

É proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, inclusive quanto às características gráficas e/ou editoriais. A violação de direitos autorais constitui crime (Código Penal, art. 184 e Parágrafos, e Lei nº 6.895, de 17/12/1980) sujeitando-se à busca e apreensão e indenizações diversas (Lei nº 9.610/98).

Todos os direitos desta Edição reservados à Universidade Federal do Paraná.

Impresso no Brasil

Printed in Brazil

Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme decreto n 1.825, de 20/12/1907

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

XXX

Empreendedorismo com foco em negócios sociais / Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana, Leandro Marins de Souza (Organizadores). – Curitiba : NITS UFPR, 2015. 172 p.

ISBN 978-85-XXX-XXXX-X.

1. Negócios. 2. Empreendedorismo. I. Santana, Ana Lúcia J. M., org. II. Souza, Leandro Marins, org.

CDU 614:658.3

Coordenação Editorial

Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana

Leandro Marins de Souza

Capa e projeto gráfico

Luiz Gustavo Schmoekel

Produção editorial

expression|SGI

Imagens gentilmente cedidas por

YUNUS Brasil



SUMÁRIO

Apresentação

CAPÍTULO 1

Análise de viabilidade econômica dos negócios sociais

1. Introdução
2. O estudo de mercado
 - 2.1 As variáveis qualitativas: estudo do produto, sua identificação, taxa de reposição e ciclo de vida
 - 2.2 As variáveis quantitativas
3. Os aspectos técnicos e financeiros do projeto
 - 3.1 O orçamento operacional⁴
 - 3.2 O orçamento de caixa⁵
 - 3.3 O horizonte financeiro do projeto
 - 3.3.1 Os investimentos: o emprego das ferramentas de engenharia econômica para tomada de decisão
 - 3.3.2 O quadro do fluxo de caixa
4. Considerações finais

CAPÍTULO 2

Investidores em negócios de impacto

1. Introdução
2. Perfil e interesse dos investidores de impacto
3. Conclusão

CAPÍTULO 3

O modelo de negócios: propostas e avaliação de impacto

1. Introdução
2. O modelo de negócio
3. Avaliação de impacto do negócio social
4. Considerações finais

CAPÍTULO 4

Aspectos jurídicos dos negócios sociais: noções gerais

1. Introdução
2. Estruturação jurídica de um negócio social
3. Sociedades empresárias
 - 3.1 Limites à distribuição dos lucros
4. Formas de investimentos em negócios sociais
5. Obrigatoriedade de obediência à legislação trabalhista, ambiental e tributária
6. Conclusão

CAPÍTULO 5

Empreendimentos sociais na conjuntura contemporânea das inovações tecnológicas

1. Introdução
2. Conceitos-chave
 - 2.1 Inovação
 - 2.2 Tecnologia
3. Tecnologia e inovação no contexto dos negócios sociais
4. Negócios sociais na era digital
5. Considerações finais

CAPÍTULO 6

Cases paranaenses de negócios sociais

1. Introdução
2. Terra Nova
3. Solidarium

CAPÍTULO 7

Negócios de impacto social no Brasil

1. Introdução
2. Negócios de impacto social

3. Como negócios geram impacto social

- 3.1 Negócios de impacto social diminuem custos de transação oferecendo produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais
- 3.2 Negócios de impacto social reduzem condições de vulnerabilidade quando oferecem produtos que facilitem a proteção de bens conquistados e a antecipação ou prevenção de riscos futuros
- 3.3 Negócios de impacto ampliam possibilidades de aumento de renda quando atuam no aumento das oportunidades de emprego estável ou na melhoria das condições de trabalho do microempreendedor
- 3.4 Negócios de impacto podem promover oportunidades de desenvolvimento para que pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano e social
- 3.5 Negócios de impacto podem contribuir para o fortalecimento da cidadania por meio de produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.

Conclusão: uma nova geração de negócios

CAPÍTULO 8

Muhammad Yunus e os negócios sociais

1. Introdução

2. Cases de Bangladesh

- 2.1 O Case Grameen Danone
- 2.2 O Case Grameen Veolia
- 2.3 O Case Eye Care Hospital
- 2.4 O Case Grameen Shakti
- 2.5 O Case Grammen Distribution Ltda
- 2.6 O Case Grammen Caledonian College Of Nurses

3. Cases da America Latina

- 3.1 O Case Vitalius: Mais Nutrição, Mais Vida
 - 3.1.1 O problema social
 - 3.1.2 A solução
 - 3.1.3 O modelo de negócio
- 3.2 O Case Ruralive: Turismo Que Constrói
 - 3.2.1 O problema social
 - 3.2.2 A solução
 - 3.2.3 O modelo de negócio
 - 3.2.4 Impacto
 - 3.2.5 Metas para 2014
- 3.3 O Case Etre Ayisyse: Instituto de Empreendedorismo
 - 3.3.1 O problema social
 - 3.3.2 A solução
 - 3.3.3 O modelo de negócio
 - 3.3.4 Impacto

CAPÍTULO 9

Empreendedorismo social e negócios sociais:

Um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional

1. Introdução
2. Empreendedorismo Social e Empresa Social
3. Negócios sociais e negócios inclusivos
4. Metodologia
 - 4.1 Procedimento para Coleta e Análise dos Dados
 - 4.2 Análise e apresentação dos resultados
 - 4.3 Bases de Dados Internacionais
 - 4.4 Evolução Histórica das Publicações internacionais
 - 4.5 Países de Origem
 - 4.6 Identificação dos Autores
 - 4.7 Autores mais Citados
 - 4.8 Outras Análises
 - 4.9 Bases de Dados Nacionais
 - 4.10 Evolução Histórica das Publicações Nacionais
 - 4.11 Autores e Métodos de Pesquisa nas Bases Nacionais
5. Considerações finais

Autores



APRESENTAÇÃO

Profa. Ana Lucia Jansen de Mello de Santana

ESTE É UM livro de produção coletiva, organizado a partir de uma proposta intencional de apresentar amplo espectro do tema central “Empreendedorismo focado em Negócios Sociais”. Os autores, de formações diversas, foram convidados a escrever capítulos relacionados ao tema sobre os quais têm maior compreensão, com a tarefa de informar, esclarecer, subsidiar e lançar os leitores a uma reflexão sobre uma nova maneira de fazer negócios.

Fortemente inspirados na concepção precursora de Muhammad Yunus, fomos também levados a nos permitir compreender, na realidade dos empreendimentos, como tem sido realizar a produção de bens, a prestação de serviços e a sua comercialização para parcelas da sociedade com menor poder aquisitivo e com reduzida visibilidade para a maior parte das empresas de mercado, ditas tradicionais.

Estamos seguros de que, num país em desenvolvimento como o Brasil, oportunidades imensas a novos empreendimentos voltados para as pessoas na base da pirâmide social estão aguardando serem buscadas, testadas e viabilizadas. As características do empreendedor brasileiro levado a empreender por oportunidade desafiam a criatividade, a busca por inovações tecnológicas e o aumento da produtividade, permitindo alcançar resultados finais com custo de venda muito baixo e qualidade compatível com as exigências do grande mercado de consumo. No caso dos Negócios Sociais ainda outros componentes precisam ser planejados: a inclusão das pessoas de baixa renda nos processos de produção, prestação de serviços e distribuição/comercialização, propiciando renda do trabalho, com segurança social;

além de treinamento, capacitação, processo educativo, vivência da cidadania, para além do seu papel de consumidor.

A quem interessa participar desta mudança em processo? À sociedade em geral, ao poder público, às empresas, aos empreendedores e aos investidores. Esta mudança gera paz na sociedade pela redução da segregação, pela diminuição da violência e pela esperança que traz.

Este livro se destina a todos aqueles que querem conhecer os Negócios Sociais, as Empresas Sociais, as Empresas Inclusivas ou o Setor 2½, como também podem ser denominados estes empreendimentos que buscam provocar um elevado impacto social onde atuam, rompendo com barreiras invisíveis que criam todo tipo de dificuldade para o ser humano se desenvolver, dar sua contribuição ao ambiente em que vive e usufruir dos benefícios do desenvolvimento.

Não é um Manual dos Negócios Sociais, até porque o leitor encontrará vários “cases” inspiradores nestas páginas e poderá perceber a vastidão de soluções que podem ser buscadas para o enfrentamento da pobreza, da desesperança, da injustiça socioeconômica e da desigualdade de oportunidades que torna os cidadãos que se encontram nesta condição comparáveis a “bonsais”, como nos ensina Yunus. Não porque a semente não seja boa, mas porque o ambiente que lhe é permitido crescer é limitante. Falta-lhes educação, saúde, qualificação para o trabalho, moradia decente, saneamento básico, segurança social, enfim tudo para ter uma vida digna e prosperar.

Este livro é etapa indissociável do Projeto “Empreendedorismo com foco em Negócios Sociais”, apresentado pela Universidade Federal do Paraná ao Edital de Educação Empreendedora do SEBRAE Nacional, em 2013.

Este Projeto contempla um conjunto maior de etapas em desenvolvimento, todas com um objetivo-mestre: disseminar o conhecimento sobre Negócios Sociais e sobre Empreendedorismo tanto na UFPR como no ambiente acadêmico mais amplo e por meio de outros ambientes incluindo as redes sociais, o site do Projeto, este livro, a proposta do ensino em disciplinas próprias ou transversais ao tema e o Congresso Internacional Negócios Sociais e Empreendedorismo, com a palestra de Abertura a cargo do Prof. Yunus, ambiente em que o livro em plataforma digital está sendo lançado ao público.

Esta produção foi possível pela dedicação e motivação de um corpo técnico muito qualificado e do apoio do SEBRAE nacional e da UFPR.

A Coordenação do Projeto Editorial é de responsabilidade compartilhada entre a Profa. Ana Lucia Jansen de Mello de Santana e o Dr. Leandro Marins de Souza.

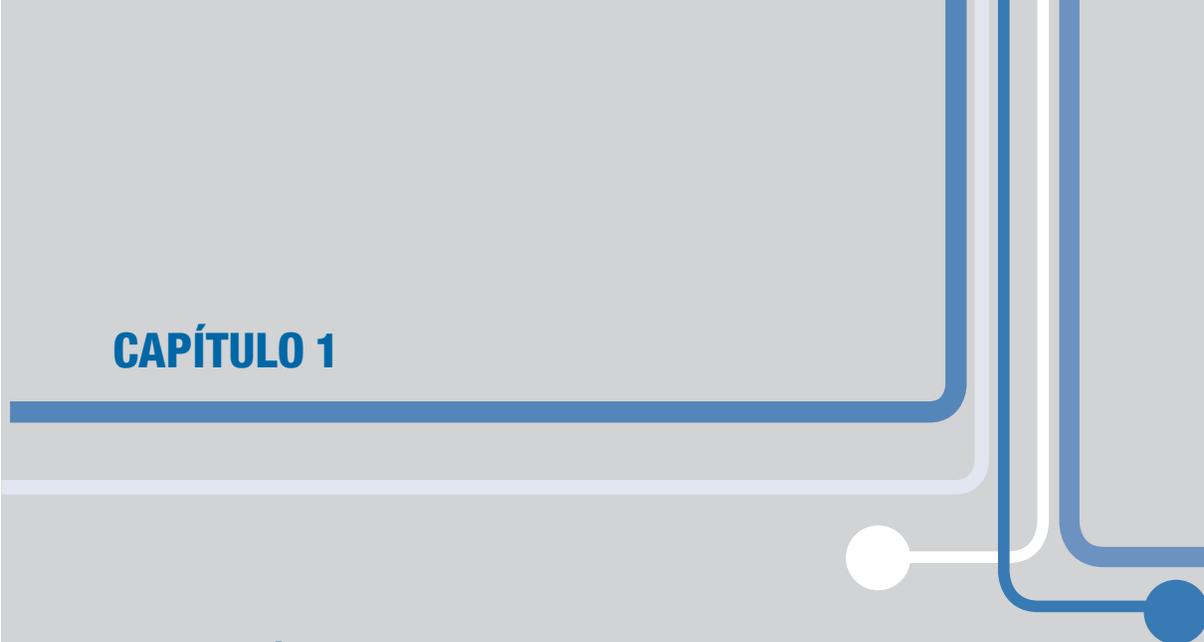
A equipe técnica do Projeto envolvida na produção dos diferentes capítulos compreende os Professores Adilson Antonio Volpi, Amanda Sawaya Novak, Cícero Aparecido Bezerra, Cleverson Cunha, Elenice Novak, José Wladimir Freitas da Fonseca, Lígia Leindorf Bartz Kraemer e Nicole Maccali, o Advogado Felipe José Olivari do Carmo, a Geóloga Janaína Chudzik e o Economista Leonardo Jianoti.

Participaram como convidados a Professora Graziella Comini, em co-autoria com Gabriela Pelegrini Tiscoski e Talita Rosolen, a Comunicadora Institucional Andressa Molina, a organização Artemisia e a empresa Yunus Negócios Sociais Brasil.

Os estagiários Rodrigo Locatelli, Pedro Paulo de Oliveira, Fernando Drevek e Daniel Rocha, formam o time de colaboradores que facilitaram e facilitam todas as etapas do Projeto.

Os autores esperam e agradecem os comentários e contribuições dos leitores.

CAPÍTULO 1



ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana

Adilson Antonio Volpi

José Wladimir Freitas da Fonseca

1. Introdução

NUMA ECONOMIA CADA vez mais planificada, que nas palavras de Fridman (2005) incorporam pessoas e empresas das mais diversas regiões as quais estão adquirindo poder-conhecimento, as quais estão podendo comunicar-se de formas instantâneas, onde o mercado mundial torna-se mais competitivo, a economia brasileira se defronta com pelo menos três grandes desafios, a saber: a) como se manter nessa nova dinâmica onde, por exemplo, a China e a Índia conseguem produzir mais rápido, melhor e de forma mais barata vários produtos por meio dos quais o Brasil já esteve na liderança de mercado; b) até que ponto os novos empresários estão dispostos a investir em projetos de novas indústrias quando dificilmente se tem alguma certeza quanto ao movimento destas novas economias emergentes em solo brasileiro; e c) de que forma investir em algo diante de um cenário onde as diferenças sociais tendem a se aprofundar.

É possível acrescentar outros desafios aos acima indicados: a necessidade da inclusão social de indivíduos no mercado de consumo de bens e serviços, a sua inclusão nos processos produtivos (mercado de trabalho e renda), a qualificação para as novas atividades laborativas, o que implica em grande esforço na educação básica e no ensino técnico-profissionalizante de importante parcela da sociedade.

No Brasil neste início do século XXI esse desafio está posto e é emergente. Não haverá desenvolvimento continuado, sustentável e com segurança, sem o en-

frentamento na forma e ênfase necessárias para a superação gradativa da exclusão socioeconômica que é marca da nossa sociedade atual.

O Brasil deverá direcionar esforços inovadores e persistentes de forma a: a) reduzir o tamanho da base de sua pirâmide social; b) induzir e estimular novos negócios sustentáveis (lucrativos) voltados para este mercado latente, com planejamento, investimentos e priorização de seus agentes públicos (federais, estaduais e municipais); usar, sob condições de riscos, a criatividade e capacidade de inovação e gestão de seus empreendedores; e c) - buscar parcerias e recursos (econômicos e financeiros) dispostos a se multiplicarem enquanto miram estas novas oportunidades.

Estas e outras questões nos remetem a ideia segundo a qual, mais do que nunca, há a necessidade de bem avaliar uma decisão de investimento antes de se lançar num mercado em constante mudança.

Uma das características mais marcantes no universo econômico do início do século XXI é a transformação das experiências da firma em conhecimento, por sua vez em rotinas que possibilitem processos inovativos no seio desta e da indústria. Isto pode ser traduzido em capacidade gerencial mais técnica, seja do lado da própria empresa, seja conhecendo cada vez mais as variáveis do mercado no qual está inserido.

Nesta visão que, em tese, se apoia de um lado sobre a teoria Schumpeteriana e de outro sobre a teoria Evolucionista, é verdade que as diferentes teorias da firma repousam sobre uma hipótese implícita na qual a mesma é concebida como um organismo cujo objetivo é resolver problemas de informação. Isso se aplica evidentemente por meio das relações que se constroem entre o empresário, a firma e o mercado, e o debate sobre o papel da produção de conhecimento e da tecnologia considerados como variáveis essenciais na dinâmica das organizações produtivas e, bem entendidos, para o desenvolvimento econômico.

Deste quadro redefinido é possível constatar que, se de um lado o empresário/empreendedor está mais atento aos problemas e às especificidades do mercado, e com isso dificilmente expandirá sua empresa ou lançará novo produto se não tiver algumas “certezas”, de outro as diferenças sociais que se aprofundam neste processo de planificação/globalização necessitam de novas soluções como a tentativa de viabilizar economicamente um projeto de investimento sob o ponto de vista social, entendido aqui como uma viabilidade de produto/serviço ao alcance mesmo daqueles que estão bem distantes de qualquer poder de negociação neste cenário de globalização.

Assim sendo, o objetivo do presente capítulo é procurar compreender os principais fundamentos de um projeto de investimento/empreendimento sob a ótica de sua viabilidade econômica e social, não perdendo de vista que o contexto é de uma economia cada vez mais dinâmica e que o sistema econômico imperante continuará sendo o capitalismo.

Para tanto, o capítulo está dividido em duas partes: na primeira procura-se compreender as principais especificidades de um estudo de mercado; e na segunda parte, se estudam os aspectos técnicos e financeiros de uma análise econômica.

2. O estudo de mercado

O PRIMEIRO PASSO para a análise econômica de um projeto/empreendimento é necessariamente o estudo de mercado que pode ser dividido em duas grandes partes, a saber: um estudo qualitativo e um estudo quantitativo. Enquanto o primeiro, o qualitativo, procura identificar as variáveis biológicas, psicológicas e sociais que indicam o grau de envolvimento do indivíduo com a demanda de um produto ou serviço, o estudo quantitativo vai mensurar estes dados, afim de que se possa ter uma ideia da dimensão deste mercado. É importante lembrar que, não se deve desprezar o preço do bem, o preço dos bens substitutos e a renda como variáveis relevantes da análise qualitativa, ao mesmo tempo em que deve haver uma reflexão sobre o consumidor como um ser “biopsicosocialespiritual”, o que possibilitará ampliar a dimensão dos negócios sociais ao analisar sua viabilidade econômica.

2.1 As variáveis qualitativas: estudo do produto, sua identificação, taxa de reposição e ciclo de vida

Identificar o produto significa contextualizar o bem econômico. Dito diferentemente, significa identificá-lo como bem econômico durável ou não durável, bem de capital ou intermediário; significa conhecer sua taxa de reposição e o seu ciclo de vida.

No que concerne à classificação durável e não durável, bem de capital e intermediário, é preciso estar atento, pois tal classificação está relacionada à taxa de reposição do bem econômico assim como seu ciclo de vida.

Durante o processo de desenvolvimento de uma empresa (ou na etapa de elaboração de um projeto), chega-se a um momento em que todos os sinais apontam para o aumento do “chão de fábrica”. Estes sinais muitas vezes são bem claros: as

encomendas (pedidos) aumentam, novas fontes de financiamento surgem com juros baixos, nova política de crédito ao consumidor é editada, etc. A questão, a saber, é até onde estes sinais mais conhecidos pelo empresário são suficientes para se determinar com segurança um aumento no “chão de fábrica” que se traduz em expansão ou mesmo implantação. Na verdade, estes sinais indicam que possivelmente a economia está aquecida, mas não necessariamente que o produto em questão seguirá neste ciclo virtuoso. Este ciclo pode estar atrelado a uma bolha de consumo resultante das festas natalinas ou páscoa cristã, por exemplo, ou por uma questão de moda.

Neste sentido surge como variável a ser investigada a taxa de reposição, pois ela representa o período de tempo que o produto fica nas mãos do consumidor até o momento do próximo pedido. Se a taxa de reposição é baixa significa que o produto será adquirido poucas vezes num determinado período de tempo (ele se esgota menos) desta forma o volume de produção é necessariamente menor do que um produto com uma taxa de reposição mais elevada (neste caso ele se esgota mais rapidamente). Todavia há necessidade de se separar os bens de consumo duráveis dos não duráveis. No que concerne aos não duráveis, os produtos de limpeza e higiene domésticos são bons exemplos para se conhecer a taxa de reposição. Pode-se, por exemplo, fazer uma estimativa a partir do número de famílias e seus membros, e conhecer o período de tempo no qual uma barra de sabonete ou fralda para uso de bebês ou de uso geriátrico é consumida. Quanto aos duráveis há necessidade de se fazer uma divisão em dois grupos: os que apresentam uma forte relação com o avanço tecnológico e os que apresentam uma fraca relação. Os produtos do primeiro grupo, como por exemplo, os eletrodomésticos e os eletrônicos domésticos, acessórios para automóveis, etc., são influenciados consideravelmente pelo surgimento de novas técnicas de produção, novo layout, etc. provocando um efeito conhecido como substituição tecnológica (aqui a importância das inovações radicais e incrementais). Neste caso, é preciso estar atualizado quanto ao surgimento das novas tecnologias e inovações em *design*, pois estas é que vão dar o ritmo da taxa de reposição sinalizando, assim, a possibilidade de uma expansão.

É importante notar, ainda nesta classificação, que nem todos os produtos são evidentes quanto à taxa de reposição quando se trata de duráveis. Um exemplo marcante é o telefone portátil. Num prazo não superior a três anos a indústria de celulares conseguiu colocar no mercado mundial três gerações de celulares, um após o outro quase que descartando, eliminando mesmo, a geração anterior. Os duráveis do segundo grupo normalmente apresentam uma taxa de reposição baixa na medida

em que são influenciados pelo comportamento do consumidor quanto à preferência em uma determinada marca, um hábito adquirido ou a confiança no produto.

Assim, conhecer a taxa de reposição do produto e suas implicações é condição mais do que necessária para se estabelecer uma estratégia de expansão da empresa ou o lançamento de um produto novo no mercado.

Por outro lado, somente o conhecimento da taxa de reposição não garante certezas quanto à dimensão do mercado em face das características “biopsicosociais-sespirituais” do consumidor.

Dois casos interessantes revelam o problema: o caso da Procter & Gamble e o caso da Pepsi Co.

Na década de 1980, a Procter & Gamble alcançou sucesso com um produto de higiene feminino chamado Always. Entre outras coisas, o produto era inovador, pois tinha um novo material que era mais absorvente e menos volumoso, e incluiu abas adesivas que prendiam o produto na roupa de baixo. Logo a marca Always se tornou líder de mercado entre as mulheres dos EUA e em outros países desenvolvidos. O sucesso foi tão grande que reforçou a ideia de que as mulheres menstruadas em Tijuana não eram diferentes das de Tallahassee e de New York. Esta ideia pareceu funcionar por um tempo, mas o primeiro mercado a sinalizar problemas foi o México onde as vendas foram caindo no final da década de 1990.

A equipe de pesquisa da Procter & Gamble percebeu que o problema era que, embora a biologia feminina dos EUA fosse igual à biologia feminina do México, as mulheres do México enfrentavam as seguintes situações que as norte-americanas ou as francesas não enfrentavam: elas tinham de suportar longos trajetos para o trabalho, utilizando transporte público; tendo acesso limitado a banheiros públicos com sanitários higiênicos; costumam morar em casas ou apartamentos pequenos, onde têm pouca privacidade do tipo que as consumidoras em mercados desenvolvidos desfrutam, e não era incomum (durante a pesquisa) encontrar vários membros da família dormindo na mesma cama. As mulheres muitas vezes usavam seus absorventes por um período anormalmente longo o que levava ao desconforto, irritação na pele e odor. Além disso, o fato de viver muito perto dos seus familiares causava ansiedade de que os outros percebessem a sua situação naquele período do mês.

Este caso nos fornece duas importantes variáveis qualitativas quanto à dimensão do mercado: a primeira é a de que os aspectos culturais, sociais e comportamentais do indivíduo representam a base nuclear para uma análise econômica; a segunda é a renda do indivíduo que não garante em absoluto a manutenção do produto na

etapa de maturidade quando pensamos no ciclo de vida de um produto, tal o caso do absorvente íntimo feminino.

O segundo caso que chama a atenção é o ocorrido com a Pepsi Co. e sua estratégia de continuar produzindo durante a década de 1990 os mesmos petiscos fritos (da linha fritolay) para o resto do mundo. O problema é que quando a Pepsi Co. encontrou o mercado indiano, este já havia desenvolvido um petisco que não somente era “divertido”, mas também era mais saudável (assado ao invés de frito). Tratava-se de uma inovação cujo objetivo era reduzir o índice de obesidade da população. Perceber as mudanças de hábitos (neste caso, decorrentes de uma preocupação maior com a saúde), assim como entender a dinâmica social de um grupo ou população é fator incontornável para uma análise de viabilidade econômica.

Planejar investimento no setor produtivo de bens ou serviços para a população da base da pirâmide social constitui desafio também no conhecimento das especificidades culturais do público beneficiário, que podem ser diferentes daquele público para o qual as empresas de mercado normalmente estão focadas: as de classes de renda média e alta. Hábitos de consumo, hábitos familiares, idiosincrasias religiosas, tradição local, entre outros fatores, precisam ser identificados e suficientemente mapeados para fornecer elementos decisivos no processo de inovar e produzir para atender tais mercados.

Os negócios sociais guardam a característica de procurar inserir parcelas significativas de colaboradores/empregados oriundos do próprio mercado de destino final, seja no processo produtivo ou na distribuição/venda do produto/serviço. Trata-se de um mecanismo de inclusão via consumo e geração de renda, simultaneamente.

Outra importante característica dos negócios sociais é ter prioritariamente escala local e não global. Esta distinção é fundamental quando o propósito é o da promoção do desenvolvimento sustentável, no qual os custos de posicionamento mercadológico e de logística de distribuição para o mercado de consumo devem ser minimizados (tender a zero).

Assim, uma unidade de produção num empreendimento de impacto social deve se localizar o mais próximo possível de seu público consumidor e deve ser um modelo replicável em outras localidades de semelhantes características de mercado, de forma que mais indivíduos aptos para o trabalho possam ser inseridos na unidade produtiva ou na sua comercialização, ao mesmo tempo fazendo parte do mercado de consumo daquele bem ou serviço.

A geração de lucro da atividade produtiva será um meio a ser buscado como

resultado da gestão eficiente dos recursos econômicos, de tal sorte que remunere todos os fatores de produção e o risco do empreendimento e, ainda, seja capaz de assegurar novos investimentos em novas unidades produtivas. Esse movimento deve ampliar a produção, o trabalho, a renda e a inovação técnica e tecnológica, numa espiral crescente de desenvolvimento econômico-social-ambiental sustentável.

2.2 As variáveis quantitativas

A análise quantitativa tem no estudo da econometria e da estatística econômica as ferramentas para projetar as quantidades que serão demandadas e ofertadas no futuro.

Todavia, é importante notar que somente o domínio destas ferramentas como, por exemplo, os modelos de regressão linear, exponencial, logarítmico e potencial bem como as correlações e a identificação dos erros padrões não são suficientes. Na verdade, tais modelos são ferramentas importantes para a análise econômica, mas devem ser considerados como pontos de chegada de um levantamento criterioso de dados.

Entre o levantamento de uma série histórica e sua projeção (o uso das ferramentas supracitadas) existe um ponto conhecido como ponto de partida que é o levantamento das variáveis que serão analisadas para se construir uma série. É preciso estar atento, pois na maior parte dos produtos, não existe uma série histórica pronta para o emprego das ferramentas econométricas.

Imagine um empresário que pretenda produzir um produto oriundo de uma inovação radical como, por exemplo, “o colar cervical para inibir o ronco/apneia durante o sono” ou o kit para identificar a causa da morte a partir da coloração do dente. Existe uma série histórica pronta com estes dados? A resposta é bem simples: não. Se este é o caso para a maior parte dos produtos, como projetar e, ainda, como chegar a uma proxy com um mínimo de certeza? Talvez esta seja a tarefa mais difícil diante de uma análise econômica que remete às variáveis da demanda em questão. É certo que não existe uma receita pronta para se reconhecer e construir uma série; por outro lado existem algumas técnicas, a maior parte delas ancoradas na heurística (heurística de ancoragem, heurística de representatividade e heurística de disponibilidade), que podem ajudar esta construção. Por uma questão de espaço acordado a este texto tentaremos apresentar uma técnica que nos parece razoável, mas exige intensa pesquisa.

Retomemos o exemplo do colar cervical para o ronco e apneia do sono. Este

produto surgiu nas aulas de elaboração e análise de projetos no curso de Ciências Econômicas da UFPR quando um grupo de alunos pretendia elaborar um projeto desta natureza.

O primeiro passo neste caso é reconhecer que não existe tal série pronta e, em seguida, pensar quais as variáveis que levam à demanda de tal produto. A orientação dada aos estudantes foi no sentido de verificar junto a um grupo de especialistas em transtornos do sono quais são as causas que levam ao ronco e à apneia, sob o ponto de vista clínico. Uma vez conhecido isso o passo seguinte seria investigar as variáveis que levam ao ronco, como por exemplo: obesidade (percentual); estresse (percentual); tabagismo (percentual); ingestão de bebida alcoólica (percentual), entre outros fazendo um levantamento de causas possíveis. Neste momento, uma variável importante aparece, qual seja: nem todos os obesos, tabagistas, alcoólatras e estressados sofrem com transtorno do sono. Diante disso foi necessário buscar e eliminar (filtro redutor da série) o número de pessoas que apresentam aquelas características, mas não têm o transtorno do sono.

Além disso, foi necessário, ainda, pesquisar qual a faixa etária e o sexo cuja incidência é maior para este transtorno. Esta pesquisa nos levou a uma proxy com mais de quinze variáveis que no final apresentaram um resultado surpreendente sobre a projeção da demanda por este produto inibidor de apneia e ronco.

É importante notar que a investigação sobre a série histórica para a demanda e oferta de um determinado produto é condição central para se lançar numa projeção. Se isto é um fato, é necessário estar atento em procurar esgotar as variáveis que proporcionam uma série razoável. Neste sentido, deve-se, ainda, rever a pesquisa e os dados apresentados procurando de forma analítica questionar o emprego destas variáveis.

A seguir, são apresentados quatro modelos econométricos e seus respectivos empregos na projeção da demanda e oferta¹.

O objetivo destes modelos é procurar encontrar a melhor relação que existe entre o período de tempo (no caso exemplo são anos) e a demanda pelo produto. Note que o mesmo serve para estimar a oferta do produto. Uma vez conhecidas as retas de regressão há necessidade de se conhecer a melhor correlação entre as variáveis X (período de tempo: 1 = 2000, 2 = 2001 e assim sucessivamente) e Y (milhares de toneladas; kg, fardos, faturamento do setor... tudo isso no período de tempo) e, em seguida, encontrar o menor erro padrão da série².

Uma vez selecionado o melhor modelo (dentre os quatro abaixo relacionados)

faz-se necessário observar a melhor correlação forte e positiva com o menor erro encontrado. Note que tal escolha não implica em selecionar tal modelo por conta disso. É importante avaliar o modelo selecionado com variáveis qualitativas que demonstrem que tal fenômeno de demanda ou oferta pode ocorrer, pois tais variáveis contribuem para esta tendência.

Equações dos Modelos³:

- a) Modelo linear: $Y = a + bX$
- b) Modelo Exponencial: $Y = a \cdot e^{bX}$
- c) Modelo Logarítmico: $Y = a + b \ln X$
- d) Modelo Potencial: $Y = a \cdot X^b$

Etapas da aplicação de um modelo:

- a) Primeira: Identificação das funções de regressão;
- b) Segunda: Cálculo da correlação;
- c) Terceira: Cálculo do erro padrão;
- d) Quarta: Escolha do melhor modelo e projeção.

3. Os aspectos técnicos e financeiros do projeto

A segunda parte deste capítulo procura apresentar as principais variáveis técnicas e financeiras de um projeto que auxiliam durante uma análise econômica. As principais são: o orçamento operacional e de caixa; e o horizonte financeiro do projeto com a demonstração do fluxo de caixa.

3.1 O orçamento operacional⁴

Uma vez conhecido o processo e o programa de produção do empreendimento, o orçamento de custos e receitas, conhecido como orçamento operacional, pode se tornar uma tarefa fácil de administrar. Isto ocorre, pois, em tese todos os custos já foram identificados no planejamento do programa e, neste sentido, resta fazer seu rastreamento no programa, apropriá-los e classificá-los.

Assim, o objetivo de se ter um orçamento operacional é obter uma visão antecipada dos resultados projetados, a fim de confirmar ou recusar o tamanho do investimento.

Reconhecem-se no orçamento operacional nove etapas que, de acordo com a estrutura do empreendimento, pode se multiplicar e aumentar de acordo com a

quantidade de informações necessárias para orçar.

Na primeira etapa, o objetivo é ter uma ideia de receita a partir das vendas previstas e do preço estabelecido. Aqui surgem dois desafios: o primeiro é a quantidade e segundo o preço.

No que concerne à quantidade, esta deve estar de acordo com o tamanho da planta industrial (ou de serviços) que foi definida *a priori*. Isto quer dizer que as quantidades que são estimadas nesta etapa devem estar de acordo com o planejado. Numa empresa tradicional, voltada para atendimento do mercado comprador habitual, o processo de precificação (preços de venda) nesta etapa, deve ser o de “fora para dentro”, quer dizer, como não se conhece ainda a estrutura de custos dada pelo orçamento, a precificação deve ser aquela com base no mercado (um referencial inicial) para depois, no final do orçamento, fazer-se os ajustes necessários para precificar de “dentro para fora”, ou seja, a partir dos custos mais o *markup* (um índice ou percentual que irá adicionar-se ao custo direto de produção para se obter o preço de venda). Os preços devem ser definidos de forma a cobrir os custos, as despesas fixas, as despesas variáveis de venda e os impostos, além de gerar lucro.

Uma unidade produtora de bens ou serviços constituída como um negócio social terá que precificar “de dentro para fora” (a partir dos custos mais o *markup*), pois não terá parâmetro das condições habituais de mercado de consumo para comparar.

Uma empresa constituída como um negócio social, cuja estrutura de produção do bem ou serviço considera inovação nos processos de produção de tal forma que: a) utilizará matérias primas, insumos, embalagens sob a ótica da apropriação de fatores de produção que reduzam o preço final do produto ou serviço; b) empregará métodos não-tradicionais de venda ao mercado de consumo, que dispensem os elevados custos de marketing do produto ou serviço, pós-venda, etc.; c) estabelecerá planta de dimensão para o atendimento do mercado local de consumo e que contemple custos mínimos de logística tanto de formação de estoque quanto de movimentação de mercadorias entre a unidade produtora e a(s) unidade(s) consumidora(s); d) a inclusão possível de pessoas da própria comunidade beneficiária como mão de obra tanto em etapas do processo produtivo quanto no processo de comercialização da produção ou da prestação do serviço. Deve-se resaltar que, do ponto de vista econômico, os negócios sociais devem primar pela sua sustentabilidade econômica/financeira (sua perenidade não pode ficar refém de patrocínio, doações e voluntariado, estas sempre serão bem vindas, porém, como forma de potencializar ainda mais os seus resultados de impactos na sociedade, principalmente no início

das atividades), ou seja, mesmo que parte do trabalho ou dos recursos sejam incorporados de forma “cooperativa”, na composição dos custos/despesas que servirão de base para a definição do preço de venda do produto/serviço (precificação), 100% dos fatores (trabalho, equipamentos, capital, insumos. etc.) utilizados deverão ser computados, tomando como referência a remuneração/preço de mercado destes recursos.

Na segunda etapa realiza-se o orçamento da produção. A produção é somente orçada após se ter definido as quantidades pretendidas a serem vendidas. Isto ocorre na medida em que é possível haver a necessidade de estoque alvo-meta na produção para fazer face às sazonalidades do mercado. Este estoque alvo-meta deve ser calculado com base nas variações do mercado e consoante o tamanho da planta industrial. Assim, a quantidade produzida pode ser maior ou menor do que a quantidade vendida, dado a dimensão deste nível de estoque.

A terceira etapa é subdividida em duas: orçamento de custos de materiais diretos (matéria-prima) e orçamento de compras destes materiais.

Tanto o orçamento de custos como o de compras é guiado pelo nível de produção informado na etapa dois e pelo estoque alvo-meta destes materiais. Desta forma, considerando preços passados e estoque alvo-meta de materiais os custos orçados de materiais não serão iguais às compras orçadas destes materiais.

A quarta etapa se preocupa em orçar a mão de obra direta que pode ser considerada variável para efeitos de orçamento (com base nas horas de mão de obra, por exemplo) ou considerada fixa. Ainda, é possível termos uma parte fixa e outra variável.

A quinta etapa está relacionada aos custos indiretos de produção que podem ter um componente fixo e outro, variável.

A sexta etapa se subdivide em duas. Na sexta etapa (A) orçam-se os custos unitários a partir das etapas 3, 4 e 5 enquanto na sexta etapa (B) orça-se o valor do estoque alvo-meta pela multiplicação dos custos unitários pelo saldo do estoque alvo-meta encontrado no último período da segunda etapa.

O custo do produto vendido (CPV) é orçado na etapa sete a partir dos dados encontrados nas etapas 3 até 6. É importante notar, ainda, que para a formação do CPV devem ser levados em conta os estoques iniciais, caso se projete resultados sucessivos a partir do orçamento.

A oitava etapa se ocupa das despesas operacionais e administrativas que podem ter uma componente variável e outra fixa.

Por fim, orça-se a Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) onde se conhece o lucro ou o prejuízo do empreendimento. É importante notar que a partir deste resultado é possível voltarmos (na verdade devemos fazer isso) à primeira etapa e corrigir possíveis distorções de precificação.

3.2 O orçamento de caixa⁵

Enquanto o orçamento operacional fornece uma visão antecipada de resultado, o orçamento de caixa fornece uma visão antecipada dos prazos das efetivas entrada e saída dos recursos financeiros. É possível reconhecer dez rubricas principais nesse orçamento que, de acordo com o tamanho do empreendimento, podem variar e aumentar.

A primeira rubrica é a do saldo inicial, na qual é lançado o valor do saldo final do período anterior que será realizado no caixa do exercício atual. Neste “campo”, também podem ser lançadas as contas de capital próprio e outras receitas não oriundas do orçamento operacional. Quando isso ocorrer deve-se, a bem da lisura do orçamento, fazer uma nota identificando a origem daquela receita.

A segunda rubrica refere-se às entradas de caixa relacionadas à primeira etapa do orçamento operacional. Aqui se deve indicar se estas vendas são a vista e/ou a prazo e seu período de tempo.

Na terceira rubrica obtém-se o total das entradas pela soma do saldo inicial com as entradas de caixa.

A quarta rubrica refere-se aos pagamentos dos materiais diretos orçados na terceira etapa (compras) do orçamento operacional. Aqui se deve ter o cuidado de obedecer àquelas compras pagas a vista e aquelas a prazo.

A quinta rubrica contempla os demais pagamentos referentes às etapas quatro, cinco e oito do orçamento operacional.

A sexta rubrica é destinada ao saldo mínimo de caixa que tem a função de indicar o mínimo necessário que se deve ter em caixa de acordo com o giro e o ciclo operacional.

Quando subtraímos do total das entradas o total das saídas podemos encontrar excesso ou insuficiência de caixa que representa a sétima rubrica. Em ambos os casos pode haver corrida ao banco para emprestar recursos ou aplicá-los. As consequências de empréstimos (entrada de recursos, pagamento de amortizações e de juros) devem ser previstas em orçamento. O mesmo ocorre para o caso de aplicações (que representam saída de caixa com entrada de juros e restituições).

A oitava rubrica é destinada para investimentos fixos e que apresentam seus

desdobramentos, como o pagamento das amortizações e juros.

Na nona rubrica reaperentamos o saldo mínimo de caixa outra vez, mas agora somando aquela insuficiência ou excesso de caixa.

A décima e última rubrica se refere ao saldo final de caixa que é obtido pela soma do saldo mínimo pelo resultado anterior.

