam se candidatar a cargos de diretoria e sobre a divulgação do processo eleitoral, visto que 65% das organizações não definem um tempo mínimo como critério para os membros se candidatarem à diretoria e não demonstram preocupação em ampliar a divulgação do Processo Eleitoral.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social, Terceiro Setor, Processo de Sucessão.

1. Introdução

Nas últimas décadas, as entidades da sociedade civil sem fins lucrativos que se dedicam a ações sociais, vêm se multiplicando muito e modificando tanto suas características como suas ações, consolidando um formato cada vez mais distante da tradicional filantropia e caridade, para focar no âmbito politizado da sociedade organizada, a fim de ampliar e racionalizar sua ação social (MADEIRA e BIANCARDI, 2003).

Heckert e Silva (2008) afirmam que a participação das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos é crescente tanto na sociedade brasileira, quanto no exterior. Tais organizações que não são entidades públicas, nem empresas privadas orientadas para o lucro, têm sido definidas como “organizações do terceiro setor” e vêm recebendo destaque tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das políticas sociais (SOARES e MELO, 2010; ABGALI e MACIEL, 2002).

Este crescimento pode ser justificado pelo fato de que a assistência a comunidades carentes ter se tornado algo complexo e desafiador no Brasil, onde a marginalização social se configura num problema que gera cada vez mais preocupação para autoridades governamentais e para toda a sociedade (MANÃS e MEDEIROS, 2012).

Fischer e Falconer (1998) acreditam que este crescimento torna ainda mais complexo o processo de definição e caracterização destas organizações, visto que no mesmo leque, podemos encontrar entidades de grande porte e alta rentabilidade, que se aproveitaram do meio formal lícito para se protegerem de exigências fiscais e tributárias, e outras associações comunitárias que lutam para amenizar os problemas sociais.

Quintão (2004) acredita que as organizações que compõe o Terceiro Setor poder ser caracterizadas por quatro grandes fases: a emergência das iniciativas e experiências revolucionárias no século XIX; a Institucionalização das organizações em ramos jurídicos distintos, na virada para o século XX; a sinergia entre Estado e Mercado e a instrumentalização das organizações; e a renovação das organizações do Terceiro Setor nos últimos 30 anos e a configuração heterogênea e difusa na virada do século XXI.

Nesse contexto, um segmento com proposta inovadora que vem se despontando é o Empreendedorismo Social. É preciso reconhecer que o conceito de Empreendedorismo Social ainda é relativamente recente na Teoria das Organizações e que o desenvolvimento das formulações teóricas não acompanharam o crescimento exponencial deste fenômeno no Brasil nas últimas décadas (OLIVEIRA, 2004; SANTIAGO e BORGES, 2010; FISCHER e GODÓI-DE-SOUSA, 2012; SILVA e TEIXEIRA, 2013). Apesar de envolverem organizações formais, com administração autônoma, e combinarem objetivos econômicos e sociais, os empreendimentos sociais são diferentes das empresas, pois eles encontram nas necessidades sociais o foco para a sua atuação (AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLEM, 2012; OLIVEIRA, 2004). Os autores mencionados concordam que o empreendedorismo social envolve atividades inovadoras que criam valor social, podendo ocorrer por meio das relações entre associações, empresas e governo.

Cruz (2012) corrobora com esta afirmação ao considerar que o campo do empreendedorismo social é composto tanto por empreendedores sociais quanto por outras iniciativas que ajudam na promoção do empreendedorismo social, como instituições públicas e privadas, órgãos do governo, universidades e até mesmo em iniciativas de cada um destes agentes. Dees (1998) concorda que no empreendedorismo social, o objetivo não é o negócio pelo negócio; mas trata-se, sim, do negócio social, tendo a sociedade civil como o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado à sua

estratégia. Mair e Martí (2006) argumentam que o que difere o empreendedorismo social das iniciativas de outros setores, é a prioridade à criação do valor social.

O surgimento destes empreendimentos sociais revela alguns pontos significativos como a criatividade, ousadia dos empreendedores ao introduzirem novas ações na dinâmica social. Em contrapartida, se enquadrar em uma legislação que permita que estas organizações saiam da informalidade ainda é uma dificuldade que prejudica as organizações de construir uma rede de empreendimentos e enfrentar os entraves do associativismo (GODÓI-DE-SOUSA; LOPES e ALVES, 2012).

Portanto, ao considerar o processo histórico das organizações que compõe o Terceiro Setor e a maneira heterogênea e difusa com que estas organizações se configuram no período contemporâneo, com o aparecimento de formas inovadoras de manifestações, a exemplo do Empreendedorismo Social, os desafios de se estudar estas iniciativas tornam-se ainda maiores. Além disso, em razão do crescimento do número de organizações no Terceiro Setor, em especial os empreendimentos sociais, bem como de sua estrutura e longevidade, nos últimos anos registra-se o estabelecimento na prática do processo de sucessão nestas organizações, visto que a maioria delas que surgiram na década de 1990, enfrentam hoje os desafios intrínsecos ao processo de transição de seus líderes.

Assim, tendo em vista a carência de estudos voltados para as formas que as organizações do Terceiro Setor vêm tomando no país, e principalmente, sobre o tema de sucessão nessas organizações, torna-se relevante explorar o processo sucessório em empreendimentos sociais nesta pesquisa.

Este estudo justifica-se, por fornecer um material rico para a compreensão de quais são e como atuam os fatores limitadores e facilitadores do processo sucessório nos empreendimentos sociais, o que contribuir para melhorar a gestão da sucessão nesses empreendimentos, visando o desenvolvimento e continuidade deles. O objetivo desta pesquisa foi analisar e descrever as principais características do processo sucessório nos empreendimentos sociais localizados em Uberlândia-MG, a partir da análise de seus estatutos. Especificamente, buscou-se identificar os empreendimentos sociais em Uberlândia que possuem estatuto; estruturar uma base teórica sobre o processo sucessório; e, analisar os dados coletados sobre o processo sucessórios nos empreendimentos sociais pesquisados a partir dos estatutos.

Portanto, este artigo apresentou, primeiramente, as referências que contribuíram para a construção do conceito de Empreendedorismo Social, e ainda autores que abordaram o tema Processo Sucessório e outras contribuições sobre o Estatuto Social. Em seguida, foi apresentada a análise dos resultados obtidos a partir da análise dos estatutos que levou em consideração os seguintes critérios: período de mandato; reeleição da diretoria; atuação de Conselhos; como as eleições se processam, os requisitos para tornar-se membro da diretoria e exigências para a divulgação do processo eleitoral. Por fim, foram apresentadas as considerações finais.

