

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCIO LUIS MIRON JAPPE

**FATORES CONTRIBUTIVOS E FATORES LIMITADORES PARA NEGÓCIOS
SOCIAIS NO BRASIL: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**

Porto Alegre

2013

MARCIO LUIS MIRON JAPPE

**FATORES CONTRIBUTIVOS E FATORES LIMITADORES PARA NEGÓCIOS
SOCIAIS NO BRASIL: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**

Dissertação de Mestrado, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de concentração de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Miron Jappe, Marcio Luis

FATORES CONTRIBUTIVOS E FATORES LIMITADORES PARA
NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: Um estudo exploratório nas
regiões sul e sudeste / Marcio Luis Miron Jappe. --
2013.

96 f.

Orientador: Luis Felipe Machado do Nascimento.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Negócios Sociais. 2. Empreendedorismo Social.
3. Fatores contributivos e limitadores. 4. Regiões
Sul e Sudeste do Brasil. I. Machado do Nascimento,
Luis Felipe, orient. II. Título.

MARCIO LUIS MIRON JAPPE

**FATORES CONTRIBUTIVOS E FATORES LIMITADORES PARA NEGÓCIOS
SOCIAIS NO BRASIL: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**

Dissertação de Mestrado, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de concentração de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.

Conceito Final:

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. ^a Dr.^a Marcia Dutra de Barcelos

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Prof. Dr. Luciano Barin-Cruz

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

*Àqueles que combinam na sua essência genialidade e loucura,
perseverando neste ideal de causar um impacto positivo no mundo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha noiva Angela. Teu amor, carinho, compreensão e companheirismo foram essenciais para que esta etapa do meu desenvolvimento fosse concluída.

Aos meus pais, Rui e Fátima, e às minhas irmãs, Fernanda e Silvia, pelo amor incondicional, pelo incentivo constante para a concretização de meus projetos e por tolerarem esta mania louca de querer mudar o mundo. E aos meus sobrinhos, Pedro Henrique, Antoni, Mateus, Arthur, Luna e Leo, pelos “dindos” e “tios Marcio” sempre a me alegrar.

Aos meus amigos, ou melhor, aos irmãos e irmãs que a vida me permitiu escolher, pelas risadas, pela disponibilidade de ombros, ouvidos, intelecto e corações. Escutei dia deste que *“não ‘somos’ em nós mesmos, ‘somos’ no encontro”*. Não há maneira melhor de explicar minha relação com cada um de vocês.

Aos meus parceiros de empreitadas diversas: Gabi e Marcelo em nosso “sonho catarinense”; Felipe, Bruno, Igor e Natália na Semente Negócios; e Guilherme na GetWay. O aprendizado é enorme e ainda há muito a viver em nossos projetos juntos.

Ao meu orientador, “amado mestre” Felipe, pela paciência, pela leveza e pela alegria inabalável. Poucos seres merecem tanto o adjetivo “humano” quanto tu o mereces.

Às minhas colegas Pati, Aninha e Silvinha – só vocês sabem o quanto me ajudaram. Ao pessoal do Grupo de Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade e, é claro, a todos os meus colegas, em Organizações e ITS, que tornaram excelentes estes pouco mais de dois anos.

Aos professores, Marcia, Luciano e Eugênio, que contribuíram diretamente para a melhoria da dissertação, e aos demais professores e funcionários do PPGA. Cada um, à sua maneira, também contribuiu para o meu desenvolvimento.

Aos entrevistados e suas organizações, pelo tempo, disposição e enorme inspiração, em especial à Artemisia, onde pude explorar um pouco da minha curiosidade acerca de negócios sociais. Os desencontros não diminuem minha admiração pelo trabalho destes agentes de transformação positiva no mundo. Carol, sou grato por teres me indicado para a tua equipe e, posteriormente, como teu sucessor.

Ao CNPQ, por apoiar financeiramente minha trajetória no mestrado.

E, finalmente, a todos aqueles que de alguma maneira me apoiaram e não foram explicitamente mencionados aqui. É virtualmente impossível nomear cada um daqueles que mereceriam um sincero agradecimento.

Enfim, MUITO OBRIGADO!

“Praticamente todos os problemas sociais e econômicos do mundo podem ser abordados por negócios sociais. O desafio está em inovar os modelos de negócios e aplicá-los para produzir os efeitos sociais desejados de forma rentável e eficiente. Saúde para os pobres, serviços financeiros para os pobres, tecnologia de informação para os pobres, educação e formação para os pobres, [...] energias renováveis para os pobres... todas são áreas interessantes para o negócio social. O negócio social é importante porque lida com o que mais preocupa o ser humano. Pode mudar a vida dos 60% da população mundial menos privilegiada e ajudá-los a sair da pobreza”

Muhammad Yunus em seu discurso ao receber o Prêmio Nobel da Paz em 2006.

"Un estudiante le pregunta: '¿Para que sirve la utopía?' Ella está en el horizonte -dice Fernando Birri-. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para que sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar."

Eduardo Galeano

“Caminante son tus huellas del camino y nada más caminante no hay camino, se hace camino al andar”

Joan Manuel Serrat

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores contributivos e os fatores limitadores para negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, por meio do atingimento dos seguintes objetivos específicos: (a) descrever os principais modelos conceituais existentes para negócios sociais, identificando similaridades e diferenças; (b) identificar as percepções dos principais atores sobre negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil; e (c) desenvolver um framework com as principais dimensões de análise, fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais. Foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa de abordagem direta e de análise descritivo-interpretativa, em duas fases. Na primeira, com pesquisa documental, na segunda por meio de trinta e seis entrevistas semi-estruturadas com atores-chave para negócios sociais no Brasil – empreendedores, suas equipes e organizações apoiadoras. Os dados coletados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo e os resultados são apresentados de forma descritiva e sintetizados no *framework* de análise. Foram identificados oito fatores contributivos e dezoito fatores limitadores, distribuídos em cinco dimensões de análise.

PALAVRAS-CHAVE: Negócios Sociais. Empreendedorismo Social. Fatores Contributivos. Fatores Limitadores. Regiões Sul e Sudeste. Brasil.

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify the contributing and limiting factors for social businesses in the Brazilian South and Southeast regions. The specific objectives are: (a) to describe the key existing social business conceptual models, making explicit their similarities and differences; (b) to identify the perception of the main players in the field of social business in the Brazilian South and Southeast regions; and (c) to develop an analytical framework with the main analysis dimensions, contributing and limiting factor. It was a two phases exploratory research, qualitative with a direct approach, with descriptive-interpretative analysis. On the first phase, the focus was on a documental research, on the second, the focus was on thirty-six semi-structured interviews with the main players in the field – entrepreneurs, their teams, and supporting organizations. The collected data processed according to the content analysis technique, and the results are presented in descriptive format, being sintetized in the analytical framework. The result were eight contributing factors and eighteen limiting factors, spread across five analytical dimensions.

KEYWORDS: Social Business. Social Entrepreneurship. Contributing Factors. Limiting Factors. South and Southeast Regions. Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Diferenças entre as abordagens Base da Pirâmide 1.0 e 2.0	27
Quadro 2 – As organizações híbridas em relação aos modelos tradicionais	40
Quadro 3 – Síntese das dimensões de análise, oportunidades e desafios	52
Quadro 4 – Resumo das Fases de Pesquisa	62
Quadro 5 – Dimensão de Geração de Valor Social do framework de análise	66
Quadro 6 – Dimensão de Geração de Valor Econômico do framework de análise	70
Quadro 7 – Dimensão Conexão entre Social e Econômico do framework de análise	77
Quadro 8 – Dimensão Inovação na Integração do Social e Econômico	78
Quadro 9 – Dimensão Estrutura de Governança no framework de análise	80
Quadro 10 – Dimensão Estrutura Jurídica no framework de análise	81
Quadro 11 – Versão Final do Framework de Análise	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mobilidade econômica da população brasileira	12
Tabela 2 – Cenário do campo de negócios sociais no Brasil – atores por região	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo geral.....	16
1.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Relevância do estudo.....	17
2 DIFERENTES PERSPECTIVAS E AS PRIMEIRAS OBSERVAÇÕES DO CAMPO.....	20
2.1 A perspectiva norte-americana.....	21
2.2 A perspectiva européia.....	30
2.3 A perspectiva dos países emergentes.....	33
2.4 A tipologia de Kim Alter: uma tentativa de integração.....	40
2.5 Observações do campo.....	43
2.4 Uma comparação: dimensões iniciais de análise.....	47
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	54
3.1 Tipo de pesquisa.....	54
3.2 Fases de pesquisa.....	54
3.3 Procedimentos, instrumentos de coleta e análise dos dados.....	55
4 RESULTADOS.....	63
4.1 Primeira dimensão: geração de valor social.....	63
4.2 Segunda dimensão: geração de valor econômico.....	67
4.3 Terceira dimensão: inovação na integração do social e econômico.....	71
4.4 Quarta dimensão: estrutura de governança e processo decisório.....	79
4.5. Quinta dimensão: estrutura jurídica.....	80
4.6 Fatores contributivos e fatores limitadores.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista semi-estruturada	96

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento de nossa espécie até as primeiras práticas de agricultura, domesticação de animais e assentamentos humanos há cerca de doze mil anos, o número de seres humanos no planeta Terra não havia ultrapassado algumas dezenas de milhões. A partir de então ocorreu uma expansão populacional sem precedentes: um bilhão em 1750, dois bilhões por volta de 1950 e mais de sete bilhões nos dias de hoje (BANCO MUNDIAL, 2012; DIAMOND, 2005). Concomitantemente, a complexidade das estruturas sociais aumentou, conhecimento foi produzido e a tecnologia evoluiu, o que permitiu afluência material e econômica, além da melhoria significativa nas condições de sobrevivência humana – a expectativa de vida global aumentou de pouco mais de 50 anos em 1960, para quase 70 anos em 2010 (BANCO MUNDIAL, 2012).

Ainda assim, uma parcela significativa da população mundial permanece assolada por problemas para os quais já existem soluções tecnicamente possíveis: 37% não dispõem de saneamento básico e vivem com menos de dois dólares por dia, 23% não tem acesso à energia elétrica, 13% não tem acesso à água potável e 77% não tem acesso à internet (OMS, 2010; BANCO MUNDIAL, 2012; OCDE, 2012; PNUD, 2008). Há ainda os desafios acentuados pela afluência material da civilização, que resultam na utilização de recursos naturais acima da capacidade natural de renovação dos ecossistemas. Enfim, há evidências de que os desafios são cada vez maiores e mais complexos, o que exige, portanto, soluções cada vez mais criativas, envolvendo diferentes atores e tipos de organizações.

O debate sobre desenvolvimento tem evoluído e se aprofundado, fazendo com que o seu escopo ultrapasse questões puramente econômicas e passe a incluir, entre outros, aspectos sociais e ambientais, o que implica em uma compreensão ampliada sobre a definição de pobreza. O economista indiano Amartya Sen, Nobel de Economia em 1998, por exemplo, compreende o conceito de pobreza de maneira a não limitá-lo a um nível baixo de renda monetária:

Ao analisar a justiça social, há bons motivos para julgar a vantagem individual em função das capacidades que uma pessoa possui, ou seja, das liberdades substantivas para levar o tipo de vida que ela tem razão para valorizar. Nessa perspectiva, **a pobreza deve ser vista como privação das capacidades básicas em vez de meramente como baixo nível de renda**, que é o critério tradicional de identificação da pobreza. A perspectiva de pobreza como privação de capacidades não envolve nenhuma negação da idéia sensata de que **a renda baixa é claramente uma das causas principais da pobreza**, pois a falta de renda pode ser uma razão primordial da privação de capacidades de uma pessoa. (SEN, 2000, p.109, grifo nosso).

Segundo Sen (2000), o desenvolvimento requer que sejam removidas as fontes de privação de liberdade, tais como a baixa renda, a repressão política e carência de oportunidades econômicas, entre outras. Portanto, “negar às pessoas as oportunidades econômicas e as conseqüências favoráveis que os mercados oferecem e sustentam resultam em privações” (SEN, 2000, p.109), e conseqüentemente pobreza. Logo, a liberdade deve ser vista como elemento central para o processo de desenvolvimento.

Este entendimento ampliado permite enxergar a questão da pobreza como um problema mais complexo, que exige soluções que vão além de aumento do PIB, crescimento e distribuição de renda, abrangendo questões de segurança, educação, saúde e habitação, entre outros. Além disso, existem casos onde o crescimento econômico caminha junto com o aumento da desigualdade e não pode ser colocado como solução única para a melhoria da qualidade de vida humana, tal como aponta o Relatório sobre Desenvolvimento Humano de 2010, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Por exemplo, a distância entre os países de maior e menor renda *per capita* aumentou drasticamente em relação a 1970. No topo, onde Linchstentein lidera o *ranking*, a renda *per capita* real ajustada aumentou aproximadamente três vezes, enquanto na parte de baixo a distância se acentua ainda mais, onde o Zimbábue permanece como o país de menor renda *per capita* no mundo, porém com uma diminuição real de 25% entre 1970 e a medição mais recente.

No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), o crescimento econômico em 2011 foi de 7,5% e, aliado a outras políticas econômicas e sociais, se refletiu na elevada mobilidade da população na pirâmide econômica. Analisando dados do IBGE e da Pesquisa Cetelem BGN IPSOS 2011, se observa que, em 2005, a população brasileira se dividia economicamente em 14,5% nas classes A e B, 34,5% na classe C e 51% nas classes D e E, enquanto ao final de 2011 eram 22,2% nas classes A e B (aumento de 7,7%), 54% na classe C (aumento de 19,5%), e 23,7% nas classes D e E (diminuição de 27,3%), o que significa que no mínimo 35% da população ascendeu economicamente no período, trazendo enormes implicações econômicas, sociais e ambientais.

Tabela 1 – mobilidade econômica da população brasileira

	2005 (%)	2011 (%)	Varição absoluta (%)
Classes A e B	14,5%	22,2%	+7,7%
Classe C	34,5%	54%	+19,5%
Classes D e E	51%	23,7%	-27,3%

Fonte: Adaptado de CETELEM IPSOS (2011).

O primeiro impacto do aumento de renda é a maior inclusão da população no mercado consumidor, permitindo que tenham acesso a bens e serviços aos quais anteriormente que não podiam acessar. No entanto, há o risco de que a satisfação destas necessidades de consumo

com a mera replicação dos padrões de consumo das classes A e B gere impactos negativos. Por um lado, a replicação pode representar o não atendimento das reais necessidades desta população, com a não customização de bens e serviços, com a sua “customização empobrecida”, onde os custos são diminuídos em detrimento da qualidade, e finalmente com a imposição de padrões de consumo não desejados. Por outro lado, o impacto negativo pode acontecer com a escalada da degradação ambiental, o que pode trazer consequências permanentes e irreversíveis, que podem afetar a qualidade de vida de toda a população no futuro. Há a necessidade de se desenhar, produzir e comercializar bens e serviços que atendam aos anseios e necessidades de consumo da população incluída economicamente ao mesmo tempo em que respeitem questões sociais e sejam mais eficientes e eficazes no que tange seus impactos ambientais.

Igualmente ampliando a abrangência e profundidade do debate, tem evoluído o conceito de desenvolvimento sustentável, articulado no relatório da comissão de Brundtland em 1987 como sendo aquele que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987). Apesar de inspirador, se pode afirmar que esta definição é vaga e dá margem para muita interpretação e conseqüentemente dúvidas, em especial sobre como traduzir este conceito em ações práticas de transformação, quer seja no governo, na iniciativa privada ou em organizações sem fins lucrativos. Como resultado, muitas iniciativas governamentais e filantrópicas apresentam resultados aquém das expectativas e instituições-chave no âmbito social são vistas como ineficientes (DEES, 2008).

O que se percebe, no entanto, é que há espaço e necessidade de soluções que consigam, por meio de diferentes arranjos organizacionais, incorporar elementos positivos de diferentes setores, tais como a eficiência empresarial e o senso de propósito e missão social das organizações sem fins lucrativos, sem padecer dos mesmos problemas, tais como o foco cego na maximização de lucros nas empresas ou a falta de viabilidade financeira em organizações sem fins lucrativos. Tentativas neste sentido podem ser observadas em iniciativas empresariais, governamentais, de organizações sem fins lucrativos e em parcerias multi-setoriais. Nas empresas em atividades filantrópicas e de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), definida pela Comissão Européia (2011, p.4) como “um conceito segundo o qual empresas integram, de maneira voluntária, preocupações sociais e ambientais em suas atividades operacionais e na interação com seus *stakeholders*”. No governo em programas redistribuição de renda, bem estar e assistência social, tais como o Programa Bolsa Família no Brasil (MDS, 2012). Nas organizações sem fins lucrativos em iniciativas comerciais

independentes (ALTER, 2004). Finalmente, também no estabelecimento de diálogo e parcerias intersetoriais para a execução de programas específicos.

É nesse contexto que surge a idéia de desenvolver um novo tipo de organização, que busca compatibilizar fins e meios muitas vezes avaliados como incompatíveis: a resolução de desafios sociais, de forma financeiramente viável e operacionalmente superavitária, por meio da oferta de bens e serviços que atendam uma demanda de mercado. Tal como afirma Dees (2008, p.1), “empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos”. Essas organizações têm sido observadas e conceituadas distintamente por diferentes pessoas e organizações, tanto entre acadêmicos quanto entre *practicioners* de diferentes regiões do globo, gerando as mais variadas denominações, tais como *Social Enterprise* ou “Empresa Social” na Europa e Estados Unidos, “Negócios com a Base da pirâmide” e “Negócios Inclusivos” em países emergentes, ou ainda *Social Business* ou “Negócios Sociais”, termo mundialmente reconhecido em função do trabalho do Nobel da Paz em 2006, Muhammad Yunus (COMINI, 2011).

Apesar da ambigüidade e diversidade dos termos empregados e da conseqüente falta de consenso ao seu redor, formando um verdadeiro “zoológico do empreendedorismo social”, este tipo de organização é reconhecido como algo importante e distinto das formas tradicionais de se empreender negócios ou iniciativas sem fins lucrativos (YOUNG, 2008). É importante salientar que, apesar da linguagem estar em processo recente de desenvolvimento, o fenômeno é antigo, e uma nomenclatura comum é importante, uma vez que torna menos claras as fronteiras entre os setores e torna mais amplo o campo de ação dos empreendedores sociais, interessados apenas em buscar métodos mais efetivos para cumprirem com seus propósitos sociais (DEES, 2008).

O desenvolvimento destas organizações híbridas parece ser perfeitamente aplicável à realidade brasileira. Em primeiro lugar, há inúmeros desafios sociais, tais como: (i) a baixa renda *per capita* e a sua alta concentração nas camadas mais ricas da população – 77,8% da população brasileira pertence às classes C, D, e E (IBGE, 2012; CETELEM IPSOS, 2011); (ii) o alto déficit habitacional, atualmente estimado em 9,3 milhões de moradias, sendo a maior parte delas entre os mais pobres (CEF, 2011, p.32); (iii) os problemas de gestão e da baixa qualidade de ensino na educação pública, bem como o alto custo da educação privada; (iv) a baixa qualidade da saúde pública, que segundo avaliação do Ministério da Saúde obtém a nota de 5,4 de 10, em um total de vinte e quatro indicadores quantitativos e qualitativos (Ministério da Saúde, 2012).

O recente aumento de renda da população brasileira não diminuiu automaticamente a vulnerabilidade de famílias pobres nas áreas supracitadas, mas abre oportunidades de oferta de soluções para milhões de pessoas com mais recursos disponíveis para investir nelas, o que se configura como um fator contributivo importante para negócios sociais. Os negócios sociais se inserem neste contexto como uma ferramenta de ampliação das liberdades substantivas e capacidades dos mais pobres, por meio da oferta de bens e serviços que atendam as demandas que poderão ser satisfeitas com o aumento de renda. Portanto, a primeira dimensão para a análise de negócios sociais é o impacto na redução da pobreza, entendida em sua maneira mais ampla, ou seja, a geração de valor social, que pode acontecer tanto de maneira indireta, com aumento do acesso ao consumo e aumento de renda, quanto de maneira direta, com a ampliação das liberdades substantivas e capacidades individuais.

Em segundo lugar, o Brasil é avaliado como um dos países mais empreendedores do mundo, onde cresce o índice de empreendedorismo por oportunidade versus o empreendedorismo por necessidade (GEM, 2011), indicando que os modelos de negócio devem evoluir, se tornando mais escaláveis e aumentando sua capacidade de gerar um impacto mais significativo. Finalmente, o Brasil é uma das maiores economias de mercado do planeta, com um ambiente favorável ao empreendimento de negócios e recursos disponíveis para empreendimentos de natureza híbrida, tal como ilustra o exemplo da parceria estabelecida entre o Instituto Alana, uma organização sem fins lucrativos, e a Vox Capital, um fundo que investe em empresas que beneficiam à população de baixa renda no Brasil:

Os R\$ 10 milhões que o Instituto Alana vai investir na Vox Capital [...] representam um marco para as organizações sociais no Brasil. ‘É a primeira vez que uma ONG patrocina o segundo setor, uma iniciativa de vanguarda no cenário social’, diz Isabella Henriques, coordenadora geral do Projeto Criança e Consumo do Instituto Alana. [...] Daniel Izzo, sócio da Vox, explica: ‘Investir em negócios de impacto social significa encontrar empresas que estão servindo a população de baixa renda com produtos e serviços que irão melhorar a sua qualidade de vida [...] O mote é pensar não apenas na intenção de impacto social, como faria uma ONG, nem ter o foco limitado ao retorno, como no modelo tradicional. [...] O fundo [...] colocou R\$ 5 milhões em seis empresas. (VALOR ECONÔMICO, 2012).

Apesar das condições indicarem potencial, ainda não há, no Brasil, muitos exemplos de sucesso. É partindo desta inquietação e da possibilidade de observar as experiências de alguns dos atores envolvidos neste cenário nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, em especial empreendedores, suas equipes e organizações apoiadoras, que se propôs a pergunta que norteou este trabalho de pesquisa: **“Quais são os fatores contributivos e os fatores limitadores para negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil?”**.

A fim de responder esta questão, o objetivo geral de identificar tais fatores foi desdobrado em objetivos específicos, a fim de descrever os principais modelos conceituais e

empíricos existentes, identificar as percepções dos principais atores sobre o tema e desenvolver um *framework* de análise para negócios sociais. Para descrever os modelos conceituais, foi realizada uma revisão bibliográfica onde foram identificadas as principais dimensões de análise para negócios sociais, as similaridades e diferenças entre as diferentes perspectivas, bem como os principais fatores contributivos e fatores limitadores, dando origem à primeira versão do *framework* de análise. Paralelamente, foram entrevistados atores envolvidos com negócios sociais no Brasil: empreendedores e suas equipes, membros de organizações não governamentais e organizações apoiadoras. A partir das entrevistas foi realizada uma análise de conteúdo, o que permitiu refinar o *framework* de análise e chegar à versão final dos fatores contributivos e fatores limitadores. Além da possibilidade de acesso, a limitação de recursos também determinou o escopo regional no lugar de um estudo nacional.

Com base nas etapas de pesquisa exploratória, foi possível atingir o objetivo geral, explicitando oito fatores contributivos e dezoito fatores limitadores para negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Além do objetivo geral, os objetivos específicos e a relevância deste estudo, ainda neste capítulo introdutório, são apresentados nesta dissertação: modelos conceituais e empíricos de negócios sociais; procedimentos metodológicos; análises e resultados; considerações finais; referências bibliográficas e anexos.

1.1 Objetivo Geral

Partindo da pergunta proposta, o presente trabalho tem como principal objetivo: “Identificar quais são os fatores contributivos e quais são os fatores limitadores para negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil”.

1.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os principais modelos conceituais existentes para negócios sociais, identificando similaridades e diferenças;

- b) Identificar as percepções dos principais atores sobre os negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil;
- c) Desenvolver um *framework* com as principais dimensões de análise, fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais.

1.3 Relevância do estudo

Os negócios sociais representam uma tentativa de se trabalhar com um novo tipo de desenvolvimento, que combine simultaneamente aspectos econômicos e sociais, atendendo uma necessidade global explícita, refletida na realidade de muitos países, tal como no Brasil. Ainda, os negócios sociais são *per se* um exemplo de desenvolvimento de soluções inovadoras e um caminho para identificar exemplos de novos produtos, processos e mercados, aprendizados que impactam positivamente também outros setores e realidades.

Este trabalho contribui para os negócios sociais no Brasil, por meio da síntese e exposição de um conhecimento tácito e empírico que já existe entre os atores envolvidos, além de dar ainda mais exposição a alguns casos internacionais de sucesso, como fonte de inspiração e aprendizado, tais como a clínica médica Aravind, focada em combater a cegueira evitável na Índia e que atende mais de 300.000 pessoas por ano, ou o banco de microcrédito GrameenBank de Bangladesh, que já emprestou mais de oito bilhões de dólares a dezenas de milhões de mulheres, retirando milhões de pessoas da pobreza extrema, e que teve seu fundador, Muhammad Yunus, reconhecido com o Prêmio Nobel da Paz em 2006, em função do seu trabalho no banco e em outros negócios sociais por ele fundados.