Aqui valem duas ressalvas no que concerne aos investimentos fixos e variáveis (custeio) e impostos. Após a rubrica de excesso ou insuficiência, todos os investimentos adquiridos devem ser alocados e distribuídas as suas formas de pagamentos ao longo do orçamento, assim como a rubrica “impostos” a serem recolhidos ao longo do exercício.

3.3 O horizonte financeiro do projeto

Uma das decisões mais relevantes e sensíveis quando da elaboração de um empreendimento é a alocação de recursos (investimentos) na empresa. Neste sentido, dada a característica de irreversibilidade que lhe é peculiar e bem entendido das consequências futuras que produz, o horizonte financeiro se reveste de especial importância e pode ser dividido em dois tópicos que obedecem a seguinte ordem: os investimentos e sua projeção de resultados.

3.3.1 Os investimentos: o emprego das ferramentas de engenharia econômica para tomada de decisão

A identificação e avaliação/decisão dos investimentos (recursos que serão necessários) de um projeto merecem a atenção particular na medida em que estes determinam, em última instância, a viabilidade de um projeto.

O primeiro passo nesta direção é a identificação dos investimentos que serão alocados no projeto (planejamento financeiro). Talvez esta seja a tarefa mais simples uma vez que a identificação dos investimentos pode ser realizada através da experiência do próprio empresário, daquele que elabora o projeto, dos fabricantes e outros atores envolvidos.

Os principais investimentos de um projeto podem ser identificados da seguinte forma: aquisição ou locação do terreno, obras civis, projeto hidráulico e elétrico, máquinas e equipamentos, veículos e capital de giro.

Exceção feita ao capital de giro, que merece uma atenção especial, os demais investimentos quando identificados precisam ser avaliados para se determinar sua

capacidade de retorno durante a vida da empresa. Neste sentido se faz necessário o uso das ferramentas de engenharia econômica para a decisão.

Comprar ou alugar o terreno? Contratar uma empresa de engenharia civil para construir a edificação e acompanhar seu desenvolvimento ou comprar uma edificação pronta e depois apenas adaptá-la às suas necessidades? Comprar uma máquina com capacidade de produção de 1.000 unidades/dia a um preço de R\$100.000,00 ou comprar duas mais baratas com capacidade de 500 unidades cada? Estas e outras questões precisam estar contempladas no projeto e são tarefas que requerem atenção do perito.

Quando se trata de um empreendimento como um negócio social (negócio inclusivo, setor 2 e meio, dentre outras denominações), que tenha uma planta inicial circunscrita ao atendimento de uma demanda local, todas as decisões de investimento terão que estar adaptadas à dimensão desse espaço. E, todas as informações devem ter um nível de detalhamento tal que sejam suficientes para análise de investimentos de investidores-anjo, capital venture ou outras modalidades de parceria.

Na fase de tomada de decisão dos investimentos é preciso estar certo de que estas questões estejam resolvidas, pois elas têm um impacto decisivo no resultado final do projeto.

Existem inúmeros métodos de engenharia econômica para avaliar um determinado investimento, variando desde a intuição e, portanto a experiência do empresário, aos mais complexos aprendidos nos cursos de economia, administração, ciências contábeis e engenharias.

Mesmo que isso ocorra, existe certa convergência entre a experiência do empresário e os métodos complexos cujo rigor conceitual redundando em sólidas orientações coerentes. Estes métodos ou técnicas são usualmente conhecidos como: o método do valor presente líquido (VPL), o método do valor presente líquido anualizado (VPLa) e o método da taxa interna de retorno (TIR).

Dado que o objetivo deste texto é antes de tudo destacar questões relevantes sobre a viabilidade econômica de um empreendimento e não fazer uma análise exaustiva da engenharia econômica, estes métodos são apresentados de forma simples deixando a cargo do leitor o aprofundamento destas questões, que são uma das mais atraentes no contexto do projeto.

O método do valor presente líquido (VPL) é o método mais conhecido e utilizado, e caracteriza-se pela transferência/concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero (para tal, usa-se como taxa de desconto a Taxa Mínima

de Atratividade-TMA). Dito diferentemente, trata-se de transportar para a data zero do diagrama de fluxo de caixa, todos os recebimentos e desembolsos esperados, descontados a taxa TMA.

Numa comparação entre duas alternativas de investimento com vidas úteis (horizonte de planejamento) iguais, com uso deste método, o que vai determinar a melhor alternativa será aquela que apresentar maior valor positivo no tempo zero; valor negativo, indica que o empreendimento não é capaz de gerar o retorno esperado⁶.

Neste ponto cabe destacar que um empreendimento com foco em negócios sociais (cujo propósito maior é gerar produtos e/ou serviços de qualidade, inovadores e de baixo custo), que visa a melhoria do bem estar aos beneficiários (minimização de problemas sociais) e simultaneamente a recompensa de forma justa a seus colaboradores-fornecedores, sem comprometer a continuidade/sustentabilidade do negócio, torna-se importantíssimo que:

- a) a gestão operacional e financeira do empreendimento negócio social, busque o máximo de eficiência e eficácia no uso dos recursos, de forma a ter uma estrutura de custo sem desperdício, permitindo oferecer produtos/serviços a preços compatíveis com o poder aquisitivo do público “foco” e, ao mesmo tempo, produzir margem de lucro superior a TMA de referência para o projeto; e
- b) os investimentos iniciais (recursos financeiros destinados à implantação do empreendimento, incluindo-se o capital de giro) sejam os menores possíveis, que tenham o menor custo financeiro e longo prazo de retorno. O ideal é que estes recursos sejam obtidos junto aos “investidores sociais” e retornados a estes investidores sem qualquer remuneração (apenas o valor do principal), de forma parcelada e, após o empreendimento, começar a apresentar lucros consistentes (parte para reinvestimento no negócio social e parte para o retorno do capital aos investidores sociais).

O método do valor presente líquido anualizado (VPLa), também conhecido como Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE) nada mais é que a transformação do VPL, calculado para o projeto, em uma série uniforme, mantendo-se a TMA e o horizonte de planejamento. É uma forma de facilitar a análise dos ganhos por período (ganhos anuais).

Quanto ao emprego da taxa interna de retorno (TIR) de um projeto, trata-se da taxa para a qual o valor presente das receitas iguala-se ao valor dos desembolsos. Isto quer dizer que a taxa interna de retorno é aquela que torna nulo o valor presente

líquido do projeto. Esta taxa pode ser utilizada para se identificar o limite superior para a rentabilidade de um projeto. Desta forma pode-se avaliar que: TIR maior que a TMA indica existir maior possibilidade de ganho investindo-se no projeto do que se direcionando o recurso para a alternativa de investimento de baixo risco representada pela TMA (no exemplo uma rentabilidade que, no mínimo, seja equivalente a da caderneta de poupança).

Para o emprego destes métodos é necessário se familiarizar com as fórmulas financeiras e dedicar uma atenção particular quanto à escolha da taxa mínima de atratividade, tendo em vista que cada projeto tem um determinado risco potencial de negócio.

3.3.2 O quadro do fluxo de caixa

O quadro do fluxo de caixa é o resultado das projeções encontradas na DRE, obtida por meio do orçamento e a partir das informações de investimentos avaliadas anteriormente.

O fluxo de caixa está dividido em duas grandes rubricas: as entradas de caixa (oriundas dos resultados projetados em orçamento e a depreciação que será recuperada) e as saídas de caixa (oriundas dos investimentos feitos por meio de capital próprio e as amortizações resultantes do capital de terceiros junto ao banco de fomento ou aos contratos de financiamento de fundos de investimento, capital venture ou investidores-anjo).

Abaixo, um exemplo de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa operacional						
Entradas	Pré-Operacional	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Lucro/prejuízo						
Depreciação						
Total das Entradas						
Saídas						
Capital próprio						
Amortização						
Total das Saídas						
Saldo de Caixa						
Saldo Acumulado						

Dois informações são necessárias para se bem compreender o fluxo de caixa operacional: uma se refere ao saldo de caixa e a outra se refere ao saldo acumulado.

No que concerne ao saldo de caixa, este é obtido pela diferença entre as entradas e saídas de caixa e é por meio dele que obtemos a TIR (taxa interna de retorno) do negócio e que será comparada a TMA (taxa mínima de atratividade) encontrada no mercado (ou a definida pelo investidor).

Quanto ao saldo acumulado este é obtido pela soma do período anterior do saldo de caixa mais o período atual e é por meio deste que encontramos o tempo de recuperação do capital investido conhecido também por Pay Back.

4. Considerações finais

Este capítulo procurou abordar os principais aspectos que um projeto de viabilidade deve conter e a análise que deve ser feita em face de um ambiente dinâmico e com incertezas.

Verificou-se que é necessário conhecer amplamente um projeto de viabilidade para poder questionar e opinar sobre as variáveis chaves nele contidas.

Ficou destacado que um projeto de viabilidade deve começar pelo estudo de mercado (identificação de problemas sociais latentes, valendo-se informações e dados de organizações públicas e entidades sociais), pois é exatamente nesta parte que o projeto se inicia.

No estudo de mercado constatou-se que as variáveis quantitativas isoladamente não são determinantes em face da mudança de comportamento do consumidor, quando bem entendidos seus aspectos sociais, psicológicos e ambientais. Na verdade ambas as dimensões (qualitativa e quantitativa) se complementam.

Em se tratando de um Negócio Social, deve-se ainda levar em conta a dimensão e os dados qualitativos da comunidade a ser atendida (como escolaridade média, habilidades adquiridas, capacidade laboral, composição etária, distribuição demográfica por sexo, dentre outras variáveis) para elaborar o projeto de viabilidade do empreendimento.

De uma forma mais intencional, o empreendedor e os investidores do negócio social, terão que pesquisar formas inovadoras de produção de bens e serviços a estas comunidades beneficiárias, que se traduzam em elevado impacto sócio-econômico e ambiental, com fortes elementos de inclusão sócio-econômica dos cidadãos, tanto capacitando-os para atuarem produtivamente no empreendimento, em suas diferentes etapas, como habilitando-os a acessarem o consumo do bem/serviço, dado o preço final adequado à realidade econômica que enfrentam.

A persistência em buscar soluções econômicas no arranjo produtivo, de tal forma que a qualidade do bem/serviço seja equiparada aos bens/serviços produzidos para consumidores de faixas de renda mais elevadas é o desafio que se impõe ao empreendedor dedicado a provocar elevado impacto social e ambiental por meio de seu negócio, com obtenção de lucros.

O lucro não é seu objetivo principal (embora fundamental-necessário), será perseguido como o meio que permitirá novos investimentos, novos empreendimentos de impacto, novos mercados, novos produtos e novas formas de produzir.

Quanto ao horizonte financeiro ficou demonstrado que este se inicia muito antes da etapa de cálculos de engenharia econômica, na verdade tem sua base na estrutura orçamentária de custos e receitas a partir dos orçamentos operacional e de caixa.

Por fim cabe destacar ainda que o conhecimento das ferramentas de engenharia econômica é condição necessária para uma análise de um projeto na medida em que ele pode questionar a decisão do investimento e influenciar os resultados finais do projeto.

NOTAS

1. Note que existem vários modelos e cabe ao leitor decisão de se aprofundar ou não neste tema.
2. Os modelos são apresentados apenas para o leitor se familiarizar com o seu emprego. Para maiores detalhes sugere-se a leitura de conteúdo básico de econometria, em SARTORIS (2003), entre outros.
3. Deseja-se que com a aplicação destes modelos o empreendedor consiga estimar a demanda/oferta do seu produto/serviço.
4. Para uma maior familiaridade sobre o processo de elaboração do Orçamento Operacional, sugere-se a leitura de FERNANDES, R. M. 2009 ou FONSECA, J.W.F, 2012, entre outros.
5. Para uma maior familiaridade sobre o processo de elaboração do Orçamento Operacional, sugere-se a leitura de FERNANDES, R. M. ou FONSECA, J. W. F., 2012, entre outros.
6. Taxa Mínima de Atratividade é sempre a melhor alternativa de aplicação, a um baixo grau de risco, dos recursos disponíveis para investimento. No Brasil, esta taxa seria, no mínimo, próxima dos rendimentos da caderneta de poupança (6% ao ano mais TR) (SOUZA, 2008).

REFERÊNCIAS

- FRIDMAN, T. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

CAPÍTULO 2



INVESTIDORES EM NEGÓCIOS DE IMPACTO

Leonardo Jianoti

1. Introdução

HÁ VÁRIOS ANOS discutem-se formas de transformar o sistema capitalista. Suas contradições foram amplamente investigadas e diversas tentativas foram empreendidas no sentido de transformá-lo positivamente. As desigualdades sociais e a destruição ambiental, entre vários outros problemas, têm inspirado líderes de todo mundo em busca de soluções inovadoras. A baixa efetividade desses movimentos é atribuída ao sentido de que: a grande maioria é desenvolvida de fora para dentro, sem reconhecer (e utilizar) o próprio sistema capitalista como parte da solução.

O desafio recente tem sido o desenvolvimento de caminhos de transformação interna de toda essa realidade econômica. A condensação principal da nuvem de possibilidades compõe o universo dos investimentos de impacto. Tendo o empreendedorismo como força motriz das iniciativas, os negócios de impacto deram um (re) significado ao papel do lucro econômico e estão desafiando o *modus operandi* de se fazer negócios no novo milênio.

As problemáticas sociais e ambientais são tão emergentes e complexas que a solução deve ser composta por elementos da própria fonte geradora do problema. Além disso, visto as escalas gigantescas que as situações tomaram, as soluções precisam ser escaláveis e replicáveis em dimensões globais.

Os negócios de impacto surgiram como resposta interna do sistema capitalista de transformação da economia real por meio de sua força empreendedora e meritocrática. Se o mundo dos negócios foi capaz de impulsionar as maiores metamorfoses da sociedade, deveria ser capaz de produzir transformações sociais e ambientais de dentro para fora.

Esses modelos de negócio existem para buscar uma solução a uma questão social/ambiental ou maximização de um impacto social/ambiental já produzido por uma determinada atividade econômica. Ou seja, os negócios de impacto são criados e motivados não só pela lógica do retorno econômico-financeiro, mas consideram primordial a geração de benefícios sociais e/ou ambientais. E esse efeito não é colateral, está presente na própria natureza do negócio desenvolvido.

Seu financiamento, assim como de qualquer negócio privado, depende do fluxo de capital econômico gerado pelo ou para o empreendimento. A principal fonte de recursos para uma empresa é a venda de um produto ou serviço remunerando, assim, os meios de produção utilizados para fornecê-lo/produzi-lo. Essa é a fonte primária de captação de recursos empresariais: a venda/compra.

Entretanto, os ciclos de desenvolvimento de um negócio muitas vezes demandam (e isso não é realidade recente, remonta aos embriões do capitalismo) a injeção de capital inicial para suportar os empreendimentos até que o movimento produção-venda-lucro permita a geração dos recursos próprios pela ou para a empresa.

A entrada desse capital de suporte aos negócios não é novidade ao desenvolvimento do capitalismo, e arrisca-se dizer que faz parte de sua própria lógica de expansão. Os tão aclamados investimentos fornecem o apoio necessário para o desenvolvimento pleno de um modelo de negócios, até que esse mesmo modelo seja capaz de gerar um fluxo de lucros constante e volumoso a ponto de remunerar financeiramente aquele capital investido.

O presente capítulo busca apresentar as principais fontes de recursos para investimento de impacto no Brasil atualmente, seus objetivos, planos e interesses. Delimitou-se um painel de recursos que não se caracterizam como “fundo perdido”, onde estariam recursos destinados para doações, patrocínios e subvenções. Entende-se que a investigação para essas fontes já está bastante desenvolvida e pode ser encontrada em textos confiáveis e acessíveis. Neste momento, o foco recairá sobre recursos fornecidos por investidores profissionais que apoiam negócios de impacto em busca não somente do impacto em si, mas também de seus potenciais de geração de lucros futuros.

2. Perfil e interesse dos investidores de impacto

INVESTIR EM NEGÓCIOS é uma atividade tão antiga quanto o próprio capitalismo. Os diferentes meios de produção quando combinamos para produção de um

bem, muitas vezes necessitam de suportes adicionais de capital para viabilizar todo processo. O papel do investidor é apoiar diferentes fases de desenvolvimento de um empreendimento. Na maioria das vezes, esse apoio é feito por meio de aportes financeiros, mas sempre acompanhado de conhecimentos aplicados, contribuição na gestão da companhia e facilitação de contatos estratégicos para o negócio.

No futuro, essa empresa investida valerá mais e poderá ser vendida por valores superiores aos iniciais, remunerando assim os capitais investidos (sejam financeiros, humanos ou sociais). Além disso, a empresa produzirá lucros durante sua vida econômica e distribuirá aos sócios que disponibilizaram seus meios de produção para o empreendimento.

Os investidores de impacto podem ter sido (ou ainda são) doadores sociais e filantropos em outras atividades. Mas, em termos de negócios de impacto, eles buscam também retornos financeiros, sociais e/ou ambientais. Ou seja, não se trata de um aporte de capital desinteressado e necessariamente altruísta em sua essência.

O papel que o lucro possui nos negócios de impacto difere sensivelmente dos negócios tradicionais. Uma empresa, como se conhece normalmente, nasceu para produzir lucros. Toda sua atividade tem como objetivo fim o volume financeiro gerado ao final do processo. Nos negócios de impacto, o objetivo principal é gerar resultado social/ambiental positivo, tendo o lucro em segundo plano para suportar a criação de cada vez mais impacto com o decorrer das atividades. O lucro é meio, e não fim, nos negócios de impacto.

Logo, a perspectiva dos investidores em negócios de impacto não poderia ser diferente. A busca de impacto é primordial para os investidores, mas o retorno financeiro está presente nas análises. O que varia, porém, é a destinação dos lucros e as respectivas demandas por retorno. Desde apenas retornar o capital investido até buscar retornos de 40%¹, são variadas as demandas dos investidores.

O excelente estudo publicado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE) em parceria com a *LGT Venture Philanthropy*, *Quintessa Partners* e a *Universidade de St. Gallen*, em maio de 2014, apresenta um excelente panorama sobre os investidores em negócios de impacto no Brasil, seus interesses e pretensões para os próximos anos.

O estudo não incluiu, em suas análises, o universo de fundações e organizações filantrópicas que não possuem expectativa de retorno sobre o capital investido. O foco está nos investidores que buscam ao menos que o capital retorne, remunerado ou não. Os critérios-filtro utilizados pelo estudo foram:

- a) investem com objetivo de criar impacto social e ambiental positivo;
- b) investimento mínimo de 25 mil dólares por empresa; e
- c) expectativa de retorno dentro de um certo período de tempo.

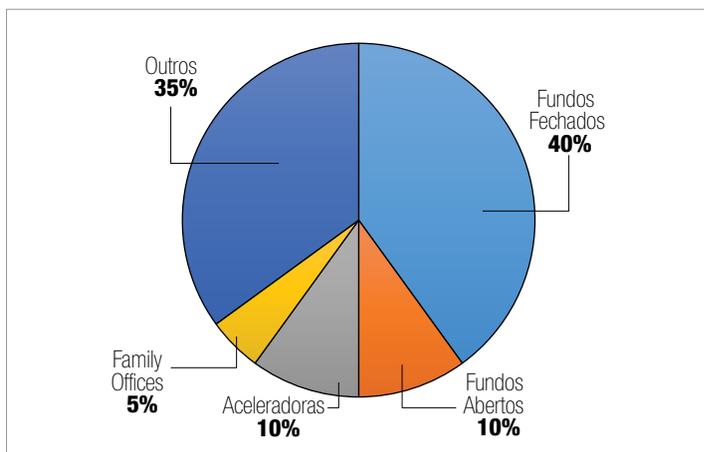
De acordo com estes critérios, existem ativamente no Brasil 28 investidores neste perfil. O estudo conseguiu obter 22 respondentes deste público, ou 79% do universo. Entre os 22 que responderam, 20 deles já estão operando no Brasil, sendo que 11 são organizações internacionais e 9 nacionais.

É uma indústria recente e em amadurecimento. Em 2012 eram apenas 7 investidores ativos no país para atingir 28 em 2014, apresentando um incrível crescimento de 300%.

O estudo aponta, ainda, os tipos de organizações investidoras destacando:

- a) 40% são *closed-endfunds*: fundos de investimento fechados que tem vida pré-determinada e volume de capital captado antes da operação;
- b) 10% aceleradoras de negócios que realizam também investimentos financeiros durante o processo;
- c) 10% de *open-endedfunds*: fundos de investimento abertos sem fim pré-determinado e com atividades contínuas de captação e aportes de capital, também chamados de evergreen;
- d) 5% *family offices*: escritórios de gestão patrimonial para famílias com alto poder aquisitivo; e
- e) 35% distribuídos entre fundações internacionais, bancos de desenvolvimento, aceleradoras, incubadoras, etc. (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Tipo se organizações investidoras em negócios sociais, Brasil – 2003-2013



Fonte: MAPA..., 2014

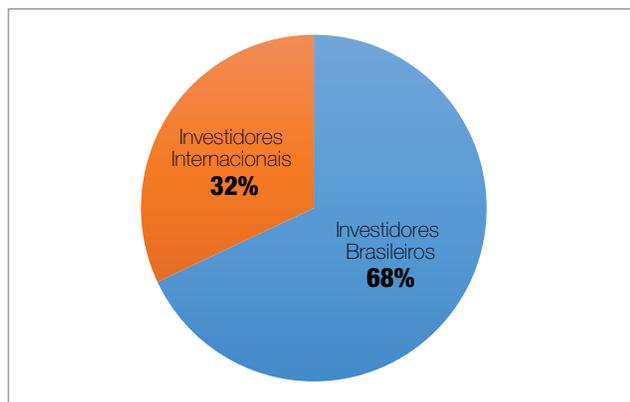
Os *family offices* demonstram grande interesse em expandir seus investimentos, buscando a construção de um legado familiar através da geração de impacto social e ambiental.

Em termos de valor, segundo números de dezembro de 2013, os oito fundos brasileiros administram um volume de US\$ 177 milhões de dólares para investimento. O volume é quase insignificante (0,4%) perto do total de US\$ 46 bilhões de dólares identificados pelo Banco JP Morgan em estudo publicado no início de 2014. O percentual seria maior se fossem considerados os US\$ 3 bilhões de dólares de fundos internacionais direcionados para o Brasil.

O volume captado nos últimos dez anos pelos fundos brasileiros para atingir US\$ 177 milhões de dólares tende a crescer significativamente entre 2014 e 2015, de acordo com os planos dos gestores desses fundos. Eles pretendem captar US\$ 150 milhões de dólares adicionais para novos investimentos de impacto.

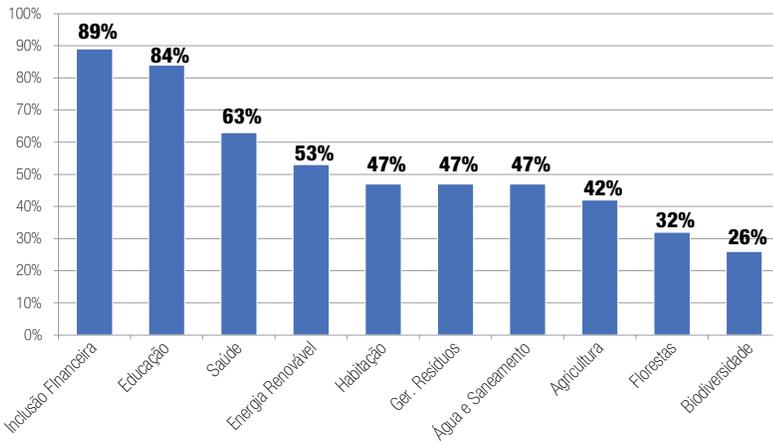
De acordo com o estudo, com os volumes captados e a captar, desde 2003 só foram efetivados 68 negócios com total investido de US\$ 76,4 milhões de dólares. O ticket médio (valor investido por empresa) foi de aproximadamente R\$1,1 milhão. Do montante investido, 68% foi capital internacional aplicado no Brasil e 32% de fundos brasileiros. Dos 68 investimentos realizados, 55% foram realizados por investidores nacionais e 45% por internacionais (*Gráfico 2*).

Gráfico 2 – Volume investido em negócios sociais, Brasil – 2003-2013



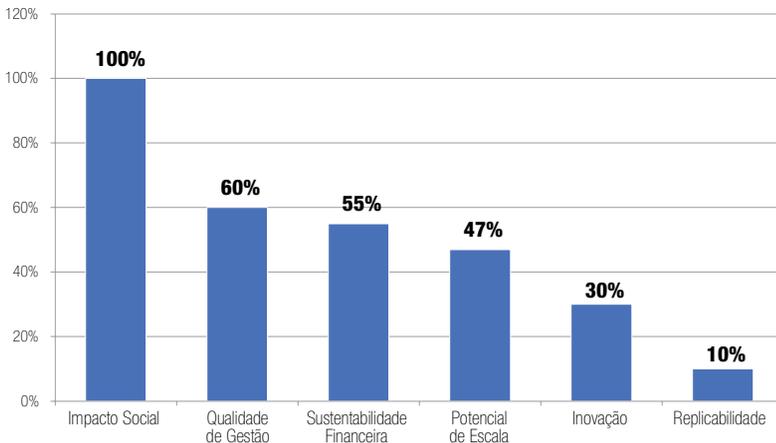
Fonte: MAPA..., 2014

Os interesses dos investidores são bastante variados dentro das temáticas de investimento de impacto. O maior foco está em inclusão financeira, tendo sido a principal resposta dos investidores com 89%, seguida por educação (84%) e saúde (63%). O *Gráfico 3* apresenta o comparativo entre as áreas de investimento.

Gráfico 3 – Foco dos investimentos em negócios sociais, Brasil – 2003-2013

Fonte: MAPA..., 2014

Em relação aos critérios utilizados para seleção de investimento, os resultados da pesquisa conduzida pela ANDE apontam que o impacto social das iniciativas avaliadas é o item mais importante para os investidores, atingindo 100% das respostas. Na sequência vem a qualidade da equipe gestora (60%) e a sustentabilidade financeira do empreendimento (55%). Os resultados ilustram bem os objetivos dos investidores aos buscarem negócios de impacto, priorizando o retorno social/ambiental, mas não se esquecendo das questões tradicionais de gestão (*Gráfico 4*).

Gráfico 4 – Critérios para a seleção de investimentos, Brasil – 2003-2013

Fonte: MAPA..., 2014

Em termos de estágio de desenvolvimento da empresa, os investidores no Brasil relataram a preferência por empresas já desenvolvidas e com seus modelos de negócios provados. Apenas 5% dos investidores entrevistados pela ANDE apresentaram direcionamento para ideias ou projetos na fase de desenvolvimento de plano de negócios, tampouco início de operação.

Essa questão levanta uma necessidade explícita do cenário brasileiro de fornecer fontes de recursos para capital semente, aquele que apoia companhias em seus estágios pré-operacionais. Essa demanda é clara no mercado de investimento de impacto, o que força empreendedores do setor a buscar fontes alternativas de recursos até que o modelo esteja atrativo para investidores de impacto, como investimento-anjo ou recursos da família e amigos.

Os investidores de impacto estão num cenário intermediário entre os investimentos filantrópicos e os de capital de risco (*venture capital*). Seus objetivos congratulam tanto com os propósitos da filantropia de transformação social e melhoria ambiental, como com os focos do capital de risco de inovação e negócios de grande potencial.

No contexto dos negócios de impacto, visto sua relevância socioambiental, não se pode negar que existe espaço para que doações e operações de créditos subsidiados possam suportar as empresas em seus estágios embrionários. Essa é uma discussão latente e válida neste cenário, porém ainda incipiente e de raros casos concretos.

3. Conclusão

NÃO SE DISCUTE a relevância social e ambiental dos negócios de impacto. Tampouco se contesta seus potenciais de geração de lucros econômicos justos e inclusivos capazes de atrair o capital necessário para seu desenvolvimento.

Existe certa controvérsia em relação ao uso desses lucros gerados por parte dos investidores. Como em toda indústria nascente, só a experiência e boas práticas trarão o caminho crítico onde todos os participantes se sintam confortáveis.

O que o presente texto buscou evidenciar foram os perfis dos investidores em negócios de impacto e suas tendências de apoio. Os empreendedores que vislumbram que esse capital inovador pode ajudá-los a desenvolver seus negócios de impacto têm em mãos um guia inicial de adaptação de sua companhia aos interesses desses investidores. Os investidores podem se alinhar com as tendências (ou não)

e fomentar o crescimento de sua própria comunidade investidora, aumentando suas chances de encontrar um negócio que estão procurando.

No âmbito do ensino e da pesquisa, inicia-se uma aproximação saudável entre prática e teoria, fomentando assim que novos empreendedores se inspirem desde os bancos universitários e venham empreender em prol de uma sociedade mais justa, igualitária e com meio ambiente mais equilibrado.

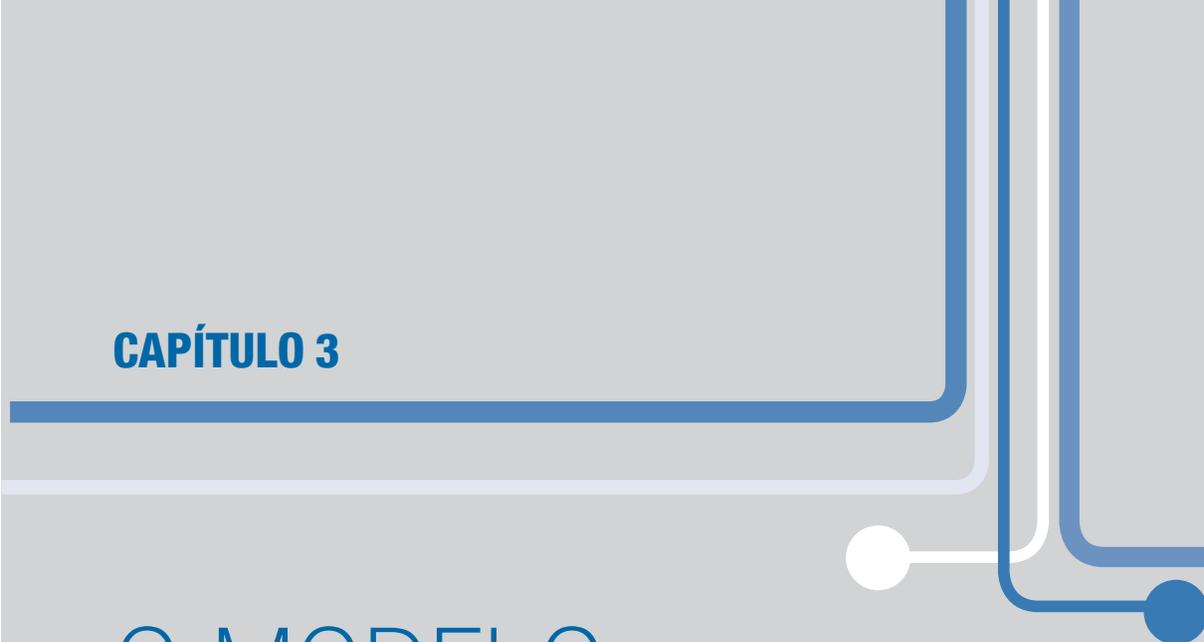
NOTAS

1. Em termos de TIR (IRR em inglês).

REFERÊNCIAS

MAPA do setor de investimento de impacto no Brasil: resumo das conclusões. [S.I.], 2014. Disponível em: http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf

CAPÍTULO 3



O MODELO DE NEGÓCIOS: PROPOSTAS E AVALIAÇÃO DE IMPACTO

*Nicole Maccali
Cleverson Renan da Cunha*

1. Introdução

A IDEIA DE negócio social se origina a partir de alguns conceitos da economia capitalista em seu processo de implementação utilizando-se da literatura sobre negócios convencionais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2009). Dessa maneira, o modelo de negócio social não se diferencia em sua plenitude de um negócio tradicional, porém é orientado pelos princípios de concepção de um empreendimento com foco social.

Em sua estrutura organizacional, o negócio social é basicamente o mesmo de uma organização tradicional. Segundo Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2009), o negócio social não é uma caridade e a mentalidade gerencial deve ser a mesma de um negócio tradicional, porém o objetivo é diferente de uma empresa que visa apenas a maximização dos lucros. Para os autores, os negócios sociais precisam recuperar seus custos de modo a atingir sua auto-sustentabilidade ao mesmo tempo em que buscam a realização de seus objetivos.

Ideologicamente o conceito de negócio social é marcado por duas correntes que divergem principalmente no que se refere à distribuição de dividendos. Na primeira, de acordo com o pioneiro desse tipo de negócio, Muhamed Yunnus, as empresas oferecem intencionalmente soluções para problemas sociais da população de baixa renda, seus dividendos não são distribuídos entre os sócios e sim reinvestidos no próprio negócio, e apenas o que foi investido é recuperado pelos proprietários/investidores. A segunda corrente defende que os dividendos podem ser distribuídos entre os proprietários e o foco são problemas sociais como um todo. Porém, destaca-se que ambas as correntes enfatizam em seu conceito o propósito ao qual o negócio foi ou está sendo criado e sua capacidade de geração de impacto social. Assim, avaliar os

impactos sociais faz-se fundamental para sustentar os negócios que afirmam serem capazes de gerar lucros e transformação social (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2013).

O princípio norteador de um modelo de negócio será, então, o propósito pelo qual o negócio está sendo criado. Todas as ações e decisões tomadas e planejadas deverão estar alinhadas com o propósito definido. Um negócio social é muito mais direcionado por uma causa do que pelo lucro, porém o lucro faz parte do processo da continuidade do negócio e ampliação da sua capacidade de agir em prol de seu propósito (MAGRETTA, 2002).

Nesse contexto, o objetivo deste capítulo é ampliar a descrição dos fatores presentes na definição de um Modelo de Negócios com a introdução da avaliação do impacto social causado pelo empreendimento. Para tanto, serão apresentadas quatro propostas de estruturação de um Modelo de Negócios e perspectivas para avaliação do impacto de negócios com foco social. Ressalta-se a importância da elaboração de um modelo tanto para estruturação de um novo negócio que está surgindo como para direcionar as ações para o propósito ao qual o negócio está sendo criado. A elaboração do modelo possibilita, ainda aos empreendedores, definições prévias de indicadores para mensuração do impacto social que seu negócio está gerando.

2. O modelo de negócio

Empresas e empreendedores têm visto as necessidades sociais como oportunidades para desenvolver ideias e servir novos mercados com propostas de soluções para problemas relevantes de determinadas comunidades (KANTER, 1999), sendo necessário o desenvolvimento de modelos de negócios que integrem esses problemas e a obtenção de lucro.

Apesar de não ser um assunto novo, o termo Modelo de Negócios ganhou relevância a partir do avanço das empresas estruturadas para o ambiente da Internet e do lançamento do livro *Business Model Generation*, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, em 2009. Como salientam Morris, Schindehutte e Allen (2005), não existe consenso sobre a definição desse conceito.

Para Magretta (2002), a essência de um modelo de negócios são histórias que explicam como as empresas trabalham. Para Shafer, Smith e Linder (2005), o modelo de negócios é uma representação das escolhas lógicas e estratégicas centrais subjacentes de uma empresa para capturar valor dentro de uma rede de valores evidenciando a lógica central e a coerência interna das escolhas estratégicas. Para Morris (2014), o modelo de negócios é mais amplo do que o conceito do negócio, mas

menos detalhado do que um plano de negócios. Ele captura a essência de como o negócio irá funcionar baseado em uma proposição única de valor a ser oferecido a um determinado grupo de clientes. Apesar de estar fortemente relacionado ao conceito de estratégia, um modelo de negócio se diferencia desta por dar menos ênfase à competição entre os concorrentes (MAGRETTA, 2002), pois enfatiza o que o negócio irá oferecer ao cliente.

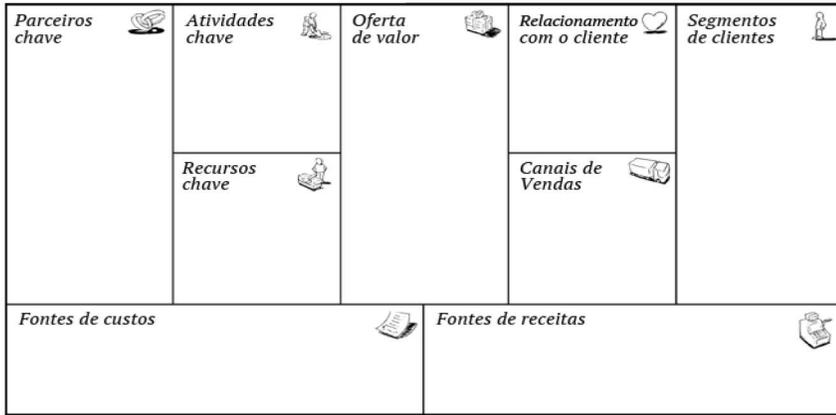
Na concepção de Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2009), um modelo de negócio possui dois componentes principais: a proposta de valor (quem é o consumidor e o que será oferecido a ele que ele reconhece como importante) e a constelação de valor (como será feita a oferta dessa proposta de valor). Esses dois componentes em conjunto deverão gerar uma equação lucrativa, resultado da receita gerada pelas vendas menos os custos (bens, produtos, processo e capital) da constelação de valor.

De uma forma mais ampla, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), afirmam que o “modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, descrevendo a interação entre os principais fatores que constituem uma organização”. Para esses autores, um modelo de negócios é composto de nove fatores:

- 1) proposta de valor: conjunto de produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa para atender a necessidade ou resolver problemas de cada grupo de consumidores atendidos;
- 2) segmentos de clientes: grupos de clientes que a empresa pretende atender;
- 3) canais de distribuição: formas que a empresa utiliza para se comunicar com seus clientes e entregar sua proposta de valor;
- 4) relacionamento com o cliente: tipos de relacionamento para conquista, retenção e ampliação de clientes;
- 5) receitas geradas pela proposta de valor: receitas obtidas pela empresa a partir de cada grupo de clientes/proposta de valor;
- 6) recursos-chave utilizados para viabilizar o modelo de negócio: recursos estratégicos necessários para entregar a proposta de valor pretendida, envolvendo recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros;
- 7) atividades-chave: ações e processos fundamentais para garantir o funcionamento do modelo de negócios proposto;
- 8) parceiros-chave: rede de valor utilizada para desenvolver o modelo de negócios que envolve parcerias estratégicas e os principais fornecedores; e
- 9) estrutura de custos: custos mais importantes envolvidos no modelo de negócio.

Essas informações são representadas ilustrativamente na Figura 1. A proposta da figura realizada pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011) tem por objetivo sistematizar as informações e propiciar aos idealizadores do modelo de negócio uma visualização geral dos principais aspectos de seu negócio, seja ele um negócio já existente ou um novo negócio.

Figura 1 - Modelo de negócios Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 44

Osterwalder e Pigneur (2011) enfatizam que os aspectos representados na Figura 1 devem ser sempre revistos pelos empreendedores para garantir que estejam sendo efetivamente realizados e alcançados, pois, caso constatem que alguns aspectos não estão sendo desenvolvidos de maneira satisfatória, ações corretivas ou novas ações podem ser efetivadas em busca dos resultados pretendidos. Ressalta-se a importância desse constante acompanhamento para os negócios sociais, para que se mensure se o propósito ao qual o negócio foi criado está sendo alcançado e qual o grau de impacto que está gerando.

Com uma abordagem mais focada nas questões econômicas, Mullins e Komisar (2009, p. 9) defendem que um modelo de negócios precisa ter cinco elementos-chave:

- 1) modelo de receita: quem vai comprar? com qual frequência? quais serão os custos? quanto será recebido por cada compra do consumidor?
- 2) modelo da margem bruta: diferença entre a receita da empresa e os custos operacionais;
- 3) modelo operacional: custos e esforços operacionais da empresa, além do custo dos bens ou serviços que tenham vendido;

- 4) modelo de capitalização: como e quando a empresa vai receber dos clientes? como ela pagará os fornecedores? destaca o capital necessário para manter a empresa, antes de alcançar seu ponto de equilíbrio; e
- 5) modelo de investimento: recursos necessários para abrir a empresa e garantir seu funcionamento antes do início das receitas de suas operações.