1. Referencial Teórico

1.1. Empreendedorismo Social

Embora o termo “Empreendedorismo Social” esteja ganhando visibilidade na última década (SILVA e TEIXEIRA, 2013), acredita-se que não há uma definição única para o termo em função da diversidade de opiniões acerca do tema, sendo que o conceito ainda encontra-se em construção (MAÍR e MARTÍ, 2006; MARTIN e OSBERG, 2007; MARTIN, 2009; GOMES et al, 2011). Para a compreensão do conceito de Empreendedorismo Social, Martin

(2009) distingue duas escolas de pensamento: os “individualistas” que se concentram nas diferenças entre os empreendedores sociais dos demais agentes sociais; e os “contextualistas”, que enfatizam o fenômeno da globalização e a emergência do empreendedorismo social como um quadro de referência.

Apesar da falta de consenso entre os pesquisadores sobre o significado de “Empreendedorismo Social”, o tema vem ganhando cada vez mais atenção dos acadêmicos (MARTIN e OSBERG, 2007; MATTIELLO et al. 2008; GOMES et al 2011; CORREA, TEIXEIRA, 2012; CRUZ, 2012). Conforme pesquisa realizada a partir da análise de publicações e eventos da área de Administração e Empreendedorismo, Gomes et al (2011) verificaram que 45,65% dos artigos foram realizados sob a forma de estudos de casos, o que evidencia a necessidade dos pesquisadores conhecerem a prática do fenômeno antes de elaborarem formulações teóricas sobre o tema. Além disso, apenas 4,35% dos estudos pesquisados tinham como objetivo propor formulações teóricas, comprovando o fato de o Empreendedorismo Social ainda estar em processo de conceituação e delimitação.

Embora o termo Empreendedorismo Social ainda seja um conceito em construção, Oliveira (2004) acredita que a principal medida de desempenho deve ser o impacto e a transformação social. Assim o autor define o Empreendedorismo Social como um novo paradigma de intervenção social, um processo de gestão social, uma nova tecnologia social e um indutor de auto-organização social. Mair e Martí (2006) consideram o empreendedorismo social como um processo que envolve a inovação e utiliza de um conjunto de recursos para promover oportunidades que potencializem transformações sociais.

O Empreendedorismo Social também pode ser visto como um conjunto de atividades no qual a intersecção entre dimensões com características empreendedoras e sociais estão envolvidas, sendo um processo multinível que ocorre nos níveis individual, grupal e social (CRUZ, 2012). Além disso, existem diferentes terminologias de acordo com o país ou região, facilitando a confusão que o termo pode adquirir.

Assim, tanto a imprecisão conceitual dos empreendimentos sociais quanto a criatividade inovadora dos empreendedores são fatores que contribuem para que a tipologia destes empreendimentos seja muito ampla e diversa, envolvendo desde empresas autogestionárias até grupos informais de pessoas associadas para trabalharem juntas a fim de gerar renda para a sobrevivência, abrangendo tanto organizações formais, cooperativas e associações que enfatizam o tema “negócios inclusivos¹”. Dentre todos estes tipos de empreendimentos, o recorte neste estudo foi feito para as associações, considerando apenas aquelas voltadas para a produção de venda de bens e serviços de maneira coletiva e solidária.

A escolha das associações para a análise pode ser justificada pelo crescimento deste tipo de organizações no Brasil; pelo fato de apresentarem características que mais se aproximam do Empreendedorismo Social; e também por representarem a maioria das organizações respondentes à pesquisa realizada. Conforme o Código Civil Brasileiro as associações são caracterizadas pela reunião de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns; pelo patrimônio constituído pela contribuição dos associados, doações ou subvenções; pelas finalidades sujeitas a serem alteradas pelos associados; e pela deliberação livre de seus associados.

Considerando a importância que o Empreendedorismo Social vem assumindo nas últimas décadas e o crescimento das organizações sem fins lucrativos no Brasil, principalmente das formas associativas de empreendimentos sociais, o estudo sobre o processo de sucessão nestes empreendimentos torna-se fundamental para ampliar a discussão envolvida pelo tema.

1.2. Processo Sucessório

No Brasil, poucas pesquisas foram realizadas com o propósito de investigar o Processo Sucessório em organizações do Terceiro Setor. Uma das explicações para a realização de estudos acadêmicos é a dificuldade de se obter acesso a estas organizações e também devido à falta de um banco de dados oficial para consultas. Além disso, estudos indicam que a literatura sobre Empreendedorismo Social é limitada, principalmente porque este é um fenômeno ainda muito recente nos estudos exploratórios e os pesquisadores brasileiros ainda não se atentaram para a importância das pesquisas sobre o Processo Sucessório nesses empreendimentos (FISCHER e GODÓI-DE-SOUSA, 2012).

Segundo as referidas autoras, os pesquisadores brasileiros tem concentrado as suas pesquisas em empresas familiares por meio de modelos internacionais, que avaliam o processo sucessório a partir de uma perspectiva complexa, considerando a dimensão cognitiva, emocional e contextual do processo. Entretanto, Lumpkin e Dess (1996) adotaram um raciocínio parecido ao afirmarem que para entender melhor as organizações do Terceiro Setor é preciso avaliar as dimensões: **Individual**, que envolvem as características do empreendedor; **Organizacional**, incluindo estrutura, estratégia e cultura adotadas; e **Ambiental**, referindo-se a elementos externos que afetam diretamente o desempenho da organização.

Em função da escassez de estudos no Brasil sobre o tema de sucessão em organizações sem fins lucrativos, este estudo foi realizado a partir de referências baseadas em empresas familiares, estruturas que apresentam características semelhantes a estes empreendimentos do Terceiro Setor.

O processo de sucessão deve ser entendido como um dos elementos que fazem parte da trajetória de qualquer organização, considerando que o fundador está sujeito à morte a qualquer momento de sua vida, o que não representa necessariamente a falência da organização (ESTOL e FERREIRA, 2006; LOURENÇO e FERREIRA, 2012). A sucessão organizacional envolve um processo estratégico que visa buscar a permanência do empreendimento ao longo do tempo (DUARTE e OLIVEIRA, 2012). Nos empreendimentos sociais o planejamento do processo sucessório torna-se ainda mais importante considerando que as mudanças das lideranças ocorrem com mais frequência do que em empresas familiares.

