

EMPRESAS SOCIAIS NA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL: AVANÇOS E ARMADILHAS EM BRUMADINHO/MINAS GERAIS

*SOCIAL BUSINESS IN THE PROMOTION OF LOCAL DEVELOPMENT:
ADVANCES AND PITFALLS IN BRUMADINHO / MINAS GERAIS*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v8i3.318>

Adriana Ferreira Furtado^a, Armindo dos Santos de Sousa Teodósio^b e Júnia Fátima do Carmo Guerra^c

^a **Adriana Ferreira Furtado**

furtado.adrianna@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

^b **Armindo dos Santos de Sousa Teodósio**

armindo.teodosio@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

^c **Júnia Fátima do Carmo Guerra**

juniafcg71@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

Data de envio do artigo: 13 de janeiro de 2016.

Data de aceite: 31 de outubro de 2017.

Palavras-chave:
Empresas Sociais;
Desenvolvimento Local;
Poder Local; Pobreza.

Resumo O artigo analisa a difusão de Empresas Sociais em dinâmicas locais. Empresas Sociais são aquelas que favorecem a sustentabilidade ao envolverem populações pobres em suas atividades. Trata-se de um estudo de caso do município de Brumadinho em Minas Gerais/Brasil, marcado por diferentes projetos de desenvolvimento oriundos das atividades de mineração e do turismo cultural e ambiental, no qual se insere o museu de arte contemporânea Inhotim. Os resultados da pesquisa ajudam a compreender as possibilidades e armadilhas que se configuram para a difusão de práticas empresariais sustentáveis quando organizações constituídas por diferentes setores e natureza se voltam à promoção de Empresas Sociais.

Keywords:
Social Enterprises; Local
Development; Local
Power; Poverty.

Abstract *The article examines the diffusion of Inclusive Business in local dynamics. Inclusive Businesses are those that favor sustainability by involving poor people in their activities. This is a case study of the municipality of Brumadinho in Minas Gerais / Brazil, a reality marked by different development projects derived from mining and cultural and environmental tourism activities, which embodies the contemporary art museum CACI. The results help to understand the opportunities and pitfalls that are configured for the diffusion of sustainable business practices when organizations constituted by different sectors and nature turn the promotion of inclusive business.*

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre as estratégias de combate à pobreza têm se multiplicado nos últimos anos, constituindo uma rica agenda de investigação e debates. Além das discussões sobre a natureza e os impactos de programas governamentais na melhoria das condições de vida de populações em situação de vulnerabilidade social e ambiental, muitos estudos têm se voltado a discutir o papel dos negócios nos processos de desenvolvimento. Uma das vertentes desse debate que mais ressonância tem nos estudos sobre estratégias de sustentabilidade é aquela que se volta a problematizar o papel e a responsabilidade das corporações na difusão de políticas e práticas capazes de melhorar a qualidade de vida de populações pobres, ao mesmo tempo em que apoiam processos de preservação do patrimônio ambiental e cultural dos territórios. Nesse contexto, emergem as pesquisas sobre Empresas Sociais.

A expressão Empresas Sociais pode ser compreendida como atividades desenvolvidas por diferentes tipos de organizações, provenientes de diferentes setores e grupos sociais, sejam elas empresas privadas, organizações da sociedade civil ou até mesmo órgãos públicos, que se voltam à

promoção de empreendimentos mercantis, porém o fazem através de parâmetros de gestão e condução dos negócios que também enfatizam ou, em vários casos, coloca maior centralidade à construção de boas relações de trabalho com seus empregados, o acesso a produtos e serviços efetivamente úteis e benéficos para os consumidores a preços justos. Além disso, visa a redução da desigualdade social, o combate à pobreza e a preservação dos recursos naturais (HAIGH; HOFFMAN, 2012).

A partir dessa perspectiva as Empresas Sociais tentam promover as múltiplas dimensões da sustentabilidade, ainda que em escalas e modos de operação muito variados, ora com maior ênfase em uma dimensão, ora em outra. Todavia, nunca colocando a rentabilidade financeira e o lucro para a organização acima dos demais parâmetros de uma gestão ambiental socialmente responsável (FISCHER; COMINI, 2012).

Essas dimensões da sustentabilidade podem ser entendidas a partir de autores como Sachs (2004) e Lélé (1991), os quais defendem a preservação do patrimônio natural por meio de dinâmicas locais pautadas pela participação comunitária na busca de soluções de desenvolvimento. Tais dinâmicas contribuem para mitigar a desigualdade social e a

vulnerabilidade de populações em situação de risco socioambiental, bem como a preservação de modos de vida tradicionais que sejam compatíveis com a preservação ambiental.

A sustentabilidade pode ser entendida e é compreendida na presente discussão como processos de desenvolvimento nos quais diferentes organizações colaboram para a construção de dinâmicas locais nas quais se promova a preservação do patrimônio ambiental e cultural, a difusão da democracia participativa e a mitigação da pobreza e do risco socioambiental.

São diversas as abordagens e terminologias que compõem o campo de estudos sobre Empresas Sociais, se entrecortando e convergindo ou divergindo quanto a pressupostos centrais e/ou questões periféricas. Elas podem ser observadas a partir de denominações como *Benefit Corporations* (HAIGH; HOFFMAN, 2012), Organizações Híbridas (HAIGH; HOFFMAN, 2012), Mercados Inclusivos (BOECHAT, 2011); Empreendedorismo Social (Fischer, 2010), Empresa Social (YUMUS, 2008) e estratégias da Base da Pirâmide (PRAHALAD; HART, 2002). Além disso, discussões sobre Microcrédito, Microfinanças e Finanças Solidárias também se articulam aos debates que permeiam os estudos sobre Empresas Sociais.

