



Rogério Godoy Abreu

# Empreendedorismo Social

Campinas, 2016

Rogério Godoy Abreu

# Empreendedorismo Social

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas sob a orientação do Prof. Dr. Bastiaan Philip Reydon e Profa. Dra. Rachel Cavalcanti Stefanuto.

Campinas, 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a todos os familiares, os quais, sem o apoio e compreensão que me dedicaram, não seria possível tal trabalho. À minha esposa Simone, que todo apoio possível empreendeu para que isto se realizasse. A meus pais e familiares próximos que sempre me indicaram o caminho correto da educação, do aprendizado, do respeito e do empenho. Aos amigos todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram e aproximaram este trabalho da realidade. À minha linda filha, Maitê, que mesmo sem saber, suportou longas horas distante do pai que resultariam nesta monografia. Aos professores todos que me transmitiram conhecimento e sabedoria ao longo dos anos, especialmente aos meus orientadores, Professor Bastiaan e Professora Rachel. Muito obrigado a todos vocês.

## **RESUMO**

O surgimento de novas formas de pensar sobre a solução possível de problemas sociais, notadamente o empreendedorismo social, para além da atuação puramente estatal está no escopo da discussão deste trabalho. Os negócios sociais surgem como forma alternativa no pensamento também sobre a inserção social do empreendedor e dos resultados dos empreendimentos. Entender os condicionantes ao modelo de negócios sociais atualmente e pensar em formas de superá-los, fazendo uso para tanto de ideias teóricas e exemplos práticos, surgem como forma de estimular o debate sobre o assunto e fornecer perspectivas a este ramo de atuação crescente e de promissores resultados.

## **ABSTRACT**

The emergence of new ways of thinking about the possible solution of social problems, especially social entrepreneurship, beyond the purely state action is the scope of the discussion of this work. Social businesses are an alternative way in thinking also about the social integration of the entrepreneur and the results of the projects. Understand the constraints to social business model now and think of ways to overcome them, making use for both theoretical ideas and practical examples emerge as a way to stimulate debate on the subject and provide perspectives to this branch of increasing performance and promising results.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL – COMO DEFINIR?	9
2.1 Um breve histórico	10
2.2 Empreendedorismo Social em números	12
2.3 Yunus e seu modelo empreendedor	16
2.4 Porter e a “criação de valor compartilhado”	18
2.5 Prahalad e a “Base da Pirâmide”	20
2.6 Hart e o Capitalismo na Encruzilhada	22
2.7 Um balanço do problema	24
3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA PRÁTICA	31
3.1 O Grameen Bank	31
3.2 O Caso Geekie	32
3.3 O caso “A Banca”	34
3.5 O caso Artemisia	38
3.6 Discutindo os casos	41
4 OS LIMITES DO MODELO	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

## 1 INTRODUÇÃO

A elaboração deste trabalho de Monografia se dá motivado pela tentativa de entendimento do fenômeno conhecido como **Empreendedorismo Social** e mais especificamente o modelo proposto na teoria de Muhammad Yunus conhecido como **Empresa Social**. Além disso, mais a fundo, motiva-se por discutir os limites deste tipo de empreendedorismo dentro de sua aplicação no contexto social e econômico atual.

O tema se mostra relevante à medida que novas formas de atuação do empreendedorismo se apresentam com o desenvolvimento das forças capitalistas, em âmbito mundial ou mesmo, de forma mais focada, no mercado nacional. Estas novas formas, assim chamadas neste trabalho por fugirem ao comportamento comum e tão difundido do empreendedor capitalista, se mostram com múltiplas configurações. São estas configurações múltiplas, e em especial a Empresa Social, o alvo de estudo deste trabalho. O estudo tem o objetivo de responder a pergunta: Como se configura a empresa social e quais os limites neste formato empreendedor?