O processo de sucessão das organizações exige que a transição do poder e conhecimento sobre a gestão do negócio sejam passadas de maneira segura e planejada, envolvendo desdobramentos técnicos e emocionais, devendo estar diretamente ligada à estratégia empresarial (OLIVEIRA e BERNARDON, 2008). Os autores comentam que o planejamento da sucessão empresarial pode tornar-se uma oportunidade para os gestores pensarem sobre o futuro do negócio, buscando equilibrar as necessidades de orientação das áreas da empresa, preparar os colaboradores para possíveis mudanças provenientes da transição de poder, e evitar conflitos reais ou potenciais entre os sistemas de propriedade e gestão. Nesse sentido, é imprescindível que todo o procedimento do processo sucessório esteja inserido no estatuto social das organizações sociais de maneira que fique bem esclarecido todos os detalhes deste processo.

De maneira geral, na literatura especializada, existe um acordo de que a sucessão deve ser considerada como um processo e não como um evento, sendo marcado por etapas cronológicas de evolução e desenvolvimento (PETRY e NASCIMENTO, 2009; OLIVEIRA e SILVA, 2012). Freire et al., (2010) consideram a sucessão como um processo de oxigenação da gestão no qual as resistências não podem ser ignoradas, mas encaradas como algo inerente a este processo, a fim de que exista um aprendizado contínuo através dos conflitos que geralmente são prejudiciais ao alcance de resultados desejáveis.

Estas resistências podem ser explicadas pela resistência em fugir das respostas programadas e da sensação de proteção transmitidas pelas rotinas, por isso, para criar novos conhecimentos é necessário um esforço para alterar radicalmente os modelos antigos. Estas constatações reforçam ainda mais a importância do planejamento do processo sucessório nos empreendimentos sociais, visto que nestas organizações a frequência mais constante de mudanças de diretoria podem gerar conflitos que prejudiquem o desempenho da associação (FREIRE et al., 2010).

Petry e Nascimento (2009) justificam que a sucessão não deve ser um acontecimento repentino, pois exige o planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira adequada, sendo o Modelo de Gestão o principal deles. Este planejamento pode durar anos, visto que o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão do sucessor. Bertucci et al., (2009) afirmam que no planejamento da sucessão devem constar regras de sucessão; as formas de utilização de bens da empresa; os parâmetros para o usufruto e a doação de cotas; os critérios que norteiam o processo de profissionalização da empresa; as regras de comercialização das cotas no mercado interno e externo; as condições para saída da empresa, entre outras. Desta forma, os membros familiares terão maior clareza das normas e da possibilidade de posicionarem-se neste cenário, evitando uma série de conflitos.

Godói-de-Sousa e Nakata (2012) verificaram em uma pesquisa com 32 empreendimentos sociais de áreas de atuação diferentes que as normas de funcionamento obedecem apenas a uma exigência legal e não garantem o comprometimento dos colaboradores com o empreendimento. Além disso, as lideranças destas organizações não se preocupam em transmitir o conhecimento entre os seus membros e o trabalho é realizado de maneira isolada, de forma com que os sujeitos atuem como especialistas de suas atividades. Desta forma, a ocorrência de Processo Sucessório adequado pode ser bastante prejudicada.

Em uma pesquisa realizada por Scheffer (1995), foi possível identificar seis dimensões básicas que dificultam o processo sucessório: deficiência na capacitação do sucessor, interferências do relacionamento familiar nos negócios, resistência do sucedido em desligar-se da empresa, restrições à profissionalização por parte da empresa, resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos e falta de interesse do sucessor pelos negócios da família. No mesmo estudo, algumas dimensões facilitadoras deste processo foram identificadas: preparação adequada do sucedido, necessidade de profissionalização da empresa, capacitação do sucessor por meio de treinamento específico, participação da família no planejamento do processo sucessório, definição de critérios para a escolha do sucessor e auxílio ao sucessor pela equipe interna da empresa.

O processo sucessório implica transformações em sua cultura, considerando que o surgimento de novas lideranças apresentam padrões simbólicos, crenças e valores diferentes daqueles que vigoravam na organização (ESTOL e FERREIRA, 2006). Desta forma, podem acontecer diversas mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. Por isso, todos os detalhes do processo sucessório devem ser bem esclarecidos em estatuto a fim de que todos os associados sejam previamente preparados para participarem de tais transformações.

Em uma pesquisa realizada por Godói-de-Sousa e Fischer (2012), buscou-se investigar qual é a relação entre o processo de sucessão, considerando as três dimensões: Individual, Organizacional e Ambiental e os estágios de ciclo de vida: Institucionalização, Descentralização e Conglomerado.. Os resultados indicaram que há uma consciência da necessidade de planejamento para sucessores a fim de adaptar este processo ao ciclo de vida da organização, porém nenhuma ação foi realizada neste sentido na maioria das organizações pesquisadas.

Considerando os conceitos de Empreendedorismo Social e os desdobramentos do que a literatura diz a respeito do Processo Sucessório nas organizações, torna-se necessário avaliar o que os teóricos dizem a respeito das diretrizes para um processo de sucessão embutidos no estatuto das organizações sociais, objeto de estudo deste trabalho.

1.3. Estatuto

O Portal TSO (Terceiro Setor Online) é um site de orientação, informação e interação do Terceiro Setor que possui a missão de difundir e encorajar a prática de ações responsáveis sócio e ambientalmente e de promover o desenvolvimento sustentável, incentivando a sociedade a conhecer e participar do Terceiro Setor, contribuindo para a formalização e para o desenvolvimento das organizações não governamentais.

Segundo o portal, a criação de uma organização do Terceiro Setor exige a elaboração de um estatuto social que deve trazer um conjunto de regras sobre a constituição, o funcionamento e as obrigações da organização. Além dos requisitos exigidos pela lei, é importante que um estatuto contenha disposições sobre a qualificação da entidade como OSCIP ou OS, que favoreçam a organização a adquirir títulos de utilidade pública. Os requisitos previstos no artigo 54 do Código Civil para as associações são:

- a. A denominação, os fins e a sede da associação;
- b. Os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados;
- c. Os direitos e deveres dos associados;
- d. As fontes de recursos para sua manutenção;
- e. O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
- f. As condições para alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- g. A forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Silva et al., (2011) acrescentam que o estatuto deve ser inscrito no registro público competente. Paes (2006, apud SILVA et al., 2011) complementa que o interesse de união de determinados associados para a formação de uma coletividade será reconhecida legítima quando for documentada por escrito sob a forma de um estatuto social. O referido autor acredita que a legislação favorece a criação de associações, visto que a reunião de pessoas em torno de uma causa de interesse comum e o registro dos seus atos constitutivos em cartório civil é suficiente para a abertura de uma associação.