No estudo “Mapeamento do Campo de Negócios Sociais / Negócios Inclusivos”, realizado pela empresa de pesquisa Plano CDE (2011) em parceria com a Fundação AVINA, a Potencia Ventures e a *Aspean Network of Development Entrepreneurs* – ANDE, foram mapeados negócios sociais e inclusivos em todo o país, bem como organizações que apoiam o seu desenvolvimento. Ainda que o mapeamento tenha partido do referenciamento cascadeado a partir das organizações parceiras na sua realização, é possível observar uma concentração de negócios sociais e inclusivos nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, uma maior concentração de apoiadores nas regiões Sudeste e Nordeste, e a predominância dos investidores na região Sudeste, conforme podemos observar na tabela 1:

Tabela 2 – cenário do campo de negócios sociais no Brasil – atores por região

	Negócios Sociais / Inclusivos	Incubadoras e Aceleradoras	Investidores
Total Brasil	140 (100%)	84 (100%)	14 (100%)
Região Sul	36 (25,7%)	7 (8,3%)	1 (7,1%)
Região Sudeste	55 (39,3%)	40 (47,6%)	11 (78,6%)
Região Centro-Oeste	6 (4,3%)	8 (9,5%)	-
Região Nordeste	33 (23,6%)	21 (25%)	2 (14,3%)
Região Norte	10 (7,1%)	8 (9,5%)	-

Fonte: Adaptado de PLANO CDE (2011).

No caso da região Nordeste, parece haver correlação entre o recente desenvolvimento econômico e a existência de um número maior de negócios sociais. No caso da região Sudeste, parece que, além dos desafios sociais enfrentados, a existência de um número maior de incubadoras, aceleradoras e investidores incentiva a existência de mais negócios sociais. Finalmente, o caso da região Sul revela que mesmo sendo a região com melhores índices de desenvolvimento no país e com números inferiores de incubadoras, aceleradoras e investidores, há espaço para a existência de negócios sociais em números similares à região Nordeste, por exemplo. Apesar de 96% destes negócios sociais terem sido construídos em função da criação de impacto social, apenas 4% depende de doações para financiar suas operações, 10% de empréstimos e 86% financiam suas operações inteiramente através de suas atividades comerciais, os diferenciando de organizações sem fins lucrativos e iniciativas filantrópicas, além de indicar possibilidades (PLANO CDE, 2011, p. 20).

Como é possível observar na tabela acima, o tema tem ganhado importância e já envolve muitas organizações no Brasil, sejam estas os próprios negócios sociais, empresas tradicionais interessadas no tema como um caminho para geração de receitas, organizações filantrópicas interessadas em aumentar o seu impacto social e a sua eficiência no uso dos recursos disponíveis, e outros atores engajados, que vão desde organizações sem fins lucrativos até investidores interessados em obter algum retorno financeiro. Entretanto, ainda há espaço para aprofundamento do debate, sistematização dos aprendizados já existentes e contribuições teóricas relevantes para o campo empírico, tais como o presente trabalho.

Finalmente, o estudo se justifica também pela conexão com o plano de vida do autor, que desde o início de sua trajetória profissional tem se envolvido com o desenvolvimento de organizações que contribuam para um mundo economicamente próspero, socialmente justo e ambientalmente equilibrado. Inspirado pela história de ascensão econômica de sua própria família, o autor se envolveu com a AIESEC, organização internacional sem fins lucrativos que desenvolve líderes para a transformação social, onde exerceu a função de presidente do escritório brasileiro. Em 2004, como parte de seu trabalho de conclusão de curso para a graduação em Administração de Empresas na Universidade Federal de Santa Maria,

implantou um projeto de incubação de projetos de jovens de comunidades pobres em Florianópolis, que posteriormente deu origem a algumas de empresas. Ainda, trabalhou nos departamentos de desenvolvimento sustentável do ABN AMRO Bank na Holanda e de Responsabilidade Social Corporativa na Microsoft na Espanha.

De volta ao Brasil, trabalhou no departamento de desenvolvimento sustentável do Banco ABN AMRO Real em São Paulo, onde também atuou como consultor na McKinsey & Company, o que aproximou da ASHOKA, onde foi consultor voluntário da organização Aliança Empreendedora. Dois anos mais tarde, ingressou na Artemisia, organização pioneira em negócios sociais no Brasil, onde liderou a equipe da Aceleradora de Impacto, dando apoio direto a empreendedores. A fim de investigar mais a fundo a dinâmica de tais negócios no Brasil e compreender o que diferenciava os casos de desenvolvimento mais acelerado dos outros, o autor ingressou no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde desenvolveu sua pesquisa na área de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade, além de paralelamente haver contribuído como voluntário no desenvolvimento de empreendimentos que buscavam a geração de impacto social positivo.

2 DIFERENTES PERSPECTIVAS E AS PRIMEIRAS OBSERVAÇÕES DO CAMPO

Neste capítulo serão abordados as diferentes perspectivas sobre os conceitos de empreendedorismo social e negócios sociais, além das primeiras observações do campo e a primeira versão do *framework* de análise dos negócios sociais. Estes são uma tentativa teórico-empírica de desenhar e transformar em realidade um novo tipo de organização, focada na resolução de desafios sociais por meio de mecanismos de mercado (oferta de bens e serviços obedecendo às leis de oferta e demanda), de forma lucrativa, ou seja, combinando aspectos econômicos e sociais. No entanto, por não haver consenso acerca do tema, se faz necessário revisar as diferentes denominações e caracterizações para se compreender com maior clareza o objeto deste estudo.

A falta de uma visão homogênea é explicada por dois fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos, e em segundo pelas diversas maneiras de avaliar o caráter inovador deste tipo de organização. Neste amplo espectro de atores, as configurações destes negócios assumem diferentes formatos, e cada organização vai se posicionar de acordo com os seus objetivos e interesses, dando um peso diferente para cada um dos fatores que compõe este conceito. (COMINI, 2011, p.2).

A resolução de desafios sociais por meio de mecanismos de mercado gera modelos organizacionais híbridos, que combinam a lógica social com a lógica empresarial de mercado. Atualmente, o debate conceitual acerca deste tipo de organização conta com três correntes principais para explicar os negócios sociais: a perspectiva norte-americana, centrada em organizações privadas dedicadas à solução de problemas sociais seguindo uma lógica de mercado; a perspectiva europeia, mais próxima dos conceitos de economia social, associativismo e cooperativismo, focada na atuação de organizações da sociedade civil em funções públicas; e, finalmente, a perspectiva predominante nos países em desenvolvimento, centrada em iniciativas de mercado voltadas para a redução da pobreza e para a transformação das condições sociais de indivíduos marginalizados ou excluídos (COMINI, 2011).

Tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, apesar das diferenças conceituais e na *práxis*, o termo mais utilizado para denominar estes modelos organizacionais híbridos é *Social Enterprises*, em uma tradução livre, Empreendimentos Sociais ou Empresas Sociais. Em países em desenvolvimento, na Ásia e na América Latina, os termos mais usados são *Social Business / Negócios Sociales* e *Inclusive Business / Negócios Inclusivos*, ou seja, Negócios Sociais e Negócios Inclusivos, respectivamente. As terminologias e os casos empíricos surgiram em diferentes geografias devido a diferentes razões e em diferentes

contextos, motivos que podem explicar as muitas interpretações que podem ser encontradas para o termo original em inglês, *Social Enterprise* (YOUNG, 2008).

Assim, para uns o termo significa o desenvolvimento de atividades comerciais ou de negócios por organizações sem fins lucrativos, para outros o desenvolvimento de iniciativas com objetivos sociais por empresas e outros, ainda, as entendem como o engajamento de organizações na prestação de serviços públicos (YOUNG, 2008). Há ainda vertentes que acreditam ser o fenômeno das Empresas Sociais algo único, e essa interpretação do termo têm levado alguns países europeus a formularem uma legislação própria para esse tipo de organização (KERLIN, 2006). Há consistência nas características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado (REFFICO et al, 2006, p.405), mas a falta de clareza e alinhamento conceitual torna difícil o entendimento dos termos utilizados, razão pela qual este trabalho utiliza o termo “negócio social” para designar estas organizações híbridas.

2.1 A perspectiva norte-americana

No contexto norte-americano, o termo *Social Enterprise* – Empresa Social – começou a ser empregado a partir do momento em que organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais, motivados pela retração do financiamento estatal iniciada no final dos anos 1970 (KERLIN, 2006, p.251). Dessa maneira, a lógica de geração de receitas para financiar suas operações foi predominante. Young (2009, p.35) sistematiza os entendimentos e os modelos de Empresas Sociais nos Estados Unidos como sendo:

- i) Filantropia corporativa, onde uma empresa tradicional, com fins lucrativos, destina uma pequena parcela de seus lucros para financiar o planejamento e execução de programas sociais, dentro de sua estrutura ou por outras organizações, como parte de sua estratégia competitiva;
- ii) Empresa com fim social, onde uma organização não governamental sem fins lucrativos opera comercializando bens e serviços no mercado, a fim de realizar a sua missão social de maneira mais eficaz;
- iii) Modelo híbrido de organização, onde há o duplo objetivo de gerar lucro e endereçar objetivos sociais definidos por meio das suas atividades principais, de comercialização de bens e serviços no mercado;

- iv) Projeto de geração de recursos, onde organizações não governamentais sem fins lucrativos realizam atividades comerciais, não necessariamente conectadas com suas atividades principais, com o único objetivo de captar recursos para financiar suas atividades;
- v) Projeto de finalidade social, como uma atividade destinada exclusivamente a cumprir com uma missão ou objetivos sociais determinados; e,
- vi) Projeto híbrido, como uma atividade destinada tanto para a geração de receita quanto para o cumprimento de uma missão ou objetivo sociais determinados.

Dentro desta ótica mais voltada para o setor social, se iniciou o debate sobre o empreendedorismo social. Em seu artigo “*The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’*” (“O Significado de ‘Empreendedorismo Social’”, em tradução livre), J. Gregory Dees (2008) busca definir de maneira mais clara o significado do termo “empreendedorismo social”, fazendo uma construção a partir dos constructos teóricos sobre empreendedorismo e a figura do empreendedor de Say, Schumpeter, Stevenson e Drucker, afirmando que ele “combina a paixão da missão social com a imagem da disciplina, inovação e determinação típicas dos negócios”. No entanto, Dees (2008) ressalta que, apesar do alinhamento conceitual com os conceitos tradicionais de empreendedorismo, o empreendedor social enfrenta alguns desafios específicos por buscar primordialmente a geração de valor social:

- i) Alocação de recursos;
- ii) Mensuração do valor social gerado; e
- iii) Captura de valor

No caso da alocação de recursos, como a missão social é central e explícita, as oportunidades são percebidas e avaliadas de maneira distinta, fazendo com que, eventualmente, o empreendedor social tome decisões “anti-econômicas”, ou seja, aloque recursos em usos menos produtivos em termos financeiros, considerando o valor social a ser gerado. Isto desencadeia no segundo desafio, a mensuração do valor social gerado. Empreendedores de empresas tradicionais podem avaliar o valor criado por meio do mercado, ou seja, se sua oferta atende à demanda existente, seus bens e serviços serão mais comprados, caso contrário não. No caso dos empreendedores sociais, o mercado não necessariamente serve como ferramenta para mensurar o valor social gerado, em especial, se não houver conexão direta com a geração de valor econômico, financeiro, do que deriva o terceiro desafio. O “problema de captura de valor”, tal como designado por Dees (2008), se refere à dificuldade que empreendedores sociais em capturar, em termos econômico-financeiros, o

valor social gerado, novamente em especial nos casos onde não há conexão direta entre a geração de valor econômico e a geração de valor social.

No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, de forma paralela a esta discussão e ao surgimento de modelos que envolvem organizações sem fins lucrativos e empreendedores com missões sociais, se desenvolveu, no ambiente acadêmico mais voltado para o estudo de empresas tradicionais, o debate acerca de modelos empresariais voltados para o atendimento das necessidades das populações mais pobres e marginalizadas, nesta ótica como uma estratégia de negócio lucrativa também em termos econômico-financeiros. Neste contexto, destacam-se como autores reconhecidos C.K. Prahalad, Stuart Hart e Erick Simanis discutindo modelos de negócios para atender os mais pobres na construção do conceito de “Negócios com a Base da Pirâmide” (HART e PRAHALAD, 2002; HART e SIMANIS, 2008), e Mark Kramer e Michael Porter discutindo a centralidade de questões sociais para as empresas na construção do conceito de “Empresas de Valor Compartilhado” (KRAMER, PORTER, 2011).

No caso dos “Negócios com a Base da Pirâmide”, a construção teórica começa a partir de uma proposição simples: ao invés de enxergar o segmento mais pobre da população como vítimas ou como um peso a ser suportado pelo resto da sociedade, devemos reconhecê-los como empreendedores dedicados e criativos, e como consumidores conscientes de valor (HART; PRAHALAD, 2002). Em seu artigo *“The Fortune at the Bottom of the Pyramid” – A Riqueza na Base da Pirâmide* –, os autores Stuart Hart e C.K. Prahalad (2002) buscam demonstrar como negócios voltados para a camada mais pobre da população mundial (os 4 bilhões de pessoas situadas na base da pirâmide econômica) podem gerar lucro e ao mesmo tempo contribuir para a erradicação da pobreza, com a geração de inovação, novas tecnologias, produtos, serviços e modelos de negócios, parcerias entre empresas, organizações da sociedade civil, governos e membros das comunidades locais.

Ainda que proponha a execução de parcerias multisetoriais, o conceito inicial de negócios para a Base da Pirâmide foi centrado em grandes empresas multinacionais liderando o processo e, apesar de considerar o papel empreendedor de uma parcela da população pobre, ainda os trata como potenciais consumidores a serem “conduzidos” pela oferta de bens e serviços destas grandes empresas. O “mercado da base da pirâmide” é caracterizado por Hart e Prahalad (2002):

- (i) pela disponibilidade de recursos a serem investidos no consumo de diferentes bens e serviços, que são parcial e significativamente desperdiçados pelas dificuldades de acesso a tais bens e serviços pelos

- mais pobres (o conceito de *poverty penalty* – ônus da pobreza – será brevemente discutido neste mesmo capítulo);
- (ii) pela necessidade de soluções criativas na distribuição, devido às, principalmente mas não exclusivamente, deficiências em termos de infraestrutura e alto custo proporcional necessário para a adoção de soluções tradicionais;
 - (iii) pela consciência acerca das marcas, devido à necessidade dos mais pobres de não desperdiçar recursos financeiros com produtos de baixa qualidade, o que acarretaria ou na indisponibilidade de novos recursos ou ainda em um custo total de operação maior ao longo do tempo devido às novas aquisições;
 - (iv) pela rápida adoção de novas tecnologias disponíveis, facilitada pela quase inexistência de um “custo de troca” para sua adoção, o que não acontece nos mercados de maior renda *per capita*, onde a mudança para novas tecnologias acarreta ou novos custos significativos ou a perda de investimentos já realizados para a adoção das tecnologias anteriores.

São colocados como aspectos essenciais à construção de um negócio de sucesso na base da pirâmide: (i) o apoio ao aumento da capacidade de consumir dos pobres, com acesso a crédito e geração de renda; (ii) o aumento do acesso, com a melhoria dos sistemas de distribuição e comunicação; (iii) o refinamento das aspirações, com a educação dos consumidores e a adoção de princípios de desenvolvimento sustentável; e (iv) a customização de soluções locais, com desenvolvimento de produtos especificamente para os mais pobres e o incentivo à inovação de cima para baixo. Os mercados desenvolvidos devem aprender com os negócios com a base da pirâmide, executados com baixa intensidade de capital, melhor aproveitamento de recursos escassos e foco em inovação.

Esta abordagem, apesar de possivelmente apoiar o desenvolvimento de negócios que realmente gerem concomitantemente lucro e benefícios sociais, também pode gerar um aumento no consumo de supérfluos e endividamento, uma customização “empobrecida” de bens e serviços oferecidos à população de alta renda, apenas se diminuindo o tamanho das embalagens e a margem aplicada a cada unidade, e também a imposição de padrões de consumo e aspiracionais não desejados pelos mais pobres. Críticas mais contundentes podem ser elaboradas a partir do lançamento, como base no artigo original, do livro “A Riqueza na Base da Pirâmide”, por C.K. Prahalad em 2005. Chama a atenção o fato de que, apesar de

explicitar ideias de empoderamento dos mais pobres, Prahalad apresentar argumentos que vitimizam e caracterizam a população de baixa renda de forma limítrofe ao pejorativo. Por exemplo, entre os doze princípios para a inovação na base da pirâmide (PRAHALAD, 2005), o autor salienta a escassez de talentos entre os mais pobres e a necessidade de educar os consumidores para que usem adequadamente os bens e serviços, além de, entre as “condições ambientais hostis”, ressaltar a falta de higiene e mau uso como exemplos. Apesar de salientar a importância da mulher para o desenvolvimento, por sua capacidade de empreender e responsabilidade em melhorar as condições de vida de suas famílias, o autor adota uma visão da população pobre como seres limitados e unidimensionais, ao inferir que a inserção no mercado dá identidade ao indivíduo.

Concomitantemente à publicação do livro “A Riqueza na Base da Pirâmide”, de C.K. Prahalad em 2005, o co-autor do artigo que o originou, Stuart Hart, lançou o livro “O Capitalismo na Encruzilhada: as Ilimitadas Oportunidades de Negócios na Solução dos Mais Difíceis Problemas do Mundo” (tradução livre de “Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems”), onde constrói as bases de uma crítica à adoção estreita de estratégias de venda para as populações mais pobres. O livro culminou com a publicação de “Além da Venda para os Pobres: Construindo Conexão em Negócios através de Inovação Integrada” (tradução livre de “*Beyond Selling to the Poor: Building Business Intimacy through Embedded Innovation.*”), artigo em parceria com Erik Simanis em 2008, onde faz a construção teórica do que chama de “Negócios com a Base da Pirâmide 2.0”, em contraponto à versão apresentado por Prahalad em seu livro, denominada de 1.0.

O potencial de geração de riqueza e impacto social positivo na atuação do setor privado na resolução de problemas sociais é salientado, bem como a importância da participação ativa dos anteriormente excluídos:

Criando um novo tipo de capitalismo, mais inclusivo, que incorpore vozes, preocupações e interesses anteriormente excluídos, o setor corporativo pode se tornar o catalisador de uma forma realmente sustentável de desenvolvimento global, e prosperar neste processo. [...] Empreendimentos globais sustentáveis representam o potencial para uma nova abordagem de desenvolvimento baseada no setor privado, que crie negócios lucrativos que simultaneamente aumentam a qualidade de vida dos mais pobres, respeitam a diversidade cultural e conservem a integridade ecológica do planeta para as futuras gerações. (HART, 2005, prólogo, p.41-42).

No artigo, em parceria com Simanis, explicita a preocupação de que na pressa de capturar a ‘fortuna’ na base da pirâmide, algo se perdeu, a perspectiva dos pobres por eles mesmos (HART; SIMANIS, 2008). O incremento nas vendas de produtos para os mais pobres traz benefícios no curto prazo, mas tendem a falhar pelo fato de que os modelos de negócios

permanecem “intrusos” às comunidades locais que eles pretendem servir. Companhias bem intencionadas terminam por praticar um certo tipo de imperialismo corporativo, impondo uma visão estreita, alienante e que entende as necessidades e aspirações locais com base somente no consumo (HART; SIMANIS, 2008).

Um dos pontos fundamentais da abordagem é fazer com que as iniciativas de negócio se tornem “nativas”, isto é, estejam integradas e sejam constituídas e constituinte das comunidades que servem. Ao invés de meramente “vender para os pobres”, os transformando em consumidores, a idéia passa a ser a de “empreender em parceria”, se apoiando nas capacidades empreendedoras locais, em um processo enraizado de “co-invenção” e “co-criação” de valor, em relações próximas e pessoais de parceria entre empresas e comunidade. No lugar de apenas escutar atentamente, passa-se a dialogar intensamente com os pobres, se desenvolvendo um compromisso conjunto de aprendizado e compartilhamento mútuos. Ao invés de relações distantes intermediadas por organizações não governamentais, passam a haver relações próximas facilitadas por elas. Há uma fusão de recursos, capacidades e habilidades, o que permite a implantação de modelos inovadores de negócio, “co-descobertos”, “co-criados” e “co-desenvolvidos” com os pobres, imersos na infra-estrutura e cultura locais, lucrativos e que geram continuamente valor para as comunidades atendidas e todos os stakeholders envolvidos, em um processo evolucionário e altamente interativo (HART; SIMANIS, 2008).

Entre os princípios para o desenho e implantação de tais modelos de negócio, serão salientados alguns para a construção das dimensões de análise deste trabalho. Um deles é o engajamento com a população impactada. Antes de desenhar e propor soluções, é necessário se engajar profundamente com a comunidade, em um diálogo profundo, construindo uma relação mútua de respeito e confiança, bem como uma visão compartilhada do negócio. Em seguida, as soluções devem ser descobertas, desenvolvidas e implantadas segundo uma lógica de cooperação. É fundamental deixar de lado a descrença, demonstrar respeito e humildade, aceitar visões divergentes, escutar vozes normalmente ignoradas, reconhecer o que já há de positivo na comunidade buscar sempre a criação de valor para todos os envolvidos em todas as etapas do processo (HART, 2005; HART; SIMANIS, 2008). Outro é a experimentação como tônica do processo de implantação, com testes constantes, prototipagem de modelos de baixo custo, criatividade na formação de parcerias inusitadas, reinvenção das estruturas de custos e aprendizado baseado em ação constante (HART; SIMANIS, 2008). Finalmente, o cumprimento de um rígido código de conduta que inclui o foco em assegurar que a riqueza gerada pelo negócio é compartilhada de maneira equitativa com a comunidade local, que deve

participar integralmente do processo decisório em um processo de diálogo constante, além do compromisso com a criação de valor para a comunidade antes mesmo da preocupação com os resultados financeiros do negócio.

O modelo proposto por Hart e Simanis busca diferenciar-se significativamente da abordagem de Prahalad. As diferenças são sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Diferenças entre as abordagens Base da Pirâmide 1.0 e 2.0

Base da Pirâmide 1.0 (Prahalad)	Base da Pirâmide 2.0 (Hart e Simanis)
“Vender para o pobres”	“Empreender em conjunto”
Ouvir atentamente	Dialogar profundamente
Reduzir preços	Expandir possibilidades
Redesenhar embalagens e estender a distribuição	Combinar competências e construir um comprometimento compartilhado
Relacionar-se com as comunidades de maneira indireta e impessoal, com mediação de por meio de ONGs	Relacionar-se com a comunidade de maneira direta e pessoal, com facilitação por meio de ONGs

Fonte: Adaptado de HART e SIMANIS, 2008, pág. 2.

No caso do conceito de “Empresas de Valor Compartilhado”, a construção se inicia com a afirmação de que “o sistema capitalista está sitiado”, sendo responsabilizado e visto como uma das principais causas de muitos dos problemas sociais, ambientais e econômicos que vivenciamos nos dias de hoje, e que uma parcela da culpa está nas próprias empresas, ainda presas à idéia de gerar valor apenas para seus acionistas (KRAMER; PORTER, 2011). Neste contexto, cabe às empresas liderar o processo de união entre a atividade empresarial e as necessidades da sociedade e tornar as questões destas centrais para aquela, dando origem ao “princípio do valor compartilhado”:

Que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. (KRAMER; PORTER, 2011, p.1).

O caminho da geração de valor compartilhado, combinando lucratividade e benefícios sociais, é colocado como o ideal a ser seguido por empresas tradicionais, o que inclui grandes multinacionais. Apesar da identificação de exemplos pontuais de ações direcionadas à geração de valor compartilhado, o movimento ainda parece ser incipiente, particularmente por haver um desalinhamento entre as habilidades e conhecimentos necessários e aqueles que hoje têm os líderes e gerentes de tais organizações, começando pela falta de capacidade de capturar e compreender as necessidades sociais e sua conexão com o desempenho de suas empresas. Embora haja conexão entre a construção de valor para a sociedade e a geração de lucro para as empresas, os autores ainda parecem colocar a sociedade a serviço do sucesso e legitimação das empresas, e não o contrário:

O capitalismo é um veículo inigualável para a satisfação das necessidades humanas, o aumento da eficiência, a criação de emprego e a geração de riqueza. Só que uma concepção estreita do capitalismo impediu que a atividade empresarial explorasse todo seu potencial para enfrentar os grandes desafios da sociedade. As **oportunidades sempre estiveram aí, mas foram negligenciadas**. [...]

Uma empresa atuando como empresa, não como um ente filantrópico, é o agente mais forte para lidar com as prementes questões a nossa frente. [...] clientes, trabalhadores e uma nova geração de jovens estão pedindo que o meio empresarial tome a dianteira. O propósito da empresa deve ser redefinido como o da geração de valor compartilhado, não só o do lucro por si só. **Isso alimentará a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade na economia global**. Também irá redefinir o capitalismo e sua relação com a sociedade. **E aprender a gerar valor compartilhado talvez seja a melhor oportunidade a nosso dispor para legitimar de novo a atividade empresarial**. (KRAMER; PORTER, 2011, p.4, grifo nosso).

O argumento segue neste sentido, colocando a importância da empresa entender que “mazelas ou deficiências sociais volta e meia criam custos internos para a empresa”, e que o seu enfrentamento não necessariamente elevará os custos e trará incentivo à inovação, com a implantação de novas tecnologias, aperfeiçoamento das operações, gestão e produtos, o que por consequência elevará a produtividade (KRAMER; PORTER, 2011). A idéia não gira em torno do compartilhamento no sentido de redistribuição, mas no sentido de aumentar o valor para todos, superando ao aparentes “trade-offs”. Um contra-exemplo colocado é o comércio justo, que objetiva que os produtores na ponta sejam melhor remunerados, com a redução dos intermediários e eventualmente com a elevação dos preços. Na perspectiva do valor compartilhado, diferentemente, seriam trabalhados aspectos inerentes ao aumento da produtividade, eficiência e qualidade, a fim de aumentar o valor dos produtos e assim aumentar consideravelmente os ganhos para todos os envolvidos. Outro aspecto importante é ressaltar que “a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades a seu redor estão intimamente interligadas”, tanto pela geração da demanda e fornecimento de ativos essenciais destas para aquela, quanto da geração de empregos e riquezas daquelas para estas. Esta perspectiva ampliada contrasta com a idéia de geração de valor somente para os acionistas, que reduz o escopo das opções a serem exercidas ao se decidir por uma ou outra estratégia nas empresas. Portanto, a criação de valor compartilhado é vinculada às seguintes linhas de ação:

- i) Reconceber produtos e mercados;
- ii) Redefinir a produtividade na cadeia de valor; e,
- iii) Montar cluster setoriais de apoio nas localidades da empresa.