Apesar do avanço recente em termos de produção de conhecimento científico sobre Empresas Sociais e temáticas que se relacionam a esse campo de investigação, percebe-se que muito da literatura disponível sobre o tema ainda é proveniente de organismos internacionais e agências de cooperação internacional, que primam por construir abordagens incisivamente normativas sobre Empresas Sociais. Além disso, a maioria dos casos analisados se referem a experiências em contextos nacionais diferentes e, muitas vezes, distantes da realidade socioeconômica brasileira. Essas características da literatura reforçam ainda mais a relevância da ampliação das investigações e debates críticos sobre Empresas Sociais (EVERS; SCHULZE-BÖING, 2001; EVERS, 2001; HAUGH, 2005; DEFOURNY; NYSENS, 2007; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

Diante desse contexto, este artigo objetiva analisar os esforços realizados pelas organizações para a promoção e consolidação de Empresas Sociais em realidades locais marcadas pela desigualdade social e risco ambiental, bem como pela busca de alternativas para sustentabilidade. Com isso, pretende-se compreender, em maior profundidade,

as possibilidades de alternativas que as Empresas Sociais podem oferecer para melhorias das condições de vida de populações em situação de pobreza. Agregado a essa proposta central, objetiva-se discutir como organizações dos três setores (Estado, Mercado e Sociedade Civil) interagem em ações de Empresas Sociais, criando ou não dinâmicas de mercado e de negócios que favoreçam a difusão de estratégias de sustentabilidade capazes de melhorar a qualidade de vida de populações pobres e em situação de risco socioambiental.

Para tanto, este trabalho analisa uma experiência local de fomento de Empresas Sociais que tem como ator central uma organização de grande porte do setor cultural, o museu de arte contemporânea Inhotim, situado no município de Brumadinho em Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma realidade rica em complexidade, visto que os impactos desse museu alteraram as relações econômicas tradicionais desse município que sempre vivenciou conflitos e contradições entre a ação de grandes empresas mineradoras e as atividades de turismo. Além disso, apesar do avanço socioeconômico acontecido nesse território nos últimos anos, perduram importantes e persistentes bolsões de pobreza em Brumadinho, a despeito de todo o fluxo de negócios ligados à mineração e ao turismo cultural e ambiental no município.

A fim de problematizar essa realidade, este trabalho inicia-se com uma discussão teórica sobre as perspectivas de atuação em Empresas Sociais, sua natureza e suas possibilidades e riscos na construção de dinâmicas de mitigação da pobreza e promoção da sustentabilidade. Depois de estabelecidas as categorias teóricas de análise, faz-se uma breve descrição dos procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa de cunho qualitativo que envolveu extensivo levantamento de dados em campo, para em seguida se concretizar a análise do caso à luz da problematização teórica estabelecida.

Apreende-se que o debate sobre Empresas Sociais e sua efetiva dinâmica em contextos locais brasileiros vêm se somar a uma série de estudos que têm surgido sobre o tema em diferentes partes do mundo. A luz de uma abordagem reflexiva e dialógica, as discussões permitirão contribuir para uma melhor compreensão das promessas, das possibilidades e das armadilhas que essas estratégias de sustentabilidade carregam, sobretudo em economias marcadas pelo desenvolvimento econômico tardio como a brasileira.

2. O CAMPO DE ESTUDOS SOBRE EMPRESAS SOCIAIS: POLISSEMIAS E DEBATES

Empresas Sociais (ES) se caracterizam por serem empreendimentos econômicos que permitem coordenar ações e esforços para potencializar o combate a pobreza através de empreendimentos econômicos, que primariam pela capacidade de gerar sustentabilidade, sobretudo em sua dimensão relacionada à inclusão social e mitigação de desigualdades. Por sua vez, Empresas Sociais acabam por se disseminar e procurar, ainda que de forma gradativa e marginal, transformações institucionais nos mercados, estabelecendo os chamados Mercados Inclusivos (HAIGH; HOFFMAN, 2012). Esses tipos de mercado seriam aqueles que favoreceriam um tipo específico de atividade econômica ou de negócios capazes de incorporar populações em situação de risco socioambiental nos empreendimentos, incidindo nos pontos-chave para a transformação de processos, cadeias produtivas e atores locais.

Boechat (2011) pontua que as Empresas Sociais buscam promover atividades competitivas e lucrativas que, ao mesmo tempo, geram produtos, empregos e renda para as classes mais pobres propiciando o combate à exclusão social.

Dentre as abordagens que se voltam à discussão de Empresas Sociais, uma das que têm despertado mais debate, com muitos adeptos e também muitos críticos, são as chamadas estratégias da Base da Pirâmide, ou como são conhecidas BOP, visto que deriva da expressão em língua inglesa *Base of Pyramid*. Segundo Phalarad e Hart (2005), a abordagem da Base da Pirâmide busca fomentar o poder de consumo entre as pessoas de baixo poder aquisitivo ao se concentrar na criação de produtos e serviços acessíveis às camadas empobrecidas da população. A abordagem da BOP, conforme entendida pelos autores, opera a partir de alguns pressupostos, a saber: compatibilizar preço/desempenho de produtos e serviços ao poder aquisitivo das populações de baixa renda; observar a conservação dos insumos (eliminar, reduzir e reciclar) aplicáveis entre diferentes países e culturas diversas e garantir a distribuição desses produtos e serviços nas áreas urbanas e rurais de forma mais acessível e justa a populações em situação de risco socioambiental (PRAHALAD; HART, 2002; KARNANI, 2007).

Segundo Yunus (2007), as Empresas Sociais podem ser consideradas uma vertente da Responsabilidade Social Empresarial, portanto, fazem parte do Empreendedorismo Social. Para Teodósio e Comini (2012), os ambientes denominados de Mercados Inclusivos seriam aqueles nos quais os três setores atuariam de forma articulada de forma a propiciar geração de emprego e renda para populações em situação de vulnerabilidade social, por meio de condições dignas de trabalho. Os Mercados Inclusivos seriam caracterizados pela presença de uma intrínseca rede de serviços que visem à melhoria da qualidade de vida da população na qual esses empreendimentos estão inseridos (BOECHAT, 2011).

Muitos dos debates sobre a formação de Mercados Inclusivos, compreendidos como espaços de promoção de empreendimentos capazes de compatibilizar, em bases realmente equilibradas, as dimensões econômica, social e ambiental dos negócios se baseiam na ideia de que é preciso fomentar parcerias e atividades colaborativas entre empresas, organizações da sociedade civil e governos para se conseguir operar com consistência os Empresas Sociais (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Essa realidade acaba gerando o que Haigh e Hoffman (2012) chamam de Organizações Híbridas, visto que operam nos interstícios do segundo e do terceiro setor ou mesmo dos três setores simultaneamente, quando se estruturam a partir do incentivo criado por órgãos governamentais.