Enquanto a proposta do modelo Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) enfatiza a criação de valor, essa última perspectiva se orienta por uma análise econômica do negócio, ressaltando como a empresa irá capturar valor. Assim, os cinco blocos em conjunto apresentam as bases para os fundamentos financeiros que irão mensurar o resultado da empresa (MULLINS; KOMISAR, 2009).

Os autores Shafer, Smith e Linder (2005) propõem um modelo conciliador que aborda os principais fatores associados à construção de um modelo de negócio envolvendo a lógica para criar e capturar valor. Esses autores elaboraram uma revisão da literatura sobre o tema e desenvolveram um diagrama de afinidade dos principais fatores utilizados para definir o modelo de negócio. Essa descrição envolve quatro temas centrais que definem a representação da lógica subjacente e as escolhas estratégicas da empresa para criar e capturar valor dentro da sua cadeia de valor:

- 1) escolha estratégica: principais fatores que orientam a escolha e a base da estratégia da empresa, ressaltando as relações de causa e efeito e a coerência interna;
- 2) criação de valor: foco no processo de identificação de necessidades e sua conversão em produtos e serviços e lucratividade;
- 3) captura de valor: o que a empresa fará para receber recursos do ambiente; e
- 4) rede de valor: fornecedores, parceiros, distribuidores que ampliam os recursos da empresa para a criação e a captura de valor.

Na Figura 2 os autores representam graficamente os componentes de sua proposta de modelo de negócio.

Figura 2 - Modelo de afinidade dos componentes de um modelo de negócios



Fonte: Shafer, Smith e Linder, 2005, p. 202

Uma das referências mais completas sobre o assunto foi proposta por Morris, Schindehutte e Allen (2005) após analisarem uma série de artigos e livros sobre o tema. Para esses autores, o modelo de negócio surge como uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de decisões variáveis sobre estratégia, arquitetura e aspectos econômicos do negócio irão contribuir para criar vantagem competitiva e sustentável nos mercados definidos. Nessa perspectiva, um modelo de negócio precisaria responder as seguintes questões:

- a) como a empresa criará valor? Natureza dos produtos e/ou serviços oferecidos e como serão viabilizados para os clientes;
- b) para quem a empresa criará valor? Natureza e escopo do mercado como tipos de consumidores e dispersão geográfica;
- c) qual é a fonte de vantagem interna ou competência central? Capacidade interna da organização que permite resultados superiores aos concorrentes;
- d) como a empresa vai se diferenciar das demais no mercado? Como a empresa irá alcançar vantagem competitiva frente às demais empresas presentes no mercado;
- e) como que o modelo de negócios vai gerar receitas? Lógica consistente para a geração de receitas e lucros; e
- f) quais são as ambições de crescimento (escopo e tamanho) e em quanto tempo? Modelo de crescimento e expansão da empresa.

Para fundamentar cada questão, Morris, Schindehutte e Allen (2005) propõem os componentes na elaboração de um modelo de negócio (*Quadro 1*).

Quadro 1 – Componentes principais de um modelo de negócios

Componente 1 - Como a empresa criará valor?

- Oferecendo: primariamente produtos; primariamente serviços; mix de produtos e serviços;
- Oferecendo: produtos/serviços padronizados; alguma customização; alta customização;
- Oferecendo: grande amplitude de produtos/serviços; média amplitude; pouca amplitude;
- Oferecendo: acesso ao produto; o próprio produto; produto integrado com o produto/serviço de outras empresas;
- Oferecendo: manufatura interna ou entrega de serviço; terceirização; licenciamento; valor acrescentado à revenda.

Componente 2 – Para quem a empresa criará valor?

- Tipo de consumidor: B2B (empresa – empresa); B2C (empresa – consumidor final); ambos/ outros;
- Mercado: local; regional; nacional; internacional;
- Onde está o consumidor na cadeia de valor: cadeia de suprimentos; distribuição; governo; institucional; atacado ou varejo; provedor de serviços; consumidor final;
- Mercado: nicho, segmentado ou massa.

Componente 3 - Qual é a fonte de vantagem interna ou competência central?

- Produção; sistema operacional;
- Vendas; marketing;
- Gestão da informação;
- Tecnologia; pesquisa e desenvolvimento; capacidade criativa ou inovativa; propriedade intelectual;
- Transações financeiras; arbitragem;
- Gestão da cadeia de suprimentos;
- Redes e relacionamentos; capacidade de alavancagem.

Componente 4 - Como a empresa vai se diferenciar das demais no mercado?

- Imagem de excelência operacional; consistência; credibilidade;
- Qualidade do produto ou serviço; recursos; disponibilidade; seleção;
- Liderança em inovação;
- Relacionamento íntimo com o cliente; experiência.

Componente 5 - Como que o modelo de negócio vai gerar receitas?

- Precificação e fontes de receitas; como as receitas são capturadas: números de entradas diferentes;
- Alavancagem operacional: alta; média; baixa;
- Volumes: alto; médio; baixo;
- Margens: alta; média; baixa.

Componente 6 - Quais são as ambições de crescimento (escopo e tamanho) e em quanto tempo?

- Modelo de subsistência;
- Modelo de rendimentos;
- Modelo de crescimento;
- Modelo especulativo.

Fonte: adaptado de Morris, Schindehutte e Allen, 2005

Estas propostas de modelo de negócios podem ser utilizadas conforme as necessidades de cada empreendedor. Não existe uma proposta melhor e sim aquela mais adequada ao contexto do negócio em questão.

Se, em sua essência, o modelo de negócios tradicional e o com foco em negócios sociais têm estruturas semelhantes, seu conteúdo tende a ser diferente, principalmente na avaliação do impacto social e na solução de problemas sociais relevantes. Com base no exposto, é fundamental que os negócios com foco social realizem avaliações de impacto para, assim, garantir que o impacto esperado está sendo gerado.

No próximo tópico são apresentadas ferramentas de avaliação de impacto direcionadas aos negócios sociais.

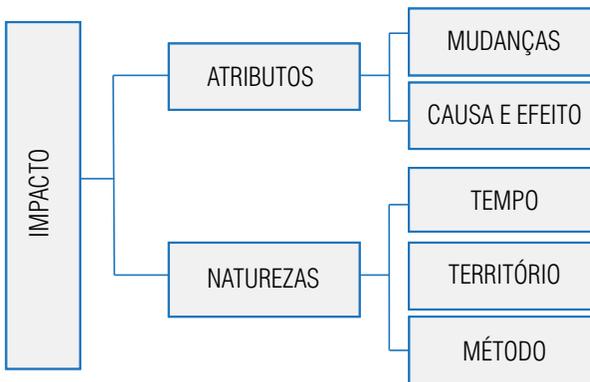
3. Avaliação de impacto do negócio social

A concepção de um negócio social passa por três fases: a fase de tese de mudança, ou seja, a definição do problema social que se deseja trabalhar; a fase de estratégia para a mudança, que define como o negócio social irá atingir seu ideal; e, finalmente, a fase de avaliação do negócio, ou seja, a mensuração do impacto e o monitoramento das mudanças ocorridas (Brandão; Cruz; Arida, 2013). Nesta fase de avaliação, os indicadores são uma importante ferramenta para verificação se o negócio está cumprindo o propósito para o qual foi criado.

Para a Iniciativa Internacional de Avaliação de Impacto (INTERNATIONAL..., 2008??) a avaliação de impacto refere-se às análises que medem as mudanças nos resultados (*outcomes*) de um grupo particular de pessoas, que podem ser atribuídas a um programa específico usando as melhores metodologias disponíveis, viáveis e apropriadas para responder a pergunta avaliativa investigada e ao contexto específico.

Segundo Brandão, Cruz e Arida (2013), a avaliação do impacto social refere-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território em uma relação causal entre a mudança e a variável, ou seja, mudanças que são diretamente atribuídas às ações do negócio. Referem-se, ainda, à temporalidade onde os impactos podem ser concebidos como um conjunto de resultados que se manifestam em um determinado período de tempo. Para os autores, o conceito de impacto social deve se apoiar em aspectos metodológicos, temporais ou de território, apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Atributos e naturezas da avaliação de impacto social



Fonte: Brandão, Cruz e Arida, 2013, p. 6

Brandão, Cruz e Arida (2013) desenvolveram um quadro baseado na pesquisa dos autores Best e Harji (2013), onde estes propõem fases de um negócio social dentro da perspectiva dos investidores, sejam eles os proprietários ou não. Os autores cruzaram neste quadro as fases e as perguntas para nortear a avaliação de cada objetivo delineado para as fases (Quadro 2).

Quadro 2 – Métricas no ciclo do negócio na perspectiva do investidor

	Definição de Valores do Investidor	<i>Due Diligence</i>	Tese de Mudança	Plano de Avaliação de Impacto	Monitoramento de Resultados Parciais	Avaliação Final	Avaliação Ex-post
Objetivo	Identificar metas de impacto e parâmetros para o investimento. Definir resultados a serem alcançados	Selecionar investimentos que articulem retorno – risco e impacto alinhados ao portfólio	Com o investimento definido, desenhar sua tese de mudança com clara explicitação de <i>outputs</i> e <i>outcomes</i>	Desenho de estratégias a serem utilizadas para conhecer o impacto do negócio	Acompanhar e comunicar resultados	Avaliar o negócio ao final do ciclo de investimento e comunicar os resultados	Acompanhar o impacto após o encerramento do investimento
Perguntas	Que valores devem orientar meu portfólio? Que resultados pretendemos alcançar com este portfólio?	Que negócios melhor respondem ao desenho do meu portfólio?	Que resultados o negócio vai gerar? Como vai gerar estes resultados? Que premissas existem?	Quais desenhos metodológicos serão utilizados para conhecer o impacto? Que informações serão coletadas? Quando?	O que está acontecendo? Que resultados estão sendo produzidos?	Quais os resultados sociais gerados? O negócio é de fato capaz de gerar transformação social?	Qual a perenidade dos resultados? O que se sustenta depois de terminado o investimento?

Fonte: Brandão; Cruz e Arida (2013), adaptado de Best e Harji (2013)

As perguntas realizadas em cada uma das etapas devem ser respondidas na formulação do modelo de negócio e avaliadas conforme as atividades do novo negócio vão alcançando os resultados planejados. Vale destacar que, ao elaborar o modelo de seu negócio o empreendedor deve definir conjuntamente as avaliações que irá realizar e os indicadores que utilizará, pois a avaliação é uma estratégia essencial para o negócio social.

Considerando a dificuldade de mensuração do impacto dos negócios sociais, duas iniciativas foram criadas: o Impact Reporting and Investment Standards – IRIS (GLOBAL... Impact..., 2014) e o Global Impact Investing Rating System – GIIRS (B-Lab, 2014).

Criado em 2009 pela Global Impact Investing Network – GIIN (GLOBAL..., [Site], 2014), o IRIS propõe uma forma padronizada de mensurar o impacto dos

negócios sociais. O relatório oferece aos empreendedores diversas métricas nas áreas social, ambiental e financeira, que devem ser selecionadas conforme o propósito ao qual o negócio foi criado. O IRIS disponibiliza: métricas financeiras; métricas operacionais, que avaliam as políticas de governança; métricas referentes ao desempenho do produto ou serviço e os benefícios sociais alcançados; métricas que descrevem e quantificam o impacto do negócio no setor ao qual pertence; métricas de desempenho social, que descrevem e quantificam o progresso do impacto social pretendido pelo negócio; entre outras. Para cada métrica são estabelecidos indicadores tangíveis que auxiliam no processo de avaliação do impacto, bem como servem de subsídios para as tomadas de decisões dos empreendedores e/ou investidores.

No Quadro 3, abaixo, são apresentados os objetivos sociais medidos pelo IRIS.

Quadro 3 – Objetivos sociais medidos pelo IRIS

Acesso à água limpa	Desenvolvimento Comunitário
Acesso à educação	Resolução de Conflitos
Acesso à energia	Prevenção e Mitigação de Doenças
Acesso a serviços financeiros	Geração de emprego
Acesso à informação	Igualdade e Empoderamento
Habitação com preços acessíveis	Segurança alimentar
Produtividade Agrícola	Geração de fundos para doações
Capacitação de indivíduos	Melhoria na Saúde
Proteção dos Direitos Humanos	Crescimento da Produtividade / Lucro

Fonte: GLOBAL... Impact..., 2014

O Relatório IRIS é gratuito as empresas que desejam utilizar suas métricas para mensurar seu impacto social.

Criado em 2010, o GIIRS é outra proposta para avaliação do impacto social dos negócios. Consiste em um questionário com aproximadamente 160 questões que são respondidas pelas empresas e analisadas por um sistema. Destaca-se que a avaliação é focada nas boas práticas dos negócios e não necessariamente no impacto social, com isso é necessária a análise do empreendedor na identificação dos impactos alcançados.

No Quadro 4, abaixo, apresenta-se as áreas abordadas nas questões respondidas pelos negócios que desejam mensurar seu impacto através do questionário GIIRS.

Quadro 4 – Áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS

Área de Impacto	Questões Mensuradas
Governança	Transparência Prestação de contas
Trabalhadores	Remuneração, benefícios e treinamentos Participação dos trabalhadores Ambiente de trabalho
Comunidade	Produtos e serviços oferecidos à comunidade Fornecedores e distribuidores Envolvimento local Criação de empregos Diversidade Engajamento cívico e doações
Ambiente	Produtos e serviços e seus impactos ambientais Terra, escritório, planta Entradas (inputs) Saídas (outputs) Transporte, distribuição e fornecedores

Fonte: adaptado DEVELOPING... , [2013?]

Na plataforma GIIRS é possível fazer comparações com outras empresas, do mesmo setor ou não. Vale destacar que diferente do Relatório IRIS, o GIIRS não é gratuito, pois tem como objetivo tornar-se sustentável.

Caso não deseje utilizar nenhuma das propostas citadas, o empreendedor poderá criar seus próprios indicadores sociais, baseados em suas metas de impacto e no planejamento estratégico de seu negócio.

4. Considerações finais

Como ponto de partida na elaboração de um negócio social, ressalta-se a importância do Modelo de Negócio cujo objetivo é descrever a lógica central de criação, entrega e captura de valor, se aplicando tanto aos negócios tradicionais, quanto aos sociais. As diferenças estão relacionadas ao propósito ao qual o negócio está sendo criado e à avaliação do impacto das mudanças na sociedade impulsionadoras dos negócios sociais.

Dentre os principais referências presentes na literatura sobre Modelo de Negócios, percebe-se que os textos evidenciam a coerência interna e os aspectos relacionados: à criação de valor (como a empresa cria valor, para quem e quais são suas competências centrais?); à competitividade no setor; às questões econômicas e financeiras; e aos projetos de crescimento. Evidencia-se que, para se constituir uma empresa com foco em negócios sociais, faz-se necessário a avaliação do seu impacto. Nesse caso, torna-se necessário a ampliação do modelo de negócios tradicionais incluindo a avaliação do impacto social provocado por esse negócio.

Em relação ao lucro, a principal diferença entre um negócio social e um negócio tradicional é que o lucro precisa vir acompanhado de impacto social positivo. Para isso, os negócios sociais devem realizar avaliações que mensurem o real impacto que geram e com isso fortalecer sua identidade social (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2013). Por meio das informações coletadas, os empreendedores podem ajustar suas estratégias e posicionamento em alinhamento com o propósito definido na concepção do seu negócio social. Para Brandão, Cruz e Arida (2013), somente com a comprovação das mudanças sociais realizadas, o campo dos negócios sociais conseguirá sustentar sua diferenciação em relação aos negócios tradicionais.

A realização contínua das avaliações de impacto do negócio podem auxiliar os empreendedores no seu direcionamento, permitindo que ao se identificar que o impacto gerado não está alinhado com o projetado ou o impacto social foi menor do que o esperado, adote-se ações corretivas.

Com base no exposto, buscou-se apresentar modelos de negócios que podem ser utilizados pelos empreendedores e evidenciar a importância da avaliação do impacto causado pelo negócio que o configurará como um negócio com foco social.

REFERÊNCIAS

B-Lab. **Global Impact investing Ratings System**. Disponível em: <http://b-analytics.com/>. New York.

Acesso em: out. 2014.

BEST, H.; HARJI, K. **Social impact measurement use among Canadian impact investors**.

Toronto: Purpose Capital, 2013.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São

Paulo: MOVE, Instituto de Cidadania Empresarial, 2013.

DEVELOPING and Implementing an Impact Measurement Curriculum for Small and Growing Businesses (SGBs): project findings and recommendations. [New York, 2013?]. Disponível em: http://giirs.nonprofit-soapbox.com/storage/documents/Press/developing_and_implementing_an_impact_measurement_curriculum_b_lab_final_report.pdf. Acesso em: out. 2014.

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. **Impact Reporting and Investment Standards – IRIS.**

New York. Disponível em: <http://iris.thegiin.org>. Acesso em: out. 2014.

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. [Site]. New York. Disponível em: <http://www.thegiin.org>. Acesso em: out. 2014.

INTERNATIONAL INITIATIVE FOR IMPACT EVALUATION. [Site]. New Delhi. Disponível em: <http://www.3ieimpact.org>. Acesso em: out. 2014.

KANTER, R. M. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation.

Harvard Business Review, Boston, vol. 77, n. 3, p. 122-132, May 1999. Disponível em: <https://hbr.org/>

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, May 2002. Disponível em: <https://hbr.org/>

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model**: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Oxford, v. 58, n. 6, p. 726-735, June 2005.

MULLINS, J.; KOMISAR, R. **Getting to plan B**: breaking through to a better business model. Boston: Harvard Business Press, 2009.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Vista, 2011.

SHAFFER, S. M.; SMITH, J.; LINDER, J. C. **The power of business models**. *Business Horizons*, Indiana, v. 48, n. 3, p. 199-207, May-Jun. 2005.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building social business models**: lessons from the Grameen experience. Paris: HEC, 2009. (Working Paper, 913).

CAPÍTULO 4



ASPECTOS JURÍDICOS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS: NOÇÕES GERAIS

*Amanda Sawaya Novak
Felipe José Olivari do Carmo
Leandro Marins de Souza*

1. Introdução

É IMPRESCINDÍVEL QUE se traga a conhecimento quais caminhos podem ser trilhados, do ponto de vista jurídico, por projetos cujo DNA empreendedor aponta para o impacto social. Da estruturação jurídica do negócio, passando pela captação de recursos junto a investidores, aspectos societários e outros temas jurídicos, os empreendedores devem conhecer ao máximo as normas que norteiam as atividades da sua empresa.

De início, vale ressaltar que no Brasil não existe regime jurídico diferenciado ou benefício para empresas consideradas negócios sociais, que tragam na sua concepção a ideia compartilhada de busca pelos resultados financeiros aliados a impactos sociais.

Considerando que a legislação brasileira aplicável aos negócios sociais é exatamente a mesma destinada aos negócios tradicionais, evidencia-se a importância da escolha do melhor formato jurídico.

2. Estruturação jurídica de um negócio social

O PRIMEIRO ASPECTO a ser levado em consideração na concepção de um negócio social diz respeito à sua estruturação jurídica, ou seja, ao formato jurídico a ser adotado pela empresa. Em primeiro lugar, destaca-se que a natureza jurídica do negócio social é empresarial. Esta definição é importante especialmente para distinguir os negócios sociais das instituições do Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é formado por instituições que desenvolvem ações na área social, na maioria das vezes atendendo a demandas da base da pirâmide como os próprios negócios sociais.

Porém, estas instituições do Terceiro Setor juridicamente adotam a estrutura de associações civis, fundações privadas, cooperativas sociais, organizações religiosas, personalidades jurídicas que têm em comum a ausência de finalidade lucrativa como natureza. O regramento jurídico do Terceiro Setor é extenso e inicia-se no *Código Civil*, nos Artigos 44 a 78, dentre outros.

Por essência, o Terceiro Setor pressupõe a ausência de fins econômicos, o que implica a impossibilidade de distribuição de eventual superávit ou patrimônio institucional a quem quer que seja. As organizações do Terceiro Setor, portanto, têm como características essenciais a finalidade social e a ausência de fins econômicos.

Os negócios sociais, por sua vez, assumem feição empresarial que, nos termos do Artigo 981, do *Código Civil*, pressupõe o exercício de atividade econômica e a partilha dos resultados, ou seja, a distribuição de lucros: “Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”.

Note-se que no Direito não há conceituação específica para empreendedor. Assim, parte-se diretamente para o conceito de empresário.

A Comissão Européia considera que “o espírito empresarial merece ser promovido na medida em que as competências e as atitudes necessárias à empresa constituem benefícios para a sociedade, que ultrapassam o âmbito restrito das suas aplicações empresariais”.¹

O conceito de empresário é expresso no *Código Civil*, Artigo 966, como aquele que “exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

O enquadramento jurídico do negócio social no Brasil acaba por obedecer duas categorias previstas em legislação de sociedades personificadas, ou seja, com personalidade jurídica própria², nos termos dos Artigos 982 e 44, do *Código Civil*³: as sociedades simples e as sociedades empresárias. A escolha da forma empresarial a ser adotada dependerá do tipo de atividade a ser exercida.

A criação do negócio exige um ato constitutivo. Este ato determina não somente o início da personalidade jurídica do negócio social, como também os limites e o alcance da relação entre sócios e perante terceiros, garantindo a separação dos respectivos patrimônios, bem como as obrigações sociais (VENOSA; RODRIGUES,

2010, p. 93-94). É a certidão de nascimento e o mapa genético do negócio, sendo nele previstas todas as condições de existência e regras de funcionamento da empresa, sua verdadeira lei interna. Alerta-se, portanto, ser documento fundamental e merecedor de elaboração cuidadosa e técnica, especialmente no ambiente dos negócios sociais dadas as suas peculiaridades. Especial atenção deve recair sobre a flexibilização da distribuição de lucros.

3. Sociedades empresárias

PARA SER DOTADO da característica de sociedade empresária, o negócio social deve se constituir na forma de um dos tipos regulados nos dispositivos que se encontram entre os Artigos 1.039 e 1.092 do *Código Civil*. Os mais utilizados são a sociedade limitada e a sociedade anônima.

A sociedade limitada (regida pelos Art. 1.052 e seguintes do *Código Civil*) é a figura jurídica empresarial mais utilizada, por sua flexibilidade, simplicidade e pela responsabilidade limitada atribuída aos sócios. É uma entidade de pessoas, congregando os sócios em torno do objeto social empresarial. A sociedade limitada é regida pelo contrato social, documento levado a registro perante a Junta Comercial do Estado da sede da empresa e que orienta seu funcionamento.

Elemento característico da sociedade limitada é o capital social, ou seja, o valor de patrimônio que ingressou na criação da sociedade por contribuição dos sócios. O capital social é o patrimônio inicial investido pelos sócios e que garante as atividades da empresa. Cada sócio será detentor das cotas do capital social da empresa de forma proporcional à sua contribuição. Esta proporção reflete-se nas obrigações e nos direitos atribuídos a cada um.

Outro atributo próprio das sociedades limitadas é o fato de o quadro societário e diretivo constar no contrato social, que por ser registrado na Junta Comercial é de acesso público de qualquer interessado.

Há, também, formalidades de publicação de balanços anualmente e convocação de reunião de sócios, que podem ser dispensadas se todos os sócios se declararem cientes do dia e hora da reunião ou for deliberada por escrito por todos os quotistas.

Outros documentos podem ser produzidos no âmbito da sociedade limitada para reger o relacionamento entre os seus sócios, entre os quais o acordo de quotistas, o *term sheet* ou memorando de entendimentos, etc.

Já a sociedade anônima (regida pelo Art. 1.089 do *Código Civil* e pela Lei n.º 6.404/76) possui estrutura jurídica também bastante utilizada, especialmente por

grupos empresariais de maior porte. As ações adquiridas são em regra – salvo disposição estatutária em sentido contrário – livremente negociáveis pelos acionistas. As ações são os títulos negociáveis representativos do aporte feito por cada sócio, denominado acionista.

Existem dois tipos de sociedades anônimas: as abertas e as fechadas. As abertas são aquelas que podem negociar as suas ações na Bolsa de Valores, admitindo-se, portanto, a captação de capital social junto ao público em geral. Nas fechadas, ao contrário, as ações não são disponibilizadas ao público em geral, senão aos sócios; a estrutura é em muito semelhante à sociedade limitada.

O quadro societário não consta do estatuto social e a transferência de ações e o número de ações que cada acionista possui são registradas em livros sociais que não ficam arquivados na Junta Comercial, mas somente na sede da companhia.

A responsabilidade dos acionistas é limitada ao valor das ações por eles subscritas por meio de bens, direitos ou em numerário. A distribuição de lucros (ou dividendos) não pode ser desproporcional em relação à respectiva participação do acionista no capital social. Porém, é possível a criação de reservas estatutárias, de contingência ou de retenção, de modo a resguardar recursos para investimento das sobras nas atividades da empresa.

A exemplo da sociedade limitada, além do estatuto outros documentos podem ser produzidos no âmbito da sociedade anônima para reger o relacionamento entre os seus sócios, entre os quais o acordo de acionistas, o term sheet ou memorando de entendimentos, etc.

3.1 Limites à distribuição dos lucros

Apontadas as principais características destas duas figuras jurídicas empresariais, no ambiente dos negócios sociais é importante destacar uma das principais dúvidas de sua configuração, que diz respeito à criação de limites à distribuição dos lucros. Isto porque os conceitos correntes de negócios sociais podem ser resumidos em duas linhas:

Proibição de distribuição de lucros: há importante vertente conceitual no âmbito dos negócios sociais, capitaneada por Muhammad Yunus, que defende a impossibilidade de distribuição de lucros do negócio social aos sócios. Seria permitida, tão somente, a devolução do capital investido devidamente atualizado. Os lucros, portanto, serviriam para retroalimentar a própria atividade empresarial. A polêmica, neste caso, está no fato de que a distribuição dos lucros é tida comumente como

elemento empresarial.

Permissão de distribuição de lucros: há também importante linha conceitual que defende a possibilidade de distribuição de lucros pelos negócios sociais sem descaracterizá-los. A polêmica aqui reside na definição dos limites de distribuição dos lucros, já que quanto mais lucros distribuídos, menor o potencial de impacto social da empresa.

Em relação à corrente que defende a proibição da distribuição de lucros para caracterização do empreendimento como negócio social, no âmbito jurídico há certa polêmica quanto ao tema. Este debate decorre do disposto no Artigo 1.008, do *Código Civil*, que proíbe a previsão contratual de exclusão da participação nos lucros ou perdas de qualquer sócio⁴. Embora referido dispositivo pertença ao capítulo das sociedades simples, aplica-se subsidiariamente às sociedades limitadas, conforme previsão do Artigo 1.053 do *Código Civil*⁵.

Entendemos, no entanto, que a proibição do dispositivo é que se crie regime de exceção a um ou mais sócios em relação aos demais sócios, afastando a distribuição de lucros de alguns em benefício de outros. A redação do dispositivo legal, no nosso entendimento, não proíbe que a empresa seja constituída com a previsão de não distribuição de lucros, desde que todos os sócios estejam cientes, de acordo e sujeitos à mesma regra. Da mesma forma, é possível prever que somente serão distribuídos lucros para devolver aos sócios o valor investido na empresa. Estas regras da empresa podem estar previstas em documentos internos à própria empresa, como o acordo de quotistas, vinculando todos os sócios.

Diante do regime excepcional que esta regra cria, entendemos que só se pode implantar esta espécie de limitação no decorrer da vida empresarial mediante a aprovação da unanimidade dos sócios.

No regime das sociedades anônimas há polêmica semelhante, já que a lei que rege esta figura empresarial prevê a distribuição de dividendos obrigatórios⁶. Em verdade, a lei estabelece que os dividendos obrigatórios estarão previstos no estatuto da empresa e caso seja omissa a lei estabelece valor mínimo a ser distribuído. Porém, a lei prevê a possibilidade de a assembléia-geral das sociedades anônimas fechadas estabelecer distribuição de dividendo inferior ao obrigatório, desde que por decisão unânime⁷. Não há proibição de que esta decisão seja no sentido de proibir a distribuição de lucros, ou permitir somente para a devolução do investimento de cada acionista. Tais decisões, mais uma vez, devem ser unânimes, de conhecimento e consentimento de todos os acionistas.

Em relação à corrente que defende a possibilidade da distribuição de lucros para caracterização do empreendimento como negócio social, a polêmica é menos jurídica do que conceitual. Como dito, caso se entenda pela possibilidade de distribuição de lucros o que se enfrenta é o aparente conflito entre o investimento no impacto das atividades e o retorno financeiro aos sócios. Quanto maior a distribuição de lucros, menor o investimento nas atividades da empresa e menor o potencial de impacto do negócio. É um impasse que deve ser resolvido conceitualmente e repercutido juridicamente através dos documentos da empresa, que deverão definir os limites de distribuição que os sócios entenderem adequados à sustentabilidade da empresa, especialmente enquanto negócio social.

No regime das sociedades limitadas, tanto o acordo de quotistas quanto a reunião ou assembléia de sócios pode vir a definir os limites de distribuição de lucros e reinvestimento nas atividades da empresa, sempre em observância às exigências legais.

No regime das sociedades anônimas, da mesma forma, os documentos sociais como o acordo de acionistas e a assembléia geral poderão definir os limites de distribuição de lucros, neste caso especialmente trabalhando as reservas permitidas legalmente.

Em resumo, as principais questões jurídicas envolvidas na criação de um negócio social, em especial em relação aos formatos jurídicos existentes e exigências legais daí decorrentes, foram aqui apresentados. Considerando as inúmeras especificidades que a vida prática impõe, evidentemente estas informações todas devem ser levadas ao crivo da realidade para a sua aplicação, servindo apenas como um apanhado geral das normas aplicáveis à maioria dos casos na teoria. Passa-se, agora, a abordar as possibilidades de investimento de pessoas interessadas em participar destes negócios sociais.

4. Formas de investimentos em negócios sociais

ESTE ITEM SE propõe a indicar as formas jurídicas existentes – de modo exemplificativo – de recebimento de investimentos pelo negócio social.

Daniel Izzo (2013, p. 156), ao tratar das fontes de investimento, afirma: “As principais fontes de financiamento de um negócio de impacto social não são muito diferentes dos oferecidos por uma empresa tradicional. Os atores, sim, podem ser distintos”.

As formas mais comuns de recebimento de investimentos ou financiamentos

em negócios sociais são: dinheiro do Empreendedor/Empresário, doações, instrumentos de apoio financeiro de órgãos governamentais e multilaterais, empréstimos, mútuos e participação acionária (IZZO, 2013, p.155-169).

Todas as formas de acesso aos recursos necessários para abertura, expansão ou desenvolvimento do negócio social são reguladas pelo Direito, desde a utilização de dinheiro próprio à participação acionária.

Partimos então para a descrição e a indicação dos caminhos e das consequências jurídicas de cada forma de recebimento de investimento ou financiamento.

Inicialmente, vale esclarecer que se parte do pressuposto de o negócio social estar formalizado em uma das espécies de Sociedade Personificada (Subtítulo II do *Código Civil*), como abordado no item anterior.

Ao investir dinheiro próprio em um negócio, o empreendedor ou empresário estará integralizando seu capital particular no negócio. Assim, estando a empresa em fase de constituição ou já em funcionamento, os recursos poderão ser integralizados na forma de capital social (inicial ou acréscimo), o qual será refletido em novas quotas ou ações e consequente participação societária.

A integralização dos recursos próprios no negócio será regulamentada pelo Contrato Social ou Estatuto, o qual irá prever o valor a ser investido, as quotas correspondentes, a consequente participação societária e os direitos e obrigações daí decorrentes. A decisão do investimento será precedida de reunião de sócios ou Assembleia, que irá deliberar sobre o investimento e ficará registrado em respectiva Ata.

Outra possibilidade é realizar o investimento do recurso próprio na forma de empréstimo ou mútuo; neste caso, o recurso é emprestado à empresa e contratualmente se estabelecem as condições de sua devolução (por exemplo: prazo, correção monetária, juros, etc.).

A segunda hipótese de investimento possível é a doação. A doação representa instrumento de financiamento gratuito, sem a necessidade de devolução do recurso. Familiares e amigos, ou ainda, fundações ou instituições privadas de fomento podem fazer tal tipo de financiamento, estas últimas motivadas pelo impacto social a ser gerado pelo negócio, podendo gravar a doação com aplicações específicas e definir encargos a serem cumpridos, como um efeito ou atuação social específica.

A doação é uma espécie de contrato a título gratuito, que na forma do Artigo 541 do *Código Civil*, deve ser realizada por escritura pública ou instrumento particular. Apesar de não exigir contraprestação, é necessário que se revista de todos os requisitos legais para conferir maior segurança jurídica tanto ao doador quanto ao donatário.

Contudo, é permitido ao doador realizar exigências na forma de aplicação do recurso, sem que isso descaracterize juridicamente a ação entre as partes. Como destaca Fabio Ulhoa Coelho (2014), “o negócio jurídico gratuito pode conter disposição de vontade da parte liberal (doador ou comodante), em função da qual a parte beneficiada pelo contrato (donatário ou comodatário) deve dar, fazer ou não fazer algo para ter acesso ao benefício”. Neste caso, trata-se de doação onerosa (também denominada doação modal ou com encargo), onde é possível que o investidor estabeleça bases para o aporte dos recursos, como a aplicação destinada a uma ação específica, na forma do Art. 553 do *Código Civil*. De acordo com Gagliano (2013, p. 154), se houver descumprimento do encargo, poderá o doador até mesmo revogar a doação.

Além das doações pelas instituições privadas, órgãos governamentais e multilaterais realizam apoio financeiro por meio de empréstimos subsidiados e subvenções econômicas. Tais modalidades possuem juros abaixo do mercado, juros zero ou recursos não reembolsáveis.

Essas formas de investimento são ligadas a programas nacionais ou internacionais de fomento a políticas públicas relevantes, sendo para o caso em estudo, o desenvolvimento social.

As instituições mais conhecidas de concessão de empréstimos subsidiados no Brasil são o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Agência Brasileira de Inovação (FINEP) e os bancos regionais de fomento (por exemplo, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE). No cenário internacional com atuação no Brasil, as mais conhecidas são o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a *International Finance Corporation* (IFC), membro do Banco Mundial.

Já as subvenções econômicas são recursos não reembolsáveis aplicados em setores específicos de desenvolvimento. Atualmente, a *Lei de Inovação* (*Lei 10.973/2004* e *Decreto 5.563/2005*) e a *Lei do Bem* (*Lei 11.196/2005* e *Decreto 5.798/2006*), por exemplo, regulamentam a possibilidade de concessão de subvenções às empresas que desenvolvam projetos de inovação estratégica no país. Os recursos são provenientes do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) e administrados pela FINEP. Para receber a subvenção, o negócio social deve se candidatar a seleção feita por Edital, o qual irá prever todas as regras de apresentação do projeto.

Outros órgãos internacionais ofertantes de subsídios são a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o Fundo Multilateral de Investimento (FUMIN) do Banco Intera-

americano de Investimento (BID).

Em todas as opções o negócio social deverá assinar um instrumento jurídico específico, o qual irá regular todas as condições de utilização do recurso e obrigações das partes.

Vale ressaltar que algumas linhas de crédito do BNDES não contam com editais de seleção prévia, mas apenas regras previamente impostas para candidatura e aprovação de crédito. Nesses casos, é realizado um contrato de empréstimo, com as cláusulas necessárias para tanto.

Além de empréstimos subsidiados por órgãos públicos ou instituições de fomento, bancos e instituições financeiras privadas também concedem empréstimos com juros diferenciados, como por exemplo, o Microcrédito Produtivo Orientado.

No mercado de bancos privados, normalmente, as linhas de crédito são direcionadas a micro e pequenas empresas, inserindo-se assim os negócios sociais no início de operação ou em desenvolvimento. Valores de maior vulto são oferecidos por meio de linhas de crédito comum, sem diferencial em razão do impacto social.

Seja qual for o valor, os bancos privados formalizam os empréstimos por meio de contrato, o qual irá regular todas as condições do negócio, sejam o valor emprestado, os juros aplicados, o prazo para pagamento, dentre outras obrigações das partes.

À margem do mercado institucional público e privado e informal de amigos e familiares, aparecem os fundos de investimento e investidores anjo.

Esses atores buscam investimentos não institucionalizados, mas sem perder o profissionalismo. Passam de meros empréstimos ou doações pessoais e não possuem as regras e sistemáticas de instituições financeiras ou públicas formais.

No mercado empresarial, os fundos de investimento são conhecidos e possuem uma grande atuação. Todavia, no mercado de negócios sociais a aplicação de recursos pelos fundos e investidores anjo vem crescendo a cada dia. Inclusive existem fundos específicos de investimento em negócios sociais ou de impacto social, como a Vox Capital, a Sitawi, a Yunus Business Center, dentre outros.

Como o objetivo do investidor é o desenvolvimento do negócio, aplicam-se no mercado formas específicas de viabilização jurídica do investimento.

A primeira é a figura do Mútuo Conversível. O mútuo é o empréstimo de determinado recurso à empresa com condição de prazo para devolução. Todavia, por se tratar de empréstimo com natureza de investimento no negócio da empresa, aplica-se ao contrato a condicionante da possibilidade de conversão do mútuo em quotas ou

ações da empresa.

O investidor celebra um contrato de mútuo com o negócio social, que em suas cláusulas estabelece que o investidor, a depender de determinadas circunstâncias, poderá converter o mútuo em quotas ou ações da empresa. Os valores e número de quotas e/ou ações são previamente definidos no contrato, bem como os prazos e requisitos para conversão ou pagamento do mútuo.

Assim, o Mútuo Conversível se apresenta como uma forma mais segura de investimento quando não há segurança com o andamento e sucesso do negócio. Por não ser sócio da empresa, o investidor afasta a possibilidade de responsabilização pelos elementos decorrentes da participação societária, quais sejam, riscos de responsabilização em caso de falência, execuções trabalhistas, dentre outras comuns da legislação brasileira. Além do que pode vir a optar pelo recebimento do recurso investido, conforme cláusulas contratuais estabelecidas.

Mas, quando há mais tranquilidade com relação aos riscos presentes, ou convertido o mútuo, temos o investimento com a consequente Participação Acionária. As formas mais comuns de participação acionária são o *venture capital* e o *private equity*.

O *venture capital* é direcionado para empresas em fase inicial, conhecidas também como *start ups*. Essa modalidade é muito usada por investidores anjo que além do recurso financeiro, aportam conhecimento de gestão, experiência no mercado, estratégia de marketing, dentre outros benefícios adicionais focados no desenvolvimento do negócio. Mas, além dos investidores anjo, muitos fundos realizam investimentos de *venture capital*, objetivando a valorização rápida e de grande potencial, podendo vender sua participação societária por valor muito superior ao valor da aquisição.

Haja vista a participação societária, a formalização jurídica do *venture capital* é realizada por meio da alteração do contrato social. Mas, normalmente, antes da efetiva alteração do Contrato Social, há a celebração de um contrato de compra e venda de quotas e reunião de sócios para análise e aprovação da proposta de investimento.

Como muitas vezes não interessa ao negócio apenas o recurso financeiro, no contrato ou contrato social, é definido se haverá ou não participação gerencial no negócio e as obrigações com relação às questões extra financeiras.

Neste ponto, há liberdade das partes definirem as obrigações vinculadas ao investimento, prevendo também situações de venda ou compra de novas quotas ou

ações, participação nos lucros e resultados, bem como toda e qualquer questão de gestão relacionada ao negócio.

Da mesma forma, o investimento por *private equity* se dará por meio da alteração do contrato social ou documento regulador da sociedade, com a precedente formalização de contrato entre as partes e eventual ata de reunião de sócios para deliberação e aprovação do recebimento do investimento.

A diferença entre o *private equity* e o *venture capital*, é com relação à fase da empresa a ser investida. O *private equity* é voltado para investimentos em empresas com maior desenvolvimento, sendo assim com valores de maior monta e com o objetivo de expansão e consolidação.