A primeira linha de ação, reconceber produtos e mercados, parte do pressuposto de que é fundamental pensar nas reais necessidades da sociedade atendidas por eles, tais como saúde, educação, nutrição, preservação ambiental, entre outros. A segunda linha de ação, redefinir a produtividade na cadeia de valor, parte do pressuposto de que a cadeia de valor de

uma empresa afeta e é afetada por temas gerais da sociedade, tais como uso de recursos naturais, saúde, segurança e respeito à diversidade. Problemas sociais podem trazer custos para a empresa e, portanto, sua solução pode gerar valor compartilhado. A redefinição da produtividade na cadeia de valor pode passar pela melhoria no uso de recursos, energia e logística, distribuição, na localização dos fornecedores e no aumento de produtividade do trabalhador (via melhoria das condições de trabalho, saúde e educação, por exemplo). Finalmente, a terceira linha de ação, promover o desenvolvimento de clusters locais, parte do pressuposto de que não há auto-suficiência nas empresas, pois estas dependem de outras empresas, organizações e infra-estrutura que as cercam. A conexão da empresa com a comunidade por meio de clusters locais pode gerar diminuição de custos, aumento de produtividade e inovação para as empresas, ao mesmo tempo em que gera benefícios sociais:

Para apoiar o desenvolvimento de clusters nas comunidades em que atua, a empresa precisa identificar lacunas e deficiências em áreas como logística, fornecedores, canais de distribuição, treinamento, organização de mercado e instituições de ensino. A tarefa seguinte é se concentrar em deficiências que representam os maiores impedimentos à produtividade e ao crescimento da própria empresa e distinguir áreas que a empresa está mais bem aparelhada para influenciar diretamente daquelas em que colaborar tem melhor relação custo-benefício. [...] Uma empresa deve tentar atrair parceiros para dividir custos, obter apoio e reunir a capacitação certa. (KRAMER; PORTER, 2011, p.7).

É possível observar, na perspectiva americana, uma grande amplitude de conceitos e práticas que podem ser utilizados para caracterizar os negócios sociais, podendo assumir diferentes formatos legais, tais como sociedades anônimas, corporações, companhias limitadas e organizações sem fins lucrativos (KERLIN, 2006). Como parte deste processo de construção de conceitos e práticas nos Estados Unidos, está em desenvolvimento uma legislação própria para facilitar investimentos filantrópicos e também de capital empreendedor em organizações híbridas, que combinem a geração de valor social com a geração de valor econômico-financeiro. O resultado, por enquanto, é o surgimento do formato legal “*low-profit limited liability company – L3C*”, que, em janeiro de 2013, já havia sido regulamentado em 9 estados americanos, que contavam com 711 organizações com este formato legal em operação, e com textos pré-aprovados em outros 26 (ABA, 2013). Um dos aspectos que torna este formato interessante no estudo do campo é o fato de permitir a distribuição de lucros aos acionistas ou investidores, mesmo que o objetivo principal seja a geração de valor social. Outro formato jurídico possível e já regulamentado em alguns estados americanos é a “*benefit corporation*”, que diferentemente da L3C, é uma corporação criada para prover um benefício público geral, definido como um impacto positivo e material na sociedade e no meio ambiente, medido por um parâmetro externo, por meio de atividades que

promovam a combinação de um benefício público específico (LAW FOR CHANGE, 2013). Algumas das opções de encaixe com este formato legal são fornecer produtos ou serviços benéficos a indivíduos ou comunidades e promover oportunidades econômicas para os indivíduos ou comunidades que devem ir além da geração de empregos inerente a quaisquer outras empresas/negócios.

2.2 A perspectiva européia

Na Europa, o processo de formação das Empresas Sociais foi distinto. Embora, tal como nos Estados Unidos, também haver sido potencializado pela crise econômica do fim dos anos 70, o maior impulso inicial foi a necessidade de descobrir novas maneiras de controlar os custos do setor público com as causas sociais e gerar empregos para as populações marginalizadas desempregadas (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010, p.34). A caracterização das Empresas Sociais na Europa se deu no endereçamento de questões onde o *Welfare State* em crise diminuiu sua atuação. Foi principalmente a redescoberta das organizações sem fins lucrativos enquanto prestadoras de serviço social e das organizações de integração do trabalho, que, junto com o fortalecimento do interesse das cooperativas pela comunidade, pavimentou o caminho para uma maior convergência conceitual da Empresa Social na região (BORZAGA; GALERA, 2009, p.4).

De acordo com a definição da rede de pesquisadores EMES - *Emergence of Social Enterprise in Europe*, o “tipo ideal” de uma Empresa Social inclui quatro critérios que refletem as dimensões econômicas e empreendedoras das Empresas Sociais e outros cinco indicadores que compõe as suas dimensões sociais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010, p.43):

Dimensões econômicas e empreendedoras:

- i) uma atividade contínua que produza bens e/ou serviços comercializáveis;
- ii) um alto grau de autonomia;
- iii) um nível significativo de risco econômico;
- iv) um montante mínimo de trabalho remunerado;

Dimensões sociais:

- v) um objetivo específico de beneficiar a comunidade;
- vi) uma iniciativa lançada por um grupo de cidadãos;

- vii) um poder de tomada de decisões não baseada na posse capital;
- viii) uma natureza participativa, que envolva as pessoas afetadas pela atividade;
- ix) distribuição de lucro limitada.

A rede EMES define as Empresas Sociais como “organizações privadas sem fins lucrativos que provêm bens ou serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade”, salientando que eles geralmente “são baseados em uma dinâmica coletiva que envolve diversos tipos de *stakeholders* em sua estrutura de governança, colocando grande valor em sua autonomia e assumindo os riscos econômicos associados às suas atividades” (DEFOURNY; NYSSSENS, p. 204). Ainda, é apontado que deve haver limites ao interesse material dos investidores capitalistas, ou seja, a distribuição dos lucros deve ser limitada.

Predomina, na abordagem acadêmica europeia, a ênfase na importância da participação direta da população beneficiada e de outras partes interessadas nos processos decisórios, bem como do reinvestimento total ou de uma parcela significativa do lucro na própria organização, a fim de potencializar o seu crescimento e o valor social gerado por ela (COMINI, 2011). Este entendimento implicitamente pressupõe que existe uma relação dicotômica entre a obtenção de resultados financeiros (geração de valor econômico) e um impacto social positivo (geração de valor social), ou seja, de que necessariamente a distribuição dos lucros fará prevalecer o direcionamento à maximização do retorno financeiro aos acionistas e investidores, em detrimento da maximização do impacto social.

Enquanto a questão da distribuição dos lucros salientada de maneira mais forte pelos europeus se encaixa na categoria já mencionada de geração de valor econômico, a relevância do modelo de governança na definição das empresas sociais européias se encaixa na categoria de engajamento da população impactada, a ampliando ao incluir outras partes interessadas. O aspecto de participação tem relação com as tradições européias de associativismo, consequência da reação à concepção liberal de Estado e o seu princípio fundador de soberania nacional *une et indivisible*, definindo o pluralismo moderno como o pluralismo da associação voluntária baseada na livre participação de seus membros (GRAZIANO, 1993 *apud* COMINI, 2011). Ainda, por questões culturais e de tradição, grande parte dos negócios sociais europeus focam seus esforços na prestação de serviços sociais à comunidade, desde o atendimento a populações desempregadas quanto nas áreas de educação, cultura e meio-ambiente (COMINI, 2011). Este contexto faz com que a valorização do coletivo e de processos decisórios participativos e transparentes se transformem em pré-requisitos para a caracterização de

negócios sociais na Europa. Segundo Borgaza e Galera (2009, p.213), isto possibilita a “redução de comportamentos oportunistas isolados, gerando uma estrutura de governança”. Portanto, na perspectiva europeia, além do propósito social, as empresas sociais devem possibilitar direitos de propriedade e poder de controle a outras partes interessadas que não os investidores, de maneira integrada a uma estrutura de governança aberta e participativa (BORZAGA; GALERA, 2009).

Na Europa, é possível agrupar a atuação das empresas sociais em três grandes categorias (TRAVAGLINI ET AL, 2008): (i) empresas de integração ao trabalho, nomeadas como *Work Integration Social Enterprises (WISE)*; (ii) empresas nas quais o principal objetivo social é a produção de bens e serviços focados no aspecto social ou conduzidos pelo e para o interesse coletivo; e (iii) empresas que favorecem o desenvolvimento social e econômico local pela promoção de participação de cidadãos e governo locais em suas atividades. Esta diversidade, bem como a existência de modelos em operação em diferentes países, faz com que haja vários modelos legais aos quais as empresas sociais podem ser vinculadas na Europa. São exemplos destes modelos, as empresas sociais, as companhias limitadas com garantia, as sociedades de previdência e companhias limitadas por ações (COMINI, 2011).

Além de vários modelos legais, há também várias definições utilizadas por diferentes organizações, salientando o desafio de produção e compartilhamento de conhecimento apontando anteriormente. Eis alguns exemplos: (i) a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012) define empresas sociais como sendo organizações que buscam metas sociais e econômicas com espírito empreendedor e têm o propósito principal diferente da maximização do lucro. Elas possuem a consecução de metas econômicas e sociais, com as quais tenha a capacidade de trazer soluções inovadoras para problemas de exclusão social e desemprego; (ii) a *Social Enterprise Coalition (SEC, 2012)* define as empresas sociais como negócios comerciais com propósitos sociais e ambientais totalmente centrais às suas principais atividades, e onde os lucros são reinvestidos no apoio à consecução de sua missão, dando importância à intencionalidade das iniciativas; e (iii) o Departamento de Inovação e Habilidades em Negócios do governo do Reino Unido (DBIS, 2011) define as empresas sociais como “negócios com objetivos sociais primordiais, nos quais a receita gerada é reinvestida principalmente para os propósitos do negócio ou na comunidade, ao invés de serem destinados à necessidade de maximização de lucro dos acionistas e proprietários”.

Um entendimento comum para a caracterização de empresas sociais na Europa pode ser buscado em algumas características centrais (TRAVAGLINI ET AL, 2008):

- (i) há uma clara orientação para negócios, com o envolvimento direto na comercialização de bens e serviços no mercado, obedecendo às leis da oferta e demanda;
- (ii) há uma clara orientação para causa social, explicitamente articuladas, comunicadas e praticadas;
- (iii) as estruturas de propriedade e governança são autônomas e baseadas na participação direta e na transparência com diferentes partes interessadas, tais como empregados, usuários, clientes, comunidade local e investidores sociais;

Há outra característica, que apesar de ser integrada ao terceiro por Travaglini et al (2008), merece ser separada em um quarto item:

- (iv) os lucros são reinvestidos para atingir os objetivos sociais, seja diretamente na empresa ou indiretamente com sua distribuição para partes interessadas e investimento no benefício da comunidade local, por exemplo.

2.3 A perspectiva dos países emergentes

No caso dos países em desenvolvimento, os negócios sociais surgem como soluções de mercado para a redução da pobreza e da desigualdade social, onde a condição *sine qua non* para sua existência, além da rentabilidade, é a melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda (REFFICO et al, 2006). Isto reflete a realidade dos países em desenvolvimento, e resulta no uso dos termos “negócios sociais”, principalmente Ásia, e “negócios inclusivos” na América Latina. No Brasil, apesar da predominância do termo negócio social, são utilizados os dois, tanto em pesquisas acadêmicas, quanto como resultado do trabalho de *praticioners* e organizações apoiadoras, como a Artemisia Negócios Sociais, a ASHOKA e a AVINA, por exemplo. Ainda na perspectiva brasileira, Comini e Teodósio (2012) fazem um recorte e diferenciam os dois termos, indicando os negócios inclusivos como uma subcategoria dos negócios sociais.

A falta de clareza nos conceitos e termos empregados fica explícita nas diferentes terminologias adotadas por diferentes organizações apoiadoras, mais focadas em aspectos normativos e na *práxis*, e menos em aspectos analíticos e críticos:

- (i) O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2008) usa a nomenclatura “Negócios Inclusivos” e os caracteriza como sendo aqueles que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores e, no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócio em vários pontos da cadeia de valor;
- (ii) A Artemisia, organização pioneira em negócios sociais no Brasil, define Negócios Sociais como “empresas que, através de sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado”, onde “o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções” (ARTEMISIA, 2012);
- (iii) A Ashoka, organização sem fins lucrativos que apóia empreendedores sociais ao redor do mundo, usa a nomenclatura “Negócios Sociais” e os caracteriza com sendo aqueles que utilizam mecanismos de mercado para brindar maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo (ASHOKA, 2012);
- (iv) A AVINA, organização sem fins lucrativos que contribui para a busca de modelos sustentáveis de desenvolvimento humano na América Latina, usa a nomenclatura “Negócios Inclusivos” e os caracteriza como iniciativas economicamente rentáveis, social e ambientalmente responsáveis, que utilizam os mecanismos do mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, ao permitir: i) sua participação na cadeia de valor como fornecedores, agregadores de valor ou vendedores/distribuidores; e/ou ii) seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço; e/ou iii) seu acesso a produtos ou serviços que lhes permita entrar em um círculo virtuoso de oportunidades de fazer negócios ou melhorar sua situação socioeconômica (AVINA, 2012).

A caracterização destes empreendimentos há pouco tempo começou a ser estudada em países em desenvolvimento, apesar de ser onde parece haver mais exemplos bem sucedidos, como demonstram os vários casos de negócios sociais na Índia e Bangladesh, por exemplo.

Ainda, é importante salientar que na América Latina o desenvolvimento histórico de modelos organizacionais híbridos aconteceu de maneira mais focada na figura dos “empreendedores sociais” do que em seus empreendimentos, o que tem gradativamente mudado ao longo das últimas décadas. A *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)* surge como uma das principais referências na pesquisa sobre negócios sociais na América Latina, buscando avançar as fronteiras do conhecimento e a prática do empreendedorismo social por meio de pesquisa colaborativa, aprendizado compartilhado e elaboração de casos de ensino, definindo negócios sociais e inclusivos (os utilizam como sinônimos) como “organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado”, o que engloba diferentes tipos de arranjos organizacionais tanto no setor privado quanto no terceiro setor (COMINI, 2011; SEKN, 2010).

Um dos marcos para a popularização do termo negócio social (“*social business*”), em escala global, foi a cerimônia do prêmio Nobel em 2006. Trinta anos após fundar o Banco de Microcrédito GrameenBank em Bangladesh, tendo emprestado mais de seis bilhões de dólares a sete milhões de pessoas (97% delas mulheres, com adimplência de 99%), das quais 58% conseguiram sair da pobreza extrema, Muhammad Yunus teve seu trabalho reconhecido com o Prêmio Nobel da Paz daquele ano. Em seu discurso, além de citar o impacto social causado pelo GrameenBank e por outros empreendimentos do Grupo Grameen, tais como uma fábrica de iogurtes para combater a desnutrição infantil e uma rede de hospitais de oftalmologia para realizar intervenções cirúrgicas e evitar a cegueira causada pela catarata, Yunus explicou o conceito de negócio social:

Ao definir ‘empreendedor’ de uma forma mais ampla podemos mudar radicalmente a característica do capitalismo, e solucionar muitos dos problemas sociais e econômicos não resolvidos, dentro do escopo de livre mercado. Suponhamos que um empreendedor, ao invés de ter apenas uma fonte de motivação (como maximizar o lucro), agora tem duas fontes de motivação, que são mutuamente excludentes, mas igualmente persuasivas: a) maximizar o lucro, b) fazer o bem para as pessoas e para o mundo. Cada tipo de motivação levará a um tipo diferente de negócio. Definamos o primeiro tipo de negócio como negócio para maximizar o lucro, e o segundo tipo de negócio como ‘negócio social’. [...]

Praticamente todos os problemas sociais e econômicos do mundo podem ser abordados por negócios sociais. O desafio está em inovar os modelos de negócios e aplicá-los para produzir os efeitos sociais desejados de forma rentável e eficiente. Saúde para os pobres, serviços financeiros para os pobres, tecnologia de informação para os pobres, educação e formação para os pobres, marketing para os pobres, energias renováveis para os pobres – todas são áreas interessantes para o negócio social. O negócio social é importante porque lida com o que mais preocupa o ser humano. Pode mudar a vida dos 60% da população mundial menos privilegiada e ajudá-los a sair da pobreza. (YUNUS, 2006).

Yunus vai além em seu discurso, ao afirmar que os negócios sociais passarão a ser fundados tanto por empresas que buscam maior eficiência em suas ações de responsabilidade

social corporativa quanto por líderes de organizações sem fins lucrativos que desejam focar mais tempo em causar impacto positivo e menos em captar recursos por meio de doações. Ele ainda menciona que há, no seu entendimento, dois tipos de negócios sociais: o tipo 1, que existe para dar fim a um problema social, atender uma necessidade dos pobres, de maneira economicamente viável, e outro, do tipo 2, que é de propriedade dos pobres, busca o lucro, o distribui e ajuda assim a aliviar a pobreza. Neste trabalho de pesquisa, foi utilizado aquele, enquanto este não fez parte do escopo da investigação.

Esta conceituação evoluiu e foi desenvolvida com mais de profundidade nos livros, de autoria de Muhammad Yunus, “Criando um Mundo sem Pobreza: Negócios Sociais e o Futuro do Capitalismo” e “Criando um Negócio Social”, onde além de relatar casos específicos, o autor trata de explicitar os sete princípios de um negócio social do tipo 1, conforme especificado acima (YUNUS, 2010, tradução do autor):

- i) O objetivo do negócio é superar a pobreza, ou um ou mais problemas (tais como educação, saúde, acesso à tecnologia e questões ambientais) que prejudicam as pessoas e a sociedade, e não maximizar o lucro. Ainda em relação a este ponto, Yunus reforça que a coexistência de interesses sociais e econômicos é possível, mas que, no entanto, é impossível operar um mesmo negócio com dois objetivos conflituosos, a maximização do lucro e a geração de benefícios sociais;
- ii) O negócio será financeiramente e economicamente sustentável;
- iii) Investidores recebem de volta tão somente o montante que investiram. Não há dividendos além da devolução do investimento original;
- iv) Quando o investimento inicial é devolvido, o lucro fica no negócio para expansão e melhoramentos;
- v) O negócio será ecologicamente consciente;
- vi) Os empregados são remunerados de acordo com o mercado e terão melhores condições de trabalho; e,
- vii) Deve ser feito com prazer/satisfação.

Além destes princípios não-negociáveis, Yunus (2010) ressalta pontos importantes quando da concepção e desenvolvimento, propõe etapas a serem seguidas e finalmente sugere possibilidades a serem exploradas por negócios sociais. Para a concepção, propõe:

- i) flexibilidade sem abrir mão do objetivo principal, que é a resolução de um problema social;

- ii) imersão na cultura das pessoas que se intenciona servir;
- iii) busca de ajuda de aliados onde quer que estejam, seja na própria comunidade, em outras empresas, ONGs ou governo;
- iv) alavancagem nas soluções para aproveitar as oportunidades presentes (por exemplo, áreas rural e urbana de países em desenvolvimento); e,
- v) questionamento de pressuposições.

Há também sugestões específicas para o processo por ele sugerido para o lançamento de um negócio social:

- i) escolha de um problema e então uma solução de negócios/mercado para resolvê-lo;
- ii) o lucro é uma condição necessária, mas não o objetivo final, logo a solução será escolhida, dentre as lucrativas, em função do seu impacto na resolução do problema social proposto;
- iii) convergência entre o problema, as capacidades e os talentos da equipe empreendedora é importante;
- iv) abordagem inicial em escala pequena, resolvendo uma parte do problema, usando os recursos disponíveis;
- v) a construção deve ser um processo prazeroso, feito com alegria; e,
- vi) simplicidade na interpretação dos problemas, ao invés de grandes teorias, focar em necessidades básicas conhecidas, tais como nutrição, saúde, saneamento, geração de renda, habitação, acesso à água potável, eletricidade, serviços financeiros e tecnologias de informação e comunicação.

Finalmente, Yunus menciona áreas potenciais para a criação e desenvolvimento de negócios sociais, a citar: geração de emprego e renda, melhorando a produção e acesso aos mercados, apoio ao empreendedorismo, segurança e estabilidade (seguros financeiros e contra desastres naturais, por exemplo), acesso a tecnologia e infra-estrutura, entre outras.

O trabalho do Grupo Grameen no desenvolvimento de negócios sociais fez com que fossem criados vários deles. Um deles é a Grameen Danone, *joint venture* entre a Danone e o Grupo Grameen, que a fim de combater a desnutrição infantil em Bangladesh, produz e comercializa, em parceria com as comunidades onde atua, iogurte enriquecido com nutrientes essenciais (LEHMANN-ORTEGA et al, 2010). Além do enriquecimento nutritivo, o produto também foi customizado a outras necessidades locais, tais como demanda mínima por refrigeração e utilização de insumos locais para sua produção. As fábricas são menores que o

usual (20 vezes menor que a menor fábrica da Danone) e a rede de distribuição é formada por meio da rede de mulheres do Grameen Bank. Como resultado de outras parcerias do Grupo Grameen, há mais exemplos de negócios sociais, tais como a Grameen Phone para telefonia móvel e o Grameen Shakti no setor de energia (LEHMANN-ORTEGA et al, 2010).

Alinhados a este conceito, também podem ser citados outros exemplos em países em desenvolvimento, onde se observam inovações organizacionais, em processos e em produtos:

- (i) Colcerámica (2012), empresa colombiana que desenvolveu em parceria com a empreendedora social Haidy Duque uma nova marca e modelo de distribuição de pisos cerâmicos, voltado para famílias de baixa renda;
- (ii) SELCO (2012), empresa que oferta soluções de energia solar, sobretudo em zonas rurais da Índia, usando microfinanciamentos para viabilizar seu modelo;
- (iii) Embrace (2012), que a fim de reduzir o número de mortes e problemas de saúde de bebês prematuros, criou uma solução que substitui a incubadoras a um preço 100 vezes menor, sem a necessidade de energia elétrica, bastante semelhante a um saco de dormir;
- (iv) Lifespring (2012), uma cadeia de hospitais de 20 a 25 leitos, especializada em cuidado de gestantes e recém-nascidos na Índia; e,
- (v) Aravind Eye Care Hospital (2012), que realiza anualmente na Índia cerca de 300 mil cirurgias de catarata e glaucoma, das quais mais de dois terços gratuitamente, a fim de eliminar a cegueira desnecessária.

No Brasil, a organização referência no apoio aos negócios sociais é a Artemisia. Fundada em 2003, se descreve como “uma organização pioneira em negócios sociais no Brasil” que “potencializa empreendedores e talentos para construírem as melhores *startups* que servem a população de baixa renda” e ambiciona o “Brasil como um pólo internacional de negócios de alto impacto social”. Sem fins lucrativos, atualmente, a Artemisia é a referência em negócios sociais no Brasil, sendo membro-fundadora da plataforma online Next Billion Brasil e do Pólo ANDE Brasil, duas outras organizações que apóiam este movimento no Brasil. A Artemisia descreve Negócios Sociais como “empresas que, através de sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado”, onde “o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções” (ARTEMISIA, 2012). Entende-se que utilizar mecanismos de mercado significa funcionar

sobre as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio, ou seja, comercializar bens e serviços que operem de acordo com as leis de oferta e demanda, de forma superavitária.

Estes se diferenciam de negócios tradicionais, organizações sem fins lucrativos, ações de responsabilidade social corporativa e empresas com linhas de bens e serviços para a base da pirâmide pela integração de diferentes elementos. Eles se caracterizam por:

- i) comercializar bens e serviços que contribuem para melhorar a qualidade de vida da população mais pobre, compreendida aqui segundo o conceito ampliado de pobreza como privação de capacidades (SEN, 2000);
- ii) apresentar superávit na operação, ou seja, não há dependência de doações e/ou captação de recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Cabe salientar que, diferentemente do conceito de negócio social de Muhammad Yunus, não há restrição à distribuição deste superávit em forma de lucro para a investidores e/ou sócios;
- iii) apresentar, em suas operações, inovações que permitem atender adequadamente as necessidades das populações mais pobres, tais como modificações nas características dos produtos, nos seus sistemas de distribuição e comercialização e/ou nos seus sistemas de precificação e financiamento; e,
- iv) haver comprometimento, por parte do empreendedor e sua equipe, em melhorar a qualidade de vida da população pobre, gerando impacto social positivo ao, com alta qualidade e baixo custo: atender necessidades básicas, tais como saúde, habitação e educação; possibilitar o acesso a bens e serviços que melhoram a produtividade ou reduzem os custos de transação, tais como serviços financeiros e tecnologia; incluir pessoas marginalizadas na cadeia de valor, como fornecedores ou produtores (ARTEMISIA, 2012).

O primeiro item da caracterização, comercializar bens e serviços que contribuem para melhorar a qualidade de vida da população mais pobre, é detalhado em três grandes blocos:

- i) sua inclusão na cadeia produtiva, nos papéis de sócios, fornecedores, distribuidores e/ou empregados, melhorando assim a renda e qualidade de vida desta população;
- ii) oferta de produtos e/ou serviços, de alta qualidade e a preços acessíveis, que diretamente melhoram a sua qualidade de vida com o atendimento de

necessidades básicas de saúde, alimentação, saneamento, educação, segurança e habitação; e/ou,

- iii) oferta de bens e serviços que melhoram diretamente sua produtividade e indiretamente sua renda, tais como acesso a crédito e serviços financeiros, tecnologias de informação e comunicação, tecnologias e equipamentos de baixo custo, etc.