A visão das Empresas Sociais fundamenta-se no pressuposto de que as empresas irão ampliar sua competitividade com a implementação dessas iniciativas. Portanto, como abordado por Abramovay (2003), trata-se de uma oportunidade e um desafio de romper com essa visão dicotômica de diabolização ou santificação das empresas em relação a suas estratégias de sustentabilidade. Para tanto, seria necessário construir articulações entre empresas, OSCs e governos, ou seja, interações intersetoriais capazes de fomentar e suportar os NIs nos territórios (SELSKY; PARKER, 2005; RONDINELLI; LONDON, 2003). Tal dinâmica incidiria nos setores chaves para a transformação de processos, cadeias e participantes, focalizando as ações no combate à exclusão social, na medida em que gerariam produtos, empregos e renda para as classes mais pobres (FISCHER, 2010; BOECHAT, 2011; PORTOCARRETO; DELGADO, 2010; PORTER; KRAMER, 2011).

Observa-se na literatura sobre Empresas Sociais três correntes diferenciadas (MSWAKA, 2011; TEODÓSIO; COMINI, 2012). Inicialmente, a corrente europeia cujo berço na tradição da economia social, solidificada pela cultura do associativismo e cooperativismo, geralmente enfatiza a atuação da sociedade civil no desenvolvimento de empreendimentos desse campo (GALERA; GIULIA, 2009). A segunda corrente, norte-americana, deriva de discussões mais voltadas aos estudos econômicos e gerenciais, destacando as Empresas Sociais como uma forma de manter o mercado aquecido e propiciar às pessoas das classes sociais mais baixas o acesso a bens materiais e serviços necessários à promoção da qualidade de vida. A terceira corrente, que concentra maior número de investigadores oriundos de países em desenvolvimento, preocupa-se fundamentalmente com a pobreza, sua dinâmica intrínseca e a construção de negócios que possam se desenvolver a partir da própria realidade das populações pobres, gerando efetivos impactos sobre a melhoria das condições de vida de populações em extrema vulnerabilidade socioambiental (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; MOURA, 2011).

Percebe-se, no modelo europeu, uma proposta de ação fundada na busca de relações de integração entre primeiro, segundo e terceiro setores, uma vez que o mercado irá desenvolver projetos focados na prestação de serviços públicos, sendo o Estado o financiador desses serviços, somados ainda à ampla participação da sociedade civil. Portanto, todas as ações desenvolvidas são pautadas pela valorização do coletivo e pela necessidade de interdependência dos três setores (MOURA, 2011).

A empresa social, na perspectiva norte-americana, pode ser vista por diferentes enfoques, desde iniciativas vinculadas à responsabilidade social das corporações até instituições criadas para constituir geração de valor social, denominadas por diferentes terminologias, tais como filantropia corporativa, empresa com fim social, L3C e *benefit corporations*. Nas diversas formas de conceituar a empresa social no ambiente estadunidense, chama atenção o fato de serem consideradas empresas sociais todas as organizações que propiciem “ação empreendedora de mercado, independente de distribuir lucro, que não faça qualquer restrição a um modelo de governança, mas que, sobretudo tenha impacto social com sua ação comercial” (MOURA, 2011, p. 27).

A terceira corrente seria aquela vinculada aos países emergentes da América Latina e da Ásia e centra suas preocupações em ações efetivas para a redução da pobreza. Segundo Yunus (2008), um dos representantes dessa corrente, seria necessário um novo paradigma para o estabelecimento da Empresa Social, pois ela seria movida por uma causa e não pelo lucro, não podendo de forma alguma ser confundida com uma instituição de caridade. Para o autor, “[...] o conceito de empresa social traz as vantagens da concorrência de mercado livre para o universo da melhoria social” (YUNUS, 2008, p. 40). As Empresas Sociais operadas sob essa perspectiva teriam que recuperar os custos totais, por isso precisariam ser administrados segundo os mesmos princípios das empresas que visam à maximização dos lucros. No entanto, a organização precisa se concentrar-se em criar produtos ou serviços que garantam um benefício social e ambiental efetivo para as populações em situação de extrema vulnerabilidade, sendo considerados em igual perspectiva e valor os critérios social, ambiental e econômico na gestão do empreendimento, ou ainda, em vários casos, enfatizando os critérios social e ambiental em detrimento da centralidade da lógica econômico-financeira no gerenciamento das Empresas Sociais.

Uma abordagem que tem adquirido grande destaque e se difundido rapidamente, sobretudo no contexto brasileiro, está relacionada à abordagem da Base da Pirâmide (BOP). Esta terminologia aproveita a clássica utilização da pirâmide, destacando que existe atualmente um número infinitamente maior de pessoas em todo o globo vivendo na base em relação ao topo dessa pirâmide. Esta se configura nas estratégias de grandes corporações transnacionais para atuar em mercados de baixa renda, uma vez que, na base, se encontraria um imenso universo de pessoas em situação de vulnerabilidade social, mas com o potencial de tornarem consumidores. Nessa vertente, as pessoas excluídas pelas condições sociais, consideradas pelo aspecto econômico como pobres seriam percebidas como uma verdadeira promessa do mercado de consumo. Essa perspectiva de inclusão social focaria geralmente os países pobres ou em desenvolvimento, podendo ou não gerar oportunidades de trabalho formal decente para a população de baixa renda. Esses indivíduos das classes mais desfavorecidas poderiam, através das estratégias da Base da Pirâmide, participar pela primeira vez de forma menos marginal da economia de mercado (LOPES; MACEDO; MACHADO, 2003).

Prahalad e Hart (2002) apontam quatro pontos fundamentais e interligados da infraestrutura empresarial que se fariam necessários para atender aos requisitos de atuação na Base da Pirâmide. São eles: criar poder de compra dos pobres, fomentar aspirações de melhoria de vida nas pessoas em situação de vulnerabilidade social, ampliar o acesso ao crédito e construir soluções locais. Focar em qualquer um desses pontos seria, portanto, provocar inovações positivas nos demais, ressaltando-se que as corporações seriam apenas um dos atores nesse processo, precisando trabalhar em conjunto com OSCs, governos e comunidades na promoção da sustentabilidade.

A perspectiva de se fazer negócios com esse público-alvo poderia garantir o acesso preferencial ou mesmo exclusivo para determinado mercado ou matéria-prima (LAIRÚ; STRANDBERG, 2009). Validar esses mitos de que os mais desfavorecidos não poderiam consumir em grande escala os bons produtos seria ignorar o valor que existe na Base da Pirâmide e uma grande possibilidade de lucratividade para as organizações. Assim, se conseguissem ter um novo olhar para as ondas de inovação e para as oportunidades junto às camadas desfavorecidas da população mundial, as organizações multinacionais deixariam de focar apenas o público A (LAIRÚ; STRANDBERG, 2009). O desafio seria conseguir vencer paradigmas e ideias preconcebidas de forma a reconhecer que esse mercado corresponde a uma enorme possibilidade de expansão de negócios (PRAHALAD; HART, 2002).