A análise das referências sobre o processo sucessório não permite concluir que exista um período de mandato considerado ótimo para as organizações. Porém, é necessário considerar uma série de fatores antes de definir um período de mandato: área de atuação, características dos associados, elementos culturais da sociedade em que está inserido, número de associados e modelo de gestão.

Em um estudo realizado numa cooperativa localizada no sul de Minas Gerais (ANTONIALLI, 2000) foi constatado que as mudanças de gestão, a cada três anos, como prevê o estatuto, apresentou aspectos positivos, pois permite a renovação da diretoria e a geração de novas ideias, embora, ao mesmo tempo, revela aspectos negativos por provocar um clima de revanche na chapa perdedora. Além das disputas pelo poder entre os cooperados, a falta de atualização do estatuto com definição de regras claras quanto à admissão e desligamento dos cooperados é apontada como um dos fatores principais de causa de conflitos na organização. Outros fatores como a ausência de planejamento estratégico; falta de profissionalismo gerencial da diretoria e divergências políticas dos grupos de interesse (situação e oposição) foram mencionados como fortes influenciadores das estratégias da cooperativa.

A partir das constatações levantadas pela literatura sobre o processo sucessório, a importância da escolha de um sucessor (BERNHOEFT, 1989), as transformações culturais que este processo acarreta (ESTOL e FERREIRA, 2006), a necessidade de que o processo de sucessão não seja um evento repentino (PETRY e NASCIMENTO, 2009), mas um processo marcado por evoluções cronológicas de evolução e desenvolvimento (OLIVEIRA e SILVA, 2012), podemos concluir que a inserção dos detalhes sobre o processo sucessório no estatuto de um empreendimento social é imprescindível para a sucessão seja de fato um processo benéfico para o desenvolvimento da organização.

2. Metodologia

Este estudo foi descritivo por ter o objetivo de descrever as principais características do processo sucessório nos empreendimentos sociais pesquisados a partir de seus estatutos. Quanto à sua abordagem esta pesquisa se caracteriza essencialmente como qualitativa. A pesquisa empírica foi estruturada em duas etapas que se inter-relacionam: a primeira por meio da identificação dos Empreendimentos Sociais que possuem estatuto; e a segunda por intermédio de uma análise documental dos mesmos, categorização e identificação de cada particularidade no que tange a sucessão e de que forma elas se relacionam com a teoria, abordando paralelos significativos.

Para a fase inicial do estudo buscou realizar um panorama dos empreendimentos sociais na cidade de Uberlândia. Foram levantadas 210 organizações a partir de uma listagem proveniente das secretarias da prefeitura do município e também por meio de consultas à lista telefônica. Em seguida, aplicou-se um questionário aos responsáveis por essas organizações, porém foram obtidos apenas 77 questionários completos, devido a uma série de dificuldades encontradas: mudança do número de telefone; celulares que não atendem; dificuldade em encontrar o gestor responsável; terminal interrompido; falta de interesse em responder às perguntas e falta de abertura dos respondentes.

Um segundo questionário foi aplicado para estas 77 organizações, incluindo questões referentes a outras temáticas, envolvendo elementos ligados às características do empreendimento e do perfil do empreendedor, por meio da plataforma *surveymonkey*. O retorno obtido foi de 23,4%, que representam 18 organizações, incluindo fundações, creches e associações.

Em 2012, foi realizado o II Curso de Capacitação para Gestores Sociais, promovido pelo grupo de pesquisa em Empreendedorismo Social, da FAGEN/UFU, onde foram coletados cinco estatutos das organizações participantes. Outros quatro foram adquiridos ao longo de entrevistas realizadas com gestores sociais e outros colaboradores ao longo de uma pesquisa sobre o perfil dos empreendedores sociais de Uberlândia-MG. Em 2013, um novo curso foi ministrado aos gestores sociais, tendo como tema “O Processo Sucessório”, onde conseguimos mais três estatutos para a análise.

Considerando o pequeno número de estatutos coletados durante a pesquisa, foi realizado mais um esforço para adquirir novos estatutos por meio de envio de e-mail para aproximadamente vinte e cinco instituições do banco de dados, sendo que nenhuma delas retornou o contato disponibilizando o estatuto. A realização de ligações a mais vinte associações da cidade, trouxe um retorno de mais dois estatutos coletados. Os outros três estatutos foram obtidos a partir do contato com outro estudante da Universidade Federal de Uberlândia que já havia realizado pesquisas com empreendimentos sociais. Desta forma, foram utilizados 17 estatutos para a análise.

A dificuldade de conseguir os estatutos para análise pode ser justificada pela falta de abertura dos membros das organizações em conceder documentos internos da instituição; pela falta de profissionalização das organizações que dificilmente possuem uma cópia digitalizada do documento, tampouco equipamentos para realizar a cópia de arquivos já impressos; e à falta de autonomia dos membros que dependem da autorização do presidente para efetivar a liberação do estatuto.

3. Análise dos Estatutos

A análise dos estatutos foi realizada levando em consideração os seguintes critérios: período de mandato, reeleição da diretoria, atuação de Conselhos, como se processam as votações para a eleição da diretoria, os requisitos para tornar-se membro da diretoria e exigências para a divulgação do processo eleitoral. Os resultados obtidos e as análises foram apresentados a seguir.

4.1. Período de mandato

Dos estatutos das 17 organizações pesquisadas, observou-se que 6 organizações (35,29%) definem o período de 2 e 3 anos para a ocorrência de novas eleições. Duas instituições (11,76%) utilizam o período de 4 e 5 anos para a gestão e apenas uma organização (5,88%) é dirigida pela mesma gestão durante 6 anos, sendo que o mandato pode ser prorrogado por mais 4 anos. A Figura 1 ilustra os resultados apresentados pela pesquisa.

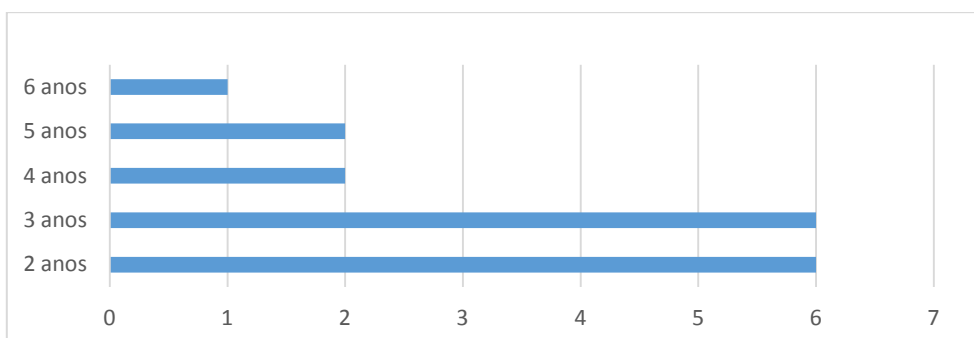


Figura 1. Período de Mandato da Diretoria

Fonte: elaborado pelos autores

Em todo o referencial teórico utilizado para a realização deste trabalho não foi encontrada nenhuma recomendação a respeito de qual é o tempo de mandato mais adequado para as organizações sociais. Levando em consideração as diversas formas de atuação que as organizações do Terceiro Setor possam assumir (MENDONÇA e FILHO, 2004; MAÑAS e MEDEIROS, 2012) e que cada organização possui características muito particulares, torna-se bastante difícil delimitar um período de mandato adequado.