2.4 A tipologia de Kim Alter: uma tentativa de integração

No que tange à descrição de modelos conceituais, a autora Kim Alter (2004), buscou descrever uma tipologia para a análise de Empresas Sociais (*Social Enterprises*), descrevendo o conceito, o contextualizando em relação aos formatos organizacionais tradicionais nos setores privado e de organizações não governamentais, descrevendo as principais características, criando uma classificação, descrevendo modelos operacionais, estruturas e a metodologia de maneira mais ampla, contrastando suas hipóteses e aprendizados com casos reais na América Latina.

O caráter híbrido o primeiro aspecto fundamental na construção desta tipologia, que salienta que “é nesta intersecção entre negócios tradicionais e organizações sem fins lucrativos que se encontram as empresas sociais” (ALTER, 2004, p.6). O Quadro 2 ajuda a observar o caráter híbrido das empresas sociais em relação a outros modelos organizacionais mais tradicionais:

Quadro 2: As organizações híbridas em relação aos modelos tradicionais

	Organizações Filantrópicas	Organizações Híbridas	Empresas comerciais
Motivação	Apelo ao coletivo e ao bem comum	Tanto o interesse individual quanto o bem comum	Apelo ao interesse individual
Métodos	Estabelecidos em função da missão	Estabelecidos em um equilíbrio entre missão e mercado	Estabelecidos em função do mercado
Objetivos	Criação de valor social	Criação de valor social e valor econômico	Criação de valor econômico
Destinação do lucro / superávit	Atividades relacionadas à missão (exigência legal ou de política organizacional)	Reinvestimento em atividades relacionadas à missão e/ou ao negócios, despesas operacionais e/ou distribuição entre as partes interessadas	Distribuição para donos e acionistas

Fonte: Adaptado de DEES, 2001; DAVIS; ETCHART, 1999 *apud* ALTER, 2004.

Para Alter (2004, p.7), “todas organizações híbridas geram tanto valor social quanto econômico” e podem ser diferenciadas principalmente pelo seu propósito – a geração de valor social para as partes interessadas em organizações sem fins lucrativos com atividades comerciais e as empresas sociais, e a geração de valor econômico para os acionistas nos negócios socialmente responsáveis e em empresas praticando responsabilidade social corporativa. A partir disto, constrói um espectro para as organizações híbridas, onde posiciona as Empresas Sociais entre possibilidades orientadas por duas forças distintas: (i) a geração de impacto social a partir de soluções de características empreendedoras; e, (ii) a diversificação das fontes de receita, freqüentemente por meio de atividades comerciais (ALTER, 2004). Esta dualidade de objetivos, sociais e econômicos, faz com que certas características possam ser observadas, como o a criação concomitante de valor social e valor econômico, o uso de abordagens e ferramentas de negócios para atingir objetivos sociais, a combinação de métodos de organizações sociais e empresas tradicionais (DEES, 2008), além da mensuração tanto do desempenho econômico quanto do impacto social (ALTER, 2004).

A comparação entre as possibilidades propostas por Alter (2004) e as diferentes perspectivas anteriormente discutidas torna possível afirmar que o seu conceito de empresa social está bastante próximo ao conceito de negócios sociais, proposto por Yunus (2007), tanto pela dualidade de objetivos quanto pela priorização do impacto social. O fato de não indicar uma única possibilidade reforça que em sua opinião, assim como na de Yunus, a existência de conflitos fundamentais entre os aspectos econômicos e sociais não possibilita um “meio do caminho” completo, visto que ou o social ou o econômico irão se impor em algum momento do processo decisório.

A tipologia de Alter se mostrou instrumental para a realização desta pesquisa, ao salientar aspectos limitadores e aspectos contributivos ao desenvolvimento de organizações híbridas. Tal como outros autores, Alter (2004, p.1) coloca como desafio fundamental combinar a geração de valor social com viabilidade financeira, capacidade organizacional, capacidade de liderança e uma cultura orientada a negócios, claramente um desafio de operacionalização de um determinado modelo organizacional. Quase que paradoxalmente, propõe como solução a total integração entre o social e o econômico no modelo como caminho para a superação deste desafio:

A hipótese é a seguinte: quando integrado na organização, a empresa social é uma estratégia de transformação e fortalecimento que pode aumentar o impacto social, melhorar o desempenho organizacional e financeiro, e engendrar uma cultura mais empreendedora. (ALTER, 2004, p.1).

No entanto, Alter (2004) afirma que a oportunidade de um alto desempenho parece estar sendo desperdiçada:

- (i) Pela falta de alinhamento entre diferentes escolas de pensamento, em alguns casos o excesso de foco no empreendedor e a impossibilidade literal de “replicá-lo”, em outros a dificuldade de equipar os retornos financeiros aos negócios tradicionais e as dificuldades de implantação – legais e de cultura organizacional – ou ainda aqueles casos onde a falta de habilidades de uma abordagem mais empresarial retardam o desenvolvimento das organizações;
- (ii) Pelo conflito colocado entre o econômico e o social, que pode fazer as empresas sociais desfocarem de sua missão e assim, paradoxalmente, também não atingirem objetivos financeiros;
- (iii) Pelo foco isolado nas questões financeiras e conversão ineficiente do valor econômico em valor social, e vice-versa, ou seja, pela ineficiência econômica na geração de valor social; e,
- (iv) Pela tensão na cultura, baixa capacidade organizacional e ineficiência no ciclo de aprendizado, que não é convertido em melhores resultados posteriores.

Finalmente, Alter (2004) define como Empresa Social “qualquer empreendimento criado com um propósito de mitigar/reduzir um problema social ou corrigir uma falha de mercado, gerando valor social, enquanto opera com a disciplina financeira, inovação e determinação de um negócio do setor privado”, colocando o propósito social, a abordagem de negócios e o foco no bem comum (*Social Ownership*) como características compartilhadas entre as empresas sociais. Propõe, ainda, que as empresas sociais podem ser classificadas de acordo com a sua orientação em relação à missão e seus motivos (centradas na missão, relacionadas à missão ou não relacionadas, com motivos prioritariamente sociais ou econômicos) e em função da integração entre as atividades de negócio e os programas sociais (totalmente integrados – são o mesmo –, parcialmente integrados – compartilham ativos, estruturas, custos e receitas – e totalmente separados – operam de maneira independente).

O último aspecto a ser salientado na tipologia de Alter (2004) é a temática dos desafios, riscos e oportunidades associados às empresas sociais. Apesar de afirmar que “gerar valor econômico, lucrar, não é um ato diabólico; pelo contrário, é uma ferramenta para gerar valor social de uma maneira mais perene” (ALTER, 2004, p. 53), a potencial perda de alinhamento com a missão social da organização é um aspecto destacado:

O desafio inerente de operar uma empresa social é gerenciar em função de seus objetivos duais. Na prática, gerar valor social e econômico significa que decisões e ações estão em freqüente oposição. Isto se traduz em trade-offs calculados, tal como diminuir o impacto social para ganhar mercado ou aumentar a margem de lucro, ou expandir o impacto social a um custo financeiro. Problemas ocorrem quando o entusiasmo da organização em alcançar seus objetivos financeiros sufoca o seu mandato social. (ALTER, 2004, p.53).

Além deste desafio fundamental, Alter (2004) menciona a necessidade de profissionais capacitados para implantar modelos híbridos e uma cultura organizacional que combine propósito e desempenho; a falta de lideranças preparadas para os desafios das empresas sociais; as dificuldades de acesso a capital e instrumentos financeiros adequados às necessidades, ciclos e maturidades dos mercados e negócios, além da conseqüente descapitalização dos negócios; a falta de estruturas legais adequadas; e finalmente, a necessidade das empresas sociais se organizarem para criar impacto social, gerar viabilidade financeira, criar e manter a capacidade organizacional, além de criar e gerenciar uma cultura organizacional adequada a isto. Alguns dos riscos e oportunidades das empresas sociais mencionados por Alter (2004) são:

- (a) Riscos/desafios: prejuízo, inadequação dos custos, reputação social, perda de alinhamento com o propósito social, perda de foco em função da dualidade de objetivos, gestão da complexidade organizacional, falta de alinhamento na cultura organizacional e de pessoal com as habilidades necessárias, baixa eficiência operacional, quantificação e mensuração do impacto social, gestão financeira; e,
- (b) Oportunidades: geração de receitas recorrentes e sua diversificação, alavancagem em ativos tangíveis e intangíveis, aumento de credibilidade, mercados não atendidos, inovação, sustentação de uma cultura orientada para resultados.

2.5 Observações do campo

Relatos de organizações envolvidas com negócios sociais no Brasil salientam que se trata de um “campo em formação” (ARTEMISIA, 2012). A falta referências, modelos e conceituação sólida muitas vezes limita o estudo do tema. Apesar disto, já há, por um lado, debates de questões polêmicas e fatores que limitando o desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil, e, por outro lado, um princípio de consolidação de modelos que têm

funcionado ao redor do mundo, que podem servir de inspiração, sendo customizados e replicados de acordo com a realidade brasileira.

Entre as questões polêmicas e fatores limitadores, se pode começar por questões gerenciais dos negócios sociais e das organizações que os apóiam e financiam. Em artigo para o site Next Billion Brasil (2011), a fundadora da Artemisia, Potencia Ventures e VOX Capital, Kelly Michel, aponta alguns destes desafios, a começar pela dificuldade para atrair, desenvolver e reter talentos e gestores experientes, capazes de implementar com sucesso os modelos de negócios propostos, o que só reforça um ciclo vicioso de tolerância com o baixo desempenho. São causas e reflexos deste (NEXT BILLION BRASIL, 2011):

- i) a montagem das equipes em função de sua paixão e não de competências técnicas e gerenciais, dificultando processos básicos de controle financeiro e avaliação criteriosa de desempenho, por exemplo;
- ii) conflitos ideológicos dos fundadores em relação à obtenção de lucro, mesmo antes de torná-lo realidade; e,
- iii) organizações de apoio que celebram indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos, os avaliando com pouco rigor.

Além do questionamento sobre os modelos de governança ideais, que ao mesmo tempo envolvam ativamente a população pobre e permitam que sejam tomadas decisões justas, precisas e rápidas, a viabilidade financeira dos modelos de negócios sociais também é fonte de debates. Primeiramente, a dificuldade advém da dificuldade inerente de se desenvolver novos mercados, testando novos produtos, modelos de produção e distribuição, para os quais não há referência. Em segundo lugar, é necessário salientar que as dificuldades se multiplicam com a necessidade de combinar impacto social positivo e lucratividade. Intrinsecamente conectadas à questão da viabilidade financeira, estão os debates acerca da distribuição ou não dos lucros e os modelos de financiamento e investimento disponíveis.

Em relação à distribuição ou não de lucros, há duas correntes principais. A primeira é liderada por Muhammad Yunus, que defende que todo o lucro deve ser reinvestido no negócio social e que os investidores só devem recuperar o capital investido, sem direito a lucro, dividendos ou até mesmo correção monetária. A lógica é de que a distribuição de lucros cria interesses de conflito por vezes insuperáveis, em especial em momentos de crise, o que pode limitar o impacto social atingido. Além disto, a não distribuição de lucros poderia atrair investimentos de filantropos interessados no impacto gerado e na possibilidade de reinvestir o dinheiro em outros projetos, multiplicando o impacto. A segunda corrente, liderada por Stuart

Hart e Michael Chu, defende que a distribuição de lucros permite atrair mais investidores, o que aceleraria a criação de novos negócios sociais, aumentando o impacto social gerado. (WORLD MICROFINANCE FORUM, 2008). No caso de Michael Chu, o interesse é influenciado por este ser professor da Harvard Business School e sócio-fundador do Ignia Fund, empresa de capital de risco de Monterrey, no México, que investe em projetos rentáveis que atendam a pessoas de baixa renda nas áreas de habitação, saúde e educação.

No que diz respeito aos modelos de investimento, a discussão gira em torno de qual devem ser as taxas de retorno esperadas e qual é o tempo de maturação destes novos modelos de negócio, para os que defendem investimentos com interesse no lucro, e se os negócios sociais podem tomar o lugar de projetos totalmente filantrópicos, para os que defendem a não distribuição dos lucros. No Brasil, há novos modelos sendo testados, tais como o Instituto Ventura, focado em filantropia, a Sitawi, no modelo de empréstimos com taxas pré-definidas e a Vox Capital, no modelo de venture capital focada em negócios para a base da pirâmide.

No que se refere à consolidação de modelos que têm funcionado no Brasil e ao redor do mundo, se observa algumas inovações que permitem aos negócios sociais prosperar. Um dos problemas da população pobre é o “ônus da pobreza” (PRAHALAD, 2005). Os pobres acabam pagando mais caro que classes mais altas por produtos de primeira necessidade, problema que se agrava pela sua baixa renda. Este problema se manifesta: i) na obtenção de serviços básicos, pela dificuldade de acesso a zonas rurais ou favelas urbanas para a disponibilização de serviços de saneamento, água encanada e tratada, energia elétrica e transporte, por exemplo. As opções disponíveis acabam se tornando mais caras do que o serviço já disponíveis em zonas urbanas de maior infra-estrutura, sem contar os custos associados a eventuais problemas de saúde e desperdício de tempo causados por esta indisponibilidade; ii) na obtenção de produtos do dia-a-dia, tais como alimentos e produtos de higiene e limpeza, pois a dificuldade de transporte até varejistas com preços mais baratos os leva a comprar de distribuidores locais, que transferem seus custos de logística para os consumidores, e em pequenas quantidades, o que não os permite negociar; e, iii) no acesso a serviços financeiros básicos, pois não tem garantias para tomar empréstimos, o que os leva a taxas de juros exorbitantes com agiotas, nem tecnologia para pagamento de contas com rapidez, o que os leva às filas dos bancos, e nem ao menos acesso a canais para depósitos de pequenos valores, (a passagem de ônibus pode superar o valor do depósito, por exemplo), o que os leva a não formar poupança.

Portanto, a conexão com os mercados existentes, ou seja, o simples acesso aos mesmos bens e serviços com os mesmos preços praticados para a classe média já significa

uma melhoria significativa na qualidade de vida destas pessoas. Exemplos da aplicação deste tipo de solução são: o microcrédito, que permite o acesso a crédito com taxas de juros razoáveis (ex: GrameenBank na Índia e Banco Pérola no Brasil), e o comércio justo, que permite uma remuneração justa aos trabalhadores (ex: Solidarium).

Outra solução observada é a alavancagem nas redes de indivíduos e organizações já presentes nas comunidades pobres, aliada à formação de parcerias multisetoriais. Ao invés de aplicar soluções de cima para baixo, se consideram as capacidades e hábitos existentes nas comunidades, o que permite baixar os custos, precificar adequadamente, melhorar a distribuição e obter alto índice de adoção das soluções construídas a partir de diálogo e de um entendimento profundo do contexto local. Um caso brasileiro é o CDI Lan, que por meio da cooperação com milhares de lan houses presentes em comunidades pobres, as transforma em plataformas de serviços bancários e educacionais, entre outros. Um caso internacional é o da Embrace, uma equipe multidisciplinar de universitários que, interagindo intensamente com mães de bebês prematuros na Índia, desenvolveu uma espécie de saco de dormir que substitui incubadoras elétricas com um custo inferior a 1% do valor destas. Outro caso internacional é o da Colcerámica, já mencionado anteriormente.

Há, ainda, a aplicação de soluções criativas no que se refere à distribuição, modelo de crescimento e divisão de tarefas, questões de gestão aplicáveis a qualquer tipo de negócio. Em mercados tradicionais a abordagem mais comum é diminuir os custos de produção com grandes unidades produtivas, o que, devido aos altos custos de distribuição, não é a melhor solução para mercados na base da pirâmide. A solução ótima é “localizar” unidades produtivas menores, com fornecedores locais próximos e distribuição realizada por empreendedores da própria comunidade, em parcerias de negócios. Os custos são reduzidos e a integração com a comunidade dá mais legitimidade ao negócio. Há dois exemplos internacionais a esse respeito. O primeiro é a Lifespring, uma cadeia de hospitais de 20 a 25 leitos, especializada no cuidado a gestantes e recém-nascidos na Índia. Em fevereiro de 2012, foram mais de 14.000 nascimentos nas instalações da rede. O segundo exemplo é o Grameen Danone, joint venture entre a Danone e o Grupo Grameen, já mencionado anteriormente neste capítulo. A padronização de processos, superespecialização do trabalho e divisão cuidadosa das tarefas, soluções comuns aos negócios tradicionais também têm trazido bons resultados para os negócios sociais. A idéia é eliminar todo e qualquer elemento supérfluo nos processos, aliando a isto a padronização de processos e divisão minuciosa das tarefas, permitindo a utilização de mão de obra mais cara somente onde está é estritamente necessária, treinando pessoas das próprias comunidades para todas as outras tarefas do processo como um todo. Um

bom exemplo é o Aravind Eye Care Hospital, já mencionado anteriormente. A redução de custos com a melhor utilização do tempo dos médicos é de 70% e permite que dois terços das 300.000 cirurgias anuais sejam realizadas gratuitamente.

Finalmente, há a oportunidade de implantar tecnologias inovadoras fazendo uso da base da pirâmide como laboratório de desenvolvimento e ganho de escala. A implantação de soluções no “topo da pirâmide” exige altos investimentos e muitas mudanças no status quo, o que não acontece se a abordagem for começar pequeno, na base da pirâmide, de baixo para cima (HART, 2005). As carências de infra-estrutura para as populações pobres geram enormes oportunidades de aprendizado e experimentação, com o teste de protótipos e geração instantânea de impacto positivo. Um exemplo desta abordagem é a SELCO, empresa que oferta soluções tecnológicas de energia solar, sobretudo em zonas rurais da Índia, usando microfinanciamentos para viabilizar seu modelo.

2.6 Uma comparação: dimensões iniciais de análise

O estudo das perspectivas norte-americana, europeia e de países em desenvolvimento, além da tipologia de Alter, permitiu o desenho do esboço inicial das dimensões que permitem a análise dos diferentes tipos de empreendimentos que podem se caracterizar como negócios sociais, bem como os fatores limitadores a superar e os fatores contributivos a aproveitar.

A primeira dimensão de análise a ser considerada é a geração de valor social. Há consenso de que deve ser gerado valor social, ou seja, redução da pobreza em sua concepção mais ampla. Este valor social pode ser gerado diretamente pelas atividades-fim da organização ou indiretamente, tais como no caso dos negócios sociais do tipo 2 caracterizados por Yunus (2006) ou na filantropia corporativa (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; TRAVAGLINI et al, 2008). Neste estudo, foram priorizadas aquelas organizações onde a geração de valor social tende a ocorrer de maneira mais direta. Nesta dimensão, foi possível identificar dois desafios específicos: (i) o de alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente (DEES, 2008); e, (ii) o de quantificar/mensurar o valor social gerado (ALTER, 2004; DEES, 2008; NEXT BILLION BRAZIL, 2011).

A segunda dimensão de análise é a geração de valor econômico. Também é consenso de que deve ser gerado valor econômico, por meio de atividades comerciais que obedeçam às leis de mercado, se assumindo os riscos inerentes a isto, seja este valor gerado diretamente por

meio das atividades-fim da organização ou indiretamente por meio de atividades comerciais não relacionadas. A divergência ocorre no que tange a distribuição do valor econômico gerado. Enquanto na Europa, se salienta a necessidade de se estabelecer limites aos ganhos dos investidores e priorizar o reinvestimento ou o compartilhamento de valor com as populações atendidas, e na corrente asiática dos países emergentes, em especial Yunus, que defende o total reinvestimento do superávit gerado no próprio empreendimento, nas Américas, do Norte e Latina, há mais flexibilidade e abertura à possibilidade de se remunerar investidores por meio da distribuição de lucros (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; TRAVAGLINI et al, 2008; COMINI, 2011). Neste estudo, foram priorizadas aquelas organizações onde a geração de valor econômico ocorre de maneira direta, sem, entretanto, possuir restrição à maneira pela qual ocorre a distribuição dos lucros.

Nesta dimensão, foram identificados diversos desafios específicos: (a) superar condições adversas de mercados imaturos, ainda em formação (ALTER, 2004), como condições ambientais hostis para a produção e comercialização de bens e serviços que atendam a população mais pobre (HART, PRAHALAD, 2002); a falta de compreensão acerca das reais necessidades da população mais pobre, gerando uma customização “empobrecida” de bens e serviços oferecidos ao topo da pirâmide, como pouco sucesso de mercado (HART, SIMANIS, 2008); e a necessidade de se educar consumidores que acessam bens e serviços pela primeira vez (PRAHALAD, 2005); (b) não destruir o valor social gerado, com o incentivo de consumo de supérfluos e endividamento dos mais pobres (HART; PRAHALAD, 2002) e a imposição de padrões de consumo e aspiracionais não desejados pelos mais pobres (HART, SIMANIS, 2008); (c) implantar uma distribuição eficiente, com soluções criativas (HART, PRAHALAD, 2002); e, (d) acessar capital e instrumentos financeiros adequados às necessidades, ciclos e maturidade dos mercados e negócios, além da conseqüente descapitalização (ALTER, 2004).

No que tange às oportunidades, foram identificadas algumas: (a) atender à demanda de novos mercados ainda não-atendidos (HART, PRAHALAD, 2002; HART, SIMANIS, 2008); (b) alavancar no baixo custo de troca (HART; PRAHALAD, 2002), pois a população não atendida pelos mercados tradicionais não incorre em um “custo de troca” para a adoção de novas tecnologias, o que não acontece nos mercados de maior renda per capita; e, (c) a possibilidade de diversificar e gerar receita recorrente (ALTER, 2004).

A terceira dimensão é a conexão entre a geração de valor social e a geração de valor econômico. Como colocado por Reffico et al (2006, p.405), “há consistência nas características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado”. Apesar desta

consistência, há diferenças em relação à necessidade de conexão entre estas duas dimensões, ou seja, o modelo de negócio e operacional das organizações. Por um lado, pode haver relação direta entre a geração de valor social e econômico, tal como no caso de modelos híbridos, ou seja, a geração de valor econômico ocorre por meio da geração de valor social e vice-versa. Por outro lado, a geração de valor econômico e a geração de valor social podem ocorrer de maneira completamente independente, tal como na maior parte dos casos de filantropia corporativa. Enquanto as perspectivas europeia e norte-americana são mais flexíveis, a dos países emergentes reforça a necessidade de se haver uma conexão direta entre a geração de valor social e a geração de valor econômico por meio das atividades-fim da organização, apesar da maior permissividade no caso de negócios inclusivos e da exceção dos negócios sociais do tipo 2 de Yunus (2009). Neste estudo, foram priorizadas organizações onde há uma forte relação e conexão entre a geração de valor econômico e a geração de valor social no modelo de negócio adotado.

Esta dimensão concentra uma série de desafios e oportunidades específicos. Entre os desafios, podemos citar: (a) o de capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico (DEES, 2008), em um modelo operacional que funcione; (b) o de atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto nas equipes operacionais, com o conjunto de habilidades necessárias para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos (ALTER, 2004; DEES, 2008; HART; PRAHALAD, 2002; KRAMER; PORTER, 2011; NEXT BILLION BRASIL, 2011); (c) o de se estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho, sem prejudicar nem o aspecto social nem o aspecto econômico (ALTER, 2004), superando conflitos ideológicos com o lucro (NEXT BILLION BRASIL, 2011) e o risco de perda de foco pela dualidade de objetivos (ALTER, 2004) – este desafio também representa uma oportunidade; e, (d) o de superar um contexto externo onde organizações de apoio celebram indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos, os avaliando com pouco rigor (NEXT BILLION BRASIL, 2011). Outra oportunidade específica é a de aumentar a credibilidade e valorizar a marca da organização entre suas partes interessadas (ALTER, 2004).

A quarta dimensão se refere à inovação, destacada como uma necessidade na perspectiva norte-americana e também em países emergentes, quer seja no modelo de negócio como um todo (DEES, 2008; YUNUS, 2007, COMINI, 2011), nos modelos de distribuição (HART; PRAHALAD, 2002; COMINI, 2011) ou mesmo especificamente em bens e serviços (HART; SIMANIS, 2008; YUNUS, 2007). Para Schumpeter (1961), o motor do progresso econômico é o processo de destruição criadora, o qual se caracteriza pela introdução de novos

bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados ou novas formas de organização, ou seja, a inovação. Cabe salientar que, no entanto, nem todas as “novidades” são realmente inovações, pois se apesar de tecnicamente viáveis não o forem economicamente, serão apenas “invenções” (ZAWISLAK, 1994). Independentemente de como ela esteja caracterizada, a presença de inovação é fundamental em qualquer modelo híbrido / potencial negócio social. No caso da perspectiva europeia, não há menção explícita à necessidade de inovação em quaisquer aspectos organizacionais específicos, o que pode indicar a menor instrumentalidade da perspectiva europeia, de caráter claramente menos prescritivo do que os diferentes autores dentro da perspectiva norte-americana.

O principal desafio à inovação nos modelos híbridos é construir e compartilhar o conhecimento gerado, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual (YOUNG, 2008). No que diz respeito às oportunidades, se salientam: (a) executar modelos híbridos com baixa intensidade de capital, melhor aproveitamento de recursos escassos e com grande foco em inovação, o que acaba dando espaço para a implantação de soluções semelhantes (e mais eficientes) em mercados tradicionais, gerando inovação disruptiva “de baixo para cima” (ALTER, 2004; HART; SIMANIS, 2008); e (b) adotar a experimentação como tônica do processo de implantação, com testes constantes, prototipagem de modelos de baixo custo, criatividade na formação de parcerias inusitadas, reinvenção das estruturas de custos e aprendizado baseado em ação constante (HART; SIMANIS, 2008).