Percebe-se que o público ao qual se destinam as Empresas Sociais, ou seja, as populações em situação de vulnerabilidade social e ambiental, muitas vezes se encontram na informalidade ou sem perspectivas de inserção mais consistente e justa no mercado de trabalho. Essas pessoas acabam por trabalhar em situações degradantes de trabalho, recebendo baixos salários e vivendo em uma situação de reduzido acesso aos serviços sociais públicos, não só pela exploração econômica a que se submetem, mas também pela dificuldade de romper laços de dominação e opressão política, social e cultural, muitos deles construídos historicamente ao longo de muitos anos em determinados países e contextos. Portanto, a promoção das Empresas Sociais pode gerar tensões em realidades sociais e culturais tradicionais quando várias de suas práticas e formas de convívio social contribuem para reforçar a exploração e marginalização dos grupos sociais que

se constituem em alvo preferencial das atividades de Empresas Sociais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se inscreve no âmbito da pesquisa qualitativa, recorrendo a análise documental, coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas e observação *in loco*. Foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas em profundidade, envolvendo atores empresariais, da sociedade civil e do governo local no município de Brumadinho. A pesquisa contou com a presença de três investigadores em campo. Foram constantes as visitas à cidade, com a inserção dos pesquisadores em suas dinâmicas cotidianas, seja na visitação ao museu Inhotim, seja no contato com empresas locais, até mesmo na condição de consumidores de produtos e serviços, e com a sociedade civil e representantes do governo em eventos da comunidade.

Para definir a amostra de pesquisa, inicialmente, foi necessário um aprofundamento no levantamento de informações e dados secundários para que, a partir disso, pudesse ser elaborado um banco de dados pontuando as pessoas-chave para as futuras entrevistas. Outra estratégia utilizada foi o levantamento realizado junto aos representantes de grandes organizações presentes nesse território, sobretudo o museu de arte contemporânea Inhotim no município de Brumadinho. A partir dessas informações, foram selecionados os entrevistados. Estando *in loco*, outras demandas, até então desconhecidas, foram identificadas, o que gerou a necessidade de reorganização nas agendas dos pesquisadores de forma a incluir outros indivíduos na pesquisa.

4. DESAFIOS DAS EMPRESAS SOCIAIS EM BRUMADINHO/MG

Como várias cidades do estado de Minas Gerais/Brasil, o povoamento da região que viria a se tornar o município de Brumadinho teve início a partir das expedições de bandeirantes paulistas, que fundaram um núcleo de abastecimento da bandeira e de repouso de tropas. Posteriormente, houve o desenvolvimento da cultura cafeeira na região e

a extração de minério de ferro, o que teve como consequência a formação de um pequeno arraial de mineradores, permitindo o desenvolvimento do povoado, seu comércio e uma população fixa. Ainda hoje a principal atividade da cidade é a mineração.

Conforme o Censo de 2010 a sua população é de 34.013 habitantes, sendo 28.687 de origem urbana e 5.326 do meio rural. O PIB do município para o ano de 2007 foi de 580.187 reais, e o PIB *per capita* 18.151 reais (IBGE, 2011). O Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil do PNUD, classifica o município de Brumadinho com um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de 0,773, o que faz com que o município figure entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano do país.

O Museu de Inhotim é a principal referência artística, cultural, turística e educativa da região, todavia o território se destaca pelo turismo de aventura e religioso. O município é marcado pela diversidade e desigualdade social. Um vereador entrevistado afirma que Brumadinho é uma cidade com um território muito grande, onde as comunidades são muito isoladas. “Tem a sede, mas as comunidades são muito distantes. (...) A maior parte do território da cidade é composto por distritos rurais e muitas vezes o relacionamento entre um e outro nem sempre é bom”.

O Museu Inhotim recebe em média visitação semanal de 1.500 pessoas. Ele se localiza em um jardim botânico com espécies vegetais raras, lagos e reserva de mata preservada, possuindo possui uma das maiores coleções de palmeiras do mundo, com mais de 1.400 espécies. Pesquisas e projetos botânicos e paisagísticos são desenvolvidos em parceria com órgãos governamentais e privados nesse Museu. Ele oferece um grande conjunto de obras de arte contemporânea, expostas a céu aberto ou em galerias temporárias e permanentes. O acervo artístico é composto por mais de 500 obras de artistas diversos. Um dos funcionários públicos entrevistado relata que “o Museu Inhotim é um dos melhores de arte contemporânea do mundo. Um equipamento turístico que trouxe para Brumadinho uma nova vida no turismo. Trouxe crescimento e qualificação”.

O Instituto Inhotim, organização da sociedade civil de interesse público, desenvolve também pesquisas na área ambiental, ações educativas e um significativo programa de inclusão e cidadania para a população do seu entorno. O Museu Inhotim procura se colocar perante a comunidade como

um vetor fundamental para o desenvolvimento socioeconômico do município de Brumadinho e região, por meio de sua Diretoria de Inclusão e Cidadania que busca promover ações culturais, focadas em corais e bandas, ações comunitárias para geração de trabalho e renda, potencializando o artesanato das comunidades quilombolas. Trabalha ainda em parceria com os empreendedores locais, em especial os que têm suas atividades demandadas pelo turismo, como restaurantes e pousadas.

Conforme o relato de uma entrevistada, representante do Circuito Veredas do Paraopeba, uma associação voltada à promoção do turismo na região, o Inhotim criou uma rede de empresários, objetivando debater as possibilidades turísticas da região, seus atrativos e as melhores formas de divulgação. Hoje essa rede ganhou autonomia formal, não é mais dirigida oficialmente pelo Inhotim, mas ele continua fazendo parte da rede. A representante do Circuito relatou que todos os empresários que têm interesse podem participar da rede. As reuniões de intercâmbio são realizadas no intuito de troca de informações e experiências, como por exemplo, discutir como se apresenta a situação das estradas. Também se reúnem com os representantes das mineradoras e povoados rurais na busca de soluções que viabilizem o tráfego, beneficiando a todos os participantes da rede. Ela disse ainda que a relação com o setor público é satisfatória. Há apoio à rede, porém, nem todos os problemas são resolvidos, como o caso do lixo no município.