O Processo Sucessório pode ser considerado como um processo de oxigenação para a organização sendo fundamental para garantir a sua sobrevivência e longevidade (BERTUCCI et al., 2009), Assim, as resistências ao processo de sucessão não podem ser ignoradas, contudo Freire et al. (2010) as encaram como parte natural do processo. Além disso, o Processo Sucessório exige transformações culturais, de padrões simbólicos, crenças e valores, considerando o surgimento de novas lideranças (ESTOL e FERREIRA, 2006), e exige o planejamento de diversos fatores para que ocorra de maneira adequada sendo que este

planejamento pode durar anos, podendo ser um facilitador na transferência do poder e na gestão do sucessor (PETRY e NASCIMENTO, 2009).

Junior e Muniz (2006) acreditam que o sucessor deve desenvolver relações de poder e confiança plenas perante os membros da organização. Desta forma, acredita-se que a definição do período de mandato de uma organização social deve respeitar o tempo necessário para que estas relações mencionadas sejam desenvolvidas pelo sucessor.

Períodos mais curtos de mandato (2 ou 3 anos) podem trazer mais credibilidade às organizações, longevidade e outros benefícios desde que este processo seja bem planejado e ocorra de maneira adequada, respeitando o tempo suficiente para que o sucessor desenvolva relações de poder e confiança, a fim de que a transição do poder do sucedido para o sucessor ocorra de forma gradual.

4.2. Reeleição da Diretoria

Das 17 organizações pesquisadas, a maioria permite que a diretoria seja reeleita apenas uma vez (64,71%), o que contribui para a ocorrência de um processo sucessório mais adequado para a renovação dos diretores da instituição. Duas associações (11,76%) não mencionam a proibição ou permissão de reeleição da diretoria, uma delas permite a reeleição, mas não esclarece quantas (5,88%), e três organizações não apresentaram nenhuma restrição para a reeleição em seu estatuto (17,65%). O Gráfico 2 ilustra os resultados apresentados.

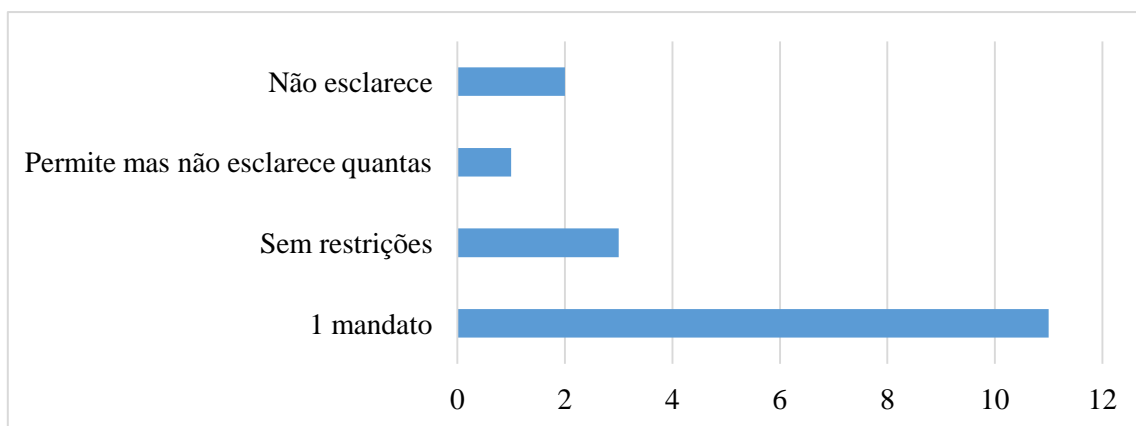


Figura 2. Reeleição da diretoria

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados apontaram que apenas uma organização registrou em estatuto restrições para a reeleição da diretoria, na qual apenas dois terços da diretoria poderão ser reeleitos. Esta medida vai ao encontro das teorias mencionadas neste estudo (PETRY e NASCIMENTO, 2009), pois contribui diretamente para a renovação das lideranças vigentes na organização, demonstrando um elemento significativo no planejamento e na estrutura do processo de sucessão.

A restrição para as reeleições é fundamental para que o Processo Sucessório aconteça de forma mais eficaz e promova, de fato, benefícios para o desenvolvimento e longevidade da organização social (BERTUCCI et al 2009), impedindo que o mesmo gestor exerça liderança durante um período muito longo de tempo.

4.3. Atuação de Conselhos

Todas as associações pesquisadas possuem um Conselho Fiscal, exceto uma, que denomina o Conselho como Consultivo. Algumas organizações além do Conselho Fiscal também apresentam a presença de outros Conselhos chamados de Administrativos, Diretor, Deliberativo ou de Orientação.

Independente da nomenclatura que assumam, os Conselhos são fundamentais para trazer maior credibilidade e orientação para as organizações, principalmente quando essas encontram-se em fase de institucionalização e não possuem condições para contratar profissionais que possam prestar assistência jurídica ou financeira (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

A constatação dos Conselhos mencionados nos estatutos utilizados para análise não permite identificar se estes Conselhos realmente funcionam nas organizações pesquisadas. De maneira geral, a inserção dos Conselhos nos estatutos indica uma abertura para que pessoas de fora da organização possam atuar e interferir nas decisões tomadas pela diretoria, conferindo mais credibilidade ao empreendimento, concedendo o direito aos associados de exigirem a existência e atuação destes Conselhos na entidade.

Tendo em vista a importância da transferência do conhecimento nos empreendimentos sociais (GODÓI-DE-SOUSA e NAKATA, 2012), a atuação dos Conselhos pode ser fundamental para facilitar o compartilhamento de ideias entre os membros destas organizações.

4.4. Como se processam os votos para a eleição de diretoria

Apenas uma das organizações pesquisadas funciona com o voto aberto (6%), sendo que outras 3 organizações não esclarecem no estatuto sobre os votos (18%), e nas demais, o voto é secreto (76%). Além disso, todas as organizações tomam as decisões baseadas em uma Assembleia Geral Ordinária, exceto uma associação que não mencionou a existência ou funcionamento de nenhuma assembleia.