A quinta dimensão é a estrutura de governança e processo decisório. Hart e Simanis (2008) explicitamente mencionam a importância do engajamento e protagonismo da população impactada no desenvolvimento de iniciativas de mercado para a solução de problemas sociais, enquanto o tema é, em diferentes graus, considerado por outros autores, indo desde o envolvimento como beneficiários passivos (YOUNG, 2008), passando pelo papel de clientes ouvidos (HART; PRAHALAD, 2002), chegando até ao envolvimento profundo e protagonismo no processo de co-criação (HART; SIMANIS, 2008).

Esta dimensão ganha força na perspectiva europeia, tanto por salientar a necessidade *si ne qua non* de envolver a população impactada, quanto pelo fato de se mencionar de maneira explícita a necessidade de que os processos decisórios aconteçam de maneira participativa e envolvem também outras partes interessadas. Também na perspectiva dos países emergentes, mesmo que em diferentes graus, a questão do envolvimento da população impactada é salientada como parte importante no processo de desenvolvimento e operação de um negócio social. Neste trabalho, não há restrições e nem uma caracterização específica dentro desta

dimensão. Um dos principais desafios relacionados a esta dimensão é a potencial lentidão do processo decisório devido ao desejo de incluir mais partes interessadas no processo.

Finalmente, a sexta dimensão se refere à estrutura jurídica, fator importante para a análise das organizações estudadas. A diferença na perspectiva europeia é o foco mais normativo, para que as empresas sociais existentes cumpram com critérios pré-estabelecidos, tal como no caso da regulação na distribuição do valor econômico gerado, versus a representação jurídica como enabler da práxis, como nos casos norte-americano e dos países emergentes. Uma vez que não existe legislação específica consolidada no Brasil, não houve restrições na observação desta dimensão. Ainda que pareça óbvio, o principal desafio é lidar com estruturas jurídicas que não atendem as necessidades de modelos híbridos, seja por excesso de regulação em alguns países, seja por não preverem a existência de tais modelos híbridos em outros (ALTER, 2004; NEXT BILLION BRAZIL, 2011).

Salientam-se alguns pontos específicos na comparação entre as diferentes dimensões. Um deles se refere à característica mais normativa e menos prescritiva da perspectiva europeia em relação às outras perspectivas. Por um lado isto torna mais saliente o desafio de se gerenciar a potencial dicotomia existente entre a geração de valor econômico e a geração de valor social nos modelos operacionais, e por outro lado não explora os desafios mercadológicos inerentes à execução de modelos organizacionais híbridos, como quantificar e mensurar o valor social gerado, implantar uma distribuição eficiente, customizar bens e serviços às necessidades da população atendida e a escassez de talentos, por exemplo. Em relação à oportunidade de atender mercados ainda não-atendidos, não são mencionadas, na perspectiva europeia, oportunidades relacionadas a baixos níveis de renda, problema menos saliente na realidade regional da Europa, pois enquanto as perspectivas norte-americana e de países emergentes, bem como a tipologia de Alter (2004) observam questões globais, a perspectiva europeia está mais centrada na solução de desafios regionais mais específicos.

Quadro 3: Síntese das dimensões de análise, oportunidades e desafios

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Geração de valor social	Deve haver geração de valor social, direta ou indiretamente conectada às atividades-fim da organização.	Intencionalidade e priorização em relação ao valor econômico.	*Atender necessidades não atendidas dos mais pobres	*Alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente; *Quantificar/mensurar o valor social.
Geração de valor econômico	Deve haver geração de valor econômico, através de atividades comerciais, onde sejam assumidos riscos e obedecidas as leis de mercado, de forma direta ou indiretamente conectada às atividades-fim da organização.	Distribuição do valor econômico. Na Europa e Ásia pregam-se limites à remuneração de investidores, o que não ocorre nas Américas. Também há divergências na priorização do valor econômico em relação ao social.	*Atender à demanda de novos mercados ainda não-atendidos, com recursos disponíveis para consumo; *Alavancar no baixo custo de troca; *Diversificar e gerar receita recorrente.	*Destruir o valor social gerado *Superar condições adversas de mercados imaturos, tais como condições ambientais hostis, falta de compreensão das reais necessidades dos mais pobres, necessidade de educar consumidores e desenvolver mercados; *Realizar distribuição eficientemente; *Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização.
Conexão entre social e econômico (modelo de negócio / operacional)	Há consistência nas características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado, ou seja, as gerações de valor social e econômico devem ocorrer em paralelo. A relação entre as duas pode ser direta, quando uma existe em função da outra, indireta, quando uma facilita a outra, ou ainda não existir, ou seja, as duas são independentes.	Necessidade de conexão entre as duas gerações de valor. Na Europa e EUA há mais flexibilidade, enquanto em países emergentes se sugere que deva existir a conexão direta entre as gerações de valor econômico e social, por meio das atividades-fim da organização.	*Aumentar credibilidade e valorizar a marca; *Usar espaço e liberdade para experimentação e realizar de parcerias inusitadas.	*Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione; *Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto nas equipes operacionais, com o conjunto de habilidades necessárias para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos; *Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho; *Superar um contexto externo de celebração de indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos.
Inovação	A necessidade da existência de inovação é a única similaridade entre as diferentes perspectivas.	O <i>locus</i> da inovação é a principal diferença entre as perspectivas. Destacada como uma necessidade nos EUA e nos emergentes, seja no modelo de negócio, na distribuição ou	*Executar modelos híbridos com baixa intensidade de capital, foco em inovação e melhor aproveitamento de recursos escassos, gerando inovação disruptiva. *Adotar a experimentação na implantação, com	*Construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual.

		em bens e serviços, não há menção explícita na perspectiva europeia, mais normativa e menos prescritiva do que as anteriores.	testes, prototipagem de baixo custo, parcerias, reinvenção das estruturas de custos e aprendizado baseado em ação constante.	
Estrutura de Governança e Processo Decisório	Há alinhamento em relação à necessidade de se ouvir as partes interessadas e envolvê-las nos processos decisórios.	Há diferenças na profundidade de envolvimento das outras partes interessadas. Desde somente ouvir os clientes para entender as necessidades, até o protagonismo nos processos.	*Usar espaço para desenvolver produtos e formar parcerias para implantação dos negócios.	*Implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo.
Estrutura jurídica	Há convergência na flexibilidade no uso de diferentes formatos, de acordo com o contexto.	Na Europa o foco é mais normativo, enquanto nas outras perspectivas é mais prescritivo.		*Lidar com estruturas jurídicas que não atendem às necessidades de modelos híbridos

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo são apresentados os métodos e procedimentos utilizados a fim de responder à questão e atingir os objetivos propostos. Para tanto, são caracterizados o tipo de pesquisa e suas fases, a coleta de dados, o procedimento de análise e os resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

A fim de atingir os objetivos propostos, se realizou uma pesquisa exploratória, qualitativa de abordagem direta e de análise descritivo-interpretativa. A pesquisa exploratória foi escolhida por possibilitar a formulação e definição mais precisa do problema, a obtenção de critérios para a sua abordagem e a flexibilidade em relação aos métodos (MALHOTRA, 2001). O caráter qualitativo foi escolhido por possibilitar uma melhor visão e entendimento do problema, se caracterizando como um método não estruturado, que explora e se baseia em pequenas amostras (MALHOTRA, 2001). Sua adoção torna necessário classificar os processos de pesquisa que, segundo Malhotra (2001), podem ser de dois tipos: a abordagem indireta, onde os objetivos são disfarçados aos respondentes, e a abordagem direta, onde os objetivos ou são óbvios pela natureza da pesquisa, ou são explicitamente revelados aos respondentes, caso desta pesquisa. Finalmente, a análise descritivo-interpretativa é justificada por visar à compreensão ampla do fenômeno estudado, considerando todos os dados de realidade importantes e sujeitos à análise (GODOY, 1995).

3.2 Fases de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em duas fases principais. Na primeira, foi realizado um estudo exploratório da bibliografia disponível sobre empreendedorismo social e negócios sociais, bem como de material existente nos sítios das organizações pesquisadas na internet, diálogos mantidos com profissionais envolvidos com negócios sociais e acompanhamento de

notícias vinculadas ao tema no Brasil. Esta fase permitiu a definição inicial para os fatores contributivos e limitadores para negócios sociais.

Na segunda fase, foi realizado um aprofundamento do estudo exploratório com negócios sociais e organizações envolvidas com estes nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Foram entrevistados empreendedores e membros de equipes de negócios sociais, bem como membros de apoiadores e outras organizações interessadas. Ainda, foram acessados dados secundários fornecidos diretamente pelas organizações e/ou acessados em canais disponíveis ao público geral, tal como os sítios de *internet* das organizações entrevistadas. A escolha por manter o sigilo acerca do nome dos indivíduos e organizações entrevistadas foi deliberada, visando permitir que os entrevistados pudessem dar suas opiniões sem que fossem expostos. Todos os entrevistados e organizações foram numerados e classificados de modo a garantir que o sigilo fosse resguardado sem prejudicar a análise. Os achados das entrevistas foram sistematizados e utilizados como dimensões de análise no *framework* proposto.

3.3 Procedimentos, instrumentos de coleta e análise dos dados

3.3.1 Coleta de dados

Para a realização da segunda fase desta pesquisa, foram entrevistados empreendedores e membros das equipes dos negócios sociais (24 entrevistas com representantes de 17 negócios sociais, mais um grupo de foco com clientes de um negócio social) e de organizações não governamentais (ONGs) em vias de adotar a comercialização de bens e serviços como estratégia de captação de recursos (5 entrevistas com 4 organizações), bem como com organizações que apóiam negócios sociais no Brasil (7 entrevistas com representantes de 7 organizações). As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas principalmente via internet, utilizando o *software Skype*, com algumas das entrevistas sendo realizadas pessoalmente, de acordo com a disponibilidade das partes, e abordaram quatro tópicos principais, de acordo com os roteiros-base que se encontram nos apêndices deste projeto: (a) breve histórico e descrição da organização; (b) desafios enfrentados por negócios sociais; (c) cenário brasileiro do campo; e, (d) tópico aberto ao entrevistado.

Ao todo, foram realizadas 36 (trinta e seis) entrevistas, com duração média de 45 (quarenta e cinco) minutos. O agendamento ocorreu por meio de mensagem de correio eletrônico e todos os entrevistados permitiram a gravação das entrevistas, que ocorreram entre os meses de agosto de 2012 e março de 2013. Os entrevistados foram escolhidos devido ao envolvimento com negócios sociais no Brasil, partindo inicialmente das organizações de apoio consideradas referência e da rede pessoal de contatos do pesquisador, sendo expandida a lista com as indicações dos próprios entrevistados. Buscou-se realizar as entrevistas com profissionais envolvidos diretamente na gestão das organizações, com intuito de capturar uma perspectiva mais ampla e completa. Complementar e concomitantemente às entrevistas, houve pesquisa documental, a partir de documentos fornecidos pelas próprias organizações, além de sítios da internet e outras fontes de dados secundários.

3.3.2 Caracterização das organizações e profissionais entrevistados

A seguir, é realizada uma breve caracterização das organizações e profissionais entrevistados:

Entrevistado 1: mulher entre 25 e 30 anos, brasileira, com graduação em Administração de Empresas e experiência profissional de 4 anos como executiva em organizações sem fins lucrativos, exerce função executiva no escritório brasileiro do “Apoiador 1”, uma rede global de organizações que atuam para desenvolver o ecossistema de empreendedorismo em países emergentes. Atualmente presente em mais de cento e cinquenta países, surgiu em 2009 e tem seu escritório central nos Estados Unidos:

Não trabalhamos diretamente com empreendedores, mas com organizações que os apóiam, seja desenvolvendo capacitação, investido capital, investindo em educação ou criando programas específicos. Fazem parte da nossa rede fundações, aceleradores, incubadoras, investidores, corporações, bancos, instituições governamentais. São 175 organizações em diversos países. O objetivo é fazer com que elas se conectem, conheçam o que cada um faz e identifiquem oportunidades de colaboração. (ENTREVISTADO 1, 2013).

Entrevistado 2: homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, exerce função gerencial na unidade de aceleração de novos negócios no “Apoiador 2”, organização que potencializa e capacita talentos e empreendedores para a geração de negócios de alto impacto social por meio de iniciativas nas áreas de educação, disseminação

de conhecimento e aceleração de negócios sociais. Fundada em 2004, é considerada pioneira e referência em negócios sociais no Brasil.

Entrevistado 3: homem entre 30 e 35 anos, indiano, pós-graduado em MBA de universidade americana, experiência profissional como consultor de gestão, sócio idealizador e fundador do “Apoiador 3”, empresa focada na descoberta, desenvolvimento e implementação de negócios de valor compartilhado, por meio de consultoria nas áreas de estratégia de valor compartilhado, cenários e previsão, inovação e novos negócios.

Entrevistado 4: mulher entre 30 e 35 anos, brasileira, graduada em Relações Internacionais no Brasil e pós-graduada em gestão da inovação em universidade britânica, com experiência profissional de 8 anos como executiva de organizações sem fins lucrativos, exerce função gerencial no “Apoiador 4”, organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento comunitário por meio da mobilização, articulação e apoio a investidores e organizações sociais, com atuação nas áreas de produção e disseminação de conhecimento sobre a comunidade, investimentos na área social e no campo das associações e fundações sem fins lucrativos, apoio ao desenvolvimento institucional de organizações não governamentais da sua região, e apoio a pessoas físicas e jurídicas que desejam realizar investimentos sociais de forma eficiente e integrada.

Entrevistado 5: homem entre 45 e 50 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, com mais de 20 anos de experiência como executivo, sócio fundador, responsável pela área de gestão de capital empreendedor no “Apoiador 5”, uma organização voltada para a geração de negócios inovadores, por meio de atividades de consultoria, gestão de capital, aceleração de negócios e facilitação de redes de contatos, com a aproximação de atores e a construção e compartilhamento de conhecimento.

Entrevistado 6: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, experiência como empreendedor de três negócios, sócio fundador do “Apoiador 6”, organização que tem como objetivo formar, por meio de compartilhamento de conhecimento, experiência e *networking*, empreendedores com um forte compromisso em construir negócios com impacto positivo no mundo, que gerem valor financeiro, social e ambiental.

Entrevistado 7: homem entre 35 e 40 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, experiência como executivo de multinacional de produtos de consumo, sócio fundador e executivo do “Apoiador 7”, um fundo de capital empreendedor que investe em empresas que servem à população de baixa renda e cujas atividades contribuem para a redução da pobreza, aportando capital, aconselhamento estratégico e apoio à gestão, a fim de

contribuir o surgimento e o crescimento de um pólo brasileiro de negócios com impacto social, lucrativos e de grande escala.

Entrevistado 8: mulher entre 30 e 35 anos, brasileira, graduada em Administração de Empresas, empreendedor que exerce função executiva no “Negócio Social 1”, organização que realiza projetos de geração de renda e empreendedorismo, além de prestação de serviços de consultoria para grandes empresas, a fim de inserir microempreendedores em suas estratégias e cadeias de valor. **Entrevistado 9:** homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, experiência em consultoria de gestão, prestador de serviços de consultoria em gestão no “Negócio Social 1”.

Entrevistado 10: mulher entre 25 e 30 anos, brasileira, pós-graduada em Marketing, empreendedora que exerce função executiva no “Negócio Social 2”, uma organização de crédito sem fins lucrativos, que concede microcrédito produtivo orientado para jovens empreendedores, com inspiração no modelo mundialmente conhecido de microcrédito do Grameen Bank de Bangladesh. **Entrevistado 11:** homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, experiência em consultoria de gestão, prestador de serviços de consultoria em gestão no “Negócio Social 2”. **Entrevistado 12:** foi denominado como entrevistado 12 o grupo focal realizado com clientes do “Negócio Social 2”.

Entrevistado 13: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em ciência da computação, sócio do “Negócio Social 3”, uma plataforma que possibilita o financiamento colaborativo de projetos criativos, por meio da colaboração financeira direta de indivíduos que se identificam com estes. Lançado em 2011, já viabilizou o investimento de mais de cinco milhões de reais em quatrocentos projetos no Brasil, via doações de mais de cinquenta mil indivíduos.

Entrevistado 14: homem de mais de 50 anos, brasileiro, empreendedor que exerce função executiva no “Negócio Social 4”, uma usina de compostagem de resíduos sólidos orgânicos no interior do Rio Grande do Sul.

Entrevistado 15: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em Marketing, sócio do “Negócio Social 5”, uma empresa de soluções em tecnologia, focada no desenho, desenvolvimento e incubação de projetos voltados para o engajamento de pessoas para a transformação social, por meio de produção colaborativa, cidadania, novas economias e outras formas de inovação social. **Entrevistado 16:** homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, nível superior completo, sócio do “Negócio Social 5”. **Entrevistado 17:** homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, nível superior completo, sócio do “Negócio Social 5”.

Entrevistado 18: mulher entre 30 e 35 anos, colombiana, graduada em Administração de Empresas, empreendedora que exerce função executiva no “Negócio Social 6”, uma plataforma *online* de financiamento colaborativo que conecta microempreendedores de baixa renda os conectando a indivíduos que acreditam e estão dispostos a investir em seus empreendimentos.

Entrevistado 19: homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, graduado em Design, Empreendedor que exerce função executiva no “Negócio Social 7”, uma plataforma *online* que facilita a organização de encontros organizados por terceiros, em um modelo de aprendizado coletivo.

Entrevistado 20: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, pós-graduado em Administração de Empresas, sócio que exerce função executiva no “Negócio Social 8”, um complexo de entretenimento pedagógico, ecológico e de lazer, que oferece atividades de educação, cultura ecológica e bem-estar para crianças, jovens e adultos.

Entrevistado 21: mulher entre 25 e 30 anos, argentina, graduada em Administração de Empresas em universidade norte-americana, profissional que exerceu a função de analista no “Negócio Social 9”, um portal *online* que disponibiliza, de maneira simples, rápida e organizada, informações públicas sobre os recursos e serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), a fim de viabilizar o melhor atendimento aos cidadãos.

Entrevistado 22: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em economia e pós-graduado em Administração de Empresas em universidade espanhola, empreendedor que exerceu função executiva no “Negócio Social 10”, portal *online* que pretendia viabilizar o financiamento de cursos universitários para jovens estudantes de baixa renda, por meio de empréstimos *peer-to-peer*. Cessou suas operações antes do seu lançamento oficial.

Entrevistado 23: homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, empreendedor que exerce função executiva no “Negócio Social 11”, empresa que oferece serviços de consultoria e educação para empreendedores iniciantes e pessoas com interesse em empreender negócios inovadores e de impacto positivo. **Entrevistado 24:** homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, profissional que exerce função executiva no “Negócio Social 11”.

Entrevistado 25: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, prestador de serviços de consultoria para o “Negócio Social 12”, uma empresa de entrega e distribuição de alimentos orgânicos que funciona segundo os princípios do comércio justo, praticando preços justos e transparentes, e promovendo investimentos para a qualificação e eficiência na cadeia produtiva.

Entrevistado 26: homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, graduado em Publicidade e Propaganda, empreendedor que exerce função executiva no “Negócio Social 13”, organização que busca o engajamento de pessoas da comunidade, que vivenciam no dia-a-dia os problemas da cidade, para criar, financiar e executar projetos que causam impacto positivo na sociedade.

Entrevistado 27: homem entre 35 e 40 anos, chileno, pós-graduado em Administração de Empresas em universidade norte-americana, empreendedor que exerce função executiva no “Negócio Social 14”, uma organização social de interesse público (OSCIP) que trabalha no desenvolvimento de soluções financeiras para o setor social no Brasil, com o objetivo de multiplicar o capital disponível para as organizações sociais, apoiando a expansão e melhoria de projetos voltados para geração de renda, meio-ambiente, saúde, cultura e direitos civis. Oferece serviços de empréstimos sociais para organizações focadas na criação de impacto social positivo, de gestão de fundos sociais de grandes empresas e fundações, além de consultoria e aconselhamento para empresas e organizações sociais.

Entrevistado 28: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em Administração Pública, sócio fundador do “Negócio Social 15”, uma empresa que proporcionava acesso ao mercado de ações promocionais, presentes e brindes corporativos, para comunidades tradicionais de baixa renda e cooperativas, por meio da comercialização de seus produtos, seguindo os princípios do comércio justo, e também por meio de projetos de consultoria e aconselhamento de outras organizações que comercializam produtos artesanais. **Entrevistado 29:** mulher entre 25 e 30 anos, brasileira, graduada em Administração de Empresas, exerce função executiva no “Negócio Social 15”. **Entrevistado 30:** homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, pós-graduado em Administração de Empresas, prestador de serviços de consultoria e aconselhamento no “Negócio Social 15”.

Entrevistado 31: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, pós-graduado em universidade britânica, sócio fundador que exerce função executiva no “Negócio Social 16”, uma comunidade global para empreendedores, prestadores de serviços, intraempreendedores, organizações e empresas que reconheçam seu papel como transformadores sociais ou promotores da mudança. Oferecem programas, consultoria e espaços para que aqueles que têm idéias inovadoras possam realizar conexões, produzir, acessar e compartilhar conhecimento.

Entrevistado 32: homem entre 30 e 35 anos, brasileiro, graduado em Administração de Empresas, prestador de serviços de consultoria e aconselhamento para o “Negócio Social

17”, uma comunidade de compra e venda de artesanato, design, moda, decoração e produtos feitos a mão no Brasil, segundo os princípios do comércio justo.

Entrevistado 33: homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, pós-graduado em Marketing, exerce função executiva na “ONG 1”, um programa de uma instituição internacional destinado a jovens de 20 à 30 anos, que tem por objetivo fomentar o empreendedorismo social local em diversos países e cidades do mundo. O grupo de Porto Alegre foi fundado no segundo semestre de 2012 e é composto por 8 jovens.

Entrevistado 34: mulher entre 25 e 30 anos, brasileira, nível superior completo, fundadora que exerce função executiva na “ONG 2”, um movimento pela participação da sociedade civil nas políticas públicas. Apartidário e sem fins lucrativos, se propõe a discutir política e criar meios para que a sociedade possa de fato interagir com o poder público.

Entrevistado 35: mulher entre 25 e 30 anos, brasileira, graduada em Administração de Empresas, fundadora que exerce função executiva na “ONG 2”.

Entrevistado 36: mulher entre 25 e 30 anos, brasileira, nível superior completo, fundadora que exerce função executiva na “ONG 3”, um coletivo de intervenções urbanas que busca reestabelecer laços afetivos e relações de pertencimento dos espaços comuns da cidade.

Entrevistado 37: homem entre 25 e 30 anos, brasileiro, nível superior completo, fundador que exerce função executiva na “ONG 4”, organização que desenvolve projetos de integração para pessoas que querem transformar as cidades, a partir de um novo conceito de intervenção urbana.

3.3.3 Procedimentos para a análise dos dados

Os dados coletados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p.44), cuja intenção é “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2011, p. 44). Cabe ressaltar que para que as análises sejam válidas, as categorias de fragmentação devem obedecer às regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade e adequação/pertinência (BARDIN, 2011, p. 42).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo possui três fases: (i) a pré-análise, onde ocorre a sistematização das idéias iniciais e a emergência de um modelo preciso para o desenvolvimento das operações de análise; (ii) a exploração do material, que consiste em operações de codificação e enumeração, segundo regras previamente formuladas; e, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, onde os resultados brutos são tratados a fim de que se tornem significativos. Nesse sentido, a análise de conteúdo desta pesquisa se deu da seguinte forma:

(i) pré-análise: a pesquisa documental e os dados secundários foram organizados, e as entrevistas transcritas, no total de mais de 330 páginas de transcrição;

(ii) exploração: a medida que as entrevistas eram transcritas, o material era relido, com a marcação das passagens mais significativas, que gradualmente foram divididas em unidades de discurso ao redor de alguns temas dominantes, a fim de apoiar a emergência e definição das categorias de análise, em sucessivas rodadas de agrupamento, com apoio no estudo exploratório da primeira fase da pesquisa; e,

(iii) tratamento dos resultados: a partir das categorias emergentes, foram realizadas inferências a fim de chegar ao *framework* de análise utilizado para a verificação em três das organizações estudadas, a fim de validar os achados da pesquisa.

3.3.4 Apresentação dos resultados

Os resultados foram apresentados de forma descritiva e sintetizados no *framework* de análise. O Quadro 4 sintetiza os procedimentos seguidos no trabalho de pesquisa.

Quadro 4: Resumo das Fases de Pesquisa

	Descrição	Técnica	Resultado
Fase 1	Pesquisa Exploratória	Leitura de textos	Capítulo 2 – Diferentes perspectivas e as primeiras observações do campo
		Análise de conteúdo	Framework de análise, 1ª versão
Fase 2	Aprofundamento Pesquisa Exploratória	Entrevistas	Percepções dos atores
		Análise de conteúdo	Framework de análise, 2ª versão Fatores contributivos e fatores limitadores

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, descrevendo a relação entre as percepções dos envolvidos com negócios sociais no Brasil e as dimensões de análise do *framework* construído, bem como a consolidação dos fatores contributivos e fatores limitadores identificados, a partir da análise de conteúdo realizada. Nas entrevistas, foram consideradas as dimensões e fatores que emergiram da primeira fase da pesquisa, que a partir da análise de conteúdo das entrevistas foram refinadas para que o objetivo principal deste trabalho fosse atingido. Além disto, o contexto externo foi considerado, com o que dados secundários foram acessados para confrontar o que fora apontado durante as entrevistas.