O município aglutina ainda sete grupos de artesãos, localizados nas áreas limítrofes com os municípios de Rio Manso, Moeda e Bonfim. O Inhotim vem trabalhando com esses grupos, tentando formar uma rede de associados legalizada, a exemplo da rede de empresários, bem como na sua organização cuja perspectiva orienta-se no sentido desses grupos se tornarem autônomos. Segundo relato de uma funcionária do museu entrevistada, o artesanato também é encontrado nas comunidades quilombolas que confeccionam diversos objetos, mas, por não serem legalizados, não podem ser comercializados em feiras. Outro fator que dificulta a venda dos objetos se deve ao fato de que a maioria dos produtos não possuem padrão de qualidade o qual poderia valorizá-los como produtos atrativos e comercializáveis.

Apenas um grupo apresenta peças com qualidade, porque foram desenvolvidas por uma professora cedida pelo museu. Todos os grupos

tiveram a mesma oportunidade para aperfeiçoar e melhorar a qualidade do artesanato, entretanto, apenas uma comunidade foi receptiva e aproveitou a oportunidade. A funcionária do Museu entrevistada esclarece que a comunidade treinada é a que já tinha maior organização e consciência de sua potencialidade.

Almejando despertar o interesse de se organizarem e também de elevar a renda familiar, hoje, a equipe do Inhotim tem feito, em parceria com o SEBRAE, convites a alguns grupos de artesãos para participarem dessas feiras. O museu também realiza cerca de cinco feiras no seu interior, nas quais todos os artesãos vendem seus produtos de maneira informal. Mesmo com todas essas limitações, o impacto financeiro é positivo, especialmente no caso de duas comunidades quilombolas. Outra oportunidade interessante é o festival anual de gastronomia, Brumadinho *Gourmet*, promovido pela prefeitura, do qual o Inhotim faz parte da comissão gestora. O número de participantes no encontro é elevado e se constitui de um público com grande possibilidade de compra do artesanato. Os artesãos têm um espaço de exposição de seus produtos e podem efetuar vendas.

Segundo o relato de um vereador entrevistado, o problema de Brumadinho é que se trata de uma cidade no qual não há uma identidade passando de geração a geração, por isso não tem uma tradição no ramo do artesanato. A falta de identidade cultural com o artesanato se daria porque é uma cidade fruto do trabalho da mineração.

Além do artesanato dos quilombolas, foi constatada a existência de um grupo de artesãos denominado “Descoberta”. A iniciativa novamente partiu do Inhotim, dessa vez em parceria com o SEBRAE. As obras de arte do Inhotim são utilizadas como tema gerador do artesanato. Diferindo do material dos grupos de artesãos quilombolas, os produtos são de qualidade e diversificados, tais como: colchas, tapetes, pegador de painéis, capa para agenda, dentre outros. A funcionária do museu entrevistada relatou que esse grupo já esteve em Brasília expondo e participa de diversas feiras em Belo Horizonte. A mesma complementou dizendo que as mulheres participantes do projeto têm prazer em participar e se sentem valorizadas, elas trabalham com produtos que não estão saturados no mercado e, portanto, elas têm um sucesso maior na venda dos mesmos.

Segundo o relato de uma vereadora do município, são quatro comunidades quilombolas certificadas pela fundação Palmares localizadas em Brumadinho: Marinhos, Sapé, Ribeirão e Rodrigues. Todas elas são de regiões muito pobres, vivenciando problemas de transporte, infraestrutura de comunicação e equipamentos públicos adequados de saúde e educação.

O líder quilombola entrevistado relatou que só recentemente eles foram certificados como comunidades quilombolas e que o impacto gerado na comunidade foi muito positivo; “[...] isso foi um prazer muito grande, não é apenas ter um título, mas é o reconhecimento de nossas raízes”. Esse reconhecimento oficial, como ele ressalta, é a prova de que eles são descendentes de escravos. Essa certificação trouxe um novo vigor à comunidade, mas ainda assim muitas pessoas optam por sair da comunidade pelo isolamento e abandono, acabam indo para a sede ou para Belo Horizonte.

A emigração das comunidades quilombolas é muito grande. Assim, na perspectiva de manter as pessoas em suas comunidades, o Inhotim tem desenvolvido alguns projetos. Para os residentes em Sapé, o Museu oferece um ônibus para que as pessoas tenham condições de trabalhar no museu e retornem para sua comunidade. Outro projeto que está sendo implantado é o de um viveiro de mudas nessa comunidade. Inicialmente o próprio Inhotim se comprometeu em comprar essas mudas, gerando alguma renda, mas o intuito é integrar Sapé na rota turística de Brumadinho e fazer com que os turistas passem a ir para esse distrito a fim de conhecer a cultura da comunidade e comprar mudas e artesanato.

Por meio da preservação cultural baseada na identidade e no valor de pertencimento, percebe-se uma possibilidade de articulação dos quilombos, o qual fortalece a noção de coletividade. Essa ação coletiva na luta por seus direitos ainda é bastante incipiente entre essas populações. Bronzo (2005) pontua que a falta de identidade e de coesão social podem resultar em exclusão social, por não existir o sentimento de pertencimento. Essa seria uma dimensão da pobreza, indo além dos fatores econômicos: “olhar sobre a pobreza, ressaltando a presença, na caracterização desse fenômeno, de aspectos subjetivos, relativos a valores, identidade, crenças e comportamentos, apontando para a dimensão relacional presente na produção e reprodução da pobreza” (BRONZO, 2005, p. 44).

Um dos vereadores entrevistado acrescentou informações sobre essas comunidades, ressaltando a necessidade de diminuir a burocracia governamental com o intuito de fomentar iniciativas locais. Foi citado o caso do fornecimento de merenda escolar para o município, que utiliza produtos produzidos pelos pequenos fazendeiros da região, bem como a substituição das sacolas plásticas pelas bolsas produzidas pelas mulheres da comunidade de Marinhos, ainda que essas comunidades não disponham de notas fiscais e registros. A Associação dos Produtores Rurais do Município de Brumadinho tem uma proposta de utilizar a produção local para a merenda escolar e não vendê-la fora do município, conforme acontece atualmente.