Mas, as formalidades jurídicas impostas podem ser iguais às do *venture capital*, com a inserção ou não na gestão do negócio, bem como todas as condições gerenciais e de resultados previstas em contrato a ser celebrado entre o investidor e a empresa investida.

Tanto na modalidade de *venture capital* como no *private equity*, a seleção das empresas a serem investidas passa por uma análise criteriosa, chamada de *due diligence*, através da qual o investidor analisa todas as questões relevantes do negócio. Daniel Izzo (2013, p. 165-166) enumera os seguintes critérios principais para escolha do negócio a ser investido: Equipe, modelo de negócio, governança e, para negócios Sociais, o impacto social a ser gerado.

Ao final, normalmente se assina um Termo de Entendimentos (*Term Sheet*), o qual regulará diversas questões da negociação, como por exemplo: o valor do investimento e a participação societária correspondente com base na avaliação (*valuation*), a existência ou não presente e futura de um acordo de quotistas/acionistas, se haverá ou não direito a voto, sobre o direito de preferência na oferta e recusa (*Right of First Offer* e *Right of First Refusal*), direito de venda conjunta (*Dragalong*) pelo acionista majoritário, a confidencialidade da operação, bem como legislação aplicável e demais questões relevantes para o negócio.

Como anteriormente citado, a obtenção de investimento para negócios sociais é o mesmo de empresas tradicionais, pois infelizmente não há um marco regulatório específico para tratar de empresas com fundamento não apenas no lucro, mas na mudança da realidade social.

Portanto, guardada a condição mais favorável para seleção entre investidores e outras formas ligadas a políticas públicas em razão do impacto social, as formalidades e procedimentos jurídicos são os vigentes na legislação e praticados no mercado.

5. Obrigatoriedade de obediência à legislação trabalhista, ambiental e tributária

ALÉM DAS CARACTERÍSTICAS estruturais dos negócios sociais, ao empreendedor que envereda por este caminho é necessário o suporte jurídico para que a natureza do negócio social não se perca.

Em sua operação, o negócio precisa obedecer a legislação trabalhista. Além da gênese do negócio comportar os conceitos de respeito e empoderamento, a obediência a estes preceitos diminui riscos e passivos.

De igual forma deve-se atentar às normas ambientais vigentes, especialmente no tocante ao meio ambiente urbano, como correto descarte de resíduos (*Lei nº 12.305/10*).

Além disso, a observância da cadeia produtiva em relação ao trabalho decente, nos moldes do preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelo ordenamento pátrio, e o estabelecimento de critérios de governança jurídica para mitigar conflitos com fornecedores e consumidores são fundamentais para a caracterização do negócio como sendo social.

Por fim, por não haver uma legislação específica para os negócios sociais e não se tratar do Terceiro Setor, a legislação tributária deve ser obedecida integralmente. Ou seja, deverá cumprir com as normas federais relacionadas às empresas privadas, (Imposto de Renda Pessoa Jurídica, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSSL, PIS, COFINS, INSS, etc.), estaduais (IPVA, ICMS, etc.) e municipais (ISS, IPTU, etc.). A legislação deverá ser aplicada conforme a atividade desenvolvida, bem como poderá o negócio social se beneficiar de normas especiais, como a *Lei Complementar nº 123/2006* que trata do Simples Nacional. O regime tributário aplicável ao negócio social vai depender de suas características.

6. Conclusão

PELO EXPOSTO, DO prisma jurídico o negócio social é uma empresa, constituída e regida conforme a legislação brasileira vigente, devendo cumprir com todas as obrigações por ela impostas.

Diferentemente do Terceiro Setor, o qual possui característica de ausência de finalidade lucrativa, o negócio social reside na esfera empresarial, seja do ponto de vista constitutivo como de regulação jurídica.

Assim, a empresa social deverá se adequar e utilizar dos recursos presentes na legislação para seu desenvolvimento, o qual terá como principal foco o impacto social.

Espera-se que, com o maior desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil, seja criada uma legislação específica, regulando questões como a possibilidade ou limites de divisão de lucros, diferimentos específicos para incentivo do impacto social em grande escala, bem como liberdade jurídica para trabalhar além do modelo tradicional de empresa.

Quando existente, imagina-se maior facilidade para o cumprimento efetivo do princípio da função social da empresa, previsto no Artigo 5º, inciso XXIII e Artigo 1º, IV, combinados com o Artigo 170 e incisos da *Constituição Federal*. Mas enquanto tal regulação específica seja criada, dentro dessa estrutura jurídica, há possibilidade de criar, desenvolver e gerar impacto social por meio do negócio social.

NOTAS

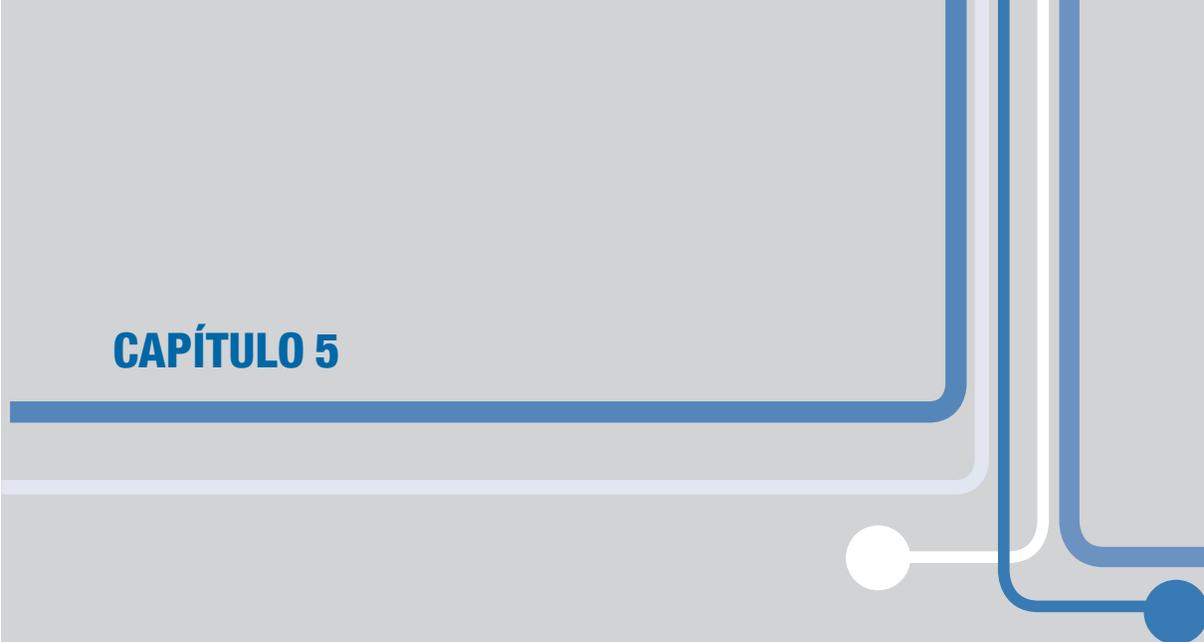
1. Conselho da União Européia, EDUC 27, 6365/02, de 20.02.2002.
2. Faz-se a ressalva porque há duas hipóteses de sociedades não personificada no *Código Civil*: i) sociedade em comum; e ii) sociedade em conta de participação. Embora seja possível a sua utilização no ambiente dos *negócios sociais*, por suas peculiaridades não trataremos neste Artigo.
3. “Art. 982. Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (Art. 967); e, simples, as demais. Parágrafo único. Independentemente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e, simples, a cooperativa”. Este trabalho tratará das sociedades empresárias. Sobre as cooperativas sociais (sociedades simples com DNA social) confira:
SOUZA, L. M. de. Terceiro setor e cooperativas sociais. In: SZAZI, E. (Org.). **Terceiro Setor**: temas polêmicos 2. São Paulo: Peirópolis, 2005, pp. 163-196.
4. “Art. 1.008. É nula a estipulação contratual que exclua qualquer sócio de participar dos lucros e perdas”.
5. “Art. 1.053. A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples. Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima”.
6. “Art. 202. Os acionistas têm direito de receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, a parcela dos lucros estabelecida no estatuto ou, se este for omissivo, a importância determinada de acordo com as seguintes normas”.

7. “Art. 202. (...) § 3º Assembléia geral pode, desde que não haja oposição de qualquer acionista presente, deliberar a distribuição de dividendo inferior ao obrigatório, nos termos deste Artigo, ou a retenção de todo o lucro líquido, nas seguintes sociedades: I - companhias abertas exclusivamente para a captação de recursos por debêntures não conversíveis em ações; II - companhias fechadas, exceto nas controladas por companhias abertas que não se enquadrem na condição prevista no inciso I”.

REFERÊNCIAS

- COELHO, F. U. **Curso de direito civil**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 3: Contratos. VitalBook file.
- GAGLIANO, P. S. **Novo curso de direito civil**. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013. V. 4, tomo II: Contratos em espécie. VitalBook file.
- IZZO, D. Fontes de financiamento In: BARKI, E. et al. (Org.). **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013.
- SOUZA, L. M. de. Terceiro setor e cooperativas sociais. In: SZAZI, E. (Org.). **Terceiro Setor**: temas polêmicos 2. São Paulo: Peirópolis, 2005, pp. 163-196.
- VENOSA, S. de S.; RODRIGUES, C. **Direito Civil; Direito empresarial**. São Paulo: 2010, v. 8.

CAPÍTULO 5



EMPREENDIMENTOS SOCIAIS NA CONJUNTURA CONTEMPORÂNEA DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

*Cícero Aparecido Bezerra
Elenice Mara Matos Novak
Janaína de Fátima Chudzik
Lígia Leindor Bartz Kraemer*

1. Introdução

CONFORME SE OBSERVA nas bases textuais deste livro, os negócios sociais são empreendimentos que nascem e se desenvolvem com objetivos de servirem, cada qual dentro de sua especificidade, a uma comunidade previamente estabelecida. A partir das leituras ambiental, social e econômica desta comunidade o empreendedor define (1) o seu campo de ação, ou seja, o problema a ser resolvido, a lacuna ou necessidade a ser suprida; e (2) como atuará diante de seu alvo, observando a pertinente escala de abrangência local, regional ou global e os critérios temporais envolvidos.

Essas determinações adicionadas de contatos com a população-alvo fundamentam a criação e implantação do novo empreendimento. As ações decorrentes para sua manutenção e prosperidade exigem a execução de processos operacionais (técnicos e administrativos), táticos (gerenciais) e estratégicos (de médio e longo prazos), os quais demandarão competências¹ que, para serem desempenhadas, implicam na utilização de um conjunto de “ferramentas” técnicas e tecnológicas. Neste contexto, o empreendimento se orienta e potencializa recursos para que seus objetivos sejam alcançados.

Assim, como em todos os setores produtivos, um empreendimento social pode ter seu negócio otimizado e seus resultados ampliados e alcançados em prazos mais curtos, dentre outros indicadores importantes, ao estabelecer investimentos estratégicos em inovação e tecnologia. E estes são, tecnicamente, fatores críticos de sucesso, pois novas e diferentes demandas surgem a todo momento e em todos os ambientes da sociedade. Para atender a grupos sociais que têm expectativas e necessidades diversas e, em muitas situações, emergenciais, os empreendedores devem se utilizar de recursos que tragam respostas ágeis permitindo o cumprimento

de sua missão e, se necessário, fazendo uso de procedimentos criativos, ou seja, sem formato-padrão.

Relacionando os dois elementos (inovação e tecnologia) com negócios sociais, este capítulo apresenta uma abordagem conceitual dos respectivos termos, para depois conectá-los a essa modalidade de negócio.

Não se pretende aprofundar a discussão, nem tampouco apresentar casos de sucesso. O objetivo principal é abordar pontos que se firmam pela integração e que possuem uma associação muito mais favorável ao negócio social do que poderia ser imaginado a partir de uma leitura superficial sobre o tema.

2. Conceitos-chave

NÃO É RARO encontrar os termos “inovação” e “tecnologia” associados ao desenvolvimento social e econômico de uma localidade seja para aumentar a competitividade das empresas (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p. xii) ou, até mesmo, para impulsionar o próprio desenvolvimento da região (TIGRE, 2006, p. vii). Os impactos dos investimentos em inovação e tecnologia refletem diretamente sobre todas as formas de organização e desencadeiam, por consequência, ganhos na qualidade de vida de cada cidadão. Com essa interpretação, não há como dissociar estes dois elementos (inovação e tecnologia) de negócios sociais e os mesmos podem estar presentes a partir da ideia que gera essa modalidade de negócio e permanecerem como ferramentas de sustentabilidade e sobrevivência.

Com o objetivo de consolidar o entendimento do capítulo, torna-se premente a conceituação de tais elementos.

2.1 Inovação

O termo “inovação” tem sido constantemente associado à competitividade das organizações. Para Rejeb *et al.* (2008, p. 838), a inovação é a chave para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, principalmente para as pequenas e médias empresas. Já, segundo Armbruster *et al.* (2008, p. 644), a inovação pode ser considerada como um complexo fenômeno que envolve aspectos técnicos (por exemplo: novos produtos e novos métodos de produção) e não técnicos (novos mercados e novas formas de organização).

De acordo com Bourque (2000), os empreendimentos e seu respectivo território podem ser chamados de “espaços intermediadores” uma vez que neles acontecem

ações e mudanças econômicas e sociais refletidas em uma dimensão ambiental.

Segundo dados do *Asian Development Bank* (2013), investidores têm como prioridades projetos voltados para os seguintes setores dessa diensao abiental: Agricultura e recursos naturais; Capacitação; Educação; Energia; Finanças; Saúde; Indústria e comércio; Setor primário; e Desenvolvimento social e proteção.

Uma das referências mais comumente empregadas quando se trata de inovação é o Manual de Oslo (2005). Este manual considera que o processo de inovação ocorre quando sustentado por quatro pilares (MANUAL..., 2005, p. 41-46):

- a) condições estruturais: referem-se às condições que envolvem e regem as organizações. Tais condições podem ser exemplificadas com: o sistema educacional básico da população; a infraestrutura de comunicações e telecomunicações; a presença de instituições financeiras que possibilitem o acesso a capital de risco; os contextos macroeconômico, político e legal; a acessibilidade ao mercado, a estrutura da indústria e o ambiente competitivo;
- b) base de ciência e tecnologia: refere-se ao conhecimento científico acumulado e à capacidade em engenharia. Exemplos deste sustentáculo podem ser observados em: sistemas de treinamento técnico especializado; em universidades; no apoio à pesquisa básica; em atividades estratégicas de pesquisa e desenvolvimento públicas e privadas e; no apoio à inovação em áreas de difícil acesso às empresas;
- c) fatores de transferência: referem-se ao fluxo de informações que facilitam o processo de comunicação dentro e fora da organização, bem como os próprios fatores culturais e sociais que afetam este fluxo. Exemplos: elos formais e informais entre as empresas; observatórios tecnológicos; redes de especialistas; grau de mobilidade dos engenheiros e cientistas; acesso à P&D pública; formação de empresas a partir da divisão; acesso ao conhecimento estabelecido em patentes, imprensa especializada e publicações científicas; e
- d) dínamo da inovação: refere-se à própria capacidade da empresa em inovar. Depende de fatores como: as oportunidades tecnológicas apresentadas (e à capacidade da organização em reconhecer estas oportunidades), bem como àquelas criadas pela própria empresa; a capacitação da força de trabalho e a própria estrutura organizacional.

Baseando-se no Manual de Oslo, Parolin e Oliveira (2010, p. 18-26), destacam que, para as organizações, existem quatro tipos de inovações:

- a) inovações de produtos (bens e serviços): melhorias nas especificações técnicas, nos componentes, nos materiais, nas facilidades de acesso e uso ou na sua funcionalidade;
- b) inovações de processos: novos métodos, técnicas e dispositivos de produção ou distribuição;
- c) inovações organizacionais: novos métodos para as práticas, a estruturação local e as relações de trabalho, inclusive as externas; e
- d) inovações de marketing: novos métodos na concepção, no posicionamento, na formação de preços e na promoção de produtos.

Tironi (2005, p. 50) percebe que a inovação pode ser motivada tanto pelo mercado (o lado de demanda, quando da presença da competitividade), quanto internamente (o lado da oferta, quando da presença de um novo conhecimento ou invenção).

Logo, agregar a inovação aos hábitos de cada cidadão e de cada organização não deveria ser um exercício desafiador. Qualquer instituição pode e deve inovar; a sociedade, por sua vez, necessita ultrapassar seu simples papel de consumidora de produtos e serviços e, de forma crescente, deve provocar inovações por meio de novos comportamentos para consolidar pesquisas e ampliar linhas de desenvolvimento das futuras gerações.

2.2 Tecnologia

À inovação, recorrentemente, se encontra associada a tecnologia (LICHTENTHALER, 2011, p. 75; CARRER *et al.*, 2010, p. 18; DURISIN, CALABRETTA PARMEGGIANI, 2010, p. 444).

O termo “tecnologia” deriva da junção das palavras gregas *tekne*, que significa “técnica” e *logos*, “conhecimento”. Portanto, tecnologia não significa unicamente um dispositivo, mas o conjunto de saberes aplicados às matérias-primas e ferramentas que resultam em um produto, serviço e/ou atividade para satisfazer alguma necessidade.

Para Silva (2003, p. 52), “a utilização da palavra ‘tecnologia’ tem sido ampliada para muitas áreas do conhecimento, alterando muitas vezes seu significado e distanciando-se da conceituação tradicional”. Em um artigo anterior, este mesmo autor afirma que “o modismo, ou a modernidade, tem levado a usar a palavra em áreas que nada tem a ver com este campo” (SILVA, 2002, p. 2).

No sentido de explorar as várias nuances do termo, Veraszto *et al.* (2008, p. 67-72) apresentam algumas concepções empregadas:

- a) intelectualista: trata da tecnologia como um conhecimento prático derivado diretamente do desenvolvimento do conhecimento científico teórico, obtido por meio de processos evolutivos e acumulativos;
- b) utilitarista: por considerar tecnologia como técnica, não vê relação com o processo empregado em sua elaboração – apenas o uso e a finalidade são levados em consideração;
- c) como sinônimo de Ciência: associa a tecnologia às ciências naturais e matemáticas, empregando as mesmas lógicas e formas de concepção e produção;
- d) instrumentalista: trata a tecnologia como ferramentas construídas para a realização de tarefas;
- e) neutralidade: aborda a tecnologia como sendo isenta de interesses individuais tanto na concepção e desenvolvimento, como nos resultados finais;
- f) determinismo: nesta visão, a tecnologia é uma força autônoma, auto evolutiva, que segue o curso natural de seu desenvolvimento;
- g) universalidade: leva em consideração que concepção da tecnologia não necessita de contexto social, nem mesmo suas características de valor, visto que, sendo fruto do desenvolvimento científico, é neutra;
- h) social: relaciona a tecnologia com a demanda social, a produção tecnológica, a política e a economia.

Neste sentido, tanto a atenção do empreendedor como do financiador da iniciativa deve estar voltada para a oferta local de meios que facilitem a aquisição e distribuição da produção, embora os projetos mais audaciosos utilizem matérias primas ou materiais oriundos de outras regiões.

Na análise da obra *O conceito de tecnologia*, Álvaro Viera Pinto, Coronel e Silva (2010, p.182) apontam para associações indevidas entre os conceitos de técnica e tecnologia. Para estes autores, ‘técnica’ se refere à capacidade humana de produzir e inventar meios artificiais para a resolução de problemas, enquanto que ‘tecnologia’, “é a ciência da técnica [na qual] está o desenvolvimento científico, e [...] uma incessante exigência social de superação de obstáculos e busca de inovações”.

Para Alves (2009, p. 18), o objeto de estudo da tecnologia, de maneira profunda e sistemática, são os meios de atingir um objetivo final, a partir de experiências seguras baseadas em princípios verdadeiros; colocado de outra forma, tecnologia é “a aplicação de conhecimentos científicos na resolução de problemas”. Aquino *et al.* (2010, p. 691) apresentam uma visão mais humana da tecnologia; para estes autores, “a tecnologia pode ser considerada a apreensão e a aplicação de um conjunto de conhecimentos

e pressupostos que possibilitam aos indivíduos pensar, refletir, agir, tornando-os sujeitos de seu próprio processo de existência”. A análise destes conceitos nos leva a considerar que o despertar da consciência através do domínio de conhecimentos pode estimular os indivíduos para investimentos em negócios sociais, ampliar as perspectivas empreendedoras e promover a inclusão da população.

Mapeando a escala crescente da tecnologia diante de estudos sobre a evolução do homem, fica claro também que ela teve sua origem nos mais primórdios bens criados pelo homem das cavernas e evolui na medida de pesquisas, descobertas e inovações, para os mais sofisticados bens tecnológicos, físicos e virtuais.

Resumidamente, tecnologias (artefatos que permitem a execução eficiente e eficaz de processos), somadas aos projetos e às metodologias de inovação (percepção criativa da qualidade) são ferramentas que dão suporte aos diferentes modelos de negócios, com grande capacidade de adaptação às suas rotinas, assim como às oportunidades. O resultado é o acesso instantâneo e remoto a qualquer base, rompendo barreiras humanas geográficas e temporais.

3. Tecnologia e inovação no contexto dos negócios sociais

CONSIDERANDO-SE OS TERMOS ‘inovação’ e ‘tecnologia’ associados à competitividade nas organizações, verifica-se que alguns autores não hesitam em vinculá-los a sua lucratividade. Para Musteen e Ahsan (2013, p. 422), a inovação tem sido encarada, há muito tempo, como fator chave para obtenção de vantagem competitiva sustentável e lucratividade superior. Quando associados, especificamente, às empresas de porte reduzido, Colombo *et al.* (2012, p. 185) argumentam que a lucratividade pode ser aumentada na medida em que estas organizações investem no propósito de inovar.

Da mesma forma, o aspecto tecnológico das organizações tem sido estudado quanto à sua capacidade de geração de lucros. Segundo Almor, Tarba e Margalit (2014, p. 427), uma estratégia para o aumento nos lucros das empresas globais é a aquisição de micro e pequenas organizações, como forma de acesso às novas tecnologias. Já para Drnevich e Croson (2001, p. 502), a tecnologia é capaz de tornar-se um recurso que suporta estratégias de negócios inovadores e lucrativos, complementando a flexibilidade inerente à plataforma tecnológica. Vitali, Tedeschi e Gallegati (2013, p. 1078) evidenciaram que organizações que experimentam vários

períodos de lucratividade também são aquelas com elevados níveis tecnológicos.

Porém, ainda que a inovação e a tecnologia estejam fortemente relacionadas à competitividade das empresas, são também elementos que podem contribuir com o desenvolvimento social. Neste contexto, Westley e Antadze (2010, p. 2) definem inovação social como sendo um processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudam profundamente rotinas básicas, recursos, fluxos de autoridade ou crenças do sistema social no qual a inovação ocorre.

Para Westley e Antadze (2010, p. 3), uma inovação social não necessariamente envolve interesses comerciais (apesar de não prescindir destes) – o foco está nas mudanças em níveis sociais sistêmicos. Por sua vez, Wagner (2010, p. 584) alerta para o fato de o conceito de inovação ser pulverizado em função de sua aplicabilidade; o autor alega que a inovação com elevado benefício social é um tipo específico de inovação ou, simplesmente, trata-se apenas da integração de outros objetivos mutuamente compatíveis.

Da mesma forma como o termo ‘inovação’, o termo ‘tecnologia’ também vem sendo acrescido do aspecto social. Para Skarzauskiené, Tamosiunaité e Zaléniené (2013, p. 233) é importante destacar que a expressão ‘tecnologia social’ ainda que, frequentemente, empregada no contexto de mídias sociais, é muito mais do que isto, pois enfatizando as Ciências Sociais e Humanas como formadoras de uma sociedade, reconsideram que o foco da força tecnológica está nos atores humanos.

Seja como for, tanto a inovação, quanto a tecnologia (inclusive aquelas voltadas aos aspectos sociais) não se sustentam sem o adequado negócio que viabilize sua disseminação. De acordo com Blount e Nunley (2013, p.278), trata-se de uma crescente preocupação das comunidades empresariais, uma vez que vários conceitos têm permanecido mal definidos. Neste contexto, há que se estabelecer definições que são recorrentemente associadas aos negócios sociais (2010, p. 2):

- a) empresas sociais: empresas privadas, orientadas ao lucro, cujo mercado, ao qual são oferecidos os produtos/serviços, apresenta finalidades sociais; e
- b) empreendedorismo social: centra-se nas características da pessoa que dá início a uma empresa social.

Torna-se pertinente esclarecer que os negócios podem nascer tanto por iniciativa da população que compõe a base da pirâmide social e econômica, quanto pela atitude de empreendedores com alta lucratividade dispostos a disponibilizarem recursos que possam alavancar o primeiro grupo citado.

As empresas (ou negócios) sociais devem combinar eficiência, inovação e recursos de organizações tradicionalmente voltadas ao lucro, com valores e missão de empreendimentos sociais (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013, p. 408). Apesar da afirmativa, os mesmos autores registram tensões entre os aspectos “social” e “lucrativo”, enquanto tema de pesquisas, o que pode ser verificado no Quadro a seguir.

Quadro – Agenda de pesquisa explorando negócios sociais

	Questões de pesquisa	Conclusões encontradas	Pesquisas futuras
TEORIA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • O que possibilita a criação, manutenção e, destruição de instituições? • Como organizações sociais operacionalizam suas ações? • Como organizações com múltiplas lógicas institucionais obtêm legitimidade? 	<ul style="list-style-type: none"> • A socialização entre colaboradores que não se caracterizam por uma lógica social ou de mercado é mais efetiva do que a contratação de colaboradores que apresentam lógicas distintas. • Práticas seletivas de cada lógica permitem às empresas sustentar ambas. • Estruturas organizacionais que balanceiam diferenciação e integração são mais propensas a suportar lógicas que competem entre si. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como instituições societárias impactam a capacidade das organizações em ganhar legitimidade e sustentar seus vieses sociais? • Como instituições societárias impactam as tensões que surgem em empresas sociais? • Qual deve ser o papel das agências que suportam as organizações em combinar bem estar social com a lógica de mercado?
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a natureza da identidade organizacional? • Como identidades organizacionais mudam? • Como gerenciar múltiplas identidades? 	<ul style="list-style-type: none"> • A criação de uma identidade integradora em conjunto com subgrupos distintos pode mitigar conflitos e propiciar identidade positiva. • Promoção de membros pluralistas, desenvolvendo soluções integrativas e introduzir aspectos sociais em procedimentos de trabalho, podem promover tensões entre membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como instituições sociais podem gerenciar efetivamente suas múltiplas identidades? • Como as identidades das instituições sociais mudam ao longo do tempo e como isto impacta na gestão das tensões?
TEORIA DOS STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> • Para quem as empresas devem prestar contas de seus resultados? • Como os gerentes equilibram suas atividades entre os stakeholders e os shareholders? • Em quais stakeholders os gerentes devem focar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores sociais devem manter juntos os stakeholders de divergentes expectativas e valores. • O sucesso de um negócio social depende de colaboração de múltiplos stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como e quando as relações com stakeholders divergentes podem contribuir com o sucesso social da empresa? • Quais condições podem fazer com que os stakeholders suportem o aspecto social do negócio?

TEORIA DOS PARADOXOS	<ul style="list-style-type: none"> • Como surgem tensões paradoxais? • Como líderes e gerentes lidam com tensões paradoxais? 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes tomam empresas sociais como paradoxais. • Tensões entre missões sociais e de negócios não somente são contraditórias como também se reforçam. • Sucesso organizacional de longo prazo depende mais de abranger os paradoxos do que de resolvê-los. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais tensões paradoxais são mais expressivas em negócios sociais? • Quais características organizacionais permitem aos negócios sociais abranger efetivamente as tensões?
----------------------	--	--	---

Fonte: adaptado de SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013, p. 415-416.

Baker (2013, p. 301) assume que o conceito de negócio social passa por tópicos como responsabilidade social corporativa, educação, empreendedorismo, mudança climática e ambiental, investimentos e ajuda estrangeira, globalização, inovação, microcrédito e microfinança, sustentabilidade, marketing transformacional, organizações voluntárias e de caridade e, bem-estar. Já French (2013, p. 287) acredita que o desenvolvimento social, promovido por empresas com fins lucrativos, somente ocorre a partir de quatro elementos, a saber: revolução tecnológica, revolução em ciências comportamentais, demanda e consolidação das ciências gerenciais. Este mesmo autor entende que, ainda que os negócios sociais sejam veículos de transformação social por seus próprios méritos, de forma geral, os mesmos não prescindem das melhores práticas de todos os campos da área de gestão.

Porém, é prudente verificar que as finalidades “social” e “lucrativa”, enquanto objetivos de um negócio não são excludentes. Blount e Nunley (2013, p. 296) acreditam que a dicotomia entre atividades econômicas e sociais não existe, e colocar estas atividades em esferas separadas, não somente cria definições confusas, como perpetua a crença de que o lucro é realizado a partir de perdas sociais.

Em um sentido mais reducionista, é possível perceber que o lucro é obtido a partir de receitas e custos. Se uma empresa aumenta sua receita é porque seu produto/serviço tem sido mais requerido pelos clientes (sociedade). Na pior das hipóteses, se este lucro não for revertido em investimento na própria empresa, parte dele retorna à sociedade na forma de impostos pagos ao governo. Porém, caso a empresa intencione manter-se no mercado, é natural que o lucro (ou parte dele) seja investido na própria empresa, através da aquisição de novos bens de capital (e, indiretamente, gerando lucro para aqueles que os fornecem), ou na própria ampliação das operações cujo impacto é facilmente percebido sob a forma de contratação de pessoas. Mesmo na hipótese de que o aumento na lucratividade tenha se originado

na redução de custos envolvendo colaboradores, ainda assim, é possível visualizar que houve ganho social no sentido de que menos colaboradores estão efetuando tarefas que anteriormente necessitavam mais mão de obra (isto indica capacitação de pessoal), ou automação de tarefas, representando capacitação e modernização de linhas de produção. Além disto, uma organização com objetivos exclusivamente voltados ao lucro ou ao aspecto social não sobrevive sem lucratividade e, neste sentido, as perdas dessa empresa são mais sentidas primeiramente junto às pessoas que nela colaboravam. Ou seja, não há como separar o lucro do aspecto social.

Inovação e tecnologia são, portanto, fatores intrínsecos ao mundo dos negócios. Estes dois elementos facilitam a inserção e manutenção dos empreendimentos no mercado socioeconômico e colaboram para uma sociedade economicamente ativa.

4. Negócios sociais na era digital

TODA ORGANIZAÇÃO PARA se inserir economicamente no mercado necessita de uma estrutura mínima de recursos (bens patrimoniais e de consumo e recursos financeiros) e de pessoal (competências) que permitam a execução tanto de suas atividades-meio (voltadas aos processos administrativos, operacionais e gerenciais) como de suas atividades-fim (voltadas aos processos estratégicos, ou seja, ao cerne de seu negócio). Ao desempenhar suas respectivas funções internas e externas em busca de objetivos predeterminados, a empresa cumpre, conseqüentemente, sua função social, pois é à sociedade que ela está direcionada.

E, como sua razão é gerar produtos e/ou serviços para oferecer e/ou atender à demanda das pessoas, é importante observar que a inclusão destas pessoas no mundo digital tem evoluído numa progressão suficientemente rápida a ponto de estarem hoje conectadas 24 horas diárias às diferentes redes, realizando suas transações sociais, comerciais e financeiras através de dispositivos tecnológicos.

Sendo assim, a infraestrutura tecnológica de informação e comunicação disponível tem proporcionado integração e colaboração entre pessoas-pessoas, pessoas-organizações e organizações-organizações, o que transformou a economia de mercados anteriormente limitados por algum fator (demográfico, geográfico, de renda etc.) em uma nova economia, chamada digital ou global, onde as transações ultrapassam qualquer barreira física pelo uso das redes de comunicação.

Nessa economia digital, não basta que as organizações sobrevivam. É preciso que informatizem seus processos, criem sistemas virtuais, integrem redes e transitem pela Web, utilizando tecnologias da informação e comunicação para cumprimento de

sua missão.

De acordo com Turban *et al.* (2010, p.47), “a economia digital é caracterizada pelo extenso uso da tecnologia da informação em geral e pela Internet em particular. Estas conduzem a novos modelos de negócios que reduzem significativamente custos e aprimoram a qualidade, o serviço de atendimento ao cliente e a velocidade”.

Baseando-se em Turban (2004) e observando como os negócios evoluíram ao longo dos últimos anos, pode-se afirmar que a maturidade digital das organizações passa pelas seguintes fases:

- I. automação de processos, ou seja, substituição do papel por documentos digitais (tanto textuais memorandos, relatórios, planejamentos etc., como planilhas de cálculo, matrizes, imagens estáticas e dinâmicas - desenhos, gráficos, fotografias, etc.); criação de intranets para comunicação e fluxo de documentos, criação de sistemas de informação;
- II. utilização da Web para buscar, identificar, localizar e acessar pessoas, instituições, imagens, documentos etc.;
- III. inserção da representação do empreendimento na Web por meio de um site, através do qual possa ser identificado e localizado, ou seja, visto mundialmente;
- IV. participação efetiva na Web executando transações com cliente (comunicação, venda, pesquisa de satisfação etc.) e outras organizações (fornecedores, parceiros etc.);
- V. criação de mercado por meio da criação de comunidades virtuais fazendo uso das redes eletrônicas e sociais (blog, Facebook, Twitter etc.); e
- VI. oferta de serviços e melhoria dos negócios a partir da colaboração de clientes e parceiros.

Com se pode verificar, todas as fases da maturidade de uma organização, em relação a sua adaptação à economia digital, dependem do uso de tecnologias da informação², as quais desempenham o papel de suporte às áreas funcionais, gerenciais e estratégicas. Quanto maior o grau de maturidade digital, mais dependência a organização tem das tecnologias da informação.

Há que se destacar, no entanto, a existência de organizações que, ao atingirem o último nível de maturidade, podem vir a se tornar um *e-business*, enquanto outras podem já nascer nesta forma. Na definição de Turban (2010, p. G4), *e-business* é “uma empresa que realiza eletronicamente a maioria de suas funções de negócio; a definição mais ampla de comércio eletrônico, incluindo negócios intraorganizacionais e interorganizacionais e comércio eletrônico”.

A inserção de uma organização na economia digital exige, portanto e efetivamente, a implantação de uma infraestrutura tecnológica a partir de cinco passos (TURBAN et al., 2010, p. 613-615):

- I. planejamento de sistemas: alinhado ao planejamento do negócio, deve-se documentar os requisitos a serem exigidos dos sistemas; estudar os dados e as informações necessárias, o fluxo pretendido para as informações a serem extraídas, os usuários a serem atendidos e os possíveis riscos de falha; e definir um cronograma de implantação, o orçamento a ser disponibilizado; os marcos regulatórios e as parcerias a serem firmadas no tocante ao compartilhamento de bancos de dados;
- II. criação de uma arquitetura de tecnologia da informação, definindo: os dados a serem inseridos, as informações a serem extraídas e os módulos operacionais e gerenciais dos sistemas; os equipamentos e os programas/aplicativos nos quais os módulos serão executados; os critérios de segurança; os recursos humanos; e os procedimentos para implantação e operação dos sistemas;
- III. aquisição dos programas/aplicativos, o que poder advir das seguintes opções: desenvolvimento próprio; desenvolvimento terceirizado; compra de terceiros; locação; parceria na utilização; ou combinação entre as opções;
- IV. instalação e integração dos programas/aplicativos, o que deve ser intermediado por meio de testes de unidade de cada módulo, testes de integração entre os módulos, testes de usabilidade e testes de aceitação para, e somente depois, serem disponibilizados aos usuário finais para sua operação; e
- V. manutenção e atualização, o que garante o uso ininterrupto dos sistemas; a avaliação do cumprimento de seus objetivos, pode levar os programas/aplicativos à contínua manutenção ou a sua substituição.

A estruturação e integração das tecnologias da informação e comunicação cumprem seus papéis indispensáveis para a dinâmica, agilidade, eficiência e eficácia dos negócios. Diante de todas as demandas sociais, fomentar a inovação e a tecnologia nos ambientes de negócios pode ser muito mais que uma condição básica de estrutura; trata-se de permear as comunidades com a oportunidade de acesso às dinâmicas informacionais e de garantir sua inclusão social, digital e econômica nos diversos espaços nacionais e internacionais.

5. Considerações finais

NEGÓCIOS SOCIAIS SÃO gerados e se sustentam por ideias, problemas, causas, valores e vocações e, por sua natureza, empreendem motivados por desafios convergentes em seus objetivos: bem estar do cidadão e melhoria da qualidade de vida.

Os elementos abordados neste capítulo são alguns dos aspectos relacionais que ajudam significativamente a dar amplas condições de um empreendedor a viabilizar um negócio social.

Usar a tecnologia e, neste caso, tecnologias da informação e comunicação para prospectar um grupo social e identificar variáveis que dificultam melhores condições ou condições básicas de sobrevivência é imprescindível. Diante das incertezas do futuro de uma comunidade, o que menos se quer é planejar com alto risco de insucesso e a tecnologia deve ser utilizada para a obtenção, o tratamento e a análise de dados e informações. Ou seja, planejar com informações coletadas, avaliadas e suportadas em cenários ambientais, geográficos e temporais é um procedimento que, certamente, se ancora em certezas nas tomadas de decisão.

Outra forma de relação vem por uma palavra-chave: inclusão. Quando empreendedores definem, diante de todos seus anseios, a missão de seus negócios sociais eles estabelecem, intrinsecamente, a essência da inclusão. Muitas vezes, esse é o caminho de um empreendimento, por meio do qual o cidadão alcançado pelo negócio obtém a oportunidade de aprender, conhecer, integrar-se a outros grupos, discutir, evoluir e ser, futuramente, também um empreendedor, gerador de uma nova iniciativa em torno do bem comum.

Nesse sentido, o empreendedorismo social tornou-se uma postura inspiradora utilizada tanto por empresas, independentemente de seu porte, como por indivíduos, distribuídos nas categorias de empreendedores, investidores e ativistas sociais. Explicitando essas práticas, Yunus (2010) demonstra em seu livro *Building Social Business* o poder transformador desses atores transformando vidas; os cenários mercadológicos orientados à prática daqueles que querem criar negócios sociais; e como políticas públicas e ações corporativas devem se moldar à abertura de espaços para esse novo modelo potencializando o resgate das promessas do livre mercado.

Para finalizar, mas dar seguimento à reflexão sobre o tema lança-se um desafio aos empreendedores e àqueles que desejam empreender em negócios sociais: impulsionar o cidadão, que já foi alvo de um negócio social e conseguiu superar as fragilidades, a ser um empreendedor inovador em sua comunidade, fazendo plena aplicação da tecnologia para gerar novas oportunidades a grupos que anseiam por sua inclusão e melhorias em suas expectativas e necessidades de vida.

NOTAS

1. Aqui entendidas como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes.
2. Conjunto de sistemas de informação e seus dispositivos básicos e periféricos para coleta, tratamento, busca, disseminação e uso de dados e informações.