Paralelamente à análise das dimensões provenientes da primeira fase da pesquisa, dimensões e fatores foram consolidados, incluídos e/ou excluídos, de acordo com os achados das entrevistas, a fim de que fossem cumpridas as regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade e adequação/pertinência (BARDIN, 2011, p. 42). Como resultado deste processo, foram definidas cinco dimensões de análise, oito fatores contributivos e dezoito fatores limitadores. Para cada uma das dimensões constam fragmentos de textos literais retirados das entrevistas, a fim de ilustrar o conjunto de informações que serviram de base para a análise de conteúdo.

4.1 Primeira Dimensão: geração de valor social

Dentro da rede [...] não tem só negócios de impacto, ou só negócios sociais ou para a base da pirâmide, mas pelo menos 70% dos membros já atuam com esse foco [...] Hoje o principal gargalo que o Brasil tem para crescer são as questões sociais, então temos que começar a pensar em soluções e a gerar negócios para resolver essas questões sociais. (ENTREVISTADO 1, 2013).

Nosso trabalho se pauta em apoiar empreendedores a criarem soluções e desenvolverem alternativas para população de baixa renda que atendam os setores da saúde, educação, serviços financeiros e tecnologias. [...] E baixa renda até seis salários mínimos é o público porque sabemos que o histórico é não tão recente assim, mas que acaba sendo excluído de serviços que classe A e B conseguem muito mais fácil. (ENTREVISTADO 2).

Vamos criar um espaço, metafórico e físico, criativo onde a gente consiga dedicar toda a nossa inteligência, energia e capacidade criativa a serviço da construção de um futuro de negócios que gerem valor compartilhado, criem modelos de ganhanha, criem um futuro desejável. (ENTREVISTADO 3).

A vantagem que [...] valorizo nesse tipo de empresa é que ela esta construída não para aproveitar uma oportunidade, mas para solucionar um problema que existe. [...] O empreendedor [...] viu um problema e uma solução em torno dele. [...] Essa é uma grande vantagem desses negócios que querer gerar um impacto social. [...] Esse impacto social, para a gente, é importante que esteja na ponta. [...] Não necessariamente consideramos o impacto dentro da cadeia produtiva, mas a gente busca soluções que tenham como beneficiários finais a população de baixa renda. [...] Para mim impacto social só faz sentido se for para a sociedade, para a população de baixa renda. Eu sou bastante chato nisso, eu acho que a gente precisa melhorar, aprofundar, o modelo de avaliação de impacto. Não é porque se tem um interesse ou o discurso que você quer impacto que necessariamente você esta atingindo um impacto que você quer. [...] tem que aprofundar essa discussão [...] Qual o impacto que se quer causar e como se mede esse impacto. (ENTREVISTADO 7).

A nossa missão é social. O nosso produto visa incluir as pessoas, visa incluir os empreendedores da base da pirâmide. [...] tem a parte econômica, mas acima de tudo temos a visão e a missão relacionadas ao impacto social. [...] Nossos clientes passam a ter qualidade de vida. E não só estudar, [...] eles começam a [...] comer melhor [...] E daí [...]chega uma hora em que ele quer voltar a estudar, quer fazer um curso técnico, quer fazer uma faculdade. (ENTREVISTADO 10).

Não imaginávamos qual seria o impacto social, nosso ponto é que o impacto fosse mais relevante do que criar um negócio que apenas gerasse grana, mas não tínhamos bem definido que tipo de impacto seria. (ENTREVISTADO 13).

Nosso objetivo sempre foi o acesso em si, nosso objetivo não era montar um negócio de microcrédito [...] Quando vimos que o impacto seria maior com a operação de microcrédito sendo executada por outras organizações, buscamos nos encaixar no nicho desatendido, onde poderíamos gerar mais impacto social. (ENTREVISTADO 18).

Fazemos projetos que melhorem a vida das pessoas. Pra mim impacto para ser social não precisa ser para pessoas carentes, é para todo mundo. [...] Os projetos que eu desenvolver precisam muito mais do que dar certo, eles precisam melhorar a vida das pessoas, causar um impacto social positivo e desejado. (ENTREVISTADO 26).

O social pra mim é tudo aquilo que está em uma relação de uma dinâmica de sociedade, de uma dinâmica comunitária [...] Pra evidenciar um impacto social positivo, tudo aquilo que eu fizer como projeto tem que melhorar alguma 'parada' dentro da dinâmica de viver em sociedade. (ENTREVISTADO 37).

Conforme demonstrado no capítulo dois, a geração de valor social, de impacto social positivo, é uma condição *sine qua non* para qualquer negócio social. Esta percepção foi ratificada nas entrevistas, com o que é justificada a manutenção desta dimensão no *framework* de análise. Todos os entrevistados, sem exceção, colocaram a geração de valor social como resultado das atividades de sua organização. A intencionalidade, ponto levantando na primeira fase da pesquisa como uma potencial divergência, não se mostrou diferente entre os negócios sociais pesquisados, pois todas colocaram o impacto social como objetivo primordial. Entre os apoiadores, há mais flexibilidade na priorização do social em relação ao econômico. Para eles, o mais importante era que os dois co-existissem, preterindo a priorização do social.

Um ponto que chamou fortemente a atenção foi o entendimento do que é este impacto social. Enquanto os entrevistados 7, 8, 10, 18, 22, 25, 27, 28, 29 e 32 relacionavam o seu impacto social diretamente ao atendimento de necessidades da população de menor renda, os entrevistados 13, 15, 16, 17, 19, 23, 26, 31, 33, 34, 35, 36 e 37 colocam diferentes definições sobre o que é este impacto social – todos os representantes das ONGs entrevistados definem o impacto social de suas organizações como algo que indiretamente contribui para o bem comum. Esta interpretação diferente acerca da definição do impacto social se relaciona com o desafio enfrentado por organizações híbridas, como colocado por Alter (2004) e Dees (2008) e salientado no artigo de Kelly Michel no site Next Billion Brazil (2011), a dificuldade de quantificar e mensurar o impacto social gerado, que configura como um dos fatores limitadores para negócios sociais no Brasil. O Entrevistado 31 evidencia como uma das suas prioridades a *“mensuração do nosso impacto. Existe um grupo de trabalho dedicado a isso e irão apresentar o modelo em abril de 2013. Até agora a gente vem mensurando mais casos, menos científico”*, ponto ratificado também pelo Entrevistado 22, que afirma que é *“muito difícil de quantificar o impacto, mas do ponto de vista da ideia você consegue estabelecer a relação de quanto impacta, isso é outra história, a academia um dia vai conseguir mostrar algum número com relação a isso”*. Entre os apoiadores, os entrevistados 1, 2 e 7 mencionaram iniciativas para que esta mensuração melhore, pois sua precariedade limita a capacidade dos negócios de articularem recursos financeiros e humanos que os viabilizem:

Até ano passado a maior discussão foi como medir impacto social, não só no Brasil [...] esse mercado é grande, mas o que garante que esse negócio que estou mapeando na África, na Ásia, no Brasil, realmente gere impacto social? [...] Em 2011 e 2012 foram os períodos em que a questão de mensuração de impacto social foi colocada em xeque. Tivemos dois esforços de criar padrões de medição de impacto social, só que esses indicadores foram construídos de uma forma muito abrangente. [...] alguns indicadores na Ásia, Oriente médio são extremamente importantes e relevantes, mas no Brasil não se aplicam. Ainda que existam hoje essas duas linhas de medição, [...] não consigo comparar de forma apurada tal como comparo balanços patrimoniais de empresas tradicionais. Como se compara se um negócio social em educação no Brasil gera mais ou menos impacto [...] que um negócio similar na África ou na Ásia? [...] temos que parar de discutir e fazer, gerar casos de sucesso e desenvolver metodologias que condizem com cada contexto local. (ENTREVISTADO 2).

Em relação ao desafio de alocar de maneira economicamente eficiente os recursos (DEES, 2008), o mesmo não foi trazido explicitamente pelos negócios sociais entrevistados. No entanto, foi possível identificar a questão na maioria dos casos, tais como o do “Negócio Social 1”, onde a alocação tem se apresentado como um fator limitador importante:

Passamos por maus bocados [...] projetos terminando e demorando para renovar [...] Percebemos que estava inchado. Nesse meio do caminho não tínhamos pensado a estrutura financeira disso. Pensamos no organograma, um monte de coisa, mas não em como sustentar essa estrutura. [...] vários projetos que achamos que renovaríamos acabaram, optamos por manter os diretores e nos lascamos. (ENTREVISTADO 8).

Sobre as oportunidades relacionadas ao empreendimento de negócios sociais no Brasil, a emergência da Classe C foi trazida como fator-chave pelos Apoiadores 1, 2 e 7. De formas distintas, estes entrevistados mencionaram o aumento de renda e de recursos disponíveis para o consumo que ocorre concomitantemente à persistência de problemas não resolvidos nas áreas de educação, saúde, habitação e serviços financeiros, o que ratifica a argumentação realizada na construção da primeira versão do *framework*, que coloca o atendimento das necessidades não atendidas dos mais pobres como uma oportunidade de geração de impacto social. A principal diferença se refere à intensidade desta pobreza. Enquanto os teóricos constroem seus argumentos com base em situações de extrema pobreza, a situação brasileira parece ser considerada menos crítica, ainda que importante. A faixa de renda inferior a 6 salários mínimos (cerca de R\$ 4.000,00), usada pelo entrevistado 2 para definir os mais pobres, é claramente superior aos dois dólares diários usados para definir os miseráveis nas partes mais carentes do mundo.

O caso mais emblemático de aproveitamento desta oportunidade para a geração de impacto social positivo é o do negócio social 2, onde os próprios clientes explicitam o importância do negócio na melhoria das suas vidas: “*eles ajudam a decidir o que vai ser o meu negócio e como fazer, é esplêndido*”; “*sonho termos todos a oportunidade de realizar sonhos que só este ‘negócio social 2’ dá*”; “*estou realizando meu sonho*” (ENTREVISTADO 12). Assim, de maneira geral, em relação à dimensão de geração de valor social, as entrevistas permitiram validar os achados da primeira fase da pesquisa, trazendo mais especificidade para os fatores previamente listados. Abaixo a versão final desta dimensão no *framework*:

Quadro 5 – Dimensão de Geração de Valor Social do *framework* de análise

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Geração de valor social	Deve haver geração de valor social, direta ou indiretamente conectada às atividades-fim da organização.	Intencionalidade e priorização em relação ao valor econômico.	*Atender necessidades não atendidas dos mais pobres	*Alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente; *Quantificar/mensurar o valor social.

4.2 Segunda dimensão: geração de valor econômico

A maior oportunidade é estarmos em uma economia grande, com uma população de baixa renda numerosa, mas com alguma capacidade de investimento e poucas soluções desenvolvidas para ela.. (ENTREVISTADO 7).

Estamos definindo a expansão nos próximos meses, [...] tem muita demanda, aqui e em outras cidades [...] A demanda de crédito nessas cidades chega próximo dos trinta milhões de reais. (ENTREVISTADO 10).

Ainda hoje o modelo de geração de receita não está redondo. É preciso fazer funcionar, é essencial para o negócio. (ENTREVISTADO 21).

Os empreendedores eram idealistas, mas conseguiram perceber que deveriam gerar superávit na operação, caso contrário não sobreviveriam. Foi duro, mas não adianta só olhar para o ideal sem ‘pagar as contas’ do dia-a-dia. (ENTREVISTADO 25).

No começo não ganhar dinheiro deixou bem claro nossa intenção. Dava mais credibilidade, a gente tava fazendo o que tinha que ser feito. Criou a essência, mas hoje não tem como sobreviver sem ganhar dinheiro. [...] É preciso transparência, conseguir comunicar isto, de que não é errado ganhar dinheiro. Mas é preciso reinvestir no negócio [...] o modelo tem que ser sustentável, não estamos mais pensando só no lucro, há uma quebra de paradigma, e as empresas também estão pensando nisto. (ENTREVISTADO 26).

A rentabilidade é muito importante. Tivemos que mudar porque nossas margens eram muito baixas, sufocava o negócio. Ganhamos muita eficiência, mas chegou em um limite, não ia mais ter grandes ganhos e sentimos que era muito desgastante trabalhar com margens tão baixas e com isso ter que pagar salários baixos [...] E a gente vendo que não é esse o negócio que quero fazer. Não quero ter que estar apertando aqui e apertando ali, sendo apertado, até que a gente chegou num ponto que falou “olha, para ter uma margem maior, teremos que incorporar outros serviços e aí vai desvirtuar muito, perder a essência social. (ENTREVISTADO 29).

Somos um negócio social sim. Apesar de termos um modelo que se parece com algumas ONG’s, nosso modelo se paga, faz sentido econômico, é superavitário. [...] Ao mesmo tempo em que há muito dinheiro, falta dinheiro querendo fomentar o crescimento do setor de forma mais genuína. Os investidores estão vendo que não tem onde pôr o dinheiro sem baixar o retorno. [...] A questão não é ter que ser mais bonzinho com o negócio social, o negócio é que esses modelos não funcionam, se os retornos atuais e tradicionais são a referência. Talvez seja até mais, se você trabalha com baixa renda pode até ter um retorno superior, mas ficar é complicado ficar sem uma referência de negócio social no mercado atual. (ENTREVISTADO 31).

Faz algum tempo que o tema dinheiro vem sendo debatido. No começo era ‘nem pensar’, ‘de jeito nenhum’. Agora já vemos que a questão tem que ser trazida com tranquilidade, pois no nosso caso receitas financeiras podem permitir que o trabalho continue e que cresça o impacto. (ENTREVISTADO 34).

Tem que ter uma política muito clara para reinvestir o resultado [...] Se o lucro for entendido como sucesso de uma operação, como retorno coerente pras pessoas que tão envolvidas [...] e como possibilidade de reinvestir essa grana que sobra, que dá resultado, pra que o projeto se desenvolva mais e mais, golaço e quanto mais lucro melhor... O lucro é resultado de uma autonomia, resultado de um sucesso, resultado de que a coisa tá dando certo. (ENTREVISTADO 37).

Assim como o valor social, a geração de valor econômico se mostrou uma dimensão importante para o entendimento das organizações pesquisadas. A necessidade de se gerar valor econômico foi trazida por todos os entrevistados, o que ratifica a manutenção desta dimensão no *framework* de análise. Mesmo as ONGs entrevistadas se posicionaram abertas à geração de receitas por meio de atividades comerciais, apesar de ainda faltar clareza em relação a como isto pode acontecer em um futuro próximo.

O grupo de entrevistados se mostrou dividido em relação à distribuição de lucros. Todos os apoiadores se mostraram abertos à possibilidade de remuneração de acionistas e investidores via a distribuição dos lucros nos negócios sociais, com pequenas variações. Enquanto os Apoiadores 1, 5 e 7 argumentam que esta remuneração pode ter impactos positivos, o Apoiador 4 aponta potenciais problemas relacionados a esta distribuição, **tal como a priorização do financeiro em relação ao social ocasionando destruição do impacto social** positivo gerado, sem no entanto citar exemplos específicos. Esta percepção está alinhada com a de Yunus (2008), que argumenta que se os interesses financeiros não forem regulados sempre irão se sobrepor aos sociais. A posição predominante entre os negócios é de remuneração de investidores, mesmo que a Entrevistado 10 afirma que deve haver “bom senso e limites” para esta remuneração. Entre as ONGs, com exceção do Entrevistado 33, há predominância da defesa do reinvestimento do superávit na própria organização. É interessante observar que para os Entrevistados 33, 34 e 37, todos de ONGs, buscar receitas via atividades comerciais pode significar uma diminuição dos riscos enfrentados pela organização, já que pode haver maior previsibilidade de receitas e menor dependência de doações, por exemplo.

No desafio de imaturidade de mercados, enquanto os Entrevistados 28 e 29 citaram desafios específicos relacionados à falta de preparação das comunidades atendidas para seguir regras de mercado, os outros negócios sociais entrevistados citaram desafios de mercado mais genéricos, tais como garantir a qualidade de entrega dos bens e serviços e organizar a logística de entrega, caso dos Entrevistados 25 e 31. Os apoiadores, em especial os Entrevistados 1 e 7, no entanto, trouxeram à tona a dificuldade de se encontrar modelos econômicos rentáveis e potencialmente escaláveis entre os negócios sociais brasileiros, citando o desenvolvimento dos mercados, ainda imaturos, como uma necessidade.

A falta de acesso a instrumentos financeiros adequados foi citada explicitamente pelos Entrevistados 1 e 7, apoiadores, e também pelos entrevistados 9, 10, 18, 22, 27 e 31. Salienta-se que a restrição colocada pelos entrevistados não foi a falta de oferta de capital, mas a inadequação dos instrumentos financeiros utilizados. O Entrevistado 10, por exemplo, deixou

claro que o problema era o retorno esperado pelos acionistas, e não a indisponibilidade de capital. O Entrevistado 31 deixou claro o desafio de realizar o levantamento inicial de capital, o que gerou descapitalização no começo, atrasando o início das operações.

Teve também o desafio de levantar capital [...] não conseguimos nos capitalizar adequadamente e levamos quase um ano para abrir [...] No segundo escritório nos capitalizamos muito mais rápido, porque em 5 anos já há mais opções, mas também porque aprendemos a como fazer melhor o processo. (ENTREVISTADO 31)

Nas outras entrevistas a questão financeira não trazida explicitamente. No caso dos entrevistados 25 e 30, a questão financeira trazida foi mais relacionada à gestão do fluxo de caixa e a como fazer a precificação dos produtos de maneira mais precisa:

A margem era muito baixa e era difícil gerenciar o caixa, ficava ‘curto’ para realizar os pagamentos dos fornecedores, que era onde grande parte do impacto social direto está. Por isto começamos a questionar muito os preços praticados, nos dando conta que acabávamos cobrando muito perto do que os produtos custavam, e não realmente perto do que valiam. A diferença é sutil, mas impactava muito a receita do negócio. Além disto, os compradores eram das classes A e B, portanto o aumento de preços não diminuiria nosso impacto. De um mês para o outro os preços foram quase todos dobrados e, por incrível que pareça, foram vendidos mais produtos ainda, o que fez a receita crescer uns 60%. Foi muito difícil cobrar mais, mas valeu a pena. (ENTREVISTADO 25).

Seguir os princípios do comércio justo criava a ilusão de que era necessário ser aplicado o menor preço possível, o que acabava estrangulando o fluxo de caixa. Ao ajustar os preços ao valor do produto para os clientes, que eram das classes A e B, ao invés do custo de produção, houve um impacto positivo significativo no fluxo de caixa. (ENTREVISTADO 30).

A dificuldade de precificar corretamente os bens e serviços comercializados também foi citada pelos entrevistados 19, 21, 23, 26 e 28, o que aponta este ser um fator limitante relevante. No que tange à oportunidade de se alavancar no baixo custo de troca da população de baixa renda para a comercialização de soluções tecnológicas, a percepção dos entrevistados acabou demonstrando que esta não se configura como um fator contributivo relevante. A hipótese, não verificada, é de que o não aparecimento desta oportunidade como fator contributivo se deve ao fato de que a melhor infra-estrutura das regiões Sul e Sudeste, onde atuam com mais força todas as organizações pesquisadas, acaba diminuindo o “tamanho do mercado” onde não há acesso a serviços e tecnologias básicas, tal como a oportunidade é definida para regiões mais carentes do planeta. Este aspecto do estudo, o foco em organizações de atuação mais forte nas regiões Sul e Sudeste se configura como uma limitação deste trabalho de pesquisa e também como uma oportunidade para novas pesquisas.

Há, ainda, outro aspecto importante identificado nas entrevistas. Atender os miseráveis brasileiros é extremamente importante, mas não parecer ser economicamente viável fazê-lo, em especial com a participação intensa do governo por meio de políticas de redistribuição de

renda e apoio aos mais pobres, o que por vezes impossibilita modelos comerciais viáveis. A forte atuação e capilaridade das políticas públicas de combate à pobreza no Brasil impactam positivamente a vida dos mais pobres, em especial em curto e médio prazos, mas acabam funcionando como um fator limitador importante para negócios sociais no Brasil, como no caso do Negócio Social 10, que acabou encerrando suas atividades ao ter seu modelo de retorno financeiro canibalizado pela expansão de políticas públicas de crédito educacional, e que expõe a questão de maneira pertinente:

A maioria dos casos que se falam tem a ver com África, Índia, Bangladesh, onde a renda é muito mais baixa e existe uma população absolutamente carente de qualquer rede de proteção social. Qualquer negócio que você faça ali possivelmente terá um impacto social maior do que um equivalente no Brasil, um país de renda média, com desigualdade, mas com um sistema de proteção social mínimo, escolas e hospitais públicos [...]. No Brasil se parte de outro patamar [...] Porque no Brasil não tem um modelo lindo de atendimento de cirurgia de catarata como na Índia? Ou outros modelos da África? Não tem porque não precisa, já tem o Estado como “concorrente”. Acho que essa ficha ainda não caiu para 100% do ecossistema dos negócios sociais no Brasil. (ENTREVISTADO 22).

Deste modo, o *framework* foi refinado na dimensão, como demonstrado abaixo:

Quadro 6. Dimensão de Geração de Valor Econômico do *framework* de análise

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Geração de valor econômico	Deve haver geração de valor econômico, através de atividades comerciais, onde sejam assumidos riscos e obedecidas as leis de mercado, de forma direta ou indiretamente conectada às atividades-fim da organização.	Distribuição do valor econômico. Na Europa e Ásia pregam-se limites à remuneração de investidores, o que não ocorre nas Américas. Também há divergências na priorização do valor econômico em relação ao social.	*Atender à demanda de novos mercados ainda não-atendidos, com recursos disponíveis para consumo; *Diversificar e gerar receita recorrente, em especial no caso das ONGs.	*Priorizar o aspecto econômico de tal maneira a destruir o valor social gerado; *Desenvolver mercados imaturos, vencendo desafios de logísticos e de hábitos de consumo; *Enfrentar a “concorrência” do estado, com forte atuação no Brasil; *Realizar precificação de produtos de acordo com seu valor, e não seu custo; *Gerenciar o fluxo de caixa *Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização.

4.3 Terceira dimensão: integração do social e econômico

Se as organizações apoiarem esses empreendedores de forma mais eficiente, aumenta o seu impacto como empreendedores e conseqüentemente aumenta a qualidade de vida das pessoas com quem eles atuam. (ENTREVISTADO 1).

Temos que primeiro provar que é possível, gerando negócios que consigam atender mais de um milhão de pessoas, gerar um impacto social interessante [...] Discutir para onde vai o lucro antes de ter sucesso [...] é perda de tempo. [...] Tenho que gerar resultado e depois eu vejo o que eu faço com ele. (ENTREVISTADO 2).

Trabalhar com empreendedores e empresas em um estágio inicial, e negócios que gerassem impacto socioambiental. Essas eram as duas premissas básicas. [...] Montar qualquer negócio é difícil, imagina considerando o impacto socioambiental. No futuro vai ser uma força, mas hoje ainda pode trazer algumas dificuldades. [...] (ENTREVISTADO 6)

Negócio social é um conceito que tentamos não usar muito porque tem várias definições diferentes [...] Chamo de negócios com impacto social, tentando isolar questões divergentes. Porque o Yunus fala uma coisa, a Artemisa fala outra, a Avina fala outra coisa. Para a gente acho importante falar que são empresas com fins lucrativos, mas que estão entregando produtos importantes para a população de baixa renda e com isso entregando impacto social. Para a gente é importante que tenha impacto social, mas é negócio, até para não confundir com ONG e etc. [...] (ENTREVISTADO 7).

A gente opera hoje com um modelo híbrido. É uma OSCIP creditícia que faz todo o aparato social na comunidade [...] E o outro braço é mais ligado ao banco central, uma Sociedade de Crédito ao Microempreendedor, uma instituição microfinanceira criada para desenvolver o microcrédito no Brasil. Operamos dessa forma, com atuação social e com ação creditícia através de uma instituição financeira, somos um negócio social. Temos a intenção de dar lucro, até para sustentar o modelo, mas a nossa missão é social. O nosso produto visa incluir as pessoas, visa incluir os empreendedores da base da pirâmide. Ou seja, a gente tem a parte econômica, mas acima de tudo temos a visão e a missão relacionadas ao impacto social. (ENTREVISTADO 10).

Minha motivação sempre foram negócios de impacto e negócios sociais, desenvolvi minha carreira na intersecção entre finanças e sustentabilidade [...] havia uma oportunidade de dar acesso a financiamento para a população de mais baixa renda acessar a educação superior de qualidade no Brasil. [...] Na época achava que era perfeitamente possível atingir as ambições de impacto e financeira do negócio, [...] endossar uma questão social, mas com um modelo de negócios comercial e rentável. [...] Já não é fácil botar um negócio de pé meio sem capital, meio no braço, imagina algo tão inovador. (ENTREVISTADO 22).

Somos um negócio social por sermos híbridos e focados numa missão, temos um alinhamento muito grande dos sócios de focar nessa missão e usar os negócios como estratégia para atingir esse objetivo, de fomentar a inovação social através do trabalho colaborativo. [...] Há negócios sociais que funcionam na mesma lógica de negócios convencionais, só que gera impacto social e usa mecanismo de mercado. Acho que tudo bem, é um jeito de fazer. (ENTREVISTADO 31).

Propósito e grana. Existe um tabu do dinheiro, [...] que precisa ser superado, está na gente e está nos outros. Acredito que propósito e grana podem e devem andar juntos, podem ser complementares. [...] A gente está se valendo da energia dinheiro, que é a energia que tá aí, entendeu? A gente não tá propondo uma mudança de moeda, [...]

mas a gente tá mudando o porquê de trocar esta moeda. [...] Se colocar dinheiro podemos perder a identidade. [...] O modelo de negocio social pode ser uma evolucao do que a gente faz hoje. Acho que a gente está propondo uma coisa que nunca foi proposta, uma economia que não é socialista nem capitalista. [...] Estamos lidando com coisas para as quais não há padrão. Então o padrão é construído pelo processo. (ENTREVISTADO 36).