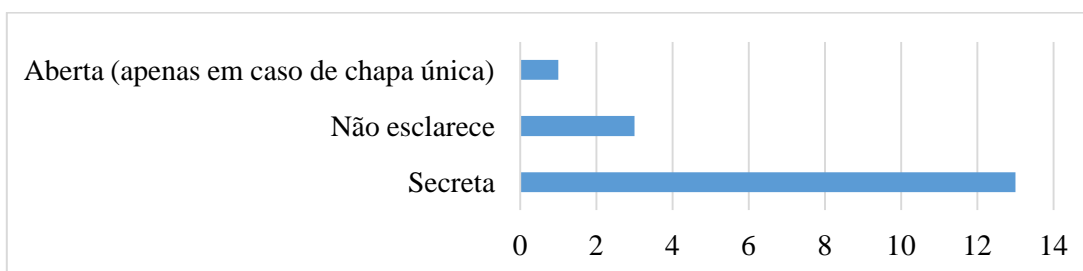


Figura 3. Votação para eleição da diretoria

Fonte: elaborado pelos autores

A ausência de esclarecimento sobre o processo de votação pode ser um fator motivador de conflitos durante as eleições da diretoria. Por isso, a clareza dos detalhes de todo o Processo Eleitoral é muito importante para que as eleições sejam consideradas legítimas por todos os membros da organização, visto que a falta de legitimidade foi apontada como um dos fatores que prejudicam o Processo Sucessório (GODÓI-DE-SOUSA, 2010). Além disso, a definição clara das regras de sucessão concede aos membros da organização a possibilidade de se posicionarem neste cenário, evitando possíveis conflitos que possam surgir neste processo (BERTUCCI et al, 2009).

4.5. Requisitos para tornar-se membro da diretoria

Dentre as organizações pesquisadas, sete delas definem um período mínimo para que os sócios possam participar do processo eleitoral, sendo que 17% define o período de 6 meses, 12% o tempo mínimo é de 1 ano e 6%, o período de 2 anos. Observou-se que a maioria delas (65%) não define tempo mínimo como critério para que os membros sejam candidatos à diretoria, conforme o Figura 4.

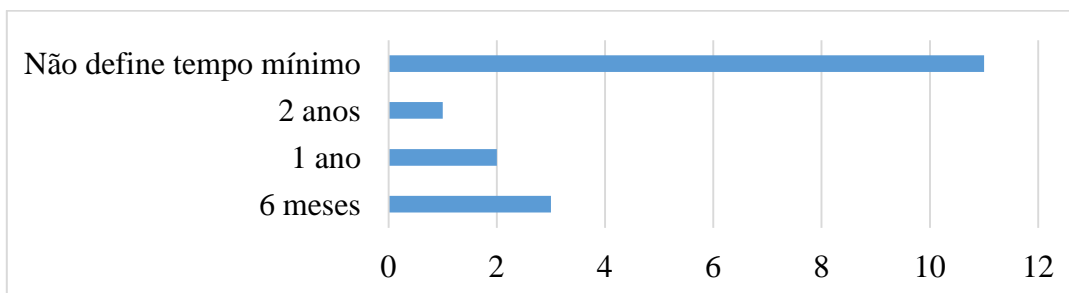


Figura 4. Tempo mínimo de permanência na associação como requisito para a candidatura à diretoria

Fonte: elaborado pelo autor

Três associações (18%) não mencionam nenhum tipo de requisito para que os sócios tenham o direito de se candidatarem a cargos na diretoria e outras associações acrescentam outros tipos de requisitos. Em uma associação voltada para a assistência de deficientes físicos, observou-se uma restrição diferente das restrições encontradas em outros estatutos, definindo que a diretoria deve ser composta por no mínimo 2/3 de pessoas com deficiências físicas. Da mesma forma, uma associação responsável pela assistência de minorias sexuais, exige que os candidatos para a diretoria sejam publicamente assumidos dentro destas minorias. Outra organização que trabalha em prol de deficientes físicos, define que os cargos de presidente, vice-presidente e tesoureiro sejam ocupados com pessoas portadoras de deficiências físicas. Estas medidas têm por objetivo estimular a participação dos associados na diretoria da associação e manter nela indivíduos que realmente tenham um comprometimento com a organização.

Uma das organizações pesquisadas, atuante na área de assistência social, exige a participação dos candidatos para a diretoria em pelo menos um dos cursos de formação oferecidos pela própria organização em nível regional ou nacional. Esta exigência expressa a preocupação em eleger pessoas mais capacitadas para assumirem posição de liderança.

A definição de requisitos para a candidatura dos membros a cargos de diretoria pode ser considerada um elemento muito importante no planejamento do Processo Sucessório nos empreendimentos sociais, tendo em vista que a capacitação do sucessor foi considerada por Scheffer (1995) como um fator facilitador do Processo de Sucessão. Bernhoeft (1989) considera o sucedido como o ponto de partida para o surgimento de crises do processo de sucessão de uma organização. Desta forma, o autor justifica que o sucessor deve ser escolhido de maneira cuidadosa para que não restem dúvidas da sua capacidade de preservar os valores do sucedido, a fim de que o Processo Sucessório ocorra da maneira mais harmoniosa possível.

4.6. Divulgação do Processo Eleitoral

O último item de avaliação é referente aos meios de divulgação do Processo Eleitoral. Assim, verificaram-se quais são os detalhes mencionados nos estatutos sobre o período de

antecedência com que o edital deve ser elaborado, os materiais em que este edital deve ser lançado e os locais de divulgação do processo eleitoral.