Considerando que a legislação obriga as escolas a oferecerem de duas a três porções de fruta por semana aos seus estudantes, os produtores de tangerina poça, por exemplo, venderiam suas frutas para as escolas. Torna-se necessário questionar se tal proposta seria capaz de efetivamente incluir o pequeno produtor, que muitas vezes opera na informalidade e com baixa capacidade gerencial, ou reforçaria a posição daqueles que já se encontram mais organizados para a produção.

As discussões sobre Empresas Sociais consideram o Estado como um ator que deve melhorar o ambiente institucional para a promoção de Empresas Sociais. Tais respostas apresentadas pelos respondentes vão ao encontro da comum perspectiva estado-cêntrica, que trata o Estado como o responsável pelos problemas e soluções da sociedade. (MILANI, 2005; OSPINA; SAZ-CARRANZA, 2005; DOWBOR, 2006; OSPINA; FOLDY, 2010; LÉVESQUE; HARRISSON; KLEIN, 2012).

É importante observar que as prefeituras em grande parte dos municípios brasileiros são, em muitos casos, a única fonte de renda e de contratação de pessoas. Portanto, há uma grande oportunidade de promoção de Empresas Sociais nesse sentido. Mas a legislação de contratação de pessoal e de fornecedores constitui importantes entraves para o fornecimento de produtos e serviços desenvolvidos pelos grupos em situação de pobreza para as instituições públicas. Durante a pesquisa, foram encontrados esses fatores que dificultam.

Outro problema é que muitas interações com os governos se constituem em relações verticais de poder, ao contrário de dinâmicas associativas e voltadas ao benefício mútuo (FISCHER, 2002; DOWBOR et al, 2002; TENÓRIO, 2004; OSPINA, 2006;).

Tudo isso coloca em xeque formas de regulação desenvolvidas a partir da noção de negócios tradicionais, existindo uma inércia institucional quando à capacidade de mudança da legislação e também das posturas dos diferentes atores locais, sejam eles da sociedade civil organizada, das comunidades e das empresas para acompanhar e permitir maior suporte e fluidez às Empresas Sociais.

Se a inclusão de produtos locais na cadeia de fornecedores do governo ainda é restrita, quanto ao museu Inhotim há um esforço de operação integrada com os pequenos empreendimentos locais. Todo o alimento utilizado na preparação dos pratos, material de limpeza e demais itens necessários ao funcionamento do Museu são adquiridos na própria cidade, abrindo possibilidades de crescimento aos comerciantes e produtores rurais locais.

A partir da inauguração do Museu Inhotim, o turismo se desenvolveu muito. Mas, por outro lado, foram muitos os entrevistados que pontuaram que o turista não se interessa pelo município como um todo e com isso não “deixa seu dinheiro” na cidade. Foi relatado por um dono de pousada entrevistado que as pessoas apenas passam por lá e seguem para o Museu.

Um funcionário da prefeitura entrevistado disse que, considerando a demanda gerada pelo turismo, o executivo local está oferecendo cursos de capacitação para melhoria do atendimento nas pousadas, hotéis, restaurantes e demais serviços ofertados na cidade e que expandiram a partir do Museu. Relatou, ainda, que foi firmada parceria com o SENAC para a realização de cursos de capacitação para recepcionistas e garçom. O Inhotim também realiza iniciativas no sentido de capacitar essa mão de obra voltada para o atendimento ao público, e vai além, empregando as pessoas treinadas para trabalharem no Museu. Há também parceria com o SEBRAE para a capacitação em termos de gestão aos empresariados da cidade. Um dos donos de pousada entrevistados relata que “o Inhotim chama todos os empresários para palestras e reuniões do ramo de restaurantes, artesanato, pousadas, para incentivar as pessoas a melhorar os seus produtos e serviços”. Já, para outro dono de pousada entrevistado a cidade ainda precisa trabalhar muito para se tornar um local de turismo. “Participo dos cursos dados pelo museu, me ajudaram muito, mas há hóspede turista quase que só no final de semana, (...) no dia a dia, quem mantém a pousada aberta são as pessoas que trabalham na mineração”.

Brumadinho é um município com acentuada desigualdade social. Para um funcionário público entrevistado, “[...] tem pobreza sim, mas que não é uma coisa gritante como em outras cidades, mas que é como acontece em termos de Brasil. São visíveis os problemas sociais e o turismo é uma forma de diminuir isso”. Segundo um proprietário de pousada, “a pobreza na cidade diminuiu nos últimos anos, mas ainda existe. E o setor público é pouco ativo no combate a ela”.

Para um dos representantes da prefeitura, a situação de pobreza ou exclusão é percebida da seguinte maneira: “a receita da cidade de Brumadinho é boa, e como é uma cidade com poucos problemas sociais, todos esses deveriam ser resolvidos; mas isso não acontece na prática, já que parte da população não tem acesso a equipamentos públicos básicos”. Para o outro funcionário público entrevistado, o grande problema das desigualdades está ligado à qualificação: “Eu acho que aqui falta qualificação de mão de obra. Só existe uma universidade aqui, são poucos cursos. Também faltam alternativas de trabalho. A maioria da população de Brumadinho enxerga o Inhotim como uma grande possibilidade de emprego”. Segundo informações coletadas, 500 dos 700 empregados do museu são da própria cidade de Brumadinho.

Mesmo entre o empresariado do ramo turístico da cidade foi possível perceber uma acentuada diferença de percepção, perspectiva e postura gerencial, que se manifesta, por exemplo, entre aqueles que atuam na sede e aqueles que se concentram em uma área nobre do município, denominada Casa Branca. Os empreendimentos da sede se configuram pela simplicidade para atender um público de menor exigência, tanto que, na pousada, o entrevistado relatou que, no cotidiano, seus hóspedes são empregados das mineradoras, enquanto os empresários da Casa Branca têm uma estrutura arrojada, preços elevados e seus serviços focam um público de melhores condições financeiras. Assim, apesar da inserção econômica de trabalhadores em pousadas e outros serviços e atividades relacionadas ao turismo, a efetiva capacidade de se constituir em alternativa efetiva para o combate à pobreza ainda é precária em Brumadinho, sendo que muitos desses trabalhadores vão se inserir com direitos mínimos relacionados ao trabalho e, em vários casos, nem esses direitos assegurados.