Começamos a discutir [...] a idéia de negócio social porque os projetos [...] não teriam sustentabilidade [...] aí desenvolvemos princípios norteadores: os projetos precisam evidenciar o cruzamento entre arte, ciência, tecnologia e sociedade [...], pensar a sua autonomia financeira, evidenciar o impacto social positivo e ter uma gestão colaborativa [...] A partir desses quatro princípios [...] imputamos uma noção de empreendedorismo na rede que até então não tinha. (ENTREVISTADO 37).

A consistência de características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado (REFFICO et al, 2006, p.405) foi ratificada nas entrevistas, alinhamento que de certa maneira refletiu as conexões existentes entre os próprios entrevistados e que justifica a manutenção da dimensão no *framework* de análise. O debate acerca da conexão entre o social e o econômico em modelos de negócio operacionalmente integrados e os desafios para “fazer acontecer” estes modelos no Brasil foi bastante rico durante as entrevistas. Ainda de acordo com a priorização no recorte prévio das organizações entrevistadas, houve bastante alinhamento no que tange a conexão direta entre a geração de valor social e a geração de valor econômico, bem como a relação destas com as atividades-fim dos negócios sociais. Apesar de ter possibilitado maior foco, a pouca diversidade de perspectivas em relação a este aspecto pode ser considerada uma limitação deste trabalho de pesquisa.

Este alinhamento também refletiu-se em um dos desafios consistentemente mencionados pelos entrevistados, que está diretamente relacionado ao fato de se criarem modelos de negócios que consigam combinar o social e o econômico de maneira perene. O desafio começa no desenho de tais modelos, tal como colocado pelos Entrevistados 1 e 2, e se estende até a sua efetiva execução, tal como salientado pelo Entrevistado 7:

Há capital financeiro para ser investido, mas o empreendedor ainda não consegue estruturar e provar a escalabilidade do negócio para receber esse investimento [...] o desafio é capital humano e um modelo de negócio claro, concreto, financeiramente viável em pouco tempo e que gere escalabilidade. (ENTREVISTADO 1).

É muito difícil de criar uma solução acessível financeiramente e viável por um ponto de vista de consumo expressivo de usuário, olhando para um perfil de pessoas que não tem tanto recurso e no ato da compra não gostam e não podem errar. [...](ENTREVISTADO 2).

Um grande desafio é a execução. Fazer acontecer. Adaptar, atrair as pessoas corretas, adaptar o produto para atender realmente seu mercado, ter paciência [...] é até certo ponto “glamouroso” falar de negócios de impacto, mas para realmente criar algo relevante leva muito tempo e esse é um desafio que vejo muita gente não disposta a mergulhar o tempo necessário. [...] Porque a questão não é falta de conhecimento técnico, é de resiliência, [...] e não sei se se ensina resiliência. (ENTREVISTADO 7)

Os entrevistados 10, 22 e 29 ainda trouxeram claramente a questão de que colocar o social e o econômico em um mesmo modelo demanda ou diminuir o impacto, ou diminuir o retorno financeiro, o que pode se configurar como um desafio à parte quando da busca por recursos financeiros, desafio já debatido dentro da dimensão anterior.

Para atrair investidores precisamos remunerar, mesmo que seja abaixo do mercado. [...] Não dá pra comparar o nosso negócio com um negócio tradicional, a gente não dá a mesma margem de lucro e nunca vai dar. Se um dia der é porque está fazendo alguma coisa diferente, porque incluir as pessoas custa caro, dá trabalho e isso diminui a margem de lucro. E não adianta, se você quer fazer algo legal não adianta querer comparar com as coisas que estão aí. A gente está questionando os modelos de negócio atuais que concentram e não distribuem. Eu acredito que dá para chegar num equilíbrio, é lógico que sempre vai ser numa linha muito tênue, tem que sempre ficar atento e se fortalecer. [...] Sou super fã do Yunus, mas acho que dá pra ter o equilíbrio. Se pensamos em distribuição de renda, por que não trazer acionistas com recursos pra isso, que não ganhe 30% ao ano, mas ganhe 10%? [...] É o lance do dinheiro de novo, de poder usar para uma coisa boa. É um meio, não o fim. (ENTREVISTADO 10).

Esse é outro ponto interessante. Muita gente acha que os negócios dito sociais vão ter retornos acima da média, ou pelo menos na média, e as vezes para você conseguir uma adicionalidade socioambiental, às vezes você vai ter que ter alguma mudança no seu modelo que pode, enfim, canibalizar um pouco da sua margem ou da velocidade com que você consegue crescer. Então o que eu diria é o seguinte, ao se escolher fazer um negócio você deve estar preparado para deixar para trás algum tipo de rentabilidade. Em alguns casos você vai conseguir equilibrar os dois, em outros acho que isso vai ser necessário. [...] (ENTREVISTADO 22).

Havia uma incongruência de potencial de mercado versus impacto social. Tinha uma escolha, essa ideia de trade off e tal, [...] a gente fica tentando achar um jeito de casar as coisas, e eu acho válida essa busca, mas foi bem de reconhecer isso. De ter um olhar mais macro do setor e não dava para ficar tentando empurrar porque não dava. A gente podia ficar operando do jeito que a gente estava até crescendo, mas ia ficar sempre ali. Não tinha um salto ou uma inovação alguma coisa que tu possa conseguir um custo muito mais baixo ou acessar um mercado muito maior. (ENTREVISTADO 29).

O complemento a este desafio foi trazido pelo Entrevistado 22, ao mencionar que o foco em buscar recursos demandou dedicação da equipe que poderia haver sido utilizada ativamente no teste do modelo de negócio, o que não aconteceu e acabou atrapalhando o desenvolvimento do negócio.

Algo que eu faria diferente seria iniciar o mais rápido possível com um piloto do modelo do negócio, com um pequeno grupo de estudantes e outro de investidores ou emprestadores. [...] teria ajudado a provar ou não o modelo. [...] O que direcionava as nossas ações do dia a dia era ‘o que preciso fazer para captar capital, investidor’, e não ‘o que preciso fazer para deixar o negócio de pé’. Sem dúvida esse é o maior aprendizado que eu teria feito diferente. (ENTREVISTADO 22).

Todos estes pontos ratificam o fator limitador descrito no framework como “capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione”. Isto significa que não basta o social sem o econômico, nem o econômico sem o social, e isto, por si só, já representa um grande desafio.

De forma consistente com este primeiro fator limitador, surgiu, nas entrevistas, outro fator limitador diretamente relacionado, que é a atração e retenção de equipes talentosas, que tenham, de maneira concomitante, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desenvolvimento destes modelos híbridos. Chamou a atenção o fato de que este limitador foi mais salientado de que o número de pessoas que combinem estes pré-requisitos é bastante limitado, e menos fatores de gestão destes talentos uma vez que já estejam na organização. Formar equipes de alto desempenho foi um desafio citado de maneira consistente entre os apoiadores e negócios sociais entrevistados, tal como explícito nas passagens retiradas das entrevistas, que também ratificam a dificuldade se instaurar uma cultura que combine senso propósito e desempenho:

A gente vê novas aceleradoras, mais investidores, mas ainda precisa de mais apoio e mais pessoas que entendam efetivamente do assunto [...] Os negócios têm uma dificuldade muito grande de encontrar pessoas que queiram empreender, que entendam de impacto social, da base da pirâmide. (ENTREVISTADO 1)

A grande carência do Brasil hoje é capital humano com experiência para criar negócios, para criar soluções, e isso transborda negócios sociais. [...] se já é difícil encontrar empreendedores bons em negócios tradicionais, imagina desenvolvendo um negócio que olhe para baixa renda. (ENTREVISTADO 2)

Talentos. Achar pessoas boas para trabalhar. Disparadamente o maior problema do mercado brasileiro. [...] O nicho de pessoas que querem trabalhar com propósito, que têm capacidade de ser inovadoras e que tem algo para agregar em negócios, é um público ridiculamente pequeno no Brasil. (ENTREVISTADO 3).

O recurso mais difícil de se encontrar são bons empreendedores, bons projetos, boas pessoas pra trabalhar na equipe. (ENTREVISTADO 6)

De maneira mais genérica, [...] o fator mais importante e mais difícil de achar é uma equipe boa. [...] Pode colocar como maior desafio achar boas equipes. [...] (ENTREVISTADO 7)

As pessoas precisam se desenvolver para se portar nessa nova forma de trabalhar que nosso negócios social pretende, em termos de gestão, de postura, negociação com cliente [...] Agora é xadrez todo o mês. Todo mês tem jogo de xadrez, a gente tem que olhar as pessoas que estão ali, as competências [...] Gerenciar nossos recursos humanos é um desafio muito grande. (ENTREVISTADO 8).

No começo dependemos fundamentalmente de trabalho voluntário com alguma ajuda de custo, então a tendência era atrair pessoas apaixonadas, mas nem sempre com os skills necessários para a função desempenhada. [...] Agora chegamos em um salário razoável, com um olhar de ter as skills que precisamos aqui. Começa a ficar um negócio mais próximo de uma empresa, de se de fato olhar o que você precisa. (ENTREVISTADO 31)

Um ponto interessante trazido pelo Entrevistado 31 foi o fato de que muitas vezes existe um excesso de divulgação por parte de organizações apoiadoras vendendo a idéia de que é possível ganhar dinheiro e gerar impacto, sem, entretanto, deixar claro que é possível,

mas não no mesmo volume de negócios tradicionais, o que gera desapontamento e migração para outros setores/negócios:

Há um desafio de expectativa nos negócios sociais no Brasil. Apoiadores *oversell* a idéia de que é possível ganhar dinheiro e gerar impacto social junto, como se pudessem ganhar o mesmo dinheiro que ganhariam sem gerar o impacto. E aí não é real. (ENTREVISTADO 31)

Esta última colocação, junto com o fator limitante anteriormente descrito no *framework* como “superar um contexto externo de celebração de indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos”, deu origem a um novo fator limitante para negócios sociais no Brasil, a abordagem ativista de alguns atores-chave. Entre os apoiadores, que trazem mais forte a questão da mensuração do impacto e a busca pela lucratividade e escala dos modelos, foi trazida consistentemente a idéia de “provar” que o modelo pode funcionar – as passagens dos Entrevistados 1, 2, 6 e 7 simbolizam esta necessidade:

É difícil para o investidor entender a questão do retorno social e não só do financeiro, acaba considerando que não vale a pena investir. (ENTREVISTADO 1)

A dificuldade ainda hoje é de encontrar investidores sensibilizados com o tema [...] Poucos são os entendem o que é o negócio social. Confundem [...] muito com ONG, que na verdade não é. (ENTREVISTADO 2).

E a ideia é ajudar que estes negócios sociais possam crescer, de certa forma mostrar que é possível fazer negócios, ganhar dinheiro e gerar impacto socioambiental. (ENTREVISTADO 6)

Se você me perguntar hoje o que eu acho que é o fator que mais faz falta do Brasil é um caso de sucesso. [...] Que se usasse de inspiração. Ou não só de inspiração, mas também de prova de conceito, para você poder apontar para lá e falar ‘olha, não é mais sonho, existe’. (ENTREVISTADO 7).

Alinhada ao que os entrevistados 10, 11, 25, 29, 30 e 31 trazem sobre a necessidade de se abrir mão de lucro ou de impacto, acaba por colocar em xeque a maneira como a mensagem “híbrida” está sendo comunicada, pois ou acaba-se atraindo e retendo profissionais que não conseguem avaliar as reais possibilidades do setor, ou uma parte grande dos talentos atraídos acaba rapidamente se afastando do campo, em função das “promessas não cumpridas”. Esta parece ser uma das possibilidades para pesquisas posteriores a este trabalho.

Outro fator, ainda que de identificação sutil nas falas dos entrevistados, em especial das ONGs entrevistadas, é uma relação ainda conflituosa com a idéia de lucro. Embora a geração de valor econômico seja vista como algo necessário e que pode ajudar a tornar o impacto perene, com a sustentação das equipes de trabalho e dos projetos *per se*, a questão do dinheiro é delicada, por vezes representando um tabu que parece confrontar a ideologia dos grupos. Em várias falas, esta questão fica explícita, tal como no caso dos Entrevistados 34 e 35, que afirmam “*se o trabalho fosse remunerado não teríamos tanta credibilidade e apoio*”

quanto conseguimos ao longo do tempo”. Todavia, ao serem questionados sobre as razões disto, foram aos poucos demonstrando que parte da percepção de potencial descrédito vinha deles mesmos. De uma forma ou de outra este ponto emergiu em outras entrevistas, como o Entrevistado 26, quando relaciona a credibilidade de sua organização ao fato de não gerar receita, ou mesmo o Entrevistado 36, que afirma que o econômico e o social devem caminhar juntos, mas que em determinado momento afirma que “*se colocar dinheiro podemos perder a identidade*”. Parece que o medo maior é perder a identidade e legitimidade se as ações envolverem *superávit* operacional e remuneração dos envolvidos.

Parte deste conflito parece ser minimizado quando a necessidade de transparência da origem e do destino do dinheiro foi pontuada por alguns entrevistados, emergindo como uma possibilidade de desmistificar o tabu, tal como o caso do Entrevistado 37. Aparentemente, parte do problema está em definir o conceito como “lucro”, o que leva os entrevistados a relacioná-los com acumulação, desigualdade e outros problemas sociais. Nos casos dos entrevistados 19 e 33, a terminologia usada foi a de “*superávit nas operações*”, o que parecia remeter muito mais a uma operação eficiente do ponto de vista econômico do que qualquer outra situação. Ainda, o aprofundamento das conversas com as ONGs entrevistadas demonstrou que a origem do dinheiro, a destinação do superávit e a transparência ao reportar estas operações passam a ter uma importância muito maior do que o lucro por si mesmo.

No que tange às oportunidades relacionadas a esta dimensão específica, foram timidamente mencionados o volume de recursos financeiros disponíveis para investimento em modelos híbridos, e que ainda não se consegue utilizar em sua plenitude e oportunidades de parcerias público-privadas, com os negócios sociais alavancando em recursos públicos disponíveis e já em utilização (ENTREVISTADO 22), o que adere ao fator contributivo de espaço de experimentação e realização de parcerias inusitadas. O aumento da credibilidade foi trazido quando mencionados negócios tradicionais que utilizem os conceitos de negócios sociais em novas unidades de negócio (ENTREVISTADOS 22 E 31). Abaixo é possível visualizar a terceira dimensão do *framework* com ajustes pós análise das entrevistas.

Quadro 7: Dimensão Conexão entre Social e Econômico do *framework* de análise

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Conexão entre social e econômico (modelo de negócio / operacional)	Há consistência nas características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado, ou seja, as gerações de valor social e econômico devem ocorrer em paralelo. A relação entre as duas pode ser direta, quando uma existe em função da outra, indireta, quando uma facilita a outra, ou ainda não existir, ou seja, as duas são independentes.	Necessidade de conexão entre as duas gerações de valor. Na Europa e EUA há mais flexibilidade, enquanto em países emergentes se sugere que deva existir a conexão direta entre as gerações de valor econômico e social, por meio das atividades-fim da organização.	*Usar recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos; *Aumentar credibilidade e valorizar a marca; *Usar espaço e liberdade para experimentação e realizar de parcerias inusitadas.	*Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione; *Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto nas equipes operacionais, com o conjunto de habilidades necessárias para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos; *Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho; *Superar um contexto externo de celebração de indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos; *Comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista;

Ao se fazer o exame das entrevistas com vistas à quarta dimensão do *framework* inicial, se percebeu que a quarta dimensão, inovação, *per se* não foi muito destacada durante as entrevistas – apenas os entrevistados 4, 5, 7, 22 e 31 trouxeram o tema de maneira exclusiva e explícita, em grande parte devido ao fato de uma parte grande significativa do debate haver ocorrido ao tratar da dimensão anterior, justificadamente o maior fator de inovação dos negócios sociais. Devido a isto, optou-se por fundir as duas dimensões. Com este olhar, foi possível ratificar parte do que havia sido trazido para a dimensão dentro do *framework* inicial, principalmente no que se refere aos fatores limitadores. Os Entrevistados 1, 2, 4, 7, 22 e 31 articulam claramente a potencial confusão de termos e os desafios de construção e compartilhamento dos conhecimentos relacionados. No que diz respeito às oportunidades, se percebeu que complementavam aquelas listadas na dimensão anterior, se encaixando com as falas das entrevistas, e que uma delas, a adoção da experimentação era demasiadamente similar e rompia com a regra de exclusividade para as categorias de fragmentação na análise de conteúdo (BARDIN, 2011), o que ajuda a justificar a unificação das dimensões. O Quadro 10 sintetiza a integração das duas dimensões de análise.

Quadro 8: Dimensão Integração do Social e Econômico

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Integração do Social e Econômico	<p>*Há consistência nas características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado, ou seja, as gerações de valor social e econômico devem ocorrer em paralelo.</p> <p>*A relação entre as duas pode ser direta, quando uma existe em função da outra, indireta, quando uma facilita a outra, ou ainda não existir, ou seja, as duas são independentes.</p> <p>*A necessidade da existência de inovação para que estes modelos cheguem ao mercado se dá em todas as perspectivas.</p> <p>*Na maioria dos casos a inovação se apresenta no modelo de negócio, onde ocorre a integração entre o social e o econômico.</p>	<p>*A necessidade de conexão entre as duas gerações de valor. Na Europa e EUA há mais flexibilidade, enquanto em países emergentes se sugere que deva existir a conexão direta entre as gerações de valor econômico e social, por meio das atividades-fim da organização</p> <p>*A perspectiva europeia é mais normativa, potencialmente inibindo a inovação, enquanto as outras são prescritivas e voltadas para o fazer, o que pode incentivar a inovação.</p>	<p>*Executar modelos híbridos gerando inovação;</p> <p>*Usar recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos;</p> <p>*Adotar a experimentação na implantação, com testes e foco na ação e realização de parcerias inusitadas</p> <p>*Aumentar a credibilidade e valorizar a marca;</p>	<p>*Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione;</p> <p>*Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto nas equipes operacionais, com o conjunto de habilidades necessárias para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos;</p> <p>*Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho;</p> <p>*Superar um contexto externo de celebração de indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos;</p> <p>*Superar um contexto externo “anti-inovação”;</p> <p>*Comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista;</p> <p>*Construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual.</p>

4.4 Quarta dimensão: estrutura de governança e processo decisório

Se tu consegue vender uma idéia pra um time pra trabalhar contigo, então essa ideia deve ter algum valor. O grande sacrificio é montar esse modelo em rede. Uma vez montado, a coisa é muito orgânica. Não preciso pensar ‘nesse projeto, tô sacrificando o econômico ou o social’ [...] As pessoas se organizaram, acharam que aquilo tinha valor e aquele time tá tocando. Se é um projeto com mais foco econômico, ou mais foco social, não importa. [...] Vejo esse como um modelo tão orgânico, mas tão orgânico, a ponto de evitar a necessidade de ficar discutindo esses conflitos toda vez que eles aparecem. Porque, basicamente, tu tá criando pequenos núcleos que eles mesmos vão decidir isso aí. (ENTREVISTADO 17).

Na nossa fundação envolvemos os ‘clientes’ ativamente na construção do espaço, formamos uma comunidade, o que sempre foi a nossa intenção. [...] Há a parte global da operação, que tem uma governança interessante. Depois de cinco anos o modelo inicial de franquia mostrou limitações, aí nos organizamos entre os franqueados, montamos uma organização sem fins lucrativos baseada na Áustria, juntamos quinhentos mil euros e compramos a marca. Montamos uma associação que cada local tem um membro e cada um tem um voto. Essa associação é dona de uma empresa que gerencia a operação global. Agora temos um time global, que trabalha virtualmente. Há uma equipe centralizada, a base jurídica em Viena e um conselho de fundadores. As grandes decisões são tomadas em assembleias online, com uma presencial por ano. [...] É um processo bem interessante de governança, tentando juntar democracia em um processo multinacional, com habilidade suficiente para um negócio que vai triplicar todos os anos nos próximos três anos. (ENTREVISTADO 31).

A dimensão de estrutura de governança e processo decisório se mostrou interessante para observar inovações nos processos decisórios e de gestão diária dos empreendedores. Porém, em nenhum caso entre os entrevistados, foi observada a inclusão da população beneficiada como parte ativa dos processos decisórios – com exceção do Entrevistado 31, que no entanto não necessariamente atende à população mais pobre. Os casos mais interessantes de estrutura de governança inovadoras foram dos Entrevistados 17, com um esquema de processo decisório e execução de projetos em rede, e uma estrutura baseada em núcleos semi-independentes, e 31, onde foi criada uma estrutura de governança internacional apoiada em tecnologias da informação e comunicação para a sua virtualização e onde o processo inicial de concepção e construção do negócio partiu da formação de uma comunidade em torno da organização antes mesmo de sua existência física e legal. No caso do Entrevistado 37, foi implantada uma gestão colaborativa de projetos, o que não chega a se configurar como uma inovação relevante. A necessidade de tomada rápida e eficiente de decisões pareceu ser priorizada entre os entrevistados, em detrimento de estruturas de governança mais inclusivas. O Quadro 9 resume a manutenção da dimensão.

Quadro 9: Dimensão Estrutura de Governança no *framework de análise*

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Estrutura de Governança e Processo Decisório	Há alinhamento em relação à necessidade de se ouvir as partes interessadas e envolvê-las nos processos decisórios.	Há diferenças em relação à profundidade com que outras partes interessadas são ouvidas e envolvidas nos processos. Vai de simplesmente ouvir os clientes para captar melhor as suas necessidades, até o seu envolvimento ativo e protagonismo no desenvolvimento de produtos, implantação do empreendimento e tomada de decisões.	*Desenvolver soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos do desenvolvimento organizacional.	*Implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo.

4.5 QUINTA DIMENSÃO: ESTRUTURA JURÍDICA

Temos uma lei e um sistema regulatório [...] que não estimula um ecossistema de empreendedorismo e pessoas queiram de arriscar. (ENTREVISTADO 1).

No Brasil a gente não tem essa razão jurídica, o negócio social. A gente tem o que seria o terceiro setor e o segundo setor. (ENTREVISTADO 2).

Montar uma negócio no Brasil é super difícil. Tem toda a parte jurídica, financeira, tributária. (ENTREVISTADO 6).

Lidar com questões legais é um desafio para qualquer negócio no Brasil. (ENTREVISTADO 7).

Conseguimos lidar bem com as questões legais porque usamos uma figura jurídica que já existia, o que auxiliou muito no início. À medida que crescemos os desafios legais vão sendo superados. (ENTREVISTADO 10).

O microcrédito parece ser um dos poucos casos onde a regulação ajuda a estabelecer algumas iniciativas, mas mesmo assim já vi o Banco Central atrapalhando negócios sociais que tinham moedas alternativas como ferramenta. Sei que é 'ilegal' uma moeda paralela, mas impedir um microempreendedor de Cubatão de implantar uma prática de recolhimento de lixo reciclável porque ele criou o 'Mango' para facilitar as trocas? Aí é sacanagem... como ele mesmo colocou: 'tá, e os plásticos com números, o cartão de crédito, também não são outra moeda?' Excelente banho de realidade em legisladores pouco preparados. (ENTREVISTADO 11).

Juridicamente se tornou inviável implantar o modelo que queríamos. Não havia como encaixar o que queríamos nas leis atuais sem uma necessidade de aumentar em milhões o nosso investimento. (ENTREVISTADO 18).

Onde o Brasil peca muito, e aí eu vou puxar do que eu comentei sobre o meu negócio, que não deu certo, o Brasil tem um ambiente regulatório, legal, muito complexo e que é anti-inovação. Eu posso dar um exemplo [...] na área de saúde bucal. Esse negocio não podia fazer propaganda dos seus serviços porque existe uma regulamentação que o proíbe dentro do órgão regulatório, da entidade profissional que regula a atividade odontológica. Agora, se você pega o jornal você tem

propaganda para se tratar de disfunção erétil. A gente vive esse grande paradoxo. Pode anunciar tratamento médico de disfunção erétil, mas não pode anunciar tratamento odontológico, que seria muito mais impactante para grande parte da população. Na parte financeira, com o intuito de proteger o consumidor e o tomador, são colocadas grande barreiras de entrada para novos empreendimentos que tentem baixar os juros, aproximar financiadores de tomadores de empréstimo, enfim. E em cada área se consegue achar um exemplo dessa natureza. (ENTREVISTADO 22).

Foi bastante difícil lidar com a ausência de um ‘encaixe’ para nosso modelo nas opções jurídicas existentes. O jeito foi registrar como empresa mesmo, que era inclusive mais barato do que ser uma ONG. (ENTREVISTADO 31).

Esta dimensão não foi enfatizada durante as entrevistas, mas surgiu naturalmente como um ponto importante para o debate, o que justifica a sua manutenção no *framework* de análise. De modo geral, o complicado ambiente regulatório brasileiro foi trazido como um fator limitante importante, tanto pelo desafio de lidar com estruturas jurídicas que não atendem/prevêem as necessidades dos modelos híbridos, quanto pelo fato de em geral não atenderem as necessidades de qualquer empreendedor no Brasil. Deste modo, a ação dos empreendedores é focada em solucionar instrumentalmente suas dificuldades, se adaptando a este cenário, a este contexto externo. Não foram mencionadas quaisquer oportunidades relacionadas a esta dimensão. Mesmo no caso do Entrevistado 11, que trouxe um aspecto positivo sobre a legislação de microcrédito no Brasil, o aspecto mais salientado foi o desafio de superar estruturas jurídicas complexas, que em geral não atendem as necessidades de quaisquer empreendedores no Brasil. O Quadro 10 sintetiza a dimensão jurídica.