A Figura 5 demonstra que 35% das organizações sociais definem em estatuto que existe um período mínimo para a divulgação das eleições, que varia de 30 a 72 dias antes do dia da votação. Outras 18% das organizações pesquisadas, mencionam detalhes a respeito dos materiais de divulgação do processo sucessório, mas não definem um período para que o edital seja divulgado. Observou-se também que a maioria das organizações (47%) não mencionam nenhum detalhe sobre a divulgação do processo eleitoral, prejudicando assim a credibilidade e legitimidade das eleições (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

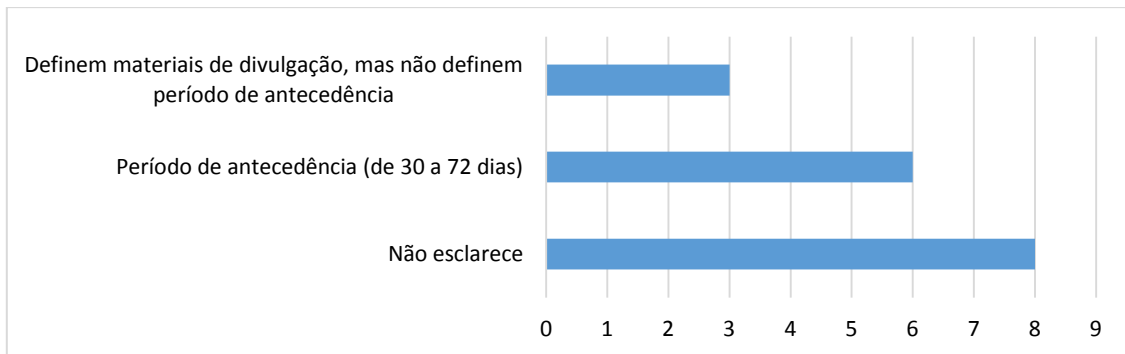


Figura 5. Divulgação do Processo Eleitoral – Período de antecedência

Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisar este item da perspectiva dos materiais de divulgação exigidos em estatuto para a divulgação do Processo Eleitoral, obtiveram-se os seguintes resultados:

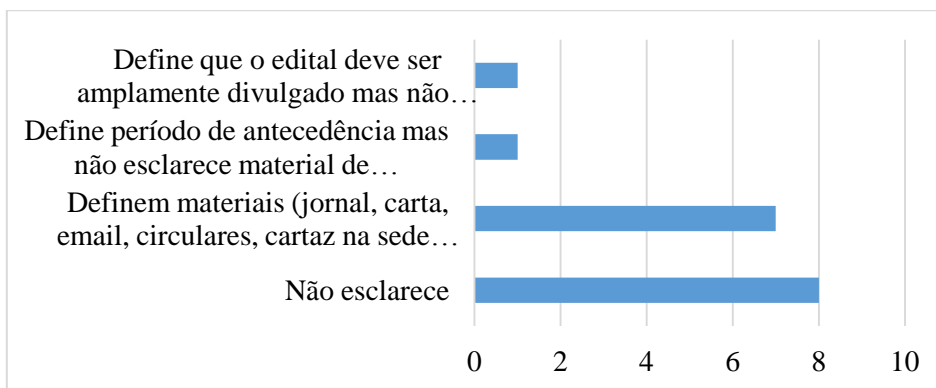


Figura 6. Divulgação do Processo Eleitoral – Materiais de Divulgação

Fonte: elaborado pelos autores

A princípio, conforme mencionado na análise anterior, 47% das organizações não esclarecem detalhes sobre a divulgação do Processo Eleitoral; 41% exigem que as Eleições sejam divulgadas por determinado tipo de material (jornal, carta, e-mail, cartaz, outros circulares e até mesmo em uma organização voltada para a assistência de deficientes físicos e visuais, exige-se a impressão de materiais elaborados e impressos em braille); outras 6% definem um período de antecedência, mas não esclarecem os materiais de divulgação, e por fim, 6% definem que o edital deve ser amplamente divulgado, embora nem o período de antecedência nem os materiais de divulgação são esclarecidos.

Da mesma forma que a definição do período de antecedência para a divulgação do Processo Eleitoral contribui para a legitimidade e credibilidade das eleições (GODÓI-DE-SOUSA, 2010), a definição dos materiais de divulgação é essencial para que a ocorrência deste processo seja conhecido amplamente pela comunidade na qual a organização está inserida, podendo mobilizar um número maior de pessoas para participarem das eleições, seja como candidato ou simplesmente como sócio.

Considerando o Processo Sucessório como um processo estratégico que visa a longevidade da organização (DUARTE e OLIVEIRA, 2012) e a importância da escolha do sucessor para o sucesso da organização (JÚNIOR e MUNIZ, 2006), a ampla participação dos associados e membros da comunidade neste processo pode favorecer o processo eleitoral.

5. Considerações Finais

A partir dos resultados obtidos na pesquisa pode-se concluir que, de maneira geral, as organizações sociais apresentam conformidade com a teoria apresentada neste trabalho prevendo períodos e limites para a ocorrência de reeleição da diretoria, reconhecendo a importância do Processo de Sucessão para a continuidade e manutenção da associação.

Em contrapartida, quando analisados os itens: “Requisitos para tornar-se membro da diretoria” e “Divulgação do processo eleitoral”, os resultados revelaram que 65% das organizações não definem um tempo mínimo como critério para os membros se candidatarem à diretoria, sendo que 18% do total de organizações pesquisadas não definem nenhum pré-requisito. Tendo em vista que a escolha do sucessor pode impactar diretamente no desenvolvimento da organização e que a sucessão é um processo decisivo para a longevidade da organização, devem-se definir os requisitos necessários para que os membros das organizações se candidatem aos cargos da diretoria. Além disso, 47% não definem quais materiais devem ser utilizados para a divulgação do processo eleitoral. Isto indica que estas organizações não se preocupam em divulgar o Processo Eleitoral, tampouco envolver os associados neste processo.

Como limitações deste estudo, aponta-se o número reduzido de estatutos coletados. Sugere-se que os próximos estudos sejam realizados a partir da obtenção de um número maior de estatutos para que a amostra da pesquisa seja mais representativa. Nota-se também uma limitação inerente à análise documental que não permite que se descubra se os detalhes inseridos nos estatutos são respeitados pelas lideranças destas organizações.

Este trabalho pode contribuir com o estudo teórico sobre o assunto, e ainda para o entendimento, por parte dos gestores sociais, da importância de que todo o procedimento do processo sucessório esteja inserido no estatuto social das organizações sociais, de maneira que fique bem esclarecido todos os detalhes desse processo e, principalmente, para a aplicação prática dele.

Referências

- ABGALI, S., MACIEL, M. L.; **Capital social e empreendedorismo local**. Políticas para Promoção de sistemas Produtivos Locais de MPME. Setembro, 2002.
- ABONG (2013). **ABONG 2010 a 2013: em defesa dos direitos e bens comuns**. Fev, 45 p. São Paulo, 2013.
- ANTONIALLI, L. M.; Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 135-159, jan/abr. 2000.

AUSTIN, J., STEVENSON, H., WEI-SKILLERN, J.; Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **R. Adm.**, v. 47, n.3, p. 370-384, jul/ago/set. São Paulo, 2012.

BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo, Nobel, 1989.

BERTUCCI, J. L. de O., CAMPOS, E. A. da S., PIMENTEL, T. D., PEREIRA, R. D.; Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr/jun. São Paulo, 2009.