Para acentuar os problemas de sustentabilidade no município, existe ainda um grande número

de empresas mineradoras que são os maiores empregadores da cidade e também, segundo os entrevistados, os maiores geradores de receita. Essas empresas são vistas também como os maiores geradores de problemas, como pode ser confirmado pelos relatos dos entrevistados:

“Eu não sou contra o progresso. Eu sou a favor do progresso. Mas tem muitas formas de você tá tendo o progresso. E realmente nós, eu vou caminhando, e irei até o fim mesmo, com os pés no chão, eu sei que as empresas são muito ricas, que eu sou mosquito diante deles, mas irei até o fim com o problema da Ferros (empresa mineradora), pra mim é uma destruição, uma perda muito grande.

Ter mineradoras aqui pra mim é bom, porque os funcionários almoçam no meu restaurante. Para a cidade como um todo, é bom, oferecem muitos empregos. Mas para o meio-ambiente, não é nada bom.

Sofrer com problemas ambientais aqui é muito sério por causa da mineração. Tem OSCs aqui que cuidam disso. Por causa disso [do setor de mineração], a renda de Brumadinho [falando do PIB *per capita*] é muito alta, mas a distribuição é desigual.

Quanto ao museu, não existe unanimidade quanto aos impactos que ele teria gerado no que tange à melhoria na qualidade de vida da população, minimização da pobreza local e promoção da cidadania. Os entrevistados percebem que existe um impacto positivo na vida de Brumadinho, mas nem sempre percebida ou usufruída pelo morador local:

O Inhotim impactou muito a vida de Brumadinho. Completamente. Acho que o fluxo de pessoas que passa por Brumadinho, a geração de emprego... apesar disso, têm muitas pessoas que enxergam o Inhotim como uma ilha. [...] Eles acham que o museu não faz parte da vida deles. Que o museu é pra classe A, apesar de nosso trabalho ser o de trazer a comunidade de Brumadinho para o museu.

Eu acho que o Inhotim veio e contribuiu gerando empregos, para dar reconhecimento à cidade... mas tem essa questão também que o Inhotim tem que estar mais próximo, de abrir as portas para a comunidade, eu acho que eles tem que trabalhar isso de uma forma mais direta [...]deveria ter uma divulgação maior, por parte do Inhotim, da explicitação, da compreensão, para o turista e para a população em geral, que é o Inhotim que está em Brumadinho, não Brumadinho que está no Inhotim. Essa confusão, gerada pelo tamanho da marca, afeta muito a estima na cidade, e não deveria existir esse mal entendido, eles deveriam valorizar essa questão, é muito ofensivo para mim, enquanto cidadão de Brumadinho, ouvir o turista dizer “eu vou para a cidade do Inhotim”.

Realmente o Inhotim tem dado muito emprego. Então, com isso, melhorou muito. Eles têm aberto as portas para que a comunidade possa estar visitando né, gratuitamente. A comunidade quilombola tem ido visitar o Inhotim, muita gente aqui já foi.

Eu acho que o Inhotim veio para somar. Em todos os aspectos. Mas eu sinto uma resistência muito grande das pessoas da cidade com o Inhotim [...] Eu acho que o Inhotim veio e contribuiu gerando empregos, para dar reconhecimento à cidade... mas tem essa questão também que o Inhotim tem que estar mais próximo, de abrir as portas para a comunidade, eu acho que eles tem que trabalhar isso de uma forma mais direta.

As opiniões dos entrevistados diferem sobre os impactos dos empreendimentos culturais, turísticos e do ramo de mineração no município. Alguns percebem o museu e as mineradoras como grandes propulsores de empregos, porém ponderam que grande parte da riqueza gerada por essas atividades não é incorporada de forma mais consistente por parte dos grupos locais, sobretudo aqueles em maior vulnerabilidade social e ambiental. Assim, as contradições do desenvolvimento se intensificam e colocam em xeque a própria capacidade das atividades de negócio em ampliarem seu potencial de inclusão social, ou seja, fragilizam o avanço das Empresas Sociais nesse território.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Brumadinho segue como um território marcado por importantes transformações e impactos dos empreendimentos empresariais, constituindo-se um rico exemplo das contradições, possibilidades e inércias que os processos de desenvolvimento operam em realidades locais marcadas pela desigualdade social e pela vulnerabilidade ambiental. A análise dessa realidade também permite caminhar na compreensão das estratégias de sustentabilidade para além de compreensões e concepções simplistas que, conforme afirma Abramovay (2003), ora tendem a demonizar os mercados, ora santificá-los como vetores do desenvolvimento. As possibilidades e também os obstáculos e riscos para a difusão de Empresas Sociais e a construção de ambientes de mercado mais favoráveis aos empreendimentos que operam com estratégias de sustentabilidade encontram desafios relevantes derivados da própria dinâmica da sociedade civil local e da forma de atuação das grandes organizações, das pequenas empresas e do governo que se interagem e se articulam nos territórios.

Apreende-se que para efetivamente as Empresas Sociais gerarem possibilidades de melhoria na

qualidade de vida das pessoas e na redução da pobreza é fundamental a capacidade de articulação entre organizações privadas, empresariais, da sociedade civil e do governo de forma a amplificar esforços e condições institucionais de transformação dos mercados e das estratégias de negócio em direção à sustentabilidade. A parceria entre os três setores parece ainda não ter se consolidado para potencializar as oportunidades de construção de Empresas Sociais nesse território. Brumadinho é um dos maiores municípios de Minas Gerais e, portanto, apresenta diversas singularidades, como ter, ao mesmo tempo, uma parte da sua população muito rica vivendo em condomínios fechados próximos a Belo Horizonte e outras, como as comunidades quilombolas, que se caracterizam pela extrema pobreza.

No que tange às relações entre as organizações empresariais, da sociedade civil e do governo para o fomento de ambientes favoráveis as Empresas Sociais, percebeu-se que a experiência de Brumadinho demonstra uma notória inconsistência e incapacidade de construir relações mais horizontais e parcerias intersetoriais. Com isso, a difusão de Empresas Sociais pelo território permanece restrita a determinados grupos, que mesmo assim, enfrenta grandes desafios para estruturarem organizações e estratégias de negócios capazes de ao mesmo tempo garantir a inserção nas dinâmicas de geração de riqueza e operar em bases capazes de promover inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade social e ambiental nos ambientes de negócio.