REFERÊNCIAS

- ALMOR, T.; TARBA, S. Y.; MARGALIT, A. Maturing, technology-based, born-global companies: surviving through mergers and acquisitions. **Management International Review**, v. 54, p. 421-444, Aug. 2014.
- ALVES, T. A. D. S. **Tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas**: da idealização à realidade. Lisboa, 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- AQUINO, P. S. et al. Análise do conceito de tecnologia na enfermagem segundo o método evolucionário. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 5, p. 690-696, set./out. 2010.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, p. 644-657, 2008.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK. **Inclusive business support**. Manila, Philippines, 2013. Project n° 46240, Regional-Capacity Development Technical Assistance.
- BAKER, M. J. Capitalism 2.0 and social business. **Social Business**, v. 3, n. 4, p. 297-310, 2013.
- BEYHAN, B. et al. **Comments and critics on the discrepancies between the Oslo Manual and the Community Innovation Surveys in developed and developing countries**. Ankara, Turkey: TUBITAK, 2009. (STPR Working paper, 902).
- BLOUNT, J.; NUNLEY, P. What is a "social" business and why does the answer matter? **Brooklyn Journal of Corporate, Financial and Commercial Law**, v. 8, n. 2, p. 278-316, 2013.
- BOURQUE, G. L. De l'ancienne à la nouvelle économie: un processus de modernisation sociale de l'industrie. **Cahiers du CRISES**, Mars 2000. Coleção Working Papers, n. ET0006.
- CARRER, C. C. et al. Innovation and entrepreneurship in scientific research. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 36, n. especial, p. 17-25, jul. 2010.
- COLOMBO, M. G. et al. Small business and networked innovation: organizational and managerial challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 181-190, 2012.
- DRNEVICH, P. L.; CROSON, D. C. Information technology and business-level strategy: toward an integrated theoretical perspective. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 483-509, 2001.
- DURISIN, B.; CALABRETTA, G.; PARMEGGIANI, V. The intellectual structure of product innovation research: a bibliometric study of the Journal of Product Innovation Management, 1984–2004. **Journal of Product**

Innovation Management, v. 27, n. 3, p. 437-451, May 2010.

FREEMAN, C.; SOETE, L. Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past. **Research Policy**, v. 38, p. 583-589, 2009.

FRENCH, J. Social business, social behaviour and social marketing: three cornerstones of future social development. **Social Business**, v. 3, n. 4, p. 285-296, 2013.

LICHTENTHALER, U. Open innovation: past research, current debates, and future directions. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 1, p. 75-93, Feb. 2011.

MANUAL de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: OECD/OCDE/FINEP, 2005.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MUSTEEN, M.; AHSAN, M. Beyond cost: the role of intellectual capital in offshoring and innovation in young firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 2, p. 421-434, Mar. 2013.

PAROLIN, S. R. H.; OLIVEIRA, H. C. **Inovação e propriedade intelectual na indústria**. Curitiba: SENAI/SESI, 2010.

PINTO, A. V.; CORONEL, D. A.; SILVA, J. M. A. O conceito de tecnologia. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 20, p. 181-185, jan./mar. 2010.

PRESTER, J.; BOZAC, M. G. Are innovative organizational concepts enough for fostering innovation? **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 1, p. 23, Feb. 2012.

REJEB, H. B. et al. Measuring innovation best practices: improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. **Technovation**, v. 28, p. 838-854, 2008.

SILVA, J. C. T. Tecnologia: conceitos e dimensões. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2002.

SILVA, J. C. T. Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Revista Produção**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 50-63, 2003.

SKARZAUSKIENÉ, A.; TAMOSIUNAITÉ, R.; ZALÉNIENÉ, I. Defining social technologies: evaluation of social collaboration tools and technologies. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, v. 16, n. 3, p. 161-254, Oct. 2013.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, July 2013.

SPEIRS, J.; FOXON, T.; PEARSON, P. **Review of current innovation systems literature in the context of eco-innovation**. [S.l.]: Eurostat/EEA/JRC, 2008. (Working paper). Measuring Eco-Innovation Project.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIRONI, L. F. Política de inovação tecnológica: escolhas e propostas baseadas na PINTEC. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 46-57, jan./mar. 2005.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os

negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da informação para a gestão**: transformando os negócios na economia digital. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VAN DER PANNE, G. Issues in measuring innovation. **Scientometrics**, v. 71, n. 3, p. 495-507, 2007.

VERASZTO, E. V. et al. Tecnologia: buscando uma definição para o conceito. Prisma.com, Porto, v. 7, p. 60-85, 2008.

VITALI, S.; TEDESCHI, G.; GALLEGATI, M. The impact of classes of innovators on technology, financial fragility, and economic growth. **Industrial and Corporate Change**, v. 22, n. 4, p. 1069-1091, July 2013.

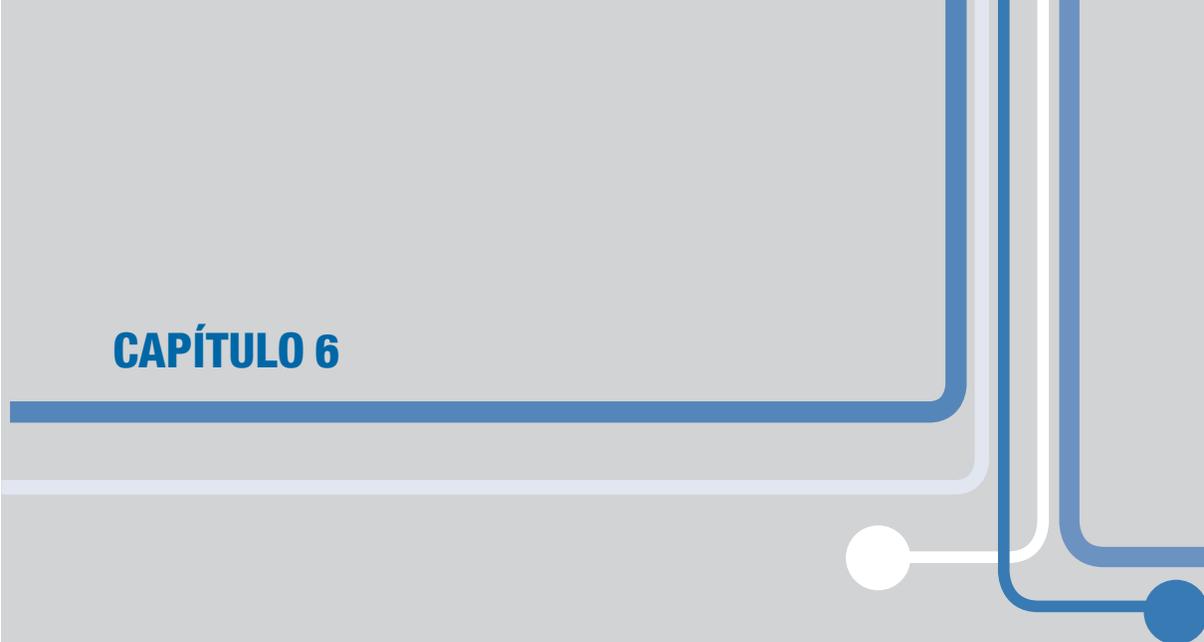
WAGNER, M. Corporate social performance and innovation with high social benefits: a quantitative analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 4, p. 581-594, July 2010.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact.

The Innovation Journal, v. 15, n. 2, p. 1-19, 2010.

YUNUS, M. **Building social business**. New York: Public Affairs, 2010.

CAPÍTULO 6



CASES PARANAENSES DE NEGÓCIOS SOCIAIS

*Ana Lucia Jansen de Mello de Santana
Andressa de Fátima Molina*

1. Introdução

COMO SE ENCONTRA a área de negócios sociais no Paraná? A partir da apresentação de cases paranaenses, este capítulo tem como finalidade expor o motivo pelo qual as instituições em questão se denominam negócios sociais e, a partir disso, demonstrar seus serviços e explicar como conseguem ter impacto positivo sobre a sociedade.

Para construir esse capítulo, foram feitas entrevistas às empresas que trazem no âmbito institucional o modelo de negócios sociais, trabalhando com a ideia de que um negócio social possui as seguintes características:

- a) desenvolve uma atividade comercial;
- b) tem como propósito a remoção de obstáculo(s) que impede(m) a inclusão sócio-econômica de indivíduos, famílias e comunidades que se situam na base da pirâmide social;
- c) adota inovações técnicas e tecnológicas;
- d) potencializa os recursos econômicos locais (humanos, materiais, etc.), gerando emprego, renda, direitos sociais, capacitação, empregabilidade;
- e) remunera todos os fatores e recursos econômicos, produzindo lucro;
- f) adota escalas reduzidas de alcance local para a produção dos bens ou serviços e comercialização, com possibilidades de replicação em outros ambientes;
- g) o lucro se constitui o meio que permite realizar o propósito; e
- h) o(s) investidor(es) recebe(m) de volta o capital investido no prazo pactuado com o empreendedor.

Sustentados nos oito critérios acima explicitados e considerando ser este um modelo muito recente na sua aplicação, após pesquisa de campo chegou-se a duas experiências que serão relatadas no presente capítulo.

É possível que outros empreendimentos atuantes no Estado do Paraná já estejam em funcionamento e escaparam ao nosso conhecimento. A publicação desta obra certamente irá despertar empreendedores para colocar em maior evidência seus negócios sociais o que nos permitirá numa edição futura ampliar o escopo ainda modesto deste capítulo.

Importante ressaltar que um número bem maior de empresas foram abordadas para este levantamento. Todavia na aplicação de entrevista e questionário evidenciou-se a não aderência a um ou mais dos critérios acima elencados. São empresas comerciais constituídas como negócio tradicional com atributos sociais interessantes ou com alto grau de cidadania corporativa. É uma característica desejável em todo negócio tradicional, mas que não basta para ser um negócio social. Outras, ainda, se revelaram como organizações do terceiro setor, ou seja, organizações sem finalidades lucrativas, afastando-as também do modelo negócio social.

A entrevista obedeceu um roteiro pré-estabelecido e as perguntas formuladas questionaram:

- a) o institucional: origem do empreendimento, missão institucional e enquadramento no conceito negócios sociais;
- b) o produto/serviço: quais são os diferenciais do produto/serviço em relação às demais opções do mercado (introdução da inovação técnica/tecnológica no processo de produção, no uso de matérias-primas e insumos, na embalagem, preço de venda, etc.) e, principalmente, como esse produto/serviço impacta em seu público-alvo, bem como os indicadores utilizados para mensurar esses dados;
- c) o modelo de governança: as perguntas nesse tema envolveram questões sobre o modelo de governança da empresa, além da explicação de como são tomadas as decisões no modelo de governança atual;
- d) a gestão financeira: sobre fontes de recursos principais do empreendimento; se e como a empresa distribui lucros ou resultados; bem como, se já foi alcançada a sustentabilidade financeira ou quando e de que maneira a organização pretende alcançá-la.

As empresas paranaenses constituídas como negócio social apresentadas neste capítulo estão sediadas em Curitiba, capital do Estado do Paraná, tendo sido fundadas entre 2001 e 2007, respectivamente Terra Nova e Solidarium, para as quais entrevistas foram aplicadas para obtenção de informações que complementassem as disponíveis em seu respectivo site.

2. Terra Nova

A TERRA NOVA foi fundada em 2001, por André Luis Cavalcanti de Albuquerque. Filho de uma tradicional família de advogados paranaenses, André Luís encontrou uma forma de conciliar sua formação em advocacia com a vocação na mediação de conflitos sociais. A Terra Nova Regularizações Fundiárias não depende de doações. É hoje um case de sucesso e recebe investimentos na sua reestruturação e um plano de negócios ambicioso pela *PriceWaterhouseCoopers* e Mattos Filho.

Atuando no Paraná, em São Paulo e em Rondônia, a Terra Nova vem sendo procurada tanto por proprietários de terras ocupadas irregularmente como por ocupantes em busca de uma solução pacífica e também por construtoras de hidrelétricas dispostas a negociar o reassentamento dos afetados pela obra, como a Odebrecht fez na Usina de Santo Antônio.

Para evitar a desocupação judicial, a empresa busca o valor justo para as partes, homologa um acordo, cuida do loteamento, convoca a prefeitura, as empresas concessionárias de água e energia locais, e emite os carnês de pagamento. Todas as partes se beneficiam evitando o conflito e a comunidade resulta pacificada.

Seu fundador se inspirou no economista e político peruano Hernando de Soto Polar, criador do Instituto de Liberdade e Democracia naquele país e autor de *O Mistério do Capital*, livro no qual defende a inserção da população de baixa renda nos países em desenvolvimento, mediante a transformação do que chama de “ativos mortos” (terras ocupadas irregularmente) em “ativos econômicos produtivos”. André (ALBUQUERQUE, 2014) ressalta que nas cidades brasileiras há cerca de 12 milhões de domicílios precários, dos quais 50% se situam em áreas particulares. São ativos imobilizados que poderiam estar sendo empregados como caução na tomada de empréstimos bancários para a realização de atividade econômica, impulsionando as famílias de baixa renda, agora detentoras do título de propriedade.

Se a Terra Nova fosse chamada a atuar como mediadora em conflitos agrários, você aceitaria? Sim. Gosto de atuar em grandes conflitos. Gostaria de ajudar a humanidade a se pacificar, diz André (ALBUQUERQUE, 2014).

Ele, na época, era integrante da Secretaria de Habitação de um município do Paraná que tinha grandes problemas com ocupações irregulares, provenientes de invasões de áreas particulares. Através de um programa, o município chamava para a “mesa” proprietários e ocupantes, para se chegar a um acordo de valor, que

deveria ser pago a título de indenização pelos invasores aos proprietários. Ao final do pagamento, o proprietário transferiria a propriedade ao ocupante (invasor) através de escritura pública de compra e venda. Quando o programa começava a prosperar, o Prefeito que o implementou fora derrotado nas eleições e a nova gestão decidiu encerrar qualquer atividade implementada pela anterior. Dessa forma, André, que já tinha iniciado as negociações em algumas áreas irregulares, viu seu projeto interrompido. Foi quando teve a ideia de continuar esta atividade por meio de uma empresa privada, ficando com uma parte da indenização devida aos proprietários para poder custear a atividade.

Segundo seu site (TERRA NOVA, 2014), “a Terra Nova é uma empresa social que trabalha com a mediação de conflitos humanos para a Regularização Fundiária Sustentável de áreas urbanas particulares ocupadas irregularmente”, que tem como missão “pacificar e melhorar a qualidade de vida de comunidades que vivem em assentamentos precários no Brasil e no mundo”. Adota a visão de “ser um agente multiplicador de ações sustentáveis, promotor de transformação social e ambiental em todo o mundo” e os valores com que impregna sua ação são: “ética, transparência, respeito, comprometimento, sustentabilidade e trabalho em equipe”. “Pertencente ao setor dois e meio da economia, é a única empresa brasileira especializada neste tipo de atividade”. “Hoje, presente em três estados brasileiros, a organização regulariza mais de 2,5 milhões de m² de áreas urbanas particulares, contribuindo para o desenvolvimento de diversas comunidades”.

Seus projetos podem ser observados nos municípios de Pinhais, Curitiba, Paranaguá e Matinhos, no Estado do Paraná; Ferraz Vasconcelos e Casa Branca, no Estado de São Paulo.

Ainda, segundo seu *site* (TERRA NOVA, 2014), “por meio da mediação dos interesses entre proprietários e ocupantes, e respeitando as diretrizes urbanísticas e ambientais dadas pela legislação vigente e pelos órgãos competentes, a Terra Nova elaborou um modelo de intervenção que busca resolver conflitos de terra de forma pacífica, permitindo que as famílias envolvidas obtenham, por si mesmas, acesso ao título de propriedade dos lotes onde vivem, garantindo assim que a propriedade cumpra sua função social”. Metodologicamente, “através de um trabalho de mediação, respaldado pelo *Código Civil Brasileiro*, a Terra Nova promove acordos judiciais nas ações de reintegrações de posse que pairam sobre áreas ocupadas irregularmente (invasões), resolvendo, de forma pacífica, os conflitos relacionados a posse/propriedade da terra”. “O proprietário é indenizado pelo imóvel que foi ocupado

irregularmente, o poder público não precisa desapropriar a área e passa a regularizar os serviços públicos. Depois da aprovação do parcelamento do imóvel, cada família recebe o título de propriedade do lote que ocupa, após a conclusão do pagamento da respectiva indenização (Figura 1).

Figura 1 – Metodologia de trabalho da Terra Nova



Fonte: Terra Nova, 2014.

A empresa funciona com sócios e diretores em seu quadro de gestão. “Com um staff técnico multidisciplinar formado por advogados, arquitetos-urbanistas, assistentes sociais, economistas e comunicadores, a empresa possui uma equipe completa, competente e comprometida com os trabalhos diários que envolvem o processo de regularização” (TERRA NOVA, 2014).

As decisões são tomadas pelo Conselho de Administração e executadas pela Diretoria da empresa. Atualmente, conta com um fundo de investimento em expansão de impacto para empresas de negócios sociais. Além disso, a fonte de recurso são os próprios projetos, por meio do pagamento dos beneficiários. Como ainda está na fase de gerar impacto e expandir o alcance, a distribuição de lucros ainda não acontece, mas nada impede, que em outro momento a empresa possa fazê-lo. André explica que essa prática, inclusive, é um estímulo para que grandes investidores aportem em negócios sociais, sem visar exclusivamente o lucro, mas sem uma proibição de que

isso aconteça, caso possível e sem desviar o foco principal. “Afinal, é melhor investir em um negócio que faça a diferença positiva na vida das pessoas, e se puder conciliar isso com algum retorno financeiro, excelente” (ALBUQUERQUE, 2014).

A Terra Nova e o seu fundador André Albuquerque foram laureados com vários reconhecimentos públicos pela inovação metodológica, pelos resultados e pelo impacto social promovido. Dentre os prêmios recebidos, destacam-se os listados no Quadro 1 abaixo.

Quadro – Prêmios recebidos pela Terra Nova e/ou seu Diretor

Nome	Observação
René Frank Habitat Award	“Destinado a projetos que propiciam a melhora das condições de habilitação das populações mais pobres do mundo. Concorrendo com iniciativas semelhantes de todo o mundo, a Terra Nova foi considerada pelo júri internacional como a mais bem sucedida de todas elas e, durante a cerimônia, o presidente da FIABCI, John Greig, declarou que o projeto premiado servisse de modelo para todo o mundo”. Concedido na cidade de Cannes, França, na International Real Estate Federation (FIABCI), em 2005
Personalidades Empreendedoras do Paraná	Destinado a empreendedores na área social. Concedido pela Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, nos anos de 2007 e 2008.
Ashoka Fellow	Destinado a iniciativas que trazem soluções inovadoras a problemas de habitação. Concedido pela Ashoka à André Albuquerque, em 2008.
World Habitat Award	Direcionado a projetos que apresentam soluções inovadoras para os problemas da habitação. Concedido pela Building and Social Housing Foundation (BSHF), em parceria com as Nações Unidas à Terra Nova que ficou entre os 10 finalistas, no ano de 2008
Empreendedor Social	Destinado a iniciativas de inovação, sustentabilidade, impacto social, abrangência e efeito multiplicador. Concedido pela Schwab Foundation em parceria com o jornal Folha de São Paulo ao diretor-presidente em 2008
Ashoka Changemakers & Omidyar Network – the Property Rights: Identity, Dignity & Opportunity	Direcionado à iniciativa mais inovadora na área social, que possibilita o acesso ao direito de propriedade a diversas famílias de baixa renda. Concedido pela Ashoka à Terra Nova em 2010
Pensador de Cidades Luiz Antonio Pompéia	Destinado a iniciativas que contribuam para a inclusão de cidadãos na comunidade. Concedido pela Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (Embraesp) em parceria com o Jornal Estado de São Paulo em 2012

Fonte: Terra Nova, 2014.

Tais premiações abriram novas oportunidades para a empresa Terra Nova que passa a ser requisitada para o relato de suas experiências e metodologia fora do Brasil. Em junho de 2013 esteve presente no Fórum Mundial realizado pelo Banco

Interamericano de Desenvolvimento (BID), na Cidade de Medellín na Colômbia. No evento, diversos empreendedores sociais e organizações não governamentais foram convidados a apresentar suas ações em prol de um mundo mais justo e equilibrado.

Como resultados, a empresa relaciona 21 acordos concretizados no Paraná, em São Paulo e Rondônia, tendo sido beneficiadas 22 mil famílias, atualmente vivendo em 2,5 milhões de metros quadrados de lotes próprios.

3. Solidarium

AO OFERECER UMA solução de mercado focada em um problema social, a Solidarium classifica-se como modelo de negócio social disponibilizando uma plataforma como um canal de vendas para artesãos do Brasil inteiro. A ideia surgiu quando identificaram que 80% dos 8,5 milhões de artesãos em atividade no Brasil são mulheres pertencentes às classes B, C e D e que menos de 1% delas têm acesso a venda *online*. Assim nasce o propósito da Solidarium em contribuir com a inclusão digital desses artesãos e ampliar substancialmente suas vendas, e desta forma melhorar seu padrão de rendimentos e reduzir a desigualdade de rendas no país.

A empresa foi fundada em 2007 por Tiago de Angeli Dalvi, que teve contato com empreendedores localizados em comunidades de baixa renda e notou que muitos eram artesãos, tinham um bom produto, preço competitivo, *design* adequado, mas tinham poucas informações e canais para vender suas peças. No começo, Tiago conta que foi “pegando na mão” destes artesãos e apresentando seus produtos para pequenas lojas em Curitiba. Logo percebeu que existia uma grande oportunidade de mercado, visto que não havia nenhuma empresa conectando estes dois mundos.

Tiago formou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná e conta que os primeiros cinco anos de empreendedor foram de muito aprendizado. Aprendizado com os próprios erros, despreparo, falta de conhecimentos. Assim, de fracasso em fracasso, as experiências foram se acumulando e, com a colaboração de muitas pessoas que acreditaram no negócio, Tiago foi encontrando a melhor forma de conduzir a empresa, entender o mundo do artesanato, fazer parcerias, comunicar seu propósito, tornar-se acreditado.

A Solidarium nasceu como parte da organização não governamental Aliança Empreendedora, que também foi gestada entre alunos de Economia e Administração da Universidade Federal do Paraná, hoje com credibilidade nacional e internacional.

No ano de 2007, Tiago e seus colaboradores abriram uma loja no Shopping Novo Batel, em Curitiba: quase faliram no primeiro ano. Faltavam bons produtos,

capital de giro e a marca não era conhecida do público frequentador do Shopping. Era preciso fazer diferente.

Em 2008 a empresa conquistou seu primeiro acordo comercial e foi logo com a grande rede varejista mundial Walmart. Eram então 32 produtos artesanais diferentes e um total de 1.600 unidades. Depois desta experiência vieram outras conquistas.

Mas o modelo de loja física mostrou-se não apropriado, o mercado de artesanato é muito disperso e precisa ter uma capilaridade muito grande. Foi preciso inovar: nasce a Solidarium.net, com a qual é possível atingir o artesão de qualquer região do Brasil e ao colocar seus produtos na plataforma virtual, atingir o comprador ao redor do mundo.

Hoje o artesão cadastrado na Solidarium vende para consumidores norte-americanos, franceses, asiáticos, utilizando-se das importantes e úteis “dicas” colocadas à sua disposição para alcançar o comprador que deseja um produto feito à mão, de qualidade e com preço justo. A parceria artesão e Solidarium leva à participação nas maiores feiras de decoração e design do mundo como a Maison & Objet em Paris e a NY Now, em Nova York.

A missão da Solidarium é construir um melhor ambiente para esses artesãos e disponibilizar ferramentas para transformar a realidade desse setor. Funciona como um *marketplace online*, onde artesãos de todo o Brasil podem acessar, cadastrar-se, listar seus produtos e, em menos de 5 minutos, começam a vender para todo o Brasil. Do lado do consumidor, ele pode encontrar produtos 100% feitos a mão por artistas, *designers* e artesãos de todo o Brasil.

Não é cobrada taxa de cadastro, mensalidade ou anuidade, mas sim uma comissão de 15% quando a venda é realizada. Tiago explica que o produto da Solidarium permite aos seus beneficiados acessarem novos canais de distribuição além de gerar renda. O principal diferencial é disponibilizar ferramentas para estarem lado a lado deste artesão no desenvolvimento do seu negócio e permitir que eles distribuam seus produtos não apenas pelo próprio *site* da Solidarium, como também em grandes redes varejistas: Walmart, Tok Stok, etc. Outro diferencial é ser o único marketplace que disponibiliza telefone 0800, *chat* ao vivo, fórum e suporte via email ao artesão.

O *site* da Solidarium, a loja virtual dos artesãos nela cadastrados, é muito criativa, colorida e interativa, dialoga com os artesãos e com o público que deseja conhecer e comprar os produtos ali expostos.

Além de criar espaços de venda, a Solidarium promove o artesão enquanto empreendedor, fornecendo ferramentas úteis para a apresentação adequada dos arte-

sanatos, a descrição detalhada, dicas de como produzir fotos que comuniquem o produto junto ao público consumidor.

Disponibiliza ao artesão um canal de vendas com garantia de receber em até 48 horas o valor da compra feita pelo cliente.

Por meio do *site* da Solidarium o mundo é o limite para as vendas do produto artesanal.

Como apoio na gestão da empresa e para validação das decisões estratégicas do negócio, há um conselho deliberativo formado pelos sócios e investidores. O público-alvo participa da construção desta estratégia e pré-validação, na medida em que as principais ideias vêm dos próprios artesãos.

O resultado da empresa aponta para um cadastro de mais de 3.500 associações, cooperativas, microempresas e artesãos individuais, com mais de 25.000 produtos listados, tendo conquistado acordos comerciais com os maiores varejistas do país, a exemplo de empresas como Walmart, Tok Stok, Lojas Renner e muitas outras pequenas e médias lojas que revendem os produtos da sua rede de artesãos. Tendo iniciado com 12 artesãos em 2007, a meta é nos próximos quatro anos é conectar mais de 40.000 artesãos e disponibilizar mais de 150.000 produtos.

Para além de ser mais um canal de vendas de artesanato, a Solidarium deseja criar um verdadeiro movimento para promover o artesanato brasileiro, a cultura, o *design* e muita inovação.

Em 2011 a Solidarium foi reconhecida como uma das cinco maiores inovações para o desenvolvimento econômico e social em todo o mundo, em premiação concedida pela Ashoka e Fundação Ebay. A aceleradora de negócios com sede nos Estados Unidos, Unreasonable Institute nomeou a Solidarium como Fellow. Também em 2011 Tiago foi eleito Empreendedor Social de Sucesso pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios.

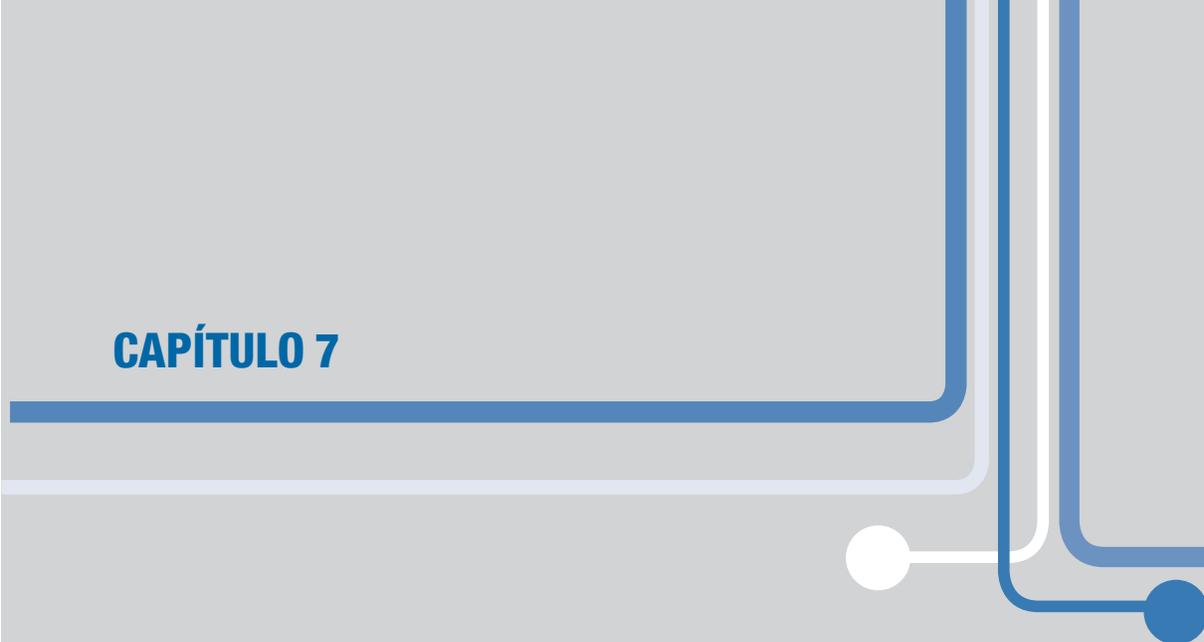
A Solidarium conta com investidores brasileiros e americano que apostam no crescimento deste mercado no Brasil e na América Latina.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, André Luís Cavalcanti de. **Entrevista concedida a Ana Lucia Jansen de Mello de Santana e Andressa de Fátima Molina**. Curitiba, 2014.

TERRA NOVA. [Site]. Curitiba. Disponível em: <http://grupoterranova.com.br/terranova/>.

CAPÍTULO 7



NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

Artemisia

1. Introdução

ESTE CAPÍTULO INTRODUZ o conceito de negócios de impacto social com base no conhecimento da Artemisia adquirido ao longo de dez anos apoiando a criação e crescimento de centenas de negócios sociais no Brasil. O capítulo não pretende ser um marco teórico, mas sim demonstrar na prática como os negócios podem gerar impacto social.

O Brasil é a maior economia da América Latina e uma das maiores do mundo. Aqui existem profissionais criativos e bem preparados, além de um alto índice de empreendedorismo, características fundamentais para a criação de modelos de negócios inusitados. Por outro lado, é um país que ainda precisa superar grandes desafios sociais, entre eles, uma das mais altas taxas de desigualdade do mundo.

Para a Artemisia, essa aparente contradição representa uma oportunidade única: o Brasil tem todas as condições de se tornar um polo internacional de negócios sociais, atraindo talentos, inovações e investimentos do mundo inteiro para (re)significar o verdadeiro papel que os negócios podem ter no desenvolvimento da sociedade.

Desde 2004, quando a Artemisia foi fundada, apoiamos o desenvolvimento de talentos e empreendedores na criação e desenvolvimento de negócios de impacto que ajudam a resolver os problemas sociais da população de baixa renda no Brasil. A Artemisia foi pioneira na disseminação do conceito e no apoio a negócios sociais no Brasil e contribuiu para torná-lo mais conhecido ao longo desses anos.

2. Negócios de impacto social

PARA A ARTEMISIA, negócios de impacto social são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda.

Esses modelos de negócio possuem cinco características principais:

- a) foco na baixa renda: são desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda;
- b) intencionalidade: possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis;
- c) potencial de escala: podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio; de sua replicação em outras regiões por outros atores; ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas;
- d) rentabilidade: possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios;
- e) impacto social relacionado à atividade principal: o produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal; e
- f) distribuição ou não de dividendos: um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

3. Como negócios geram impacto social

OS NEGÓCIOS PODEM gerar impacto social em cinco principais dimensões: diminuindo custos de transação, reduzindo condições de vulnerabilidade, ampliando possibilidades para o aumento de renda, promovendo oportunidades de desenvolvimento e fortalecendo a cidadania e os direitos individuais. A seguir, cada uma dessas dimensões é devidamente detalhada.

3.1 Negócios de impacto social diminuem custos de transação oferecendo produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais

O custo de transação pode ser definido como o custo em dinheiro e tempo gastos por um comprador no mercado. As pessoas pobres são as que têm o maior custo de transação, ou seja, apesar de parecer contraditório pessoas pobres pagam

mais caro pelos mesmos produtos e serviços. Esse efeito econômico é também conhecido como “ônus da pobreza”.

Caso de sucesso: o Sistema Único de Saúde (SUS) é a única porta de entrada para os cuidados com saúde de 70% da população brasileira. Apesar de ser um programa referência em política pública, ainda apresenta diversas deficiências que afetam a qualidade de vida do cidadão de baixa-renda. Mas, o problema é que isso significa na prática um déficit de 789 milhões de consultas, ou seja, 100 milhões de brasileiros não conseguem ter acesso a serviços de saúde todos os anos (DR.CONSULTA, 2014). Nessa situação, as pessoas têm duas opções: esperar a ter conseguir agendar uma consulta em um hospital público ou recorrer a hospitais e/ou consultórios particulares. No primeiro caso, se a pessoa usa o sistema público de saúde não significa que ela não tem custos com essa opção. Por exemplo, se a pessoa trabalha como autônoma (um pedreiro ou uma diarista), ao ir no hospital ela tem: *custo de transação para obter uma consulta no serviço público: o dia de trabalho perdido (por passar o dia no hospital à espera do serviço) + custos de transporte + custo de tempo (ida e volta)*. Se a pessoa não conseguir acessar o sistema público por mais de um dia, esse custo se multiplica. No segundo caso, hospitais e consultórios particulares são extremamente caros e inacessíveis a essa população, tornando o custo do atendimento inviável. Nesse contexto, foi criado o Dr. Consulta (DR.CONSULTA, 2014), negócio de impacto social que tem como missão oferecer acesso, dignidade e solucionar rapidamente o problema de saúde básico oferecendo um serviço de alta qualidade por um preço acessível. O Dr. Consulta abriu a primeira clínica na favela de Paraisópolis, a maior favela de São Paulo direcionando os serviços para os moradores da classe C e D. O que o empreendedor percebeu, é que o preço da consulta e dos exames oferecidos é muitas vezes menor que o custo de transação para obter uma consulta no serviço público (*Preço da consulta < Custo de transação do serviço público*). Não apenas o preço da consulta é menor, mas a pessoa tem acesso a um serviço de alta qualidade por um preço muito inferior as consultas particulares. O mais importante é que a pessoa tem o problema resolvido. O Quadro 1 abaixo explica quais são os principais diferenciais do negócio:

Quadro 1 – Diferencial do negócio social Dr. Consulta

Proposta de valor	Trazer saúde com dignidade para pessoas de baixa renda, oferecendo tratamento barato, rápido, com qualidade e atendimento humano.
Como funciona	<p>O atendimento é feito em quatro etapas. A primeira é o agendamento. A segunda é o cadastro na clínica. A terceira etapa é uma pré-consulta onde o paciente passa alguns dados médicos para uma enfermeira. A quarta etapa é a consulta médica. Após a consulta, o paciente é procurado para saber se ele foi bem atendido, se está satisfeito, se conseguiu realizar os exames, e se possui algum tipo de dificuldade.</p> <p>Além disso, os processos das clínicas são mapeados e padronizados, permitindo a integração dos serviços. O histórico médico do paciente é digitalizado, permitindo à equipe médica um atendimento contínuo e não episódico do paciente, e permitindo que este seja atendido em qualquer uma das unidades da clínica.</p> <p>Para garantir um bom atendimento ao paciente, o Dr. Consulta busca manter sua equipe satisfeita. Médicos qualificados são contratados, e têm dentro da empresa condições de progredir tecnicamente e economicamente, além de gerar impacto positivo.</p>
Diferenciais	<p>Oferece a seus pacientes um atendimento de extrema qualidade, feito por médicos das melhores instituições de saúde a um preço condizente à renda dos pacientes atendidos.</p> <p>Os preços são muito inferiores aos praticados pelos serviços privados de qualidade semelhante: Clínico Geral (R\$ 60,00), Especialista (R\$ 80,00), Exame de Sangue (R\$ 5,00), Ultrassonografia 3D (R\$ 280,00).</p> <p>A possibilidade de parcelamento no cartão de crédito também torna o serviço ainda mais acessível.</p>

Fonte: [DR.CONSULTA](#), 2014

3.2 Negócios de impacto social reduzem condições de vulnerabilidade quando oferecem produtos que facilitem a proteção de bens conquistados e a antecipação ou prevenção de riscos futuros

A condição de vulnerabilidade refere-se à fragilidade a que uma pessoa fica exposta em situações de risco. Pessoas de baixa renda estão sujeitas a condições de vulnerabilidade com mais facilidade e frequência, especialmente em situações de crise como perda de bens, enchentes, doenças, falecimentos e gravidez não planejada.

Caso de sucesso: o Brasil possui um déficit qualitativo de cerca de 15,6 milhões de moradias, totalizando cerca de 40 milhões de pessoas de baixa renda vivendo em condições precárias de moradia (LCA Consultores, 2012). A moradia é o maior patrimônio que a família possui e tem um impacto direto na qualidade de vida do morador. Hoje no país as principais doenças estão relacionadas com questões de salubridade (como, luminosidade, ventilação, saneamento básico entre outros) da residência e

esses problemas poderiam ser resolvidos com reformas simples de baixa complexidade. No entanto, o mercado de construção no Brasil é focado no déficit quantitativo de casas, mas quase não se fala em reforma. O Programa Vivenda (PROGRAMA..., 2014), negócio de impacto social em habitação, criado em 2013 para substituir a gambiarra mais conhecida do país: o “puxadinho”. São aquelas eternas reformas feitas por quem mora em favelas para tentar resolver questões funcionais, estéticas e, principalmente, de saúde – o mofo é muito comum devido à falta de ventilação e de iluminação inadequada. A casa é uma prioridade na vida de ricos e de pobres. A grande diferença é que uma pessoa privilegiada paga muito menos por uma reforma do que uma pessoa de baixa renda. Como isso é possível? A solução seria encomendar um projeto de reforma a profissionais e executá-lo. Pessoas de baixa renda, no entanto, não conseguem adquirir esse serviço, por isso acabam recorrendo a soluções improvisadas, como a autoconstrução. No processo de criação da Vivenda, os empreendedores observaram que um morador de favela gastava três vezes mais que o necessário para realizar uma reforma. Isso acontecia porque em um mês no qual sobra um pouco de dinheiro, a pessoa compra um saco de cimento. Em outro, sobra mais um pouco e ela compra mais um saco. Aí vem a chuva e todo o material é perdido. A reforma vai ficando muito cara e demorada quando é feita em partes. Por isso, a solução desenvolvida pela Vivenda foi estruturar os serviços de reforma em kits padronizados. O cliente não compra uma reforma da casa inteira, e sim cômodo por cômodo. Os kits foram estruturados para diminuir o nível de insalubridade das moradias e aumentar sua qualidade estética. São entregues em quinze dias e custam de R\$1.500 a R\$4.000, que podem ser parcelados em até doze vezes. A redução drástica nos custos foi alcançada por meio da padronização do processo, da mão de obra e da matéria prima. O Quadro 2 abaixo explica quais são os principais diferenciais do negócio.

Quadro 2 – Diferencial do negócio social Programa Vivenda

Proposta de valor	Prestação de serviços de reforma para as populações de baixa renda, que possuem moradias em condições insalubres.
Como funciona	A Vivenda seleciona as reformas através do filtro de renda e analisando condições de saúde e de vulnerabilidade da família. Agenda-se uma visita na casa do cliente para analisar quais os principais problemas e mais urgentes, dispondo dos 4 kits citados. Desta forma, oferece dois diferentes modelos. Um deles para os clientes que recebem em torno de 2 a 3 salários mínimos que pagam toda a reforma em até 12 parcelas que podem girar em torno de R\$200 a R\$300 reais. O outro modelo são para famílias que recebem entre 0 e 1,5 salário mínimo e recebem a reforma subsidiada, pagando no máximo 10 parcelas de R\$90 reais.

Diferenciais	<p>O principal diferencial da Vivenda é oferecer uma reforma rápida, de qualidade, em um curto prazo de tempo de entrega, incluindo todo suporte de mão-de-obra qualificada, compra de material, orçamento e planejamento da obra. As reformas são geralmente de baixa complexidade, com preço acessível, e possibilidade de parcelamento em até 12 vezes.</p> <p>Os 4 kits para a venda custam entre R\$ 1,5 mil até 4 mil reais.</p> <p>Mão de obra qualificada e capacitada: os trabalhadores de cada escritório são moradores locais contratados como CLT e que recebem capacitação.</p>
---------------------	--

Fonte: PROGRAMA VIVENDA, 2014

3.3 Negócios de impacto ampliam possibilidades de aumento de renda quando atuam no aumento das oportunidades de emprego estável ou na melhoria das condições de trabalho do microempreendedor

O aumento de renda não deve ser entendido apenas como o aumento quantitativo de dinheiro, mas como a ampliação das possibilidades de escolha de um indivíduo de baixa renda, que contribui também para a redução de sua condição de vulnerabilidade.