CORRÊA, R. O., TEIXEIRA, R. M.; Empreendedorismo Social e Redes de Relacionamento: Estudo de Casos Múltiplos em Organizações com Fins Sociais. EnANPAD, **XXXVI Encontro da Ampad**, 22 a 26 de setembro. Rio de Janeiro, 2012

CRUZ, G.; As duas faces do Empreendedorismo Social. **RaUnP**, ano V, n. 1, Out/mar. Rio Grande do Sul, 2013.

DEES, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship.** Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: *May 30, 2001.* Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 08/08/2013.

DUARTE, F. D., OLIVEIRA, L. R.; Desenvolvimento de Ferramenta para Análise de Maturidade em Processos Sucessórios de Empresas Familiares. **Revista Gestão.Org**, vol. 8 (1), p. 6-29, jan/abr, 2010.

ESTOL, K. M. F., FERREIRA, M. C.; O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 93-110. Out/Dez, 2006.

FISCHER, R. M., FALCONER, A. P.; Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, v. 33, n.1, p. 12-19, jan/mar. São Paulo, 1998.

FISCHER, R. M.; Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **R. Adm.**, v. 40, n.1, p. 5-18, jan/fev/mar. São Paulo, 2005.

FREIRE, P. de S., SOARES, A. P., NAKAYAMA, M. K., SPANHOL, F. J.; Processo de Sucessão em Empresa Familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **R. Gest. Tecn. Journal of Informations Systems and Technology Management**, Vol. 7, n. 3, p. 713-736. Santa Catarina, 2010.

GODÓI-DE-SOUSA, E. **O Processo Sucessório em Associações Produtivas no Brasil – Estrutura, Desafios e Oportunidades.** 2010. 204 f. Tese – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

_____, FISCHER, R. M.; The succession process at social enterprises in Brazil. **R. Adm.**, v. 47, n.3, p. 473-488, jul/ago/set. São Paulo 2012.

_____; LOPES, J. E. F., ALVES, M. B de F.; **Empreendimentos Sociais: os Desafios da Produção à Comercialização.** XXXVI EnANPAD, **XXXVI Encontro da Ampad**, set. Rio de Janeiro, 2012.

_____; NAKATA, L. E.; Transferência e Compartilhamento do Conhecimento no Contexto dos Empreendimentos Sociais. **SemeAd Seminários em Administração**, outubro. 2012.

GOMES, E. de O., BOTELHO, G. K. N., BARBOSA, L. C.; Empreendedorismo Social: O Tema sob a Perspectiva das Quatro Dimensões de Gartner. II Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis - AdCont, 13 a 14 de Outubro. Rio de Janeiro, 2011.

HECKERT, C. R., SILVA, M. T.; Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção**, v. 18, n. 2, maio/ago, p. 319-330, 2008.

JUNIOR, A. S., MUNIZ, R. M., Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **R. Adm.**, v. 41, p. 107-117, jan/mar. São Paulo, 2006.

LOURENÇO, C.D. da S., FERREIRA, P. A; Cultura Organizacional e Mito Fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão e Regionalidade**, vol. 28, n. 84, set/dez. Lavras, 2012.

MADEIRA, F. R., BIANCARDI, M. R.; O Desafio das Estatísticas do Terceiro Setor. **São Pauli em Perspectiva**, v. 17(3-4), p. 177-184, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n3-4/a18v1734.pdf>>. Acesso em: 02/05/2013.

- MAIR, J., MARTÍ, I.; Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. IESE Business School. **Journal of World Business**, v. 41, p. 36-44, Barcelona, 2006.
- MAÑAS, A. V., MEDEIROS, E. E.; Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul/dez. João Pessoa, 2012.
- MARTIN, M.; **Agarrar a Promessa do Empreendedorismo Social**. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1322447>. Acesso em: 30/04/2013.
- MARTIN, R. L., OSBERG, S.; Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation review**, p.26-39. Stanford, 2007
- MATTIELLO, K., VIEIRA, F. G. D., PREVIDELLI, I. T. S.; Marketing social corporativo e empreendedorismo social. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, p. 72-88, Out/Dez. Blumenau, 2008.
- MENDONÇA, L. R. de, FILHO, C. A. P. M.; Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **R. Adm.**, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./nov./dez. São Paulo, 2004.
- OLIVEIRA, L. G. M., SILVA, G. A. V; Sucessão em uma Empresa Familiar: Valores, Racionalidades e Dilemas. **R. Adm. Faces Journal**, v.11, n.2, p. 28-42, abr/jun. Belo Horizonte, 2012.
- OLIVEIRA, L. R., BERNARDON, R. A; Instrumento para Avaliação de Diretrizes Estratégicas de Sucessão Empresarial. **Revista Gestão e Planejamento**, v.9, n.2, p. 141-158, jul/dez. Salvador, 2008.
- PETRY, L. I., NASCIMENTO, A. M., Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr. São Paulo, 2009.
- PORTAL BRASILEIRO DO TERCEIRO SETOR. Estatuto. Acesso em: 11 de novembro de 2013. Disponível em:< <http://www.terceirosetoronline.com.br/estatuto/>>.
- QUINTÃO, C.; Terceiro Setor – elementos para referência teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho, maio. Braga, 2004.
- SANTIAGO, T, BORGES, C.; O Processo de Criação de Organizações do terceiro Setor, suas Dificuldades e seus Fatores de Sucesso. VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.14 a 16 de abril. Recife, 2010.
- SCHEFFER, A. B. B., Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, jul/set. São Paulo, 1995.
- SILVA, C. E. G., RESENDE, T. de A., MUNIZ, R. M., CKAGNAZAROFF, I. B.; Formas Jurídicas no Terceiro Setor Brasileiro: Estatuto Legal, evidências empíricas e formalismo. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 58. São Paulo, 2011.
- SILVA, J. D. da, TEIXEIRA, R. M.; Aprendizagem Empreendedora: Um estudo de casos Múltiplos com Empreendedores Sociais de Aracaju – Sergipe. XVI SemeAd, outubro. Sergipe, 2013.
- SOARES, A. C. A. A.; MELO, M. C. de O. L.; Gestão do Terceiro Setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 1-11. Jan-Mar. São Paulo, 2010.
- TEODÓSIO, A. dos S. de S.; COMINI, G.; Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul/ ago/ set. São Paulo, 2012.

Nota:

¹ Negócios inclusivos é um termo utilizado para conceituar organizações que buscam a solução de problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira, voltados para a geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho, estabelecendo relações com empresas privadas tradicionais na condição de fornecedores ou de distribuidores de seus produtos ou serviços (TEODÓSIO e COMINI, 2012)