O estudo procurou contribuir para o entendimento dos desafios, perspectivas e armadilhas da promoção de Empresas Sociais no contexto brasileiro, destacando a realidade local como um rico mosaico da dinâmica de economias de desenvolvimento desigual e tardio. Além disso, buscou-se operar com um modelo compreensivo sobre Empresas Sociais que dá destaque as interações e relações intersetoriais como forma de avançar nas discussões sobre estratégias de sustentabilidade dos negócios que têm sido produzidas pelas investigações em Administração no país. Espera-se que novas agendas de pesquisa possam se multiplicar a partir da presente análise, buscando compreender em maior complexidade os caminhos e descaminhos que os Empresas Sociais apresentam no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Desenvolver os territórios fortalecendo o empreendedorismo de pequeno porte. In: **Fórum Território, Desenvolvimento Rural e Democracia**. Anais... Fortaleza: pp. 2-34, 2003.
- BOECHAT, C. Empresas Sociais: trazendo a inclusão social para a alma dos negócios. In: **HSM Expo Management**. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2011.
- BORZAGA, C.; GALERA, G. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v.5 Iss: 3, p. 210–228, 2009.
- BRONZO, C. **Programas de proteção social e superação da pobreza: concepções e estratégias de intervenção**. 2005. 334 f. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/276/1/Programas%20de%20prote%C3%A7%C3%A3o%20social%20e%20supera%C3%A7%C3%A3o%20da%20pobreza.pdf>. Acessado em: 20 nov. 2015.
- COMINI, G., M; BARKI, E.; AGUIAR, L.,T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo**, v.47, p. 385-397, 2012.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Defining social enterprise. At **the crossroads of market, public policies and civil society**, v.3, 2007.
- DIDOMENICO, M.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship theory and practice**, v.34, n.4, p. 681-703, 2010.
- DOWBOR, L. Redes de apoio ao desenvolvimento local: uma estratégia de inclusão produtiva. Recuperado em 06 fevereiro de 2013 em <http://dowbor.org/2006/09/redes-de-apoio-ao-desenvolvimento-local-uma-estrategia-de-inclusao-produtiva-doc.html/>, 2006.
- DOWBOR, L. et al. A Comunidade Inteligente: visitando as experiências de gestão local. In: CACCIABAVA, SILVIO; PAULICS, V.; SPINK, PETER (org). **Novos Contornos da Gestão Local: conceitos em construção**. Programa de Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV. Pólis, p. 33-51. São Paulo, 2002.
- EVERS, A. The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. **The emergence of social enterprise**, v.3, p. 296. 2001.
- EVERS, A.; SCHULZE-BÖING, M. Social enterprises and transitional employment. **The emergence of social enterprise**, v.3, p. 120, 2001.
- FISCHER, R. M.; COMINI, G. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo , v. 47, p. 363-369, 2012.
- FISCHER, R.; M. et al. Gestión de residuos sólidos: inserción em la cadena de valor. In: REFFICO, E. et al (orgs) **Empresas Sociais Iniciativas de Mercado com los pobres de Iberoamérica**. Bogota, Colômbia: Amaral, 2010.
- FISCHER, R.; M. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliações**. Casa da Qualidade. Salvador, BA. p.16, 2002.
- HAIGH, N.; HOFFMAN, A. Hybrid Organizations: the next chapter of sustainable business. **Organizational Dynamics**, v.41, p. 126-134, 2012.
- HAUGH, H. A research agenda for social entrepreneurship. **Social Enterprise Journal**, v.1, n.1, p. 1-12, 2005.
- KARNANI, A. The mirage of marketing at the bottom of the pyramid. **California Management Review, Berkeley**. v.49, n.4, p. 90-111, Summer, 2007.
- LAIRÚ, A.; STRANDBERG, L. Negocios Inclusivos. **Cuadernos de lá Cátedra “La caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo**, n. 5, Nov, 2009.

LECHAT, N.; BARCELOS, E. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katályis**. v.11 n.1 p.96-104 jan/jun, 2008.

LÉLÉ, S. Sustainable development: critical review. **World Development**, n.19, v. 6, p. 607-621, Jun, 1991.

LÉVESQUE, B.; HARRISSON, D.; FONTAN, J., M.; KLEIN, J. L. The Quebec system of social innovation: a focused analysis on the local development field. **Finisterra**, v.47, n. 94, p. 9-28, 2012.

MÁRQUEZ, P.; REFFICO, E.; BERGER, G. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**. Mayo, 2009.

MILANI, C. R. S. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas. In: **Capital social, participação política e desenvolvimento local**: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia (2002-2005) Universidade Federal da Bahia, 2005.

MOURA, A. **Facilitadores e Dificultadores na Consolidação de um Negócio Social Inclusivo em Três Países de Diferentes Continentes**. 2011. 130 f. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo: FEA, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/Junia/Downloads/AnitaMariadeMouraVersaoCorrigida.pdf.

MSWAKA, W. **Not just for profit**: an empirical study of social enterprises in South Yorkshire. 300 f. Doctoral thesis – University of Huddersfield, 2011. Disponível em: <http://eprints.hud.ac.uk/11036/1/Walter_Mswaka_-_Final_Thesis.pdf>

OSPINA, S. Gobernanza y liderazgos para el cambio social. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n.35. Caracas, junho, 2006.

OSPINA, S.; FOLDY, E. Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. **The Leadership Quarterly**, n. 21, p. 292–307, 2005.

OSPINA, S.; SAZ-CARRANZA, A. Paradox and Collaboration in Coalition Work. In: **Proceedings of**

2005 Annual Meeting of Academy of Management, Honolulu, Hawaii, USA: Academy of Management, August p. 1-55, 2005.

POCHMAN, M. Economia Solidária no Brasil. Brasília: **IPEA**, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, January/February, 2011.

PORTOCARRERO, F. B.; DELGADO, M. Negocios inclusivos y generación de valor social. In: MÁRQUEZ, P.; REFFICO, E.; BERGER, G. **Negocios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá, Colombia: Amaral/ BID, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HARTI, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategic + Business Magazine**, v. 26, p. 1-14, first quarter, 2002.

RONDINELLI, D. A; LONDON, T. How corporations and environmental groups cooperate. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2003.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, C. G.; CARRION, R. S. M. Microcrédito e Pobreza: um Diálogo Possível? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, Edição Especial, p. 53-67, Junho, 2009.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management**, v.31, p.849, 2005.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo, Companhia das Letras, 2002.

TENÓRIO, F., G. Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros. In: **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Madrid. España, 2004.

TEODÓSIO, A. S. S; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração (RAUSP-e)**, v. 47, p. 410-421, 2012.

YUNUS, M. **Um Mundo sem Pobreza**: a Empresa Social e o futuro do capitalismo. São Paulo, Ática, 2008.