Caso de sucesso: 60% dos jovens no Brasil quer empreender (ENDEVOR, 2012). Mas como empreender sem acesso a crédito? Apesar do aumento de renda, milhões de brasileiros não tem acesso a serviços financeiros básicos. A exclusão e a falta de acesso a serviços financeiros aumentam os custos e contribuem para que a população continue vulnerável e exposta ao mercado informal. Alessandra França, inspirada pelo economista Muhammad Yunus e o seu caso de sucesso com o Grameen Bank, criou o Banco Pérola (BANCO..., 2014), com o objetivo de fornecer linhas de microcrédito para jovens que quisessem começar um novo negócio. Oferecer serviço de crédito com uma taxa de juro acessível promove a transformação social e a inclusão financeira. Jovens empreendedores provenientes das classes C, D e E não tem acesso a linhas de crédito para iniciar ou desenvolver o seu negócio em bancos e financeiras tradicionais. O público é considerado de risco devido à incapacidade do jovem em apresentar garantias ou ter o “nome sujo” no SPC, além da falta de dados concretos que evidenciem que o público jovem é bom pagador. Esse jovem é o público alvo principal do Banco Pérola: jovens empreendedores das classes C, D e E, que queiram abrir ou ampliar o próprio negócio. O Quadro 3 abaixo explica quais são os principais diferenciais do Banco.

Quadro 3 – Diferencial do negócio social Banco Pérola

Proposta de valor	Oferecer microcrédito orientado para jovens de baixa renda que querem empreender
Como funciona	<p>O processo para a concessão de crédito começa com o levantamento, pela equipe do Banco Pérola, de comunidade que possuem potencial e demanda. A divulgação sobre os serviços do banco é então feita através de contatos com liderança, entrega de panfleto e utilização de carros de som.</p> <p>O empreendedor que entrar em contato mostrando interesse é orientado sobre como acessar o crédito, que pode ser feito de duas maneiras: individualmente com avalista, ou em grupos solidários de no mínimo 3 pessoas.</p> <p>Para a realização do empréstimo é feita uma avaliação da viabilidade do negócio apresentado pelo empreendedor, além da capacidade de pagamento, seu caráter e honestidade, e também é realizada uma consulta no SPC. No entanto, caso o cliente esteja com o nome inserido na lista, isso não significa que o recurso financeiro será negado.</p> <p>Uma vez aprovado o crédito, o empreendedor deve ir à sede do Banco para assinar o contrato e receber o valor.</p> <p>O valor do empréstimo varia de R\$ 300 até R\$ 15.000, sendo o primeiro empréstimo no valor máximo de R\$ 5.000. O pagamento do empréstimo pode ser feito em até 12 vezes, e a taxa de juros começa em 2% ao mês.</p>
Diferenciais	Além de ser a primeira instituição financeira a trabalhar com o público jovem, o Banco Pérola trabalha com o microcrédito orientado, isto é, o cliente recebe visitas periódicas de agentes da organização que têm como função avaliar o desempenho do negócio e oferecer auxílio na resolução de eventuais dificuldades, levando ferramentas, dicas e sugestões para a melhoria do negócio a cada visita.

Fonte: BANCO PEROLA, 2014

3.4 Negócios de impacto podem promover oportunidades de desenvolvimento para que pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano e social

Pessoas pobres são privadas de oportunidades que promovam o desenvolvimento de suas capacidades, o que as impede de utilizar seu pleno potencial.

Caso de sucesso: apenas 52% dos brasileiros que começam o ensino médio chegam a concluí-lo. A proporção com nível de conhecimento esperado pelo MEC, ao se formar, é de apenas 10% (POTENCIA..., 2013). Pesquisas demonstram que a forma mais eficaz de uma família romper o ciclo da pobreza é investindo na educação. O aumento de renda está relacionado diretamente com o nível de escolaridade dos chefes de família. Quando um negócio oferece acesso a um serviço de alta qualidade na educação, o que ele está fazendo é oferecer a oportunidade da pessoa romper um ciclo histórico de pobreza que perpetua na família. Nesse contexto foi criada a Geekie (GEEKIE, 2014), primeira plataforma de ensino adaptativa do Brasil. Partindo do pressuposto que duas pessoas não aprendem da mesma forma, a Geekie oferece soluções

educacionais personalizadas, adequando o ensino ao perfil de cada aluno para que ele possa aprender da forma mais adequada às suas características, necessidades e ritmo. Dentro de uma sala de aula, cada aluno tem dificuldades diferentes de aprendizado. Em uma escola pública, com 35 alunos na sala, o professor não consegue dar apoio personalizado para cada um. A alternativa seria pagar um professor particular, o que está fora do alcance da maior parte desses alunos. Em menos de três anos de operação, o negócio já beneficiou mais de 3 milhões de estudantes em todos os estados do Brasil. O Quadro 4 abaixo explica quais são os principais diferenciais do negócio.

Quadro 3 – Diferencial do negócio social Geekie

Proposta de valor	Melhorar o aprendizado, tornando-o mais rápido, mais eficiente e mais prazeroso, sempre respeitando a individualidade e a liberdade de cada um na sua melhor forma de aprender, inspirando assim cada indivíduo a realizar seu potencial e atingir seus sonhos e contribuindo para elevar o nível da educação no Brasil e no mundo.
Como funciona	<p>A Geekie oferece basicamente dois produtos, o Geekie Teste e o Geekie Lab. O Geekie Teste é um produto de avaliação, no qual, conforme o aluno faz o teste, ele recebe em tempo real um diagnóstico sobre quais são as áreas onde tem maior dificuldade e onde precisa estudar um pouco mais. Essas avaliações são comparáveis entre si, então é possível mensurar ao longo do tempo a melhora do aluno.</p> <p>O Geekie Lab é uma plataforma adaptativa, na qual, após o Geekie Teste, um diagnóstico e um plano de estudos são gerados baseados na forma com que o aluno melhor aprende, seja através de vídeos, jogos ou resumos. O terceiro produto que a Geekie oferece é o Geekie Games que é a combinação do Geekie Teste com o Geekie Lab, para quem quiser acessar em qualquer lugar do mundo. Para o caso específico do ENEM, o Geekie Games consegue dizer que nota o aluno tiraria no ENEM, com o que ele sabe hoje. Além disso, ele consegue ver em quais faculdades ele entraria, e em que mais ele precisa se esforçar para alcançar a nota que precisa.</p> <p>A Geekie funciona no modelo "one-pay, one-free". A cada escola particular que compra o produto Geekie Teste/Geekie Lab, o serviço é oferecido de graça para uma escola pública.</p>
Diferenciais	Desenvolveu uma metodologia própria baseada na teoria de resposta ao item. É a primeira plataforma adaptativa do Brasil, e é a única certificada pelo MEC. Através dos seus produtos ela oferece indicadores do desempenho em tempo real, sendo rápido identificar as dificuldades do aluno e quais as melhores formas de saná-las. Ela também identifica o nível de proficiência que cada estudante possui em cada tema e procura manter o interesse dele aprofundando um pouco mais, e contando com diversos métodos de aprendizado, desde vídeos a resumos e jogos.

Fonte: GEEKIE, 2014

3.5 Negócios de impacto podem contribuir para o fortalecimento da cidadania por meio de produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.

Pessoas de baixa renda podem estar privadas de direitos individuais básicos de vida, liberdade e segurança, como o acesso à moradia digna e regularizada.

Caso de sucesso: milhões de brasileiros vivem em favelas e comunidades em todo o Brasil. Além de todos os desafios que eles enfrentam todos os dias como insalubridade na residência, falta de saneamento básico, acesso precário a serviços de transporte público e altos índices de criminalidade e violência, os moradores também sofrem de um acesso básico: não tem um endereço reconhecido pelos serviços públicos e privados de correspondência. O que isso significa na prática? Acesso a um direito básico de cidadão. Não ter como comprovar residência significa não conseguir muitas vezes até acesso a serviços ou benefícios públicos, uso de serviços bancários, busca por emprego formal e até a compra de produtos pela internet. Para resolver esse problema, três empreendedores da favela da Rocinha criaram o Grupo Carteiro Amigo, em 2000. O Carteiro Amigo é um negócio que entrega correspondência e entregas aonde o Correio não vai. Eles desenvolveram uma inteligência inédita de mapeamento de ruas de favelas brasileiras. Com uso desta inteligência, é oferecido um serviço de entregas comunitárias em regiões que o serviço formal não atende. O grupo começou na Rocinha e hoje já está presente em mais de nove comunidades do Rio de Janeiro. Foi a primeira franquia a sair de uma favela e hoje tem como impacto também estimular o empreendedorismo local, já que para abrir a franquia um dos critérios é ser morador da comunidade. O Quadro 5 abaixo explica quais são os principais diferenciais do negócio do Grupo.

Quadro 5 – Diferencial do negócio social Grupo Carteiro Amigo

Proposta de valor	Fornecer os moradores de áreas que não são logradouros públicos um de seus direitos básicos: o recebimento de sua correspondência com segurança e praticidade.
Como funciona	A partir do momento em que a comunidade recebe uma franquia do Grupo Carteiro Amigo, é realizado um trabalho de divulgação do serviço e posteriormente um cadastro dos moradores interessados em adquirir o serviço por uma mensalidade de R\$ 10 ou R\$ 16, que permite ao cliente receber qualquer tipo de encomenda. Conforme as correspondências chegam à sede do Carteiro Amigo, elas são separadas e organizadas de acordo com os associados e não associados. As cartas dos não associados são devolvidas ao correio que as concentra em um caminhão e espera que os moradores as venham busca-las. Já as cartas dos associados são entregues por funcionários do Carteiro Amigo na casa dos moradores.

Diferenciais	<p>O principal diferencial do Carteiro Amigo é a metodologia do desenvolvimento de um mapa de localização das comunidades que vivem em áreas que não são logradouros públicos, como a favela da Rocinha. Este mapa permite que os entregadores da empresa se orientem pelas vielas e possam entregar todas as correspondências, independentemente da troca de equipe.</p> <p>Estimula a criação de emprego local dentro da favela: somente pessoas de credibilidade e boa conduta na comunidade podem ser entregadores, uma vez que a entrega às vezes envolve informações e objetos de confiança.</p>
---------------------	--

Fonte: GRUPO CARTEIRO AMIGO, 2014

Conclusão: uma nova geração de negócios

Os casos de sucesso apresentados¹ são apenas alguns exemplos que nos mostram que o Brasil possui todas as características para se tornar um polo de negócios inovadores que atuam para resolver problemas sociais.

Corroborando com Kiyama (2013), pode-se dizer que está acontecendo

uma revolução silenciosa, liderada por milhares de empreendedores ao redor do mundo, demonstrando que são as pequenas empresas, não as grandes, que detêm o conhecimento e a agilidade para desenvolver essas inovações. Os principais casos de negócios sociais no Brasil e no mundo resultaram do trabalho pioneiro de empreendedores perspicazes.

Por serem pequenos, os empreendimentos começam com soluções que funcionem localmente em suas regiões. A proximidade e o diálogo diários com os clientes abre espaço para o “acidente da inovação”. Ou seja, a inovação não é algo buscado como um fim, mas acaba acontecendo simplesmente porque as premissas iniciais não funcionaram como esperado. Depois da constatação do erro, a mudança ocorre de forma ágil, porque não existem camadas políticas a serem consideradas na tomada de decisão. Por entender de diversos ângulos, as pessoas com que trabalham os empreendedores não se limitam a poucas alternativas de ação. Essa interação com o ambiente e adaptação contínuas conduzem os empreendedores a inovações acidentais que geram valor real para as comunidades. É claro que esse processo aparentemente caótico também pode levá-los a decisões puramente oportunistas. Nesse caso, a missão social clara e focada dos negócios sociais serve como um guia de orientação para escolher

entre as alternativas que se apresentam, evitando assim a tomada de decisões reativas.

Grandes empresas podem facilitar esse processo, promovendo plataformas que alavancam as soluções desenvolvidas pelos empreendedores e, ao mesmo tempo, beneficiam o seu negócio. Essa não é uma ideia nova. As principais empresas de tecnologia, como Google, Apple e Facebook, sabem que nunca conseguirão inovar na velocidade e escala necessárias comparadas ao conjunto de pessoas criativas espalhadas ao redor do mundo. Nesse sentido, desenvolveram “produtos plataformas”, que permitem com que milhares de empreendedores desenvolvam inovações locais, podendo tornar-se empresas de sucesso.

Multinacionais de outros setores possuem ativos valiosos que podem servir como plataformas para empreendedores sociais: rede poderosa de distribuição, marcas globalmente reconhecidas, força de penetração das suas estratégias de comunicação. O surgimento de modelos de negócios sociais com escala virá da parceria entre essas duas entidades.

Para a construção de um setor forte de negócios de alto impacto social no Brasil é necessária a atuação das grandes empresas, dos empreendedores e, especialmente, da colaboração entre esses dois atores. O olhar da colaboração, ao contrário das iniciativas unilaterais, propõe um desafio mais complexo. Porém, um desafio que vale a pena ser enfrentado.

NOTAS

1. "Os casos apresentados nesse capítulo estão em fase startup, então é da natureza do negócio mudar a operação ou a estratégia constantemente e os dados aqui refletidos podem sofrer alterações. Os casos foram escolhidos por serem inovadores e por apresentarem um impacto social estruturante na vida da população de baixa renda no Brasil. Para saber mais, acompanhe os sites e as redes sociais dos negócios, além do website da ARTEMISIA."

REFERÊNCIAS

ARTEMISIA. [Site]. Disponível em: www.artemisiam.org.br. Acesso em: 2014.

BANCO PEROLA. [Site]. Disponível em: www.bancoperola.org.br. Acesso em: 2014.

DR.CONSULTA. [Site]. Disponível em: www.drconsulta.com. Acesso em: 2014.

ENDEAVOR BRASIL. **O empreendedorismo nas universidades**. 2012. Disponível em: www.endeavor.org.br. Acesso em: 2014.

GEEKIE. [Site]. Disponível em: www.geekie.com.br. Acesso em: 2014

KIYAMA, R. O olhar da colaboração. **Ideia Sustentável**, São Paulo, jan. 2013.

LCA CONSULTORES. **Estruturação do mercado de reformas no Brasil**: diagnóstico e diretrizes. São Paulo, 2012.

POTENCIA VENTURES; INSTITUTO INSPIRARE (Coord.). **Oportunidades em Educação para Negócios Voltados para a População de Baixa Renda no Brasil**. [S.l.], 2013. Disponível em:

http://artemisia.org.br/img/conhecimento/Estudo_Oportunidades_Negocios_em_Educacao.pdf

PROGRAMA Vivenda. [Site]. Disponível em: www.programavivenda.com.br. Acesso em: 2014.

CAPÍTULO 8



MUHAMMAD YUNUS E OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Yunus Brasil

1. Introdução

HÁ QUASE 40 anos o Prof. Muhammad Yunus, único economista a ganhar o Prêmio Nobel da Paz 2006, vem trabalhando para a erradicação da pobreza, não apenas em Bangladesh sua terra natal, mas em todo o mundo. Ele se diz totalmente convencido de que as pessoas da base da pirâmide têm as habilidades necessárias para se libertarem da pobreza, desde que tenham a oportunidade de fazê-lo. Comparando-as a bonsais, ele afirma que não há nada errado com as 'sementes', simplesmente essas pessoas não prosperam porque a nossa sociedade não soube dar a elas as oportunidades para crescer. O modelo de Negócio Social foi pensado justamente para dar a elas essa oportunidade.

Um Negócio Social é uma empresa criada com o único propósito de resolver um problema social de forma financeiramente auto-sustentável.

Um bom Negócio Social combina esse foco inabalável na satisfação das necessidades sociais com a energia empreendedora, a disciplina de mercado, e um grande potencial de replicação e ampliação de empreendimentos de sucesso.

Para estabelecer um Negócio Social, parte-se da identificação do problema social a ser solucionado. Com empreendedorismo e criatividade o plano de negócios é desenvolvido e implementado. Uma vez em operação, depois de ter os seus custos cobertos, toda a receita excedente é reinvestida no Negócio Social para sua expansão e, portanto, aumento do seu impacto social. Um Negócio Social gera empregos e renda à sua volta, ao mesmo tempo em que atua sobre o problema social que motivou a sua criação. Um Negócio Social tem semelhanças básicas com negócios tradicionais, mas com objetivos diferentes. Os Negócios Sociais nascem para atender questões sociais críticas ao passo que os negócios tradicionais são criados para gerar e distribuir lucros aos seus investidores.

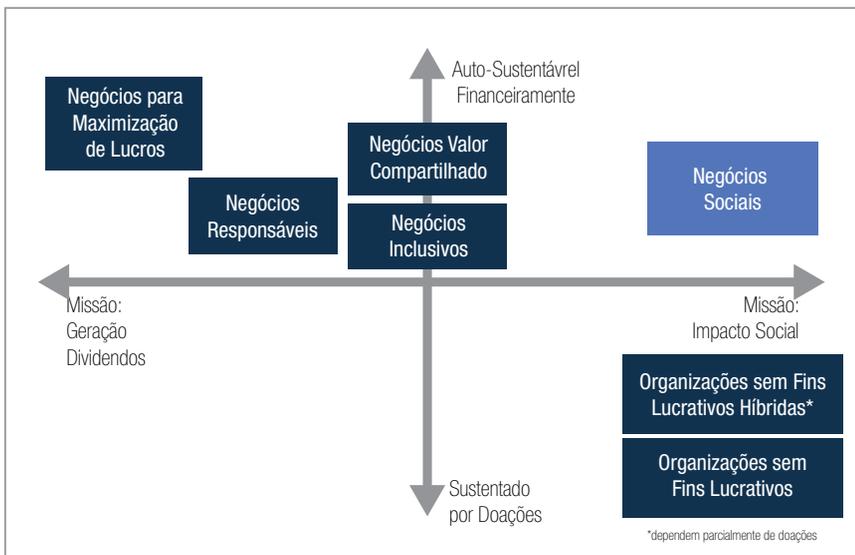
Os sete princípios de um Negócio Social definidos pelo Professor Yunus são:

- 1) o objetivo do Negócio será redução da pobreza ou a solução de outros problemas (como educação, saúde, acesso a tecnologia e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade; não a maximização dos lucros;

- 2) deve ser financeira e economicamente sustentável;
- 3) os investidores recebem de volta somente o valor investido - nenhum dividendo é pago além do dinheiro investido;
- 4) depois que o investimento for devolvido, o lucro da empresa fica na empresa para ampliação e melhorias;
- 5) ambientalmente consciente;
- 6) colaboradores recebem valor de mercado com melhores condições de trabalho; e
- 7) fazer tudo isso com alegria!

A Figura 1 abaixo ilustra como os diferentes modelos de negócios se situam em relação à intenção para qual o negócio foi criado (eixo horizontal) e sua sustentabilidade financeira (eixo vertical).

Figura 1 – Modelo de negócios



Podemos dizer que a gênese desse modelo de Negócios Sociais ocorre quando o Prof. Yunus cria o microcrédito em 1976, em Bangladesh. E, como um líder pioneiro do movimento de negócios sociais, o professor Yunus criou ao longo dos últimos 30 anos mais de 40 empresas sociais em Bangladesh. Algumas delas estão entre as maiores empresas do país. Atualmente, a ONU, a União Européia, as agências de desenvolvimento, ONGs, corporações multinacionais e instituições acadêmicas em geral reconhecem esse conceito.

A *Yunus Social Business – Global Initiatives* (YSB) iniciou operações em 2010. É uma empresa que nasceu para disseminar o conceito e impulsionar a criação de Negócios Sociais. A YSB opera através de aceleradoras sociais que incubam e financiam empreendedores sociais, fornecendo inclusive suporte pós-investimento. A YSB opera hoje em oito países: Haiti desde 2010, Índia e Colômbia desde 2011, Albânia desde 2012, Brasil, Tunísia e Uganda desde 2013 e México, iniciando suas operações em 2015.

Ao final de 2013 a YSB já contava com 20 Negócios Sociais em operação, mais de 200 empreendedores apoiados, mais de 800 empregos gerados, US\$ 5,7 milhões investidos em Negócios Sociais, gerando impacto social positivo para mais de 10.000 beneficiários.

A Yunus Negócios Sociais, braço brasileiro das operações da YSB, foi lançada em março de 2013. Hoje atua com cinco pilares principais: a) incubação e aceleração; b) a criação de um Fundo de Investimentos em Negócios Sociais; c) educação; d) consultoria; e e) esforços para levar o conceito de Negócios Sociais para a gestão de recursos públicos. Já foram incubados nove projetos no Brasil, outros 14 estão sendo incubados neste momento. Diversas atividades de educação estão em curso com importantes instituições de ensino, desde palestras e cursos até parcerias internacionais e programas de longa duração.

A seguir apresentaremos seis exemplos de Negócios Sociais criados em Bangladesh e outros três em operação na América Latina.

2. Cases de Bangladesh

OS CASES DE Bangladesh foram analisados e relatados no estudo “*The Power of Social Business: lessons from corporate engagement with Grameen*”, publicado em novembro de 2013 e assinado pela The Boston Consulting Group (BCG) e YSB.

2.1 O Case Grameen Danone



Durante uma visita a Paris, em 2005, o Professor Muhamamad Yunus recebeu um convite para se encontrar com o CEO do grupo *Danone*, Franck Riboud. Em outubro do mesmo ano os dois realizam uma conversa em um restaurante parisiense chamado “La Fontaine Gaillion” e, neste encontro, Riboud apresentou a Yunus sua vontade de criar uma empresa que causasse impacto social.

Diante disso, o Professor Yunus pensou em trabalhar com algum tipo de alimento que pudesse melhorar a nutrição das crianças de Bangladesh. Ele observava que as crianças de seu país, após passarem pelo período de amamentação junto às mães, logo iniciavam a alimentação com base no arroz. Porém, o arroz não fornecia a essas crianças todos os nutrientes necessários para um desenvolvimento saudável. Para se ter uma ideia do tamanho do desafio, 56% das crianças em idade pré-escolar apresentavam sinais de desnutrição em Bangladesh.

Assim, em novembro de 2005, o vice-presidente de operações da *Danone* na região Ásia-Pacífico, Emmanuel Faber, e sua equipe da *Danone*, realizam uma visita à Bangladesh para conhecer in loco a realidade que o Professor Yunus havia apresentado para Riboud.

Depois de algumas semanas de visitas a comerciantes, órgãos públicos de saúde, reuniões e pesquisas em Bangladesh, surgem os primeiros traços do que se tornaria a parceria entre o *Grameen Bank* e a *Danone*. A ideia da parceria evoluiu no sentido de criar um Negócio Social que produziria e comercializaria um iogurte fortificado para as crianças.

Para que o produto fosse viável economicamente para a produção e tivesse um preço final acessível para o público-alvo – as famílias da base da pirâmide de Bangladesh – foi estruturado um “modelo de negócio de proximidade”, ou seja, o que o Professor Yunus chamou de “uma fábrica tão pequena quanto tecnicamente possível e economicamente viável”.

Portanto, a partir de uma perspectiva de desenvolvimento e fortalecimento do âmbito local é que se iniciou o desenvolvimento da primeira fábrica da *Grameen Danone* em Bogra¹, cidade a pouco mais de 200 km de Daca. A operação teria como fornecedores de leite para a produção do iogurte os próprios aldeões da região, fortalecendo assim a economia local. Em uma primeira etapa, optou-se pela instalação de uma pequena fábrica piloto para comercialização apenas na região. Dando certo, o negócio seria replicado para outras cinquenta vilas expandindo, assim, o impacto social pretendido: combater a desnutrição em Bangladesh (YUNUS, 2008).

O resultado dessa parceria é que no ano de 2011, apenas cinco anos após sua criação, a *Grameen Danone* já havia atingido mais de 300.000 consumido-

res e, alguns dos primeiros estudos realizados pela Universidade Johns Hopkins apontavam o impacto positivo no desenvolvimento físico e cognitivo dessas crianças que foram beneficiados pelo negócio. Além disso, a Grameen Danone também gerou cerca 1.500 empregos, trazendo oportunidade de renda para as comunidades locais.

Abaixo, o Quadro 1 resume o desafio, o modelo de negócios e os resultados da Grameen Danone.

Quadro 1 - Desafio, modelo de negócios e resultados da Grameen Danone no combate à desnutrição com iogurte fortificado

Desafio	Modelo de Negócio	Operação	Situação e Panorama	Impacto
<p>Problema social</p> <ul style="list-style-type: none"> 56% das crianças em idade pré escolar estão desnutridas Em casos graves, a longo prazo, má nutrição gera subdesenvolvimento econômico <p>Pobreza</p> <p>Os objetivos da Grameen Danone</p> <ul style="list-style-type: none"> Combater a desnutrição em crianças Reduzir a pobreza incluindo as comunidades no modelo de negócios Aprender a trabalhar com stakeholders Aprender sobre a base da pirâmide Criar uma experiência com significado para os funcionários 	<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> Iogurte fortificado com micronutrientes. Capaz de atender a 30% das necessidades das crianças de vitamina A, ferro, zinco e iodo <p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferenciado entre as regiões em função dos custos logísticos €0,08 em áreas rurais €0,10 em áreas urbanas <p>Lugar</p> <ul style="list-style-type: none"> Produzido em Bogra Dois canais de distribuição: (i) porta-a-porta nas áreas rurais de Bogra (Shokti Ladies) e (ii) pequenos varejos em algumas regiões <p>Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumidores serão instruídos sobre os benefícios e uso adequado 	<p>Dois parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> 50/50 joint venture Grameen oferece o know-how local e social Danone oferece o produto e o know-how técnico Danone Communities Fund (fundo para negócios sociais) Grameen Crédito Agrícola (Fundação) <p>Separação legal das entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantia de independência 	<p>Fundado em fevereiro de 2007</p> <p>Situação</p> <ul style="list-style-type: none"> Vendas aumentaram de 5.000 para 87.000 copos vendidos por dia Adaptação da estratégia de negócio Lançamento de produtos não refrigerados <p>Panorama</p> <ul style="list-style-type: none"> Expectativa de atingir o ponto de equilíbrio financeiro em 2015 O negócio busca escalabilidade 	<p>Situação financeira em 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 milhão em receitas <p>Impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> Mais de 300.000 consumidores Os primeiros resultados de estudos elaborados pela Universidade Johns Hopkins apontam impacto positivo no desenvolvimento cognitivo e físico ~ 1.500 empregos gerados (e oportunidades de geração de renda)
Combater a desnutrição e a pobreza	Vender iogurte fortificado para crianças	Joint venture Grameen da Danone	Adaptação da estratégia para grande escala	Mais de 300.000 clientes beneficiados

2.2 O Case Grameen Veolia



Em 1993 os cientistas descobriram que a água que vinha do Himalaya para o solo de Bangladesh estava contaminada com arsênico, o que causaria sérios riscos à saúde da população local, podendo gerar casos de câncer além de outros problemas de pele em mais de 100 mil pessoas, mas principalmente aqueles que vivem nas áreas rurais do país.

Diante disso, foram realizadas várias iniciativas para tentar solucionar esta questão, desde o tratamento da água, tubos com água potável vindo de fora de Bangladesh, coleta de água da chuva e etc. Porém nenhuma dessas propostas conseguiu resolver o problema ou se apresentou como viável. Até mesmo o Banco Mundial e a UNICEF tentaram outras iniciativas, mas nenhuma conseguiu ser bem-sucedida.

Foi então que em 2007, um executivo Francês, chamado Eric Lesueur, da companhia de água Veolia e o Professor Yunus conversaram sobre a possibilidade de fazerem uma parceria entre o Grameen e a Veolia para montarem um Negócio Social que fornecesse água limpa para as pessoas de Bangladesh. A princípio o Professor Yunus descartou a ideia, visto que em seu país já possuíam empresas que forneciam esse tipo de serviço. Porém, Yunus lançou um desafio para Lesueur: se ele conseguisse produzir água potável para ser vendida ao preço de dez litros por um, menos de € 0,03, eles poderiam firmar uma parceria. Yunus achou que Lesueur não voltaria a entrar em contato, mas, alguns dias mais tarde, Eric respondeu “Sim, eu posso fazer isso.” E assim, nasceu a parceria Grameen Veolia.

Eric Lesueur voltou para Paris, cidade onde está a sede da empresa, e apresentou uma proposta para o CEO, Antoine Frérot, o qual adorou a ideia de construir um projeto em parceria com o Grameen para fornecer água limpa a baixo custo para a população pobre de Bangladesh. Com esse aval, Lesueur deu prosseguimento para o desenvolvimento do projeto.

Em dezembro de 2007 foi formalizada a parceria entre o Grameen Health Care e a Veolia, durante uma visita de Yunus a Paris. Já em março de 2008, Veolia lança o primeiro piloto do projeto em Goalmari (YUNUS, 2011).

O resultado é que, utilizando um modelo de subsídio cruzado através da venda de jarras na região urbana de Dacca, aonde as pessoas podem pagar, o Grameen Veolia conseguiu promover a venda de água limpa mais barata nas áreas rurais. Em 2013 o negócio social já beneficiava cerca de 7.000 pessoas, além de gerar outros ganhos para a economia local, gerando emprego e renda nos vilarejos.

O Quadro 2 abaixo resume o desafio, o modelo de negócios e os resultados da Grameen Veolia.

Quadro 2 - Desafio, modelo de negócios e resultados da Grameen Veolia no combate ao envenenamento por arsênico através do provimento de água limpa e potável

Desafio	Modelo de Negócio	Operação	Situação e Panorama	Impacto
<p>Problema social</p> <ul style="list-style-type: none"> Entre 33 e 77 milhões de pessoas correm risco de envenenamento por arsênico Em Goalmari, 83% dos poços tubulares estão contaminados Arsênico tem consequências severas que podem levar a morte <p>Os objetivos da Grameen Veolia</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver know-how para servir a base da pirâmide e testar novas abordagens (econômicas, sociológicas e antropológicas) Contribuir com a situação da saúde pública e com as Metas de Desenvolvimento do Milênio 	<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregar água potável através de uma rede de distribuição com torneiras, viabilizada com subsídio cruzado da venda de água em jarras comercializadas em Dacca <p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> €0.025 por 10 litros de água na vila² €0.80 por jarra em Dacca <p>Lugar</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribuição nas vilas de Goalmari e Padua³ Em Dacca venda de jarras de água nos escritórios <p>Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> Abordagem de educação para saúde pública nas áreas rurais Conveniência para os clientes de Dacca 	<p>Dois parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> 75/25 joint venture Veolia (75%) oferece o know-how Grameen Health Care (25%) oferece o know-how local e social <p>Separação legal das entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantia de independência <p>Mais de 600.000 investidos</p> <ul style="list-style-type: none"> 600.000 investidos para a construção da fábrica, encanamento, rede, jarras e fábrica de jarras 	<p>Fundado em março de 2008</p> <p>Infraestrutura servindo 7.000 pessoas e 250 clientes diretos em Dacca (escritórios)</p> <p>Situação</p> <ul style="list-style-type: none"> 300.000 litros vendidos por mês Utilização da fábrica: 5% <p>Panorama</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novas formas de distribuição (por jarras) e novos mercados (Dacca) para o subsídio cruzado Desenvolver vendas rurais Desenvolvimento de projeto para atingir o ponto de equilíbrio financeiro em 2015 	<p>Situação financeira em 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo das operações: €70.000 Receitas: €40.000 <p>Impacto social em 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes: 40.000 potenciais em Goalmari e Padua. Atualmente cerca de 7.000 já são clientes Serviços públicos para que todos os segmentos tenham acesso à água Reduzir o envenenamento por arsênico Empregabilidade: 21 empregados, 45 guardadores de água e 10 distribuidores de jarra

Combater o envenenamento por arsênio e melhorar o acesso à água para todos	Prover água potável a baixo custo em áreas rurais	Joint venture entre Grameen e Veolia	Conduzir um plano de negócio adaptado	Água limpa consumida por ~7.000 pessoas
--	---	--------------------------------------	---------------------------------------	---

Fonte: VILLIS; STRACK; YUNUS; BRUYSTEN, 2013

2.3 O Case Eye Care Hospital



O hospital de cuidado com os olhos do *Grameen* nasceu em 2007 a partir de uma parceria entre Yunus e a “*The Green Children*” constituindo assim o *Grameen GC Eye Care Hospital*. O primeiro hospital fruto desta parceria é inaugurado em 12 de maio de 2008, com o objetivo de fornecer acesso cirurgias e tratamentos de baixo custo para a população de Bangladesh⁴.

Problemas de visão assolam o país: cerca de 750 mil pessoas estão cegas, 250 mil com ametropia e mais de 3 milhões têm outros problemas de visão e não têm acesso a um tratamento ou um oftalmologista.

Diante disso, Professor Yunus buscou parcerias com instituições, fundações e organizações internacionais que pudessem estabelecer colaborar com a Fundação Grameen, com o objetivo de fazer frente a essa questão a partir da criação de um Negócio Social que atendesse a base da pirâmide, ou seja, justamente aqueles que não tinham acesso a qualquer tipo de tratamento ocular.

Assim, o modelo se propõe a oferecer tratamento e cirurgias para os olhos a 20% mais barato do que no mercado, de forma subsidiada ou até mesmo completamente gratuita dependendo das condições econômicas de cada paciente.

O resultado deste trabalho é que já no ano de 2013 o *Grameen GC Eye Care Hospital* havia tratado aproximadamente 545 mil pacientes e realizado uma média de 320 cirurgias por mês, empregando 237 pessoas. O primeiro hospital atingiu o

equilíbrio financeiro em 2010, o segundo atingirá em 2015 e o terceiro já está em fase de construção, sendo que a expectativa é de chegar até 2020 com ao menos seis hospitais operando.

O Quadro 3 a seguir resume o desafio, o modelo de negócios e os resultados da *Grameen GC Eye Care Hospital*.

Quadro 3 - Desafio, modelo de negócios e resultados da Grameen GC Eye Care Hospital na oferta de tratamento para os olhos a baixo custo

Desafio	Modelo de Negócio	Operação	Situação e Panorama	Impacto
<p>Problema social</p> <ul style="list-style-type: none"> • 750 mil pessoas cegas • 250 mil pessoas com ametropia (pouca visão) • 3 milhões de pessoas com outros problemas de visão • 600 pessoas com cegueira causada por cataratas • Apenas 1.400 oftalmologistas em Bangladesh • A pobreza impede as pessoas de ter acesso a cirurgias ou tratamentos adequados para os olhos 	<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Três hospitais oferecendo exames gerais para os olhos e cirurgias especiais <p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> • ~€40 a 320 por cirurgia⁵ • ~20% mais barato que os concorrentes • Podendo ser oferecido de forma subsidiada ou completamente gratuita se necessário <p>Lugar e promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogra, Barisal e Thakurgaon • Acampamentos de olhos para a base da pirâmide (BoP)⁶ 	<p>Negócio social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operado pelo Grameen Health Care Services • A Fundação Seva arca com os custos e o treinamento dos médicos em Aravind na Índia • Fundo Lavelle e a Fundação Calvert oferecem os equipamentos • Concessões/ Doações: Fundação Green Children; Liga Internacional de Saúde da Mulher; Acionistas do Grameen Health Care Service; Grameen Telecon Trust; Grameen Kalyan, Grameen Shakti <p>~€ 850 mil investidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundação Green Children ~€650 mil • Fundação Calvert ~€200 mil • Liga Internacional da Saúde da Mulher ~€4 mil 	<p>Fundado em 2007</p> <p>Situação</p> <ul style="list-style-type: none"> • ~545 mil pacientes tratados até setembro de 2013 • ~320 cirurgias realizadas por mês • 237 pessoas empregadas • O primeiro hospital atingiu seu ponto de equilíbrio financeiro em 2010, a expectativa para o segundo hospital é 20157 <p>Panorama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos para 2020. • Ter pelo menos seis hospitais com oftalmologistas disponíveis • Realizar ~60 mil cirurgias de cataratas. • Tratar mais de 565 mil pacientes 	<p>Situação financeira em 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo operacional ~€557 mil • Receitas: ~€542 mil • Os gastos maiores estão relacionados à abertura do terceiro novo hospital <p>Impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> • ~545 mil pessoas tratadas • Incluindo 20 mil cirurgias de cataratas • A perda média evitada em relação ao PIB de Bangladesh acumulada para o período é de 4,5 bilhões • Geração de ~237 empregos
Falta de tratamento ocular para os mais pobres	Tratamento de baixo custo ou subsidiado	Negócio social autônomo	Ponto de equilíbrio financeiro alcançado e ganho de escala contínuo	Perda evitada em relação ao PIB de ~ 4,5 bilhões.

Fonte: VILLIS; STRACK; YUNUS; BRUYSTEN, 2013

2.4 O Case *Grameen Shakti*



O acesso a energia é premissa básica para o acesso a tecnologia e, por consequência, para o desenvolvimento econômico. Em Bangladesh, cerca de 60% da população (90 milhões de pessoas) não têm acesso à eletricidade, principalmente nas áreas rurais. Apenas 12% tem acesso a energia ao longo de todo dia, tornando muito difícil para o restante da população trabalhar e estudar depois que escurece (GRAMEEN Shakti traz..., 2014).

Muhammad Yunus desenvolveu a Grameen Shakti, um dos programas de maior sucesso de mercado, objetivando popularizar os painéis solares residenciais, incluindo outras tecnologias de energia renovável, para milhões de moradores rurais.

Atualmente Grameen Shakti é uma das maiores empresas que atende a área rural de Bangladesh e com maior crescimento no setor de energias renováveis. Além disso, Bangladesh é um país com um dos mais bem sucedidos programas de energia renovável no mundo.

Até dezembro de 2012, Grameen Shakti já havia instalado mais de 1 milhão de Sistemas Solares em áreas rurais, atingindo uma taxa de instalação mensal de 22.250 unidades. Esse sucesso foi o resultado de abordagem única, em que a necessidades do mercado e as forças sociais foram utilizadas em conjunto para levar as modernas tecnologias para as populações rurais (GRAMEEN SHAKTI. About..., 2014).

Os desafios enfrentados pela Grameen Shakti foram inúmeros, pois não existia um ambiente propício para a disseminação de tecnologias de energia renovável

em áreas rurais, as pessoas não conheciam as tecnologias, a maioria das famílias utilizava velas para iluminação ao anoitecer, havia falta de mão de obra especializada, os custos de instalação eram muito altos e não havia infraestrutura para suportar o negócio.

O Negócio Social precisava conquistar as populações das áreas rurais e para isso as mulheres locais, foram capacitadas para a produção e manutenção dos equipamentos. As "engenheiras sociais", passavam de porta-em-porta para demonstrar as vantagens e eficácia da energia renovável, garantindo assistência técnica após a compra.

A Grameen Shakti incentivou a capacitação técnica das mães vinculando o treinamento ao oferecimento de bolsas escolares para os filhos. Assim, as "engenheiras sociais" treinadas e capacitadas, obtiveram aumento da renda para suas famílias e agora, possuem energia elétrica para iluminá-las ao anoitecer.

A Grameen Shakti nasceu para levar energia e melhorar a qualidade de vida das comunidades rurais. O Negócio Social viabiliza a compra dos painéis solares residenciais, e os beneficiários podem pagar com taxas mensais. Esse modelo permite ainda que os empresários locais criem novos negócios relacionados como centros móveis de energia solar e serviços de reparos eletrônicos (GRAMEEN Shakti traz..., 2014).

Em 2005, a Grameen Shakti iniciou o programa de biogás e modernização dos fogões, em substituição aos tradicionalmente utilizados que queimavam querosene, com um grande crescimento e adesão entre as populações rurais.

Ao unir a tecnologia à capacitação local envolvendo e motivando a comunidade, principalmente as mulheres que tornaram-se "engenheiras sociais", a Grameen Shakti alcançou a fórmula do seu sucesso: levar eletricidade para quem não tem acesso, gerando renda e possibilitando a fabricação e manutenção dos equipamentos localmente.

O Grameen Shakti contou muito com a experiência adquirida pelo Grameen Bank, reduziu o valor dos parcelamentos, possibilitou a diminuição dos custos de empréstimos e conseguiu alcançar economia de escala. Os beneficiários do Grameen Shakti, a maioria mulheres preocupadas com o bem estar e estudo dos filhos, podem pagar os seus painéis solares em prestações mensais durante um período de dois a três anos, compatíveis com a renda familiar.