Quadro 10: Dimensão Estrutura Jurídica no *framework* de análise

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Estrutura jurídica	Há convergência na flexibilidade no uso de diferentes formatos, de acordo com o contexto.	Na Europa o foco é mais normativo, enquanto nas outras perspectivas é mais prescritivo.		*Lidar com estruturas jurídicas que não atendem às necessidades de modelos híbridos *Lidar com estruturas jurídicas complexas, que não atendem as necessidades de empreendedores em geral

4.6 Fatores contributivos e fatores limitadores

O refinamento de cada uma das dimensões do *framework* de análise permitiu que fosse construída a sua versão final, com cinco dimensões, oito fatores contributivos e dezoito fatores limitadores, apresentados abaixo e sintetizados no Quadro 11:

a) Dimensão de Geração de valor social

- a. Fatores contributivos:
 - i. o atendimento de necessidades não atendidas dos mais pobres;
- b. Fatores limitadores:
 - i. a alocação de recursos de maneira economicamente mais eficiente;
 - ii. a quantificação/mensuração do valor social gerado;

b) Dimensão de Geração de valor econômico

- a. Fatores contributivos:
 - i. o atendimento da demanda de novos mercados ainda não-atendidos, com recursos disponíveis para consumo;
 - ii. a diversificação e geração de receita recorrente, em especial entre as ONGs;
- b. Fatores limitadores:
 - i. a priorização do aspecto econômico de maneira a destruir o valor social gerado;
 - ii. o desenvolvimento de mercados imaturos;
 - iii. a forte presença e atuação do estado na redução da pobreza no Brasil;
 - iv. a precificação de produtos de acordo com valor e não custo;
 - v. a gestão do fluxo de caixa;
 - vi. o acesso a capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização

c) Dimensão de Integração do Social e Econômico

- a. Fatores contributivos:
 - i. a execução de modelos híbridos, gerando inovação;
 - ii. o uso de recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos;
 - iii. a experimentação na implantação, com testes e foco na ação e realização de parcerias inusitadas;
 - iv. o aumento de credibilidade e valorização da marca no caso das grandes empresas;
- b. Fatores limitadores:

- i. a captura do valor social gerado e sua conversão em valor econômico, em um modelo operacional que funcione;
- ii. a atração, desenvolvimento e retenção de talentos com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a implantação destes modelos híbridos;
- iii. o estabelecimento de uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho;
- iv. a superação de um contexto externo de celebração de indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos;
- v. a superação de um contexto externo “anti-inovação”;
- vi. a comunicação da possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista;
- vii. a construção de compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual;

d) Dimensão de Estrutura de governança e processo decisório

- a. Fatores contributivos:
 - i. o desenvolvimento de soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos organizacionais.
- b. Fatores limitadores:
 - i. a implantação de um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo;

e) Dimensão de Estrutura jurídica

- b. Fatores limitadores:
 - i. a interação com estruturas jurídicas que não atendem às necessidades de modelos híbridos;
 - ii. a interação com estruturas jurídicas complexas, que não atendem as necessidades de empreendedores em geral.

Quadro 11: Versão Final do *Framework* de Análise

Dimensão de análise	O que há de similar entre as perspectivas	O que há de diferentes entre as perspectivas	Fatores contributivos	Fatores limitadores
Geração de valor social	Deve haver geração de valor social, direta ou indiretamente conectada às atividades-fim da organização.	Intencionalidade e priorização em relação ao valor econômico.	*Atender necessidades não atendidas dos mais pobres	*Alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente; *Quantificar/mensurar o valor social.
Geração de valor econômico	Deve haver geração de valor econômico, através de atividades comerciais, onde sejam assumidos riscos e obedecidas as leis de mercado, de forma direta ou indiretamente conectada às atividades-fim da organização.	Distribuição do valor econômico. Na Europa e Ásia pregam-se limites à remuneração de investidores, o que não ocorre nas Américas. Também há divergências na priorização do valor econômico em relação ao social.	*Atender à demanda de novos mercados ainda não-atendidos, com recursos disponíveis para consumo; *Diversificar e gerar receita recorrente, em especial no caso das ONGs.	*Priorizar o aspecto econômico de tal maneira a destruir o valor social gerado; *Desenvolver mercados imaturos, vencendo desafios de logísticos e de hábitos de consumo; *Enfrentar a “concorrência” do estado, com forte atuação no Brasil; *Realizar precificação de produtos de acordo com seu valor, e não seu custo; *Gerenciar o fluxo de caixa *Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização.
Integração do Social e Econômico	*Há consistência nas características centrais de objetivos sociais e mecanismos de mercado, ou seja, as gerações de valor social e econômico devem ocorrer em paralelo. *A relação entre as duas pode ser direta, quando uma existe em função da outra, indireta, quando uma facilita a outra, ou ainda não existir, ou seja, as duas são independentes. *A necessidade da existencia de inovação para que estes modelos cheguem ao mercado se dá em todas as perspectivas. *Na maioria dos casos a inovação se apresenta no modelo de negócio, onde ocorre a integração entre o social e o econômico.	*A necessidade de conexão entre as duas gerações de valor. Na Europa e EUA há mais flexibilidade, enquanto em países emergentes se sugere que deva existir a conexão direta entre as gerações de valor econômico e social, por meio das atividades-fim da organização *A perspectiva européia é mais normativa, potencialmente inibindo a inovação, enquanto as outras são prescritivas e voltadas para o fazer, o que pode incentivar a inovação.	*Executar modelos híbridos gerando inovação; *Usar recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos; *Adotar a experimentação na implantação, com testes e foco na ação e realização de parcerias inusitadas *Aumentar credibilidade e valorizar a marca;	*Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione; *Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto equipes operacionais, com as habilidades para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos; *Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho; *Superar contexto externo de celebração de indivíduos, idéias e propostas ao invés de resultados atingidos; *Superar um contexto externo “anti-inovação”; *Comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista; *Construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual.

Estrutura de Governança e Processo Decisório	Há alinhamento em relação à necessidade de se ouvir as partes interessadas e envolvê-las nos processos decisórios.	Há diferenças em relação à profundidade com que outras partes interessadas são ouvidas e envolvidas nos processos. Vai de simplesmente ouvir os clientes para captar melhor as suas necessidades, até o seu envolvimento ativo e protagonismo no desenvolvimento de produtos, implantação do empreendimento e tomada de decisões.	*Desenvolver soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos do organizacionais.	*Implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo.
Estrutura jurídica	Há convergência na flexibilidade no uso de diferentes formatos, de acordo com o contexto.	Na Europa o foco é mais normativo, enquanto nas outras perspectivas é mais prescritivo.		*Lidar com estruturas jurídicas que não atendem às necessidades de modelos híbridos *Lidar com estruturas jurídicas complexas, que não atendem as necessidades de empreendedores em geral

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais se dão a partir do atingimento dos objetivos específicos que permitiram cumprir com o objetivo geral deste trabalho de pesquisa, vinculado à busca da resposta da pergunta que o norteou: **“Quais são os fatores contributivos e os fatores limitadores para negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil?”**.

O primeiro destes objetivos específicos foi descrever os principais modelos conceituais existentes para negócios sociais, identificando similaridades e diferenças. Em relação a este objetivo, foi possível identificar três principais perspectivas, a norte-americana, a européia e a de países emergentes, e uma tipologia, de Kim Alter, que ambiciona ser uma perspectiva integradora. Com base nestas perspectivas e nas primeiras observações do campo, foi possível desenvolver a primeira versão do *framework* de análise, com seis dimensões iniciais, nove fatores contributivos e treze fatores limitadores.

Esta primeira versão do *framework* foi instrumental para atingir o segundo objetivo específico deste trabalho, identificar as percepções dos principais atores sobre os negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, o que permitiu que o terceiro objetivo específico, desenvolver um *framework* com as principais dimensões de análise, fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais, fosse atingido. Com a versão final do *framework*, com cinco dimensões de análise, oito fatores contributivos e dezoito fatores limitadores, foi possível responder à questão norteadora deste trabalho de pesquisa: “quais são os fatores contributivos e quais são os fatores limitadores para negócios sociais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil?”.

Com estes resultados, cabe ressaltar que apesar de fatores específicos relacionados ao contexto econômico e ambiente regulatório brasileiro terem sido identificados, o uso do *framework* pode ser instrumental para a análise de outros casos de negócios sociais, bem como para embasar o processo de desenho e desenvolvimento de novos modelos híbridos como estes no Brasil. Os resultados também permitiram avançar na sistematização de um conhecimento tácito e empírico que já existe entre os *practitioners* e acadêmicos no Brasil, o que pode servir de base para estudos mais avançados no futuro. Finalmente, esta pesquisa procurou contribuir para o debate acadêmico sobre o desenvolvimento de organizações híbridas, que combinam objetivos econômicos e sociais, investigando a realidade brasileira em relação aos referenciais teóricos existentes.

Apesar dos resultados alcançados, este estudo possui limitações. Uma dessas limitações é o fato de não haver consenso entre os pesquisadores no que se refere ao estudo dos negócios sociais, o que por vezes prejudicou a busca de materiais, bem como a consolidação e síntese dos aprendizados na revisão teórica. Outra limitação foi a dificuldade de acesso às lideranças de mais negócios sociais, muitas vezes por indisponibilidade na agenda destes empreendedores. Cabe ressaltar que o contato com organizações de apoio, que possuem muitos negócios sociais em suas redes e possuem uma percepção mais ampla e generalizada, procurou mitigar os impactos negativos desta limitação. Ainda, por serem, tanto os negócios sociais quanto seus apoiadores, em sua maioria organizações com poucos anos de história, ainda não há um registro farto de documentos internos consolidados.

Além disso, a concentração dos entrevistados nas regiões Sul e Sudeste, as mais ricas do país, se configura como uma limitação importante, menos para a estruturação do *framework* de análise e mais por ter limitado o contato com uma diversidade maior de casos práticos no Brasil. Finalmente, uma das maiores limitações foi a inclusão de poucos clientes entre os entrevistados, em especial devido às restrições logísticas. Ao contrário dos empreendedores e outras pessoas-chave, entrevistadas via *internet* por meio do software *Skype*, o acesso à internet era maior entre os clientes. Ademais, a inclusão de clientes de todos os negócios sociais pesquisados demandaria recursos financeiros e de tempo não disponíveis.

Com base nos resultados atingidos e nas limitações enfrentadas, cabe neste momento sugerir futuras pesquisas no campo. A primeira sugestão se refere à ampliação do universo de análise, incluindo a percepção de clientes, além de outras partes interessadas, tais como governo e executivos de negócios tradicionais, pois assim poderá ser trazida mais diversidade e potencial multiplicidade de opiniões, enriquecendo a qualidade dos achados. Em segundo lugar, se sugere o aprofundamento do estudo realizado, com a análise de uma série de negócios sociais com base no *framework* construído, o que permitirá tanto a sistematização de mais casos práticos quanto o refinamento do próprio instrumento. Diretamente conectada esta sugestão, também entende-se como interessante a expansão geográfica dos limites deste estudo, incluindo outras regiões brasileiras e até mesmo outros países na América Latina e em outros continentes. Ainda de forma alinhada às duas últimas sugestões, o acompanhamento de alguns negócios sociais ao longo do tempo, em uma abordagem longitudinal, pode ser uma opção interessante para observar as questões trazidas sob uma ótica mais aprofundada, também por ser possível identificar as estratégias e práticas utilizadas para a superação de desafios e aproveitamento de oportunidades específicas. Finalmente, se sugere a realização de estudos que explorem as perspectivas de alguns atores específicos do campo, tais como a

emergente comunidade mundial de *impact investors* (“investidores de impacto”), investidores interessados em aliar retornos financeiros à resolução de problemas sociais e ambientais, e organizações do terceiro setor, onde os conceitos de negócios sociais passam a ser utilizados como uma estratégia e ferramenta específica para aumentar o seu impacto social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABA, American Bar Association. Disponível em: <<http://www.americanbar.org/aba.html>> Acesso em: 7 jan. 2013.

ACUMEN FUND. **A report form the Harvard Social Enterprise Conference**. Disponível em: <<http://blog.acumenfund.org/2012/02/29/a-report-from-the-harvard-social-enterprise-conference/>>. Acesso 12 abr. 2012.

ALTER, Kim. **Social Enterprise Typology**. 2004. Disponível em: <www.virtueventures.com/resources/setypology>. Acesso em: 07 fev 2012.

ARAVIND. **Aravind Eye Care Hospital**. Disponível em: <www.aravind.or>. Acesso em 2 abr. 2012.

ARTEMISIA. Artemisia. Disponível em: <www.artemisia.org.br>. Acesso em 3 abr. 2012.

ASHOKA. **Ashoka**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org/>>. Acesso em 22 abr. 2012.

ASSAD, Fernando A.; BASÍLIO, Vinícius B.; DA SILVA, Maira P.; RODRIGUES, Laura. **Negócios Sociais: Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=906>. Acesso em: 25 abr. 2012.

AVINA. **Avina**. Disponível em: <<http://www.avina.net>> Acesso em 16 abr. 2012

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BANCO MUNDIAL. World Development Report. Disponível em: <<http://wdronline.worldbank.org/>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

BANCO PÉROLA. **Banco Pérola**. Disponível em: <www.bancoperola.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2012.

BASSO, Débora. **Negócios Sociais: reduzindo a pobreza de maneira lucrativa**. Disponível em: <<http://www.santanderempreendedor.com.br/noticias/colunasemanal/949-negocios-sociais-reduzindo-a-pobreza-de-maneira-lucrativa>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

BID. **O que fazemos – Banco Interamericano de Desenvolvimento**. Disponível em : <http://www.iadb.org/aboutus/departments/home.cfm?dept_id=OMJ&language=Portuguese> Acesso em 17 de abr. 2010

BORZAGA, Carlo; GALERA, Giulia. **Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation**. Social Enterprise Journal, Vol. 5 Iss: 3, p.210 – 228. 2009.

BROWN, Deneen L. **The High Cost of Poverty: Why the Poor Pay More**. Washington Post, 18 mai. 2009. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/05/17/AR2009051702053_2.html?sid=ST2009051801162>. Acesso em: 5 abr. 2012.

CDI LAN. Disponível em: <<http://cdilan.com.br>>. Acesso em: 11 mai. 2012.

CEF. **Demanda habitacional no Brasil / Caixa Econômica Federal**. Brasília, 2011.

CETELEM IPSOS. **O Observador: Brasil 2011**. 2011. Disponível em: <www.cetelem.com.br>. Acesso em: 10 mai. 2012

CHRISTENSEN, Clayton; HART, Stuart. **The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid**. Sloan Management Review 44 (1): 51-56. 2002.

COLCERÂMICA. **Colcerâmica**. Disponível em: <www.colceramic.com>. Acesso em: 5 abr. 2012.

COMINI, G. **Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. (2011) Disponível em: <<http://portal.institutowalmart.org.br>>. Acesso em: 8 de mar. 2013.

COMINI, G.; TEODOSIO, A. **Negócios inclusivos e pobreza: perspectivas no contexto brasileiro**. R.Ad., São Paulo, v.47, n.3, p.410-421, jul./ago/set. 2012.

COMISSAO EUROPEIA. **Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comitê Econômico e Social Europeu e ao Comitê das Regiões – Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014**. Bruxelas, 25 Out. 2011.

CONSTANCE, Paul. **A plan to attack the “poverty penalty”**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2006. Disponível em <<http://www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=4113>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

DARNIL, Sylvain; LE ROUX, Mathieu. **80 Homens para Mudar o Mundo**. Clio Editora, 2009.

DEES, G. **Enterprising Nonprofits**, Harvard Business Review, January-February 1998.

DEES, G. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Stanford University: Draft Report, for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2008. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. Acesso em: 18 abr. 2012.

DEFOURNY J., NYSSSENS M. **Social enterprise in Europe: recent trends and developments**. Social Enterprise Journal. 2008; (4) 3: pp. 202-228.

DBIS. **Department of Business Innovation & Skills, UK Government**. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/legal-forms-for-social-enterprise-a-guide>> Acesso em: 11 abr. 2013.

DIAMOND, Jared. **Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed**. New York: Penguin Group, 2005.

EMBRACE. **Embrace**. Disponível em: <<http://embraceglobal.org/>>. Acesso em: 13 mai. 2012.

EMES. **European Research Network**. Disponível em <<http://www.emes.net/>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

FRIEDMAN, Thomas L. **'Patient' Capital for an África That Can't Wait**. The New York Times, 20 abr. 2007. Disponível em: <<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9806E6DF163EF933A15757C0A9619C8B63>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2011 Report**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report>>. Acesso em: 15 mai. 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração (RAE), São Paulo, v.35, n.2, p. 20-39, Mai./Jun. 1995.

GRAMEEN CREATIVE LAB. **Grameen Creative Lab**. Disponível em: <<http://www.grameencreativelab.com>>. Acesso em 15 abr. 2012.

GRAMEEN DANONE. **Grameen Danone Foods innovates as a Social Business**. Disponível em: <<http://www.danone.com/en/what-s-new/focus-4.html>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

GRAMEEN FOUNDATION. **Grameen Foundation**. Disponível em: <<http://www.grameenfoundation.org/>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

GRAZIANO, Luigi. **PLURALISMO EM PERSPECTIVA COMPARATIVA**: Notas sobre as tradições europeia e americana. Artigo publicado originalmente em Communist and Post-Communist Studies, vol. 26, n° 4, dezembro 1993, 341-51.

GUTIERREZ, Roberto. **Bringing Low-Income Consumer into the Market in Colômbia**: Home Improvements that make a difference. Global Urban Development Magazine. Vol. 4, Issue 2. Nov. 2008. Disponível em: <<http://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Gutierrez.htm>>. Acesso 7 abr. 2012.

HART, Stuart L. **Capitalism at the Crossroads**: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems. 1ª ed. Wharton School Publishing, 2005.

HART, Stuart L.; PRAHALAD, C.K. **A Fortuna na Base da Pirâmide**. Estratégia + Negócios. pp. 26: 54-6, 2002.

HART, Stuart; SIMANIS, Erik. **The Base of the Pyramid Protocol**: Toward Next Generation BoP Strategy. Disponível em: <<http://www.bop-protocol.org/docs/BoPProtocol2ndEdition2008.pdf>>. Acesso em 2 mai. 2012.

HUGHES, N.; LONIE, S.. **M-PESA – Mobile Money for the "Unbanked"**: Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 2 (1–2), 63–81, 2007. Disponível em: <http://www.policyinnovations.org/ideas/innovations/data/m_pesa>. Acesso em: 30 abr. 2012.

IGNIA FUND. **Ignia Fund**. Disponível em: <<http://www.ignia.com.mx/bop/>>. Acesso em: 3 abr. 2012.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2012.

INSTITUTO VENTURA. **Instituto Ventura**. Disponível em: <www.ventura.org.br>. Acesso em: 3 mai. 2012.

KERLIN, Janelle. **Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences**", *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 17, n. 3, p. 247 - 263, 28/09/2006. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-006-9016-2>>. Acesso em 24 de abr. 2012.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. **Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial**. Harvard Business Review. Abr. 2007.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. **Criação de Valor Compartilhado**. 2011a. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>. Acesso em 27 de setembro de 2012.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. **The Big Idea: Creating Shared Value**. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011b.

LAW FOR CHANGE. **Law for Change**. Disponível em: <<http://www.lawforchange.org/lfc/default.asp>> Acesso em 25 fev. 2013.

LEHMANN-ORTEGA, Laurence; MOINGEON, Bertrand; YUNUS, Muhammad. **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience**. *Long Range Planning* 43 (2010) 308-325. Elsevier.

LIFESPRING. **Lifespring**. Disponível em: <<http://www.lifespring.in/>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

MAJORITY MARKETS. **What are Majority Markets**. Disponível em : <<http://www.majoritymarkets.org/explore/what-are-majority-markets>> Acesso em: 20 mai. 2012

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719p.

MEBRATU, D. (1998) **Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review**. *Environmental Impact Assessment Review*, 18, pp.493-520

MICHEL, Kelly. **Como melhorar o desempenho dos negócios sociais**. Disponível em: <<http://brasil.nextbillion.net/blog/2011/01/13/como-melhorar-o-desempenho-dos-negcios-sociais->>. Acesso em: 10 mai. 2012.

MDS. **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>> Acesso em: 12 ago. 2012

MS. **Ministério da Saúde**. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2012

NEXT BILLION BRASIL. **Next Billion Brasil**. Disponível em: <<http://brasil.nextbillion.net/>>. Acesso em 30 dez. 2011.

OMS. **Relatório da Organização Mundial da Saúde**. Mai. 2010. Disponível em: <www.who.int/en/>. Acesso em 2 abr. 2012.

OCDE. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

PEGN. **Negócios Sociais** – Eles têm menos de 30 anos e estão mudando o mundo. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Ed. Nov. 2009, Ed. Globo.

PLANO CDE. **Mapping the Social/Inclusive Business field in Brazil**. Disponível em <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapping%20Social%20%26amp%3B%20Inclusive%20Businesses%20in%20Brazil%20-%20complete%20report%2028_11.pdf>. Acesso em 5 mai. 2013

PNUD. **Desencadeando o empreendedorismo**: o poder das empresas a serviço dos pobres. Mar. 2004. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://web.undp.org/cpsd/documents/report/portuguese/foreword_p.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

PNUD. **Criando Valores para Todos**. 2008. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://growinginclusivemarkets.org/media/report/full_report_portuguese.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2012.

PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano**. 2010. Disponível em <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

PRAHALAD, C.K. **A Riqueza na Base da Pirâmide**: Como erradicar a pobreza com o lucro. Bookman, 2005.

REFFICO, Ezequiel, et al. **Empresas Sociais**: Uma especie em busca de reconhecimento?, Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1208>. Acesso em 23 de abr. 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEC. **Social Enterprise Coalition**. Disponível em: <<http://www.socialenterprise.org.uk/>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

SEKN. **Socially Inclusive Business**: Engaging the poor through market-based initiatives in Ibero-America. Social Enterprise Knowledge Network. Cambridge, Harvard University Press, 2010

SELCO. **Selco**. Disponível em: <www.selco-india.com>. Acesso em: 10 mai. 2012.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. 1a ed. Companhia das Letras, 2000.

- SITAWI. **SITAWI**. Disponível em: <www.sitawi.net>. Acesso em 30 abr. 2012.
- SOLIDARIUM. **Solidarium**. Disponível em: <www.solidarium.net>. Acesso em 5 abr. 2012.
- TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. **Social Enterprise Across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures**. Report , 2008.
- VALOR ECONÔMICO. **Alana investe para apoiar empresa de impacto social**. Disponível em : <<http://www.valor.com.br/especiais/2579240/alana-investe-para-apoiar-empresa-de-impacto-social>>. Acesso em 15 mai. 2012
- VODAFONE. **M-Pesa: Changing lives in a changing world**. Disponível em: <http://enterprise.vodafone.com/products_solutions/finance_solutions/m-pesa.jsp>. Acesso em: 17 abr. 2012.
- VOX CAPITAL. **Vox Capital**. Disponível em: <<http://www.voxcapital.com.br/>>. Acesso em: 5 abr. 2012.
- WEBER, Robert Philip. **Basic Content Analysis**. USA: Sage Publications, 1990.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**, Oxford University Press, Oxford, 1987
- WORLD MICROFINANCE FORUM. **Fair Business with Poor**: Report on the debate between Muhammad Yunus and Michael Chu organized by the World Microfinance Forum Geneva on the occasion of its 1st International Symposium, 1-2 October 2008. Disponível em <<http://www.microfinanceforum-geneva.com/en/f66000080.html>>. Acesso em: 15 mar. 2012.
- YOUNG, Dennis. **Alternative Perspectives on Social Enterprise**. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). *Nonprofits and Business*, Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009
- YOUNG, D. R. **A unified theory of social enterprise**. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (ed.). *Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.
- YOUNG, Dennis. **A Unified Theory of Social Enterprise**, Atlanta, GA: Georgia State University, Nonprofit Studies Program, Janeiro de 2007. Disponível em: <<http://aysps.gsu.edu/nonprofit/working/NSPwp0701.pdf>>. Acesso em 20 de abr. 2012.
- YUNUS, Muhammad. **Banker To The Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty**. New York: Public Affairs, 2003.
- YUNUS, Muhammad. **Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs**. New York: Public Affairs, 2010.
- YUNUS, Muhammad. **Credit for the Poor: Poverty as Distant History**. Harvard International Review. 2007a. Disponível em: <<http://hir.harvard.edu/index.php?page=article&id=1654&p=2>>. Acesso em 25 de abr. 2012.
- YUNUS, Muhammad. **Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**. New York: Public Affairs, 2007b.

YUNUS, Muhammad. **Discurso na Cerimônia de entrega do Prêmio Nobel**. 2006. Disponível em: <<http://www.permear.org.br/pastas/documentos/permacultor4/Banco-Grameen.pdf>>. Acesso em 15 de abr. 2012.

YUNUS, Muhammad. **Social Business: A Step Toward Creating a New Economic and Social Order**. The Bangladesh Accountant, October - December 2009

ZAWISLAK, P. A. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento**: essência do progresso técnico. Porto Alegre: Departamento de Economia da UFRGS, 1994. (TextoDidático, n. 2).

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista semi-estruturada

Organização: (pré-preenchido)

Entrevistado: (pré-preenchido)

Função/cargo:

(a) breve histórico e descrição da organização

(b) desafios enfrentados por negócios sociais

(c) cenário brasileiro do campo

(d) tópico aberto ao entrevistado.