Grameen Shakti é um dos principais Negócios Sociais do mundo, melhorando a qualidade de vida nas áreas rurais, por meio da energia renovável de forma sustentável, levando renda, saúde, energia verde e empregos verdes para áreas remotas de Bangladesh.

Abaixo, o Quadro 4 resume o desafio, o modelo de negócios e os resultados da Grameen Shakti.

Quadro 4 - Desafio, modelo de negócios e resultados da Grameen Shakti na oferta de energia limpa em áreas rurais

Desafio	Modelo de Negócio	Operação	Situação e Panorama	Impacto
<p>Problema social</p> <ul style="list-style-type: none"> Baixa qualidade de vida e ambiente insalubre Falta de eletricidade: 70% das casas não estão conectadas à rede de distribuição de energia elétrica Fumaça e poluição do ar: fogões abastecidos com querosene provocam alto risco de incêndio e a fumaça nas residências causa irritação nos olhos Produto Sistemas residenciais de energia solar Fogões mais modernos Pequenas unidades de biogás 	<p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema unifamiliar de painel solar (50watts): €290 Um fogão novo com duas bocas: €9 Unidade de biogás (3,2 m²): €400 <p>Lugar e promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> Prestação de Serviço e venda por meio de escritórios na zona rural Treinamento técnico para usuários e serviços de manutenção oferecidos pela Grameen Technology Center 	<p>Negócio autônomo formado em cooperação com:</p> <ul style="list-style-type: none"> Banco Mundial Companhia de Desenvolvimento e Infraestrutura (IDCOL) Investimento inicial: €90.000 USAID e outros <p>Principal desafio</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrar a redução gradual do número de trabalhadores 	<p>Fundada em fevereiro de 1996 como negócio sem fins lucrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> Transformado em negócios social em 2010 <p>Situação atual</p> <ul style="list-style-type: none"> Ponto de equilíbrio financeiro alcançado no ano 2000 Taxa composta anual de crescimento: 55% Participação de mercado: de 50% do mercado de painéis solares Mais de 1,7 milhões de produtos vendidos <p>Panorama</p> <ul style="list-style-type: none"> Escalabilidade planejada 	<p>Situação financeira em 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo Operação: €71,4 Receita: €72,77 <p>Impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 milhões de beneficiários (clientes, seus familiares e vizinhos) Acesso a energia elétrica, melhoria nas condições de saúde e redução do desmatamento Redução da emissão de 800.000 toneladas de dióxido de carbono/ano com a substituição dos fogões tradicionais e utilização do biogás Mais de 12.000 empregos criados
Energia limpa para casas da zona rural	Soluções de saúde e desenvolvimento ecológico	Autonomia do negócio	Ponto de equilíbrio financeiro atingido em 2000 e escalabilidade planejada	Mais de 8 milhões de beneficiários

Fonte: VILLIS; STRACK; YUNUS; BRUYSTEN, 2013

2.5 O Case Grammen Distribution Ltda



Segundo o Prof Yunus, “o desejo de ajudar a tornar o mundo um lugar melhor e melhorar a vida dos demais seres humanos é uma parte tão forte da natureza humana quanto a motivação para acumular lucros pessoais” (YUNUS, 2010, p.147).

A Grameen Distribution nasceu em 2011 para suprir a falta de acesso a uma variedade de produtos especializados e essenciais que pudessem chegar até as populações de áreas remotas de Bangladesh com qualidade e preço justo.

Fazer a economia funcionar para todos, inclusive para os mais desfavorecidos, que compõem a base da pirâmide é o principal objetivo da Grameen Distribution Ltda. Ao considerar as necessidades locais e respeitar o poder de compra da população carente, a Grameen Distribution conseguiu criar um canal de distribuição de produtos essenciais e especializados. Com parcerias e apoio de diversas empresas nacionais e multinacionais, a Grameen Distribution apresenta um amplo portfólio de produtos como aparelhos celulares e acessórios, produtos de energia renovável (painéis solares e sistemas solares mini), mosquiteiros, lâmpadas, vestuário, produtos de higiene e saúde e água potável (SOCIAL..., 2012, p. 50), a preços inferiores aos da concorrência.

A falta de oportunidades de emprego e renda para as mulheres em Bangladesh também são o foco da empresa, que incluiu em seu modelo de negócio, o treinamento das mulheres locais, por meio da Marketing Grameen Network (GMN), visando aumento do alcance da rede de distribuição em áreas rurais, uma vez que são as próprias moradoras locais que vendem os produtos de consumo no sistema porta-a-porta, criando oportunidades de negócio sustentável e inovador para as populações carentes em áreas remotas.

Aproximadamente 9 milhões de famílias em áreas remotas foram beneficiadas com acesso a produtos de qualidade e preço acessível, tendo como principais beneficiárias, as mulheres das áreas rurais e carentes, além de toda a comunidade que se beneficia com produtos de qualidade levados até sua casa.

Abaixo, o Quadro 5 resume o desafio, o modelo de negócios e os resultados da Grameen Distribution LTDA.

Quadro 5 - Desafio, modelo de negócios e resultados da Grameen Distribution na venda de produtos essenciais em áreas remotas

Desafio	Modelo de Negócio	Operação	Situação e Panorama	Impacto
<p>Problema social</p> <ul style="list-style-type: none"> Bengaleses de áreas remotas não tem acesso a uma variedade de produtos de consumo diário de qualidade Preços excessivos ultrapassam o poder de compra da população Déficit de oportunidades de trabalho para as mulheres de Bangladesh 	<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> Variedade de produtos de telecomunicação, energia renovável e saúde <p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> Preço acessível aos mais carentes Preço é 10% mais barato que o mercado <p>Lugar e promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> A distribuição e o marketing são feitos por meio de lojas e vendas porta-a-porta feita por vendedores locais da Grammen Marketing Network 	<p>Negócio autônomo formado em cooperação com:</p> <ul style="list-style-type: none"> BASF Canadian Solar Technologies Grameen Fabrics & Fashions Johnson & Johnson Square Consumer Products Lal Teer Seed ID Group Tetley ACI Tea <p>€1.4 Milhões investidos em 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Grameen Telecom Trust: 95% Grameen Kalyan: 5% 	<p>Fundada em março de 2011 como negócio social</p> <p>Situação</p> <ul style="list-style-type: none"> 118 empregos ao redor do país Mais de 9.000 vendedores Atingiu o ponto de equilíbrio financeiro em 2011 568.000 produtos vendidos em 2012 <p>Panorama</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliar o impacto social dos produtos do portfólio 	<p>Situação financeira em 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo Operação: €0,4 milhões Custo dos produtos vendidos: €3,27 Receita: €3,7 milhões <p>Impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> ~9 milhões de residências atendidas em áreas remotas Fornecer bens de consumo essenciais e não de essenciais de qualidade Criou 9.000 empregos Gera renda e empodera as mulheres
A falta de produtos em áreas remotas	Produtos de qualidade para a população rural	Autonomia do negócio	Piloto iniciado e ponto de equilíbrio financeiro atingido em 2011	9 milhões de residências em áreas remotas atendidas

Fonte: VILLIS; STRACK; YUNUS; BRUYSTEN, 2013

2.6 O Case Grammen Caledonian College Of Nurses



Bangladesh conta com apenas 23 mil enfermeiros para a sua população de 145 milhões de pessoas (THE HISTORY..., 2014). A falta de profissionais de saúde treinados, gera a carência na assistência à saúde materna, neonatal e infantil e nas comunidades rurais mais pobres. Esse problema estimulou o Professor Yunus a buscar uma parceria com a School of Health and Life Sciences Department of Nursing and Community Health da Universidade Glasgow Caledonian, para iniciar um novo e promissor Negócio Social.

Em 2009 firmou um acordo entre o Grameen Trust e Grameen Caledonian University (GCU) para estabelecer uma formação de alta qualidade para a educação de enfermeiras e parteiras em Daca, tendo como objetivo, desenvolver padrões de enfermagem e obstetrícia em Bangladesh a nível internacional através da formação da mais alta qualidade e pesquisa, proporcionando padrão internacional de saúde para as comunidades mais pobres e a criação de oportunidades e formação acadêmica para as filhas dos mutuários do Banco Grameen em todo o país. A Grammen Cale-

donian College of Nurses (GCCN) abriu suas portas para receber as primeiras alunas em 1º de março de 2010.

A GCCN está transformando as vidas de jovens carentes, aumentando o número de profissionais na área da saúde e, deste modo, levando cuidados com a saúde materna e infantil à lugares que antes eram totalmente desprovidos destes serviços.

A jovem Popi Rani Bhowmik nasceu em Palash, Narsingdi em uma família de baixa renda onde o único provedor, seu pai, não tinha condições de seguir arcando com as despesas educacionais de seus filhos. Popi sempre foi boa aluna e felizmente, o gerente do Banco Grameen de sua região alertou a família sobre a oportunidade dela estudar enfermagem no GCCN.

Ao chegar no Grameen College, ela se deparou com um ambiente diferente de ensino e aprendizagem, que seguia métodos de avaliação diferenciadas. Seus principais desafios foram a dificuldade em se comunicar em inglês e aprender a usar o computador. Ela trabalhou muito duro e com o incentivo e apoio contínuo de seus colegas e professores, se formou enfermeira. Pretende continuar seus estudos até o doutorado, ter excelência na profissão de enfermagem e no futuro utilizar seus conhecimentos para educar e implementar iniciativas para o desenvolvimento e melhora da qualidade de vida da população de Bangladesh (GRAMEEN CALEDONIAN..., 2014).

O Quadro 6 abaixo resume o desafio, o modelo de negócios e os resultados da GCCN.

Quadro 6 - Desafio, modelo de negócios e resultados da Grameen Caledonian College of Nursing no treino de jovens mulheres para o ofício da enfermagem

Desafio	Modelo de Negócio	Operação	Situação e Panorama	Impacto
<p>Problema social</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de profissionais de enfermagem: apenas 1 enfermeira para atender 6.300 pessoas Proporção de enfermeiros que trabalham por médico: 1: 2 quando a média recomendado é: 3:1 Carência na assistência à saúde materna, neonatal e infantil é recorrente em Bangladesh Falta de assistência à saúde nas comunidades rurais mais pobres <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Empoderamento de meninas jovens Capacitar enfermeiras para alcançar padrões internacionais de qualidade de atendimento Formar líderes e agentes de mudança 	<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> Escola de enfermagem / parteiras para contribuir com o aumento desta mão de obra Programa com certificação de formação em enfermagem para jovens nas áreas rurais <p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> €3.700 no total (100/mês) Empréstimos com juros baixos oferecidos pela Grameen Bank <p>Lugar e Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> Faculdade em Daca Dá preferência para estudantes filhas das mutuárias do Grameen Bank 	<p>3 Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> School of Health and Life Sciences Department of Nursing and Community Health da Universidade Glasgow Caledonian Nike Foundation Grameen Healthcare Trust <p>Autorizações Legais</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovação pelo Conselho de enfermagem de Bangladesh para certificação do curso de enfermagem/ parteiras proposto <p>€310.000 de investimento inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> Financiado pela Nike Foundation (e mensalidade dos alunos) 	<p>Fundada em janeiro de 2010</p> <p>Situação atual</p> <ul style="list-style-type: none"> 180 candidatos para 50 vagas em 2012 138 estudantes em formação <p>Panorama</p> <ul style="list-style-type: none"> 550 estudantes são esperados em 2015 Expansão para 70 estudantes por ano Início de novos programas (Bacharelado, etc.) 	<p>Situação financeira em 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo operação: €180.000 Receita: €90.000 <p>Impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> Empoderamento de jovens carentes Aumento do número de profissionais de enfermagem para cada médico Efeitos positivos na saúde materna e infantil
<p>Reduzir a escassez de enfermeiras</p>	<p>Treinamento para jovens mulheres em atendimento de saúde</p>	<p>Colaboração entre 3 parceiros</p>	<p>Ganho de escala contínuo desde o lançamento</p>	<p>Empoderamento das jovens por meio da qualificação em enfermagem</p>

Fonte: VILLIS; STRACK; YUNUS; BRUYSTEN, 2013

3. Cases da America Latina

Três cases da América Latina são apresentados e estão descritos em termos do problema social identificado, da solução dada, do modelo de negócio implantado e, em alguns casos, do impacto causado e das metas almejadas.

3.1 O Case *Vitalius*: Mais Nutrição, Mais Vida



3.1.1 O problema social

Nos últimos anos tem havido um aumento no risco de desnutrição entre a população de Caldas. Indicadores como baixo peso ao nascer aumentaram de 5,9% em 2008 para 6,3% em 2009, ao mesmo tempo, a desnutrição de crianças menores de cinco anos chegou a 7,4% e o risco de desnutrição atingiu 23,3%. No país como um todo, a desnutrição crônica observada foi de 13,2% e a insegurança alimentar das famílias atingiu 42,7% em 2010. Os números abaixo apontam a gravidade da situação:

- na Colômbia, 13,6% das crianças menores de quatro anos sofrem de desnutrição crônica;
- 25% das crianças com menos de quatro anos são anêmicas, cuja principal causa é a ausência de ferro, levando a um atraso no desenvolvimento cognitivo das crianças;
- 50% das crianças menores de cinco anos não ingerem a quantidade necessária de zinco, essencial para o bom crescimento;
- 6 milhões de colombianos não têm uma dieta adequada com ingestão de todos os micronutrientes necessários.

A desnutrição é o primeiro passo de uma série de problemas sociais, uma vez que leva à falta de concentração na escola, à altas taxas de abandono escolar e à redução da produtividade no trabalho.

3.1.2 A solução

A fortificação de alimentos oferece uma solução eficaz para tratar problemas de desnutrição. O Negócio Social Vitalius usou um tipo de alimento que já era massivamente consumido, a 'panela' (uma espécie de rapadura feita de cana de açúcar), a fim de chegar até as pessoas mais vulneráveis levando os micronutrientes de que elas necessitam. O objetivo foi melhorar as condições de nutrição sem alterar sua dieta (desafio cultural) ou aumentar o preço que uma família teria que pagar para comprar a 'panela'. Além disso, o Negócio Social apóia a cadeia de valor de produção tradicional da 'panela', criando um "Alianza Productiva" (parceria produtiva) de treinamento, coaching, capaz de apoiar os "trapiches aliados" (moinhos de parceria) para produzir de forma mais eficiente, respeitando as normas de saúde e de qualidade.

A 'panela' fortificada contém sete micronutrientes que foram selecionados com base em recomendações feitas por especialistas da Royal DSM, uma empresa holandesa líder mundial na fortificação de alimentos, que já desenhou algumas pré-misturas para o mercado colombiano. Um piloto foi realizado com bons resultados (70% de sucesso), utilizando um "pré-mix", contendo os seguintes micronutrientes: B1, B2 (riboflavina), B3 (niacina), B9 (ácido fólico), B12, zinco e ferro.

O fundo Yunus Social Business da Colômbia investiu US\$ 93,000. Esses recursos foram utilizados para o desenvolvimento e produção da 'panela' enriquecida com micronutrientes à base de leite.

3.1.3 O modelo de negócio

Principais pontos do modelo:

- a) o micronutrientmix Vitalius foi desenvolvido pela Royal DSM, que é líder mundial em enriquecimento de alimentos;
- b) os produtos fortificados são vendidos ao mesmo preço dos não fortificados;
- c) os lucros são reinvestidos no desenvolvimento de novos produtos enriquecidos e outras atividades que maximizam o impacto social sobre a população-alvo;
- d) esse Negócio Social gera renda distribui seu produto usando dois canais: cozinhas comunitárias e lojas tradicionais nos bairros;

- e) a Vitalius se propõe a ser uma marca líder de produtos alimentares enriquecidos com reconhecimento nacional e internacional.

3.2 O Case Ruralive: Turismo Que Constrói



3.2.1 O problema social

Esse Negócio Social foi criado na Colômbia para oferecer soluções para as precárias condições de moradia das famílias de baixa renda na área rural de Supía, onde o piloto deste Negócio Social foi implementado.

Reduzir problemas de moradia é um dos pilares da redução da pobreza. Habitação precária é uma das principais armadilhas que aprisionam pessoas na pobreza.

Casas sem água potável, sem acesso ao saneamento, sem um teto ou paredes que efetivamente protejam das intempéries ou sem uma área minimamente confortável que permita um convívio familiar saudável, bem como o desenvolvimento físico e intelectual dos seus habitantes, reduz grandemente as chances de desenvolvimento econômico desta família. Ou seja, habitação precária faz com que questões relacionadas à saúde, nutrição, educação e comportamento, se tornem barreiras para a geração de renda.

Como consequência da estrutura de trabalho informal, a renda familiar é instável, sem renda regular garantida. Nestas condições, é improvável que as famílias consigam economizar para investir na melhoria de suas casas. Essa situação também torna difícil obter financiamento de forma legal, o que força a população a apelar para métodos informais abusivos de agiotagem, chegando a pagar até 30% de juros.

Abaixo, alguns dados que ajudam a ilustrar a amplitude do problema de moradia na Colômbia:

- a) 34% dos habitantes vivem na pobreza, 11% em situação de pobreza extrema e com problemas ligados à habitação;
- b) o déficit habitacional é de 4 milhões, sendo que 1,5 milhões não possuem casas e 2,5 milhões vivem em condições precárias.

3.2.2 A solução

Ruralive é um Negócio Social turístico que gera renda para as famílias mais vulneráveis das zonas rurais do departamento de Caldas, com o objetivo de melhorar as condições de moradia dessas famílias. O objetivo social desta organização é gerar renda adicional para as famílias que hospedam turistas que lhes permitam enfrentar os seus problemas de habitabilidade atuais.

A proposta de valor da Ruralive é conectar as famílias rurais que se dispõem a acolher turistas em suas casas com esses turistas, interessados em conhecer os hábitos destas famílias. Estes turistas podem ser mochileiros, turistas internacionais ou estudantes de universidades da Colômbia, entre outros, que estão interessados em aprender mais sobre a vida no campo. Eles podem ficar com as famílias por um ou vários dias, tendo a oportunidade de aprender sobre seus hábitos, costumes e os desafios e as questões sociais que estão enfrentando.

Os turistas também podem experimentar o trabalho diário realizado por esses agricultores de perto, para a produção de cana-de-açúcar exemplo, cafeicultura, agricultura, pecuária, etc., ao mesmo tempo, viabilizam a melhoria das moradias destas famílias onde se hospedaram.

Ao desenvolver destinos turísticos diferenciados para os viajantes, a Ruralive alcança o seu objetivo de incentivar o desenvolvimento comunitário integral. A ideia é que as famílias rurais consigam melhorar a qualidade das suas moradias utilizando recursos de um fundo de reformas, que é formado pelos pagamentos feitos pelos turistas que se hospedam em suas casas.

As receitas geradas durante a estadia dos turistas será utilizado para:

- a) garantir a sustentabilidade do Negócio Social,
- b) compensar os custos incorridos pelas famílias ao acomodar os turistas; e
- c) alimentar o fundo de reformas para melhoria das moradias das famílias participantes.

3.2.3 O modelo de negócio

A Ruralive desenhou um modelo extremamente simples, abaixo listamos os principais pontos deste modelo:

- a) a Ruralive conecta os turistas com as famílias da comunidade local através de uma plataforma virtual;
- b) o turista paga uma taxa básica de US\$ 35 por noite, que inclui hospedagem, alimentação e a oportunidade de conhecer as atividades tradicionais da região;
- c) na distribuição de recursos, 65% do lucro vai direto para o fundo de reformas e 35% é usado para cobrir as despesas da família com a estadia dos turistas.

3.2.4 Impacto

Fatos que comprovam o impacto do negócio:

- a) seis famílias (24 beneficiários) estão recebendo um fundo de habitação. Uma média de US\$ 111 por família;
- b) 47 adultos receberam oficinas sobre construção, administração de negócios, empreendedorismo e trabalhos manuais;
- c) mais de 70 turistas já viveram a experiência Ruralive.

3.2.5 Metas para 2014

Almejou-se para o ano de 2014:

- a) expandir a Ruralive para cinco novos destinos;
- b) impactar 40 famílias participantes, com 160 beneficiários diretos;
- c) alcançar um numero de vendas de superior a 300 noites.

3.3 O Case Etre Ayisyé: Instituto de Empreendedorismo



3.3.1 O problema social

O Haiti é o país mais pobre das Américas, com uma taxa de desemprego elevadíssima, 54% da população vivendo com menos de US \$ 1 por dia e uma economia severamente estagnada. No Haiti, se diz que a maior indústria é o setor de organizações sem fins lucrativos, devido à sua grande presença e influência. A YSB tenta levar uma nova visão para o desenvolvimento: crescimento através de Negócios Sociais, uma alternativa para a clássica filantropia e sem fins lucrativos conceitos.

Tal dificuldade econômica fez com que a juventude, que compõem mais de 51% da população, perdesse a esperança de alcançar qualquer tipo de sucesso. Elevando muito as taxas de evasão escolar.

A economia informal no Haiti é responsável por cerca de 90% do PIB do país. A desigualdade na renda do haitianos é muito grande, onde 47% da renda do país está nas mãos de 10% da população.

3.3.2 A solução

O objetivo maior da Etre Ayisyé é a criação de empregos através da educação empreendedora.

O Instituto de Empreendedorismo do Etre Ayisyen capacita os ‘criadores de emprego de amanhã’. Entre os ensinamentos difundidos estão: educação financeira, desenvolvimento e planejamento de negócios, desenvolvimento pessoal e profissional. O centro de treinamento está localizado em Port-au-Prince, Haiti e recebeu US\$ 80mil do Fundo YSB. O investimento tem ajudado Etre Ayisyen educar mais de 450 profissionais que trabalham e aspirantes a empreendedores por ano. Etre Ayisyen já está gerando lucro, repagando seu empréstimo e planejando abrir novos centros em mais três cidades no Haiti.

3.3.3 O modelo de negócio

Com o objetivo de formar os ‘criadores de emprego de amanhã’ nasceu o Instituto de Empreendedorismo Etre Ayisyen. Seu modelo de negócio baseia-se em alguns pilares:

- a) o Instituto de Empreendedorismo Etre Ayisyen funciona como um Negócio Social e se concentra em desenvolver habilidades empreendedoras dos haitianos jovens, a fim de fomentar uma mentalidade mais empreendedora;
- b) seu objetivo é atuar como um instrumento de mudança social através do acesso à educação e tecnologia da informação para que a população jovem do Haiti a seja responsável pelo seu próprio crescimento;
- c) utiliza currículo abrangente de renome mundial, desenvolvido pela Kauffman Foundation e aprovado pela Network For Teaching Entrepreneurship (NFTE);
- d) pretende disseminar por todo o país a cultura empreendedora, desenvolvendo habilidades necessárias adaptadas para as diferentes classes sociais;
- e) esse acesso ao conhecimento e a informação vai elevar o espírito empreendedor, a força motriz para a revitalização econômica do Haiti.

3.3.4 Impacto

Os impactos causados foram:

- a) 3.123 alunos participaram dos cursos oferecidos pelo Instituto em 2012;
- b) 53 cursos em tempo integral e 11 em tempo parcial para funcionários;
- c) metas para 2015: 3.640 estudantes capacitados.

NOTAS

1. O iogurte é produzido em uma microplanta a 230 km de Daca.

2. Preço aproximadamente 100 vezes mais barato que o preço de uma garrafa de água.
3. Vilas que estão localizadas a 100 km a leste de Daca.
4. Ver mais em <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/grameen-gc-eye-care-hospital>.
5. O preço da cirurgia depende do tipo de lente utilizada (1 € = 100 Bangladesh taka (BDT)).
6. São aqueles que se encontram abaixo da linha de US\$ 2,50 por dia (ajustado pela paridade do poder de compra).
7. A depreciação está inclusa no cálculo para 2014.

REFERÊNCIAS

GRAMEEN CALEDONIAN COLLEGE OF NURSINS. **The story of Popi Rani Bhowmik**. Disponível em: <http://www.gShakti.org/index.php>. Acesso em: 29 out. 2014.

GRAMEEN SHAKTI. **About us**. Disponível em: <http://www.gShakti.org/index.php>. Acesso em: 25 out. 2014.

GRAMEEN Shakti traz energia verde para área rural de Bangladesh, gerando renda e empregos. Disponível em: <http://www.yunusnegociossociais.com/#!Grameen-Shakti/c12gx>. Acesso em: 02 out. 2014.

SOCIAL Businesses in Bangladesh: 10 case studies. Munich, 2012.

THE HYSTORY of Grameen Caledonian College of Nurses. Disponível em: <http://www.gShakti.org/index.php>. Acesso em: 29 out. 2014.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, M. **Building social business**: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. Public Affairs, 2011.

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

VILLIS, U.; STRACK, R.; YUNUS, M.; BRUYSTEN, S. **The power of social business**: lessons from corporate engagements with Grameen. Boston: The Boston Consulting Group, 2013.

CAPÍTULO 9



EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS SOCIAIS:

UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA
PUBLICAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

*Talita Rosolen
Gabriela Pelegrini Tiscoski
Graziella Maria Comini*

1. Introdução

O SISTEMA ECONÔMICO vigente trouxe desafios de ordem social e ambiental que inicialmente eram ignorados ou subestimados, mas que atualmente passam a ocupar cada vez mais espaço nas discussões e atuação de empresas, governo e sociedade civil. As consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e do desgaste dos recursos naturais são alguns exemplos da abrangência dessas discussões.

Na tentativa de prover respostas e soluções a esses desafios, começam a surgir novos modelos de organizações, os quais têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do valor econômico. Esses empreendimentos apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade, e sua organização pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor. Entretanto, como novo campo de estudo, os negócios sociais também carecem de definições e consenso a respeito de uma terminologia única (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A diversidade de nomenclaturas e conceitos ao redor do tema pode ser explicada principalmente pela variedade de realidades em que estes empreendimentos sociais se formam, dados os contextos econômicos, sociais e políticos de cada região. Ademais, como o tema origina de diversos segmentos da sociedade, surgem também concepções particulares ligadas à visão de cada setor sobre o conceito. O fenômeno começou com a disseminação do termo empreendedor social nos Estados Unidos e atividades de geração de renda em organizações da sociedade civil. Entretanto, hoje, apresenta maior complexidade e uma variedade de atores envolvidos, como

corporações, organizações não-overnamentais (ONGs), governos, consumidores, investidores, entre outros (YOUNG, 2008). Negócios sociais e negócios inclusivos são termos que também passaram a ser utilizados nesse contexto, principalmente em países emergentes.

Este estudo propõe-se a realizar um mapeamento da produção científica dos últimos vinte anos sobre o tema, tanto no âmbito nacional quanto internacional, utilizando diferentes terminologias diretamente vinculadas a esse campo de estudo, quais sejam: empreendedorismo social, empresa social, negócios sociais e negócios inclusivos (em inglês: *social entrepreneurship*, *social enterprise*, *social business* e *inclusive business*). Para tanto, o levantamento foi realizado em três bases científicas internacionais: Scopus, EBSCO e Web of Science, bem como três bases nacionais: SPELL, SciELO e EnANPAD.

Os principais aspectos analisados são a evolução da quantidade de publicações nos últimos anos, a origem das publicações e os autores que se destacam tanto em número de publicações quanto de citações. Desse modo, pretende-se contribuir para o entendimento da evolução do tema e das correntes teóricas existentes, bem como para o fortalecimento da discussão de empreendedorismo e negócios sociais no meio acadêmico.

O presente artigo foi estruturado em quatro partes, além desta introdução. A primeira parte é composta por um referencial teórico sobre o tema e as diferentes terminologias utilizadas. Em seguida, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados e, em terceiro lugar, está a apresentação e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações deste estudo e sugestão para pesquisas futuras.

2. Empreendedorismo Social e Empresa Social

O EMPREENDEDORISMO SOCIAL pode ser entendido como a mais abrangente dentre as terminologias apresentadas neste estudo, isso porque seu conceito compreende um contexto de atuação em diversos tipos de organização. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) afirmam que, em uma concepção mais ampla, empreendedorismo social refere-se a uma atividade inovadora com um objetivo social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas.

Assim, o conceito de empreendedorismo social está pautado na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as

quais gerariam uma transformação social. A inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado abriu novas possibilidades para a atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão (social ou econômica). Nesse sentido, surgem novos termos para caracterizar iniciativas que operam na lógica de mercado, porém com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos.

Por ser recente a terminologia em empreendedorismo social, alguns aspectos foram importados do ambiente corporativo e têm sido alvo de debates entre acadêmicos e profissionais. Esses debates têm sido causados pela falta de entendimento comum de um novo conceito que tenta reunir dois tipos de atividades, considerados, *a priori*, não conciliáveis: aqueles voltados para a realização de negócios e aqueles voltados para a redução de impactos negativos sociais e ambientais. Como apontam Fischer e Comini (2012), não há uma visão homogênea: em primeiro lugar, as diferentes formas de definir o caráter socioambiental das empresas e, segundo, as várias formas de avaliar o caráter inovador desse tipo de organização.

O termo empresa social começou a ser empregado nos Estados Unidos, quando as organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais. Esse movimento foi impulsionado pela escassez de recursos gerada pela retração do financiamento estatal, iniciado no fim dos anos 1970 (KERLIN, 2006).

Para Kerlin (2006), na visão norte-americana, é notório o entendimento do termo como maneira de englobar organizações de diversos tipos envolvidas em atividades socialmente benéficas. Empresas sociais podem ser definidas como empresas de duplo propósito e que adequam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativos empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais).

Ainda na corrente norte-americana, Dees (1998) assinala que as empresas sociais se aproximam de uma orientação de mercado, como maneira de manterem sua atividade social e se tornarem menos dependentes de doações e subvenções e mais de honorários e contratos. Essa tendência, segundo o autor, tem como razões: o desenvolvimento do capitalismo e a crescente confiança no poder da concorrência e do lucro como promovedores da eficiência e da inovação; a promoção do bem estar social sem causar dependência aos beneficiados; a busca por fontes de financiamento mais sustentáveis (o desenvolvimento de atividades que geram renda parece ser mais confiável que as doações e subsídios); mudança no foco das instituições que destinam recursos às organizações não lucrativas, pois passaram a preferir

fomentar empresas com abordagens mais comerciais; e ação de forças competitivas (empresas tradicionais e não lucrativas com orientação de mercado).

Sobre a atuação das empresas sociais, Dees (1998) evidencia uma gama de serviços suportados por elas, tais como educação, artes, cuidados médicos, moradia, combate à fome, poluição ambiental, violência doméstica e uso de drogas. Ou seja, segundo o autor, elas atuam em áreas onde o mercado por si só não irá suprir adequadamente as necessidades e/ou completando as atividades exercidas pelo governo.

Além da perspectiva norte-americana, a qual se refere a empresas sociais como organizações do setor privado que operam de acordo com a lógica de mercado com foco em soluções viáveis aos problemas sociais, Fischer e Comini (2012) propõem que existem outras duas principais linhas de pensamento sobre o conceito de empreendimentos sociais. A perspectiva europeia, nascida de uma tradição de economia social, como associações e cooperativas, destaca as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas. E também a linha de pensamento predominante nos países em desenvolvimento, que enfatiza iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

Galera e Borzaga (2009) afirmam que o desenvolvimento de empresas sociais na Europa pode ser entendido em um contexto de novas formas de apoio do governo para as organizações do terceiro setor e atendimento às emergentes necessidades sociais, resultantes da evolução profunda das sociedades europeias. Os autores definem empresa social como organizações que executam atividades comerciais com o objetivo de arrecadar fundos para financiar uma atividade social (GALERA; BORZAGA, 2009).

Da mesma forma, Herranz, Council e McKay (2011) afirmam que um empreendimento social pode ser definido como uma organização sem fins lucrativos que fornece um produto comercial baseado em taxas ou serviço, em um ambiente de mercado competitivo, como uma estratégia para apoiar a sua missão social.

Apesar das diferenças entre os países da Europa, a maioria das empresas sociais é fundada pela sociedade civil com o objetivo de promover serviços de interesse coletivo, oferecendo suporte a grupos com alto risco de exclusão social. Assim, para a empresa social europeia, a produção de bens e serviços está intimamente ligada à sua missão. Ou seja, se o objetivo é desenvolver serviços sociais, a atividade econômica é a entrega de tais serviços (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Uma característica fundamental das empresas sociais europeias para Galera e Borzaga (2009) é a dimensão coletiva, derivada da forte tradição cooperativa. A empresa social é baseada em um dinamismo coletivo com diferentes stakeholders (beneficiários, funcionários, voluntários, autoridades públicas, doadores, entre outros), participando do conselho de administração da empresa. Assim, a atuação do empreendedor social é vista como apoiada por um grupo, cujos membros são coletivamente responsáveis pelo cumprimento dos objetivos da empresa.

Para a rede de pesquisadores *EMES European Research Network* (EMES, 2012), referência internacional no assunto, empresas sociais são definidas como organizações que objetivam explicitamente beneficiar a comunidade, criadas por um grupo de cidadãos e onde o retorno do investimento feito pelos investidores é sujeito a limites. Dessa maneira, elas valorizam a independência e a diminuição de riscos econômicos relacionadas às atividades socioeconômicas.

O modelo de governança é um dos pontos de maior importância na definição das empresas sociais europeias. A lógica de processos de tomada de decisão participativos e transparentes é um pré-requisito para sua caracterização. No entendimento europeu, essa dimensão coletiva e participativa das empresas sociais reduz a probabilidade de comportamentos oportunistas de indivíduos isolados (GALERA; BORZAGA, 2009).

Essas organizações possuem perfil de prestação de serviços públicos e, em sua maioria, são, de fato, financiadas por recursos governamentais. Isso faz com que algumas de suas práticas de gestão sejam diferenciadas do contexto norte-americano.

3. Negócios sociais e negócios inclusivos

O MOVIMENTO DO empreendedorismo social também foi intensamente disseminado nos países em desenvolvimento, porém o termo empresa social não adquiriu tanta aceitação em regiões como a América Latina e Ásia. Assim, surgiram novas nomenclaturas, como negócios sociais e negócios inclusivos.

O termo negócios sociais passou a ganhar evidência com o destaque de Muhammed Yunus, empreendedor social criador do Grameen Bank, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 e autor de artigos acadêmicos na área. Foi utilizado não somente um novo termo, mas surgiu também uma nova visão a respeito dos negócios sociais.

Nessa corrente teórica, há concordância com o entendimento de Kerlin (2006) de que tais organizações se situam em meio a dois extremos: empresas com fim de lucro e organizações sem fins lucrativos. Entretanto, a abordagem proposta por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) diferencia-se ao impor maior rigidez em relação à distribuição de dividendos. Os autores defendem que o proprietário de um negócio social não visa gerar lucro para si próprio, mas tem direito a recuperar seu investimento inicial, se assim desejar. O excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio e, em última instância, revertido aos beneficiários na forma de redução de preços, serviços melhores e maior acessibilidade.

Os negócios sociais aproximam-se de negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém difere no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. Também se distingue de organizações não governamentais por buscar a autossustentação de suas operações por meio da venda de produtos e serviços ao invés de doações ou outras formas de captação de recursos (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

A importância atribuída à solução de problemas sociais, principalmente envolvendo a pobreza, por meio da utilização de mecanismos de mercado fez com que o termo negócio social ganhasse mais espaço na realidade dos países em desenvolvimento. Assim, essa terminologia passa a ser mais frequente no Brasil e em outros países latino-americanos, além de outras variações como negócios com impacto social ou negócios socioambientais.

Além das tipologias apresentadas, vale destacar um termo que surgiu mais recentemente, mas que também passa a ganhar relevância nesse campo de estudos: os negócios inclusivos. Essa vertente, assim como a dos negócios sociais, adquiriu mais espaço no contexto dos países em desenvolvimento, uma vez que coloca grande ênfase na inclusão social por meio do consumo. Entre os principais autores vinculados a essa linha estão Prahalad e Hart, Porter e Kramer, e Reficco. A questão principal que essa corrente abrange é a oferta de produtos e serviços para a “base da pirâmide”, nomenclatura utilizada para designar a parcela da população com menor poder aquisitivo, que está presente principalmente nos países em desenvolvimento.

Sendo assim, Prahalad e Hart (2002) chamam a atenção para o crescente número de pessoas que, por conta da melhoria de condições econômicas de seu ambiente, passam a ter acesso à economia de mercado pela primeira vez. Os autores apresentam a abordagem do capitalismo inclusivo como um modelo a ser buscado

pelas grandes corporações. Nessa concepção, as empresas deparam-se com uma imensa oportunidade de expansão de seus negócios, ao mesmo tempo em que contribuem com a população de baixa renda. Propõem às grandes corporações o seguinte desafio: “vender para as populações mais pobres e ajudá-las a melhorar suas vidas por meio da produção e distribuição de produtos e serviços de maneira sensível à sua cultura, ambientalmente sustentável e economicamente rentável” (PRAHALAD; HART, 2002, p.3).

Dentro do contexto de modelos inovadores que agregam valor tanto às companhias quanto às populações em situação de vulnerabilidade social, Porter e Kramer (2011) propõem o princípio de criação de valor compartilhado. Os autores apontam três meios para as empresas atingirem esse objetivo: concepção de novos produtos e mercados; redefinição de produtividade na cadeia de valor; e possibilidade de desenvolvimento de clusters locais. É necessária uma nova postura das corporações, como a habilidade de cooperar entre si independente da finalidade ou não de lucro.

Sobre o termo negócios inclusivos, Reficco (2011) utiliza para abordar os novos modelos propostos por Prahalad e Hart (2002) e Porter e Kramer (2011), e reforça o vínculo do termo com a habilidade de grandes corporações em atuar na redução da pobreza incluindo a base da pirâmide em seu mercado de consumo e produção.

Em vista da crescente importância e disseminação desses novos formatos de organização, bem como a diversidade de nomenclaturas e conceitos utilizados no campo dos empreendimentos sociais, torna-se essencial a sistematização dos conhecimentos para o fortalecimento da área. Este estudo, portanto, propõe-se a mapear e analisar a produção científica nacional e internacional dos últimos quinze anos sobre o tema, de modo a oferecer uma visão global do desenvolvimento deste campo de estudo.

4. Metodologia

O PRESENTE ESTUDO tem um caráter teórico-descritivo. O caráter teórico é representado pelo referencial exposto na seção anterior, abordando o debate conceitual dos principais termos utilizados para caracterizar iniciativas no campo social. E descritivo, pois tem como objetivo descrever as características de uma determinada população.

A bibliometria é uma técnica quantitativa de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico. Consiste na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de

comunicação (ARAÚJO, 2006). Embora o uso da bibliometria apresente certas dificuldades, muita informação útil concernente à transmissão de ideias, crescimento e tendências de uma disciplina científica pode ser obtida por meio da abordagem matemática.

Complementa ainda Araújo (2006), inicialmente voltada para a medida de livros (quantidade de edições e exemplares, quantidade de palavras contidas nos livros, espaço ocupado pelos livros nas bibliotecas, estatísticas relativas à indústria do livro), a bibliometria aos poucos foi se voltando para o estudo de outros formatos de produção bibliográfica, como artigos de periódicos e outros tipos de documentos, para depois trabalhar também a produtividade de autores e do estudo de citações. A produção de indicadores bibliométricos apresenta limitações em seu uso, sendo fundamental considerá-los na interpretação dos dados obtidos com sua aplicação.

Como se trata de um estudo predominantemente quantitativo, onde o trabalho é conduzido com base em um plano previamente estabelecido e parâmetros de análise bem definidos e com o objetivo de medir e quantificar os resultados com maior precisão, minimizando as possíveis distorções na etapa de análise e interpretação dos dados e permitindo mais segurança nas inferências que serão realizadas, a opção pela bibliometria parece um caminho lógico e natural para os propósitos da pesquisa.

Este artigo propõe-se a realizar um mapeamento da produção científica do período de 1995 a 2014 (publicados até setembro de 2014), utilizando as diferentes terminologias que podem estar diretamente vinculadas a este campo de estudo, quais sejam: empreendedorismo social, empresa social, negócio social e negócio inclusivo (em inglês: *social entrepreneurship*, *social enterprise*, *social business* e *inclusive business*). Para tanto, a pesquisa ocorreu em inglês em três bases científicas internacionais: Scopus, EBSCO e Web of Science, bem como em português em três bases nacionais: *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e o *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (EnANPAD).

Inicialmente, foram estabelecidos os critérios de seleção das formações e bases de dados que fariam parte da análise. Utilizou-se três bases de dados internacionais (Scopus, EBSCO e *Web of Science*) com alto impacto no campo da administração, e três bases de dados nacionais de relevância (SPELL, SciELO e EnANPAD).

Após coleta de dados nas três bases internacionais, optou-se por aprofundar a pesquisa com a base Scopus, por ter a maior abrangência sobre o tema e oferecer ferramentas bibliométricas úteis para a consolidação da pesquisa. Scopus é um

banco de dados de resumos e citações de artigos para jornais/revistas acadêmicos. Abrange cerca de 22 mil títulos de mais de 5.000 editoras internacionais, incluindo a cobertura de 16.500 revistas peer-reviewed nos campos científico, técnico e de ciências médicas e sociais (incluindo as artes e humanidades).

EBSCOhost se destaca como um dos serviços de pesquisa mais usado em bibliotecas e outras instituições em todo, com mais de 100 milhões de visitas diárias. O EBSCO oferece um conjunto de mais de 300 bases de dados de pesquisas secundárias e de texto completo que cobrem todas as áreas, níveis de pesquisa, e comunidades de usuários - desde escolas, bibliotecas públicas e universidades, até hospitais, empresas e agências governamentais.

Thomson Reuters Web of Science é uma plataforma de pesquisa que provê acesso a conteúdos objetivos e poderosas ferramentas para pesquisar, acompanhar, mensurar e colaborar nas ciências, ciências sociais, artes e humanidades. Essa plataforma de pesquisa inteligente permite o acesso às principais bases de dados de citação do mundo, incluindo pesquisas de referências citadas, e mais de 100 anos de dados.

Da mesma forma, a pesquisa nas três bases nacionais foi realizada. A base de dados SPELL é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica. Iniciado em 2012, o SPELL concentra, inicialmente, a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo.

A SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. A SciELO é o resultado de um projeto de pesquisa com o objetivo de desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico.

Já o EnANPAD é um evento promovido anualmente pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Com grande quantidade de trabalhos apresentados, é considerado o maior evento do núcleo acadêmico e científico do Brasil, sendo de amplo incentivo à produção científica. Ademais, como é um evento anual, os trabalhos apresentados geralmente se referem a temas de vanguarda e indicam tendências de futuras publicações.

4.1 Procedimento para Coleta e Análise dos Dados

Nas bases de dados apresentadas, foi realizada a análise temporal no interstício de 1997 a 2012, sendo utilizados os seguintes termos de busca nos artigos publicados para a construção da amostra dessa pesquisa: (1) em português: empreendedo-

rismo social, empresa social, negócios sociais, negócios inclusivos; e (2) em inglês: *social entrepreneurship, social enterprise, social business, inclusive business*.

Utilizou-se o método de coleta documental e da busca manual nas bases de dados e do evento dentro do período especificado.

Nos artigos encontrados pelos termos de busca citados e, portanto, constituintes da amostra desta pesquisa, foram analisadas bibliometricamente a evolução histórica, os autores dos artigos e suas universidades, os autores mais citados, os países de origem desses e idiomas. Os resultados foram apresentados por meio do agrupamento por categorias, sendo analisadas as frequências de ocorrência.

Como definições da pesquisa, nas bases de dados, refinou-se somente artigos acadêmicos, de todas as áreas de atuação, nos anos entre 1995 e 2014 e com referidas palavras encontradas em qualquer campo da publicação para as bases Scopus, EBSCO, *Web of Science* e SciELO. Já nas bases SPELL e EnANPAD a busca foi realizada por meio do campo 'palavra-chave'.

4.2 Análise e apresentação dos resultados

A partir da pesquisa realizada, verificaram-se alguns importantes aspectos sobre as publicações de artigos que referem aos quatro termos pesquisados. Optou-se por separar as análises em publicações nacionais e publicações internacionais, pela diferença de informações disponíveis nas ferramentas de busca das bases de dados.

A apresentação e análise das informações colhidas foram realizadas de forma separada por base de dados para não gerar inconsistências nos resultados, uma vez que cada base possui diferentes ferramentas de busca e análise. Por esse motivo, pode haver repetições de artigos nas diferentes bases de dados. Entretanto, isso não interfere na credibilidade do trabalho, pois o objetivo é realizar a pesquisa, respeitando a abrangência e as particularidades de cada plataforma. O total de publicações encontradas é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Total de publicações

Base	Internacional				Total sem repetições
	Social Entrepreneurship	Social Enterprise	Social Business	Inclusive Business	
SCOPUS	1438	1599	354	64	2813
EBSCO	1383	1197	243	35	2676
WEB OS SCIENCE	375	272	109	22	727

Nacional

Base	Empreendedorismo Social	Empresa Social	Negócios Sociais	Negócios Inclusivos	Total sem repetições
SPELL	29	3	1	1	32
SCIELO	10	4	2	1	17
ENANPAD	13	1	3	0	16

Fonte: elaborada pelas autoras

A pesquisa geral evidencia que os termos mais frequentes utilizados nos artigos são social entrepreneurship e social enterprise, tanto em inglês nas bases internacionais, quanto em português nas bases nacionais. Esse resultado corrobora o que foi encontrado no referencial teórico, uma vez que foram os conceitos que surgiram inicialmente.

Vale destacar que as bases nacionais apresentaram quantidades extremamente baixas de publicações quando comparadas às bases internacionais. Essas poucas ocorrências podem ser justificadas por dois fatores: parte em decorrência da fragilidade dos sistemas de busca de publicações nacionais, frente aos complexos mecanismos internacionais, e também pelo desenvolvimento ainda inicial do campo no âmbito da academia brasileira.

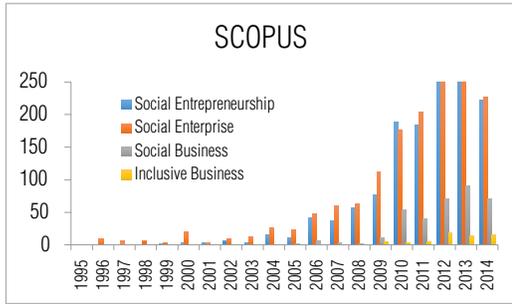
4.3 Bases de Dados Internacionais

O tema apresenta números expressivos de artigos acadêmicos, principalmente com os termos social entrepreneurship e social enterprise. As bases Scopus e EBSCO, por serem as que abrangem maior número de publicações, são as que apresentam maior frequência de artigos. Chamou a atenção o fato de, no Scopus, o termo social enterprise ser mais frequente que os demais, enquanto no EBSCO e Web of Science o termo principal ser social entrepreneurship. Seria necessária uma análise qualitativa e mais aprofundada para explicar essa divergência.

4.4 Evolução Histórica das Publicações internacionais

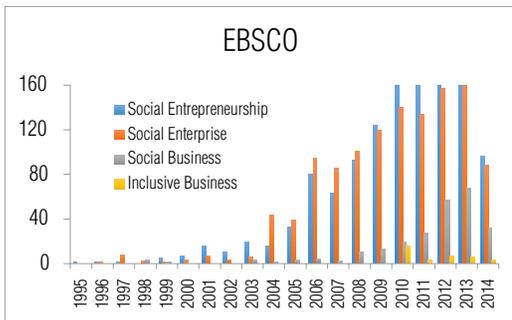
A evolução histórica das publicações internacionais pode ser vista nas Figuras 1 a 3.

Figura 1 - Evolução histórica das publicações internacionais na base Scopus



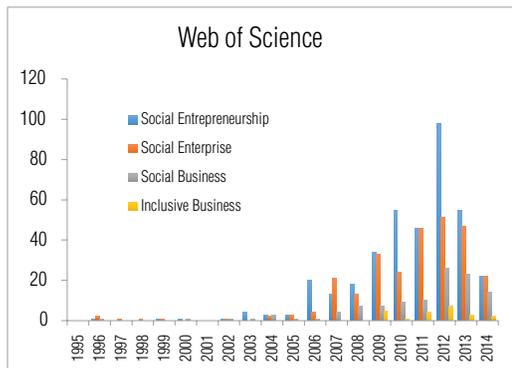
Fonte: elaborada pelas autoras

Figura 2 - Evolução histórica de publicações internacionais na base EBSCO



Fonte: elaborada pelas autoras

Figura 3 - Evolução histórica de publicações internacionais na base Web of Science



Fonte: elaborada pelas autoras

Os gráficos de evolução anual das publicações evidenciam o crescimento do número de artigos principalmente a partir de 2006 para os termos *social entrepreneurship* e *social enterprise*. Já os termos *social business* e *inclusive business*

começam a ser utilizados em publicações a partir de 2005, mas passam a ser mais frequentes de 2009 para frente. Tal evolução demonstra a crescente importância que o tema adquire na academia, refletindo o que já ocorre no ambiente das organizações.

4.5 Países de Origem

Quanto à localização de origem dos artigos, os dados foram tabulados considerando os países com maior frequência para cada termo na base de dados Scopus.

Tabela 2 - País de origem das publicações

País de Origem	Social Entrepreneurship	Social Enterprise	Social Business	Inclusive Business
Estados Unidos	454	342	102	13
Reino Unido	264	465	51	11
Canadá	116	109	19	6
Austrália	101	119	21	
Espanha	64	71	15	5
Alemanha	52	60	23	5
Holanda	52	44	10	6
Itália	40	77	7	
Suécia	39	32		
França	38	44	26	4
Suíça	35	25	14	
Índia	32	30	12	4
Finlândia	27	23	7	3
Brasil	24	14	5	3
Dinamarca	24	16	5	
Nova Zelândia	23	24		
Bélgica	21	36	9	
Malásia	21		8	
China	19	26		
Israel	19	14		
África do Sul	16		11	
Romênia		22		
Taiwan		18		
Hong Kong		17		
Colômbia				4

Fonte: elaborada pelas autoras

É possível identificar a grande concentração de publicações de países de língua inglesa, sendo os países de maior destaque os Estados Unidos e Reino Unido. Canadá e Austrália também apresentam número relevante de artigos sobre o tema, seguidos por Espanha, Alemanha e Holanda, também com certo destaque. Uma limitação adicional desta análise é o fato de que o mecanismo de busca utilizado contém em sua maior parte bases norte-americanas e as pesquisas foram realizadas com o termo em inglês, o que dificulta a aparição de publicações em outras línguas e de outros países.

O número total dos artigos por países não foi considerado, pois o objetivo foi pesquisar os termos mais utilizados, e não a quantidade de artigos. Sendo assim, pode ser que um mesmo artigo tenha sido contabilizado em mais de uma coluna, por abordar dois ou mais termos na publicação.

4.6 Identificação dos Autores

A respeito dos três autores que redigiram mais artigos sobre os temas em questão na base de dados Scopus, para o termo empreendedorismo social, o autor C.C. Williams publicou mais artigos, seguido de J. Mair, D.P. Baron, A. Nicholls e R. Ziegler. Para o termo empresa social, os autores mais encontrados foram: C.C. Williams, K.M. Fergusson e P. Tracey.

Já na temática *social business*, os autores W.K. Smith, M. Hudon, L. Lehmann-Ortega, B. Moingeon e A. Roy foram os que mais redigiram sobre o tema. Em negócios inclusivos, foram encontrados com maior número de publicações os autores E. Reficco, R. Van Tulder, J.E. Austin e J. Flores.

A Tabela 3 apresenta o autor que mais redigiu artigos, segundo a base Scopus, na sua temática e a sua universidade e origem.

Tabela 3 - Autores com maior número de publicações

Tema	Autor	N. artigos	Universidade
<i>Social entrepreneurship</i>	Colin C. Williams	9	The University of Sheffield, Reino Unido
<i>Social enterprise</i>	Colin C. Williams	16	The University of Sheffield, Reino Unido
<i>Social business</i>	Wendy K. Smith	4	University of Delaware, EUA
<i>Inclusive business</i>	Ezequiel Reficco	3	Universidad de Los Andes, Colômbia

Fonte: elaborada pelas autoras

Em uma escala entre os dez autores que mais produziram artigos em seus temas, apenas o autor C.C. Williams produziu artigos com os temas empreendedorismo social e empresa social conjuntamente. Com isso, verifica-se que poucos autores

utilizam mais de um termo, dentre os quatro analisados, para identificar o seu artigo.

4.7 Autores mais Citados

Apresentam-se a seguir, na Tabela 4, os autores mais citados e o número de artigos encontrados na base de dados Scopus.

Tabela 4 - Autores mais citados nas publicações

Autores	<i>Social Entrepreneurship</i>	<i>Social Enterprise</i>	<i>Social Business</i>	<i>Inclusive Business</i>
Dees, J.G.	82	65	33	
Audretsch, D.B.	76			
Williams, C.C.	76	93		
Acs, Z.J.	75			
Mair, J.	68	57	20	11
Nicholls, A.	68	65	28	
Defourny, J.	66	116		
Zahra, S.A.	64			
Wright, M.	63			
Salamon, L.M.	60	84		
Borzaga, C.	54	122		
Hitt, M.A.	52			
Johannisson, B.	52			
Shepherd, D.A.	51			
Porter, M.E.	50		31	18
Nyssens, M.		79		
Anheier, H.K.		71		
Graham, S.		68		
Evers, A.		67		
Laville, J.-L.		65		
Sen, A.		53	22	
Young, D.R.		52		
Anderson, A.R.		49		
Yunus, M.			41	
Morduch, J.			33	
Prahalad, C.K.			30	23
Karlan, D.			26	
Kauffman, R.J.			23	
Morck, R.			22	

Tushman, M.L.	22	
Dufo, E.	20	
Ebrahim	20	
Hart, S.L.	20	24
Shleifer, A.	20	
Smith, W.K.	20	
Reficco, E.		23
London, T.		19
Kolk, A.		17
Viswanathan, M.		16
Marquez, P.		14
Austin, J.E.		13
Berger, G.		12
Halme, M.		11
Karnani, A.		11
Ram, M.		10

Fonte: elaborada pelas autoras

Verifica-se que muitos autores são citados de acordo com o respectivo tema, frisando que há diferença entre conceitos e autores. Entre a lista de autores mais citados, podem-se destacar alguns nomes. O primeiro deles de é Jacques Defourny, da Universidade de Liège, na Bélgica, como o autor mais citado entre todos os temas, seguido de Carlo Borgaza, da Universidade de Trento, na Itália, tendo os dois autores citações predominantemente em publicações com o tema social enterprise.

Interessante notar que, apesar da grande quantidade de referências a Carlo Borgaza e a Jacques Defourny, a busca realizada nas bases de dados para a realização da presente pesquisa não espelhou esse resultado, mostrando poucas publicações desses autores em artigos científicos das bases de dados pesquisadas. Já Ezequiel Reficco, que está entre os autores que mais artigos escreveu, é também o mais citado no tema inclusive business.

Com o termo social bussines, Mohamed Yunus é o autor com maior número de citações, porém não aparece entre os que mais publicam artigos científicos. O autor está vinculado ao *Yunus Centre for Social Business and Health*, na Universidade de Glasgow, no Reino Unido, referência em pesquisas sobre negócios sociais e precursor do termo social business.

J. Gregory Dees, professor da Duke University, Estados Unidos, é conhecido por sua atuação e pesquisa em empreendedorismo social e foi o autor mais referenciado

nas buscas do termo *social entrepreneurship*, aparecendo também com frequência nas publicações de *social enterprise* e *social business*. Já David Bruce Audretsch, professor da Universidade de Indiana, Estados Unidos, autor que sucede Dees no número de citações no termo *social entrepreneurship*, é pesquisador na área de empreendedorismo e inovação e não especificamente de empreendedorismo social. Uma possível explicação é que os autores de empreendedorismo social utilizaram as bases do empreendedorismo de negócios para criar esse conceito.

4.8 Outras Análises

Sobre o idioma, para as três bases internacionais, o idioma mais utilizado é o inglês. Para a base Scopus, o segundo idioma mais frequente é o francês, seguido do espanhol. Ainda nessa base de dados, surgiram trabalhos em português, alemão e tcheco apenas para o termo *social entreperneurship*, romeno e croata para o termo *social enterprise* e alemão para *social business*, mostrando assim, novamente, a preferência de termos por determinadas regiões.

A respeito da afiliação dos autores dos artigos, as universidades mais encontradas na fonte Scopus, para o termo *social entrepreneurship* são americanas, como *Indiana University* e *Stanford University* e inglesas como *University of Cambridge* e *University of Oxford*. Para *social enterprise*, predominam autores filiados a universidades do Reino Unido, como *University of Birmingham*, *Open University*, *University of Sheffield* e *University of Cambridge*. Em *social business*, sobressaem-se os autores ligados à *Universität St. Gallen*, na Suíça, e à universidade inglesa *Glasgow Caledonian University*.

Já para o termo *inclusive business*, não há um país que se destaque pela quantidade de artigos de suas universidades. Distribuem-se de maneira equivalente entre *Rotterdam School of Management/Holanda*, *University of Cambridge/Reino Unido*, *Brunel University/Reino Unido*, *Harvard Business School/Estados Unidos*, *Imperial College London/UK*, *INCAE Business School/Nicarágua e Costa Rica*, *Instituto de Empresa/Espanha* e *Hanken School of Economics/Finlândia*. Novamente, verifica-se a predominância de publicações na língua inglesa.

4.9 Bases de Dados Nacionais

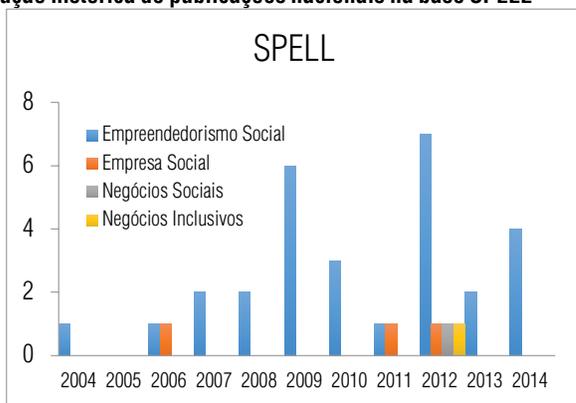
Observa-se que poucos artigos encontrados nas bases nacionais enquadram-se perfeitamente no tema, grande parcela dos artigos retornados pela busca tinha como foco a teoria de responsabilidade social em empresas.

Contraopondo o referencial teórico, que apontou os termos negócio social e negócios inclusivos como mais utilizados nos países da América Latina, a pesquisa bibliométrica encontrou apenas dois artigos com esses termos na base SPELL, três na base SciELO e três no EnANPAD. Seguindo a tendência internacional, o termo empreendedorismo social apareceu em mais artigos, sendo 29 publicações no SPELL, 10 no SciELO e 13 no EnANPAD. O termo empresa social, por sua vez, apareceu apenas três vezes no SPELL, quatro no SciELO e uma no EnANPAD.

4.10 Evolução Histórica das Publicações Nacionais

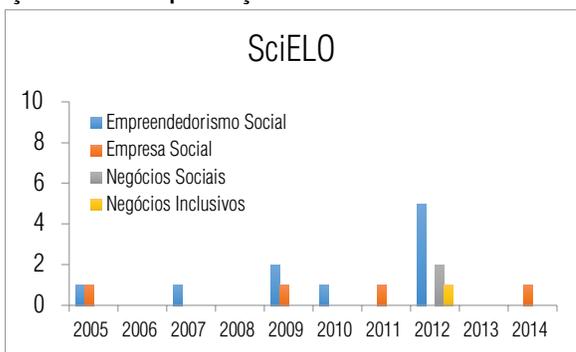
A evolução histórica das publicações nacionais pode ser vista nas Figuras 4 a 6.

Figura 4 - Evolução histórica de publicações nacionais na base SPELL

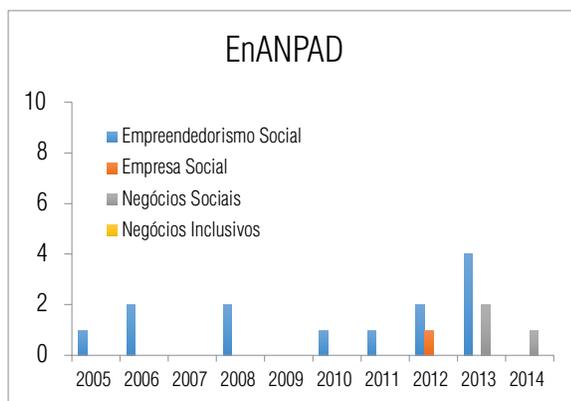


Fonte: elaborada pelas autoras

Figura 5 - Evolução histórica de publicações na base SciELO



Fonte: elaborada pelas autoras

Figura 6 - Evolução histórica de publicações no evento EnANPAD

Fonte: elaborada pelas autoras

Ao observar a evolução anual de publicações no tema, não se encontra uma evolução constante de publicações nesses temas, mas notam-se maiores quantidades a partir de 2009, com destaque para o termo empreendedorismo social. Já os termos negócios sociais e negócios inclusivos somente passam a ser utilizados nos artigos acadêmicos das bases pesquisadas a partir de 2012.

O início tardio de publicações sobre empreendedorismo e empresa social no Brasil (apenas a partir de 2004) demonstra a imaturidade do tema no âmbito acadêmico nacional e a oportunidade de crescimento de pesquisas na área.

4.11 Autores e Métodos de Pesquisa nas Bases Nacionais

A Tabela 5 demonstra a distribuição dos autores nas diversas bases de dados nacionais.

Tabela 5 - Autores com publicações nacionais

SPELL
Alexandra Esperança da Cunha Pimentel de Meira, Victor Meyer Jr., Lucilaine Pascuci
Lucas Veiga Ávila, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Vítor Francisco Schuch Júnior, Izabel Cristina Ferraz Barros
Antonio dos Santos Silva, Henrique Cordeiro Martins, Antonio Carvalho Neto
Mery Blanck, Raquel Janissek Muniz
Anderson de Souza Sant'Anna, Reed Elliot Nelson
Luis Miguel Luzio dos Santos, Bárbara Galleli
Guillermo Cruz

Queila Regina Souza Matitz, Marcos Muller Schlemm
James Austin, Howard Stevenson, Jane Wei-Skille
Claudio Travaglini
Edileusa Godoi-de-Sousa, Rosa Maria Fischer
Alexandre Meira de Vasconcelos, Alvaro Guillermo Rojas Lezana
Teodoro Malta Campos, Cristina Dai Prá Martens, Marcelo Rosa de Resende, Viviane Celina Carmona, Edmilson Lima
Magali Geovana Ramlow Campelli, Nelson Casarotto Filho, Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat, Gilberto de Oliveira Moritz
Érika Onozato, Rivanda Meira Teixeira
Fernando Gomes de Paiva Jr, José Roberto Ferreira Guerra
Rivanda Meira Teixeira, Gregório Cerqueira Schettino, Alisson Pinheiro Rodrigues, José Erivaldo Mendes
Luiz Cláudio Moura Santos, Vinícius Corrêa de Almeida, Valéria Fonseca Leite
Lucila Maria Souza Campos, Ricardo Delfino Guimarães, Rodrigo Vieira, Denise Maestri Reis
Ana Carolina Marion Santos, Celso Luiz Concheto
Augusto José Vicente, Jair Antonio Brendalis, José Antônio Ferreira Alves
Marcos Bidart Carneiro de Novaes, Antonio Carlos Gil.
Débora Navar Holf, Erlaine Binotto, Ana Cláudia Machado Padilha
Kerla Mattiello, Francisco Giovanni David Vieira, Isolde Terezinha Santos Previdelli
José Elmar Feger, Augusto Fischer, Tânia Maria dos Santos Nodari, Dirceu Scaratti, Anacleto Angelo Ortigara
Egídio Jose Garó, Simone Rossi Leite, Takeshy Tachizawa
Luciano Rossoni, Érika Onozato, Rodrigo Rossi Horochovski, Simara M. de S. S. Greco, Joana Paula Machado, Paulo Alberto Bastos Junior
Ezequiel Reficco, Roberto Gutiérrez, Diana Trujillo
Walter Marinho de Oliveira, Francisco Vidal Barbosa
Juliana Pereira, Luiz Moretto Neto, Ruth Zanini
Armindo dos Santos de Souza Teodósio, Graziella Comini
Graziella Comini, Edgard Barki, Luciana Trindade de Aguiar
SciELO
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio; Graziella Comini
Cassiano Ricardo Martines Bovo
Graziella Comini; Edgard Barki; Luciana Trindade de Aguiar
Marcos Bidart Carneiro De Novaes; Antonio Carlos Gil
James Austin; Howard Stevenson; Jane Wei-Skillern
Marcelo Tyszler
Isabela Aparecida de Oliveira Lussi; Maria Alice Ornellas Pereira
Jacob Carlos Lima
Alexandre Meira de Vasconcelos; Álvaro Guillermo Rojas Lezana
Dirce Stein Backes; Marli Stein Backes; Alacoque Lorenzini Erdmann

Dirce Stein Backes; Maristel Kasper Grandó; Michelle da Silva Araújo Gracioli; Adriana Dall'asta Pereira; Juliana Silveira Colomé; Maria Helena Gehlen

Deborah Moraes Zouain; Luciana Silva Torres

Mery Blanck; Raquel Janissek-Muniz

Carla Bronzo; Armindo dos Santos de Sousa Teodósio; Márcia Cristina Gomes da Rocha

Nora M Cardona-Castro; Sandra Restrepo-Jaramillo; Myriam Gil de la Ossa; Patrick J Brennan

Carlo Borzaga; Sara Depedri; Giulia Galera

Claudio Travaglini

EnANPAD

Edileusa Godói de Sousa; João Bento de Oliveira Filho; André Francisco Alcântara Fagundes; Anamélia Borges Tannús Dami; José Eduardo Ribeiro de Lima

Luciano Rossoni; Erika Onozato; Rodrigo Rossi Horochovski

Paulo da Rocha Ferreira Borba

Álvaro Guillermo Rojas Lezana; Janaína Renata Garcia; José Antonio Fares; Mariana Grapeggia; Paula da Costa Gargioni

Marlon Dalmoro; Vanessa Rabelo Dutra; Monize Samara Visentini

Antônio dos Santos Silva; Henrique Cordeiro Martins

Cristina Clara Ribeiro Parente; Allan Claudius Queiroz Barbosa

Macon Nishimura; Graziela Dias Alperstedt; Simone Ghisi Feuershütte

Rúbia Oliveira Corrêa; Rivanda Meira Teixeira

Gabriela Pelegrini Tiscoski; Talita Rosolen; Graziella Maria Comini

Luis Carlos Zucatto; Tania Nunes da Silva

Antonia Lais Costa Araujo Leal; Ana Augusta Ferreira de Freitas; Emanuelle Soraya Coelho

Lianna Karla Veras e Souza; Jose Lindenberg Julião Xavier Filho; Jefferson Lindbergh de Sousa

Mery Blanck; Raquel Janissek-Muniz

Flavia d'Albergaria Freitas; Denise Lima Fleck

Renato Seiki Kiyama; Graziella Maria Comini; Edison Quirino D Amario

Fonte: elaborada pelas autoras

Sobre as publicações nacionais, de acordo com as listas apresentadas acima, não há autores que se destacam por publicarem mais sobre o assunto. Nas publicações encontradas nas três bases de dados, há autores que são referência no tema empreendedorismo social, como os pesquisadores do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS), da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

Também chama a atenção os autores que são referência internacional no tema: James Austin, Howard Stevenson e Jane Wei-Skillern; Carlo Borzaga, Sara Depedri e Giulia Galera; Ezequiel Reficco, Roberto Gutiérrez e Diana Trujillo, os quais publica-

ram em uma edição especial sobre empreendedorismo social do periódico brasileiro *Revista de Administração da USP* publicada em 2012.

Vale destacar que, na base de dados SciELO, seis dos 17 artigos encontrados foram publicados nessa mesma edição especial da *Revista de Administração da USP*, bem como cinco dos 32 artigos da base SPELL, o que explica o grande número de artigos nessas bases no ano de 2012.

5. Considerações finais

Este estudo pretendeu mapear a produção científica sobre empreendedorismo social e negócios sociais. A partir disso, foram pesquisadas as publicações referentes aos termos relacionados em periódicos de seis bases de dados no período de vinte anos, apontando os temas mais pesquisados no segmento e identificando os autores e centros de excelência que mais apresentaram trabalhos.

Inicialmente, foi realizada uma explanação conceitual dos principais termos utilizados para caracterizar iniciativas no campo social. Em seguida, o estudo foi composto também por uma análise documental e pesquisa quantitativa por meio de análise temporal em séries históricas e estudo bibliométrico. Diante dos resultados, foi possível conhecer a produção de artigos científicos sobre o tema, o qual está em processo de construção e necessita de base conceitual e autores referenciados para que possa alcançar níveis superiores de contribuição para o desenvolvimento do estado da arte desse campo do conhecimento.

Também se constatou que o assunto é contemporâneo, que se encontra em estágio de desenvolvimento e que existem diversas terminologias presentes nas discussões acadêmicas, tanto no país quanto no mundo, referentes a este tema. Além dos quatro termos pesquisados neste artigo, há outras terminologias relacionadas, como *benefit corporation*, *impact investments* e *sustentabilidade*, que também podem agregar a este campo de estudo e, até mesmo, a outras correntes, como a *economia solidária* e *gestão social*. Vale ressaltar que o crescimento de fundos de investimentos voltados para esse tipo de empreendimento tem despertado o interesse de diversas reportagens na mídia. Nesse sentido, a academia deveria acompanhar e analisar com mais profundidade a evolução desse tipo de iniciativas, analisando de forma crítica e criteriosa os resultados de sua ação.

É crescente o número de artigos sobre negócios sociais e negócios inclusivos, mas a pesquisa sobre o tema é recente e, por isso, apresenta algumas lacunas que precisam ser preenchidas a fim de auxiliar no desenvolvimento desse novo campo

de estudo. Assim, estudos como este, de alguma forma, apresentam uma contribuição social, uma vez que fornecem subsídios para tal. Particularmente, o presente trabalho buscou contribuir com a evolução do conceito a partir de uma reflexão das abordagens mais desenvolvidas até o momento.

A partir dos dados apresentados, concluiu-se que os termos empreendedorismo social e empresa social são os mais disseminados no ambiente acadêmico, por serem mais citados nas publicações científicas. Entretanto, não se pode afirmar que esses termos tenham uma base conceitual formada e estruturada. Essa questão não pode ser respondida por meio desta pesquisa bibliométrica e demonstra uma limitação deste trabalho, para o qual foi realizada apenas análise quantitativa. Assim, sugere-se, para estudos futuros, uma pesquisa com enfoque qualitativo sobre os conceitos apresentados a partir dos autores identificados neste trabalho, de modo a identificar as principais abordagens.

Outra limitação deste estudo é a diferença entre as informações apresentadas pelas diferentes bases de dados utilizadas no estudo. Como não há uniformidade nos resultados fornecidos, não foi possível uma comparação mais precisa entre as publicações nacionais e internacionais.

Esta é a primeira etapa de um estudo mais amplo, que pode prestigiar além de outras terminologias, o cruzamento de outros dados e uma análise qualitativa, identificando quais conceitos e assuntos estão sendo abordados nas publicações aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./set. 2012.
- DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 55+, Jan./Feb. 1998. Disponível em: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE>. Acesso em: 09 jan. 2012.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, p. 32-53, 2010.

EMES. European Research Network. Disponível em: <http://www.emes.net/index.php?id=203>. Acesso em: 07 dez. 2012.

FISCHER, R. M.; COMINI G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, jul./set. 2012.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 3, p. 18, 2009.

HERRANZ, J.; COUNCIL, L. R.; MCKAY, B. Tri-value organization as a form of social enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 5, p. 829-849, 01 out. 2011. Disponível em: <http://nvs.sagepub.com/content/40/5/829.abstract>.

KERLIN, J. 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. 246-262, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>. Acesso em: nov. 2012.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, Jan./Feb. 2011.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, v. 1, p. 26, 2002.

REFICCO, E. As empresas na sociedade: os limites das boas intenções. In: **Políticas Sociais: ideias e práticas**. São Paulo: Ed. Moderna, 2011.

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 Pub.. 2008.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308-325, 2010.



AUTORES

Adilson Antonio Volpi

Economista, Especialista em Planejamento Empresarial, Mestre em Desenvolvimento Econômico/UFPR, Professor do Departamento de Economia da UFPR, Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial-NUPEM da UFPR

Amanda Sawaya Novak

Advogada do escritório Gonçalves De Poli e Sawaya Novak Sociedade de Advogados. Mestre em Organizações e Desenvolvimento (FAE). Especialista em Gestão de Organizações Sociais – PUCPR.

Ana Lúcia Jansen de Mello de Santana

Economista, Bacharel em Direito, Mestre em História do Brasil (História Econômica)/UFPR, Professora Adjunto IV do Departamento de Economia da UFPR, coordenadora do Núcleo Interdisciplinar de Estudos sobre o Terceiro Setor da UFPR (desde 2002), Coordenadora do Projeto Empreendedorismo com foco em Negócios Sociais/UFPR

Andressa de Fátima Molina

Jornalista e formada em Comunicação Institucional pela UTFPR, é diretora da Pezzi Comunicação.

ARTEMISIA

Organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Tem a missão de inspirar, capacitar e potencializar talentos e empreendedores para criar uma nova geração de negócios que rompam com os padrões precedentes e (re) signifiquem o verdadeiro papel que os negócios podem ter na construção de um país com iguais oportunidades para todos.

Cícero Aparecido Bezerra

Graduado em Informática pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Estágio pós-doutoral em Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professor Adjunto Nível IV da Universidade Federal do Paraná. Tem experiência em Informática, com ênfase em Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: Sistemas de Informação, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Análise de Dados.

Cleverson Renan da Cunha

Doutor em Administração pela UFMG, Mestre em Administração (Organizações e Estratégia) pela UFPR e Administrador pela UFES. Professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR. Coordena o curso de especialização MBA em Gestão Estratégica da UFPR e o projeto de extensão Oficina de Empreendedorismo e Gestão. Áreas de interesse: Estratégia organizacional; empreendedorismo; educação empreendedora; gestão de micro e pequenas empresas.

Elenice Novak

Administradora. Especialista em Análise de Sistemas. Mestre em Administração pela UFPR. Docente do Departamento de Informática da UFPR, onde leciona disciplinas vinculadas aos temas Empreendedorismo em Negócios de Alto Impacto, Administração de Empresas de Tecnologia da Informação, Planejamento e Gestão de Projetos, bem como orienta trabalhos relacionados aos temas, Coordenou os projetos e implantou na UFPR: Curso de Especialização em Gestão da Qualidade; Núcleo de Qualidade e Produtividade; Pré-Incubadora e Incubadora Tecnológica (NEMPS). Administrativamente, desempenhou funções ligadas aos cargos de Coordenadora de Planejamento Institucional (CPI/PROPLAN) da UFPR, Coordenadora Administrativa do Núcleo de Educação a Distância (NEAD) da UFPR e Pró-Reitora de Extensão e Cultura (PROEC) da UFPR. Atualmente, exerce o cargo de Assessora de Relações Institucionais da UFPR.

Felipe José Olivari do Carmo

Advogado do escritório Marins de Souza Advogados. Especialista em Direito Administrativo pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar. Participou do Programa de Empreendedorismo EMPRETEC, SEBRAE/ONU.

Gabriela Pelegrini Tiscoski

Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA/USP. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI e em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC. Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

Graziella Maria Comini

Economista, com mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, professora de Administração da FEA/USP na área de Recursos Humanos. Coordenadora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) e representante do Brasil no Social Enterprise Knowledge Network.

Janaina Chudzki

Geógrafa, Especialista em Análise Ambiental (UFPR) e Geografia Humana – Geografia Agrária (UNESP). Professora do NITS – UFPR. Presidiu a Associação dos Geógrafos Brasileiros -Seção Curitiba (AGB Curitiba) 2007-10. Atua como Conselheira no CREA-PR 2009-14 e no Conselho da Cidade de Curitiba – CONCITIBA, representando o Instituto Histórico e Geográfico do Paraná (2014-16). Como docente atuou nos níveis Fundamental (inclusive alfabetização), Médio e Superior nas disciplinas de Geologia, Climatologia e Geografia Humana.

José Wladimir Freitas da Fonseca

Economista, Especialista em Engenharia Econômica. Mestre em Desenvolvimento Econômico/UFPR. Doutor em Economia Industrial/ Université de Toulouse I – França, Professor do Departamento de Economia da UFPR

Leandro Marins de Souza

Advogado do escritório Marins de Souza Advogados. Doutor em Direito do Estado pela Universidade de São Paulo (USP), com Estágio de Doutorando na Università Degli Studi di Siena (Itália). Mestre em Direito e Econômico e Social pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Presidente da Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/PR (2011-2015).

Leonardo Jianoti

Economista formado pela UFPR, pós graduado em Gestão de Assuntos Públicos pela PUC/PR e Columbia University, e Mestre em Bioenergia pela UFPR. Possui 13 anos de experiência em projetos de estratégia econômica desenvolvidos por todas as Américas e África. Suas experiências estão concentradas em avaliações econômicas, valoração de empresas e estratégias de captação de recursos. Atuou como consultor dedicado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e para empresas e governos por toda América Latina. Atua como Professor convidado no Núcleo de Terceiro Setor da UFPR e em programas de pós graduação em universidades privadas em disciplinas de economia empresarial e gestão de projetos. Empreendedor e investidor-anjo em diferentes companhias nascentes. Sócio-fundador da CWB Capital, casa de investimentos especializada em avaliação e venda de empresas, fusões e aquisições e gestão de participações em novos negócios.

Lígia Leindorf Bartz Kraemer

Professora aposentada da Universidade Federal do Paraná (UFPR) com graduação em Biblioteconomia e Documentação pela UFPR (1979) e título de Mestrado em Tecnologia pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (2001). Desde 1980 tem acumulado experiências técnicas como Bibliotecária em diversas entidades e docentes junto aos cursos de Bibliotecono-

mia e Gestão da Informação. Lotada no Departamento de Ciência e Gestão da Informação, atuou principalmente nos seguintes temas: organização e representação da informação, sistemas de informação, normalização documentária, editoração e gestão arquivística.

Nicole Maccali

Doutoranda em Estratégia e Análise Organizacional pela Universidade Federal do Paraná, mestre em Administração, MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, especialista em Gestão Empresarial, graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal do Paraná. Professora nas áreas de administração e comunicação. Participa do grupo de pesquisa de Processo Decisório do Programa de Pós Graduação em Administração da UFPR. Experiência em gestão Administrativa/financeira, coaching de vida e carreira, elaboração de projetos, organização de eventos e terceiro setor. Atualmente é tutora de apoio na graduação em Administração Pública da UFPR e professora-tutora dos cursos de Gestão na Universidade Positivo. Atua como consultora de micro e pequenas empresas.

Talita Rosolen

Mestranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e bolsista CNPq. Graduada em Administração na USP, foi bolsista e coordenadora do Programa de Educação Tutorial - PET Administração FEA/USP. Tem interesse em pesquisas sobre sustentabilidade corporativa, negócios sociais e formação do administrador.

Yunus Brasil Negócios Sociais

Grupo global que pesquisa que desenvolve e investe em negócios sociais de alto impacto através de seus próprios fundos de incubação. Co-fundada pelo ganhador do Prêmio Nobel da Paz Professor Yunus, a YSB cria e gerencia fundos de incubação para negócios sociais em países em desenvolvimento ao redor do mundo. A Yunus Negócios Sociais Brasil tem assim como objetivo desenvolver negócios sociais pelo país através de seu fundo de investimentos e aceleradora para empreendedores. Ela mesma funciona como um negócio social, ou seja, não há distribuição de lucro ao acionista. Havendo lucro, ele é totalmente reinvestido no negócio, maximizando o impacto social. Além disso, oferece serviços de consultoria para empresas, governos, fundações e ONGs e promove também os negócios sociais no meio acadêmico por todo o Brasil.