A hipótese inicial é a de que, apesar de existirem limitantes ao modelo de empreendedorismo social com poder de conter a expansão deste tipo de negócios (visto como alternativa ao empreendedorismo maximizador de lucros capitalista), existem formas de se superar estes limites e expandir a atuação. Desta forma, este tipo de empreendimento tem como objetivo principal promover um benefício social, ambiental e econômico sem necessariamente ater-se única e exclusivamente à maximização do lucro econômico. Obviamente o estudo não pretende fazer leitura ingênua dos condicionantes atuais do Capitalismo ou desconsiderá-los, mas sim dialogar, quando possível, com os mesmos e apontar os fatores que tornam viável este tipo de empreendimento. Para isso serão de grande utilidade os estudos recentes relativos a microeconomia e atuação dos gestores de empresas.

As etapas do trabalho são, à princípio, entender a fundamentação teórica-conceitual deste tipo de empreendimento e quais os limitantes atuais à atuação e expansão do mesmo. O objetivo principal surge desse debate e se configura como uma tentativa de delimitar as características comuns entre os vários tipos de empreendimento social e além disso apontar os

limites lógico-teóricos e práticos desse modelo, na medida em que ele necessita estar inserido num contexto de mercado. Na medida do possível serão abordados os limites destas economias em possíveis mudanças da conjuntura econômica.

A metodologia aplicada no primeiro capítulo será uma revisão bibliográfica, e assim estudar parte do referencial teórico disponível sobre o assunto, iniciando pelas definições do tema e seus debates mais introdutórios, seguindo por casos concretos de sucesso dentro do tipo de empreendedorismo proposto. Logo pretende-se identificar preceitos maximizadores comuns ao negócio capitalista e a expectativa de retorno sobre o capital investido de forma a melhor entender e apontar alguns fatores limitantes do empreendedorismo social. Por fim, esses limites serão discutidos utilizando-se de autores que tratam o tema.

O trabalho se estrutura em uma introdução seguida de três capítulos e uma seção de considerações finais. Assim, a Introdução define exatamente o trabalho como um todo, seus objetivos, suas justificativas e metodologia. O primeiro capítulo, contendo os referenciais teóricos e conceituais, se propõe a entender o empreendedorismo social e sua relação com conceitos correlatos como “base da pirâmide” ou “valor compartilhado”. Além disso, este capítulo inicial discutirá a aproximação e afastamento destes conceitos dos autores com os preceitos maximizadores capitalistas e mesmo com a chamada economia social. O segundo capítulo inclui estudos de casos e discussões relevantes em relação aos temas estudados. O terceiro capítulo discute especificamente os benefícios e limites neste tipo de empreendimento e quais as formas de superar estes limites, além de promover o empreendedorismo social. Por fim, as considerações finais se prestam a encerrar o trabalho, obviamente sem encerrar o debate, porém contribuindo para o entendimento do tema.



## 2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL – COMO DEFINIR?

Este capítulo tem o objetivo de aproximar o leitor de alguns conceitos que definem a chamada Empresa Social. Importante esclarecer que o conceito ainda é muito discutido e não há consenso quanto ao significado exato do termo. Assim, discutiremos aqui as possíveis leituras deste novo modelo de negócio, que se põe como alternativa ao modelo exclusivamente maximizador de lucros (utilizaremos aqui o conceito de Muhammad Yunus chamado ‘Empresas Maximizadoras de Lucros’ – EML’s) tão comum às empresas e teorias de administração atuais.

Inicialmente é preciso esclarecer que esta nova linha de pensamento se propõe a pensar as questões sociais como prioritárias à manutenção e desenrolar do Capitalismo, o que a configura como reformista do modo de produção vigente. Ocorre que há em seus principais expoentes uma preocupação com o descolamento entre o sucesso de algumas empresas do tipo ‘EML’ e as mazelas sociais que parecem não ser resolvidas ou mesmo minimizadas enquanto crescem os montantes de lucros empresariais. Para além disto, é possível verificar na própria teoria uma falta de conexão entre problemas sociais e teorias de administração, onde ambas caminham majoritariamente separadas. Este descolamento entre teoria e prática no tocante à economia fica claro com Yunus:

Lembro-me de meu entusiasmo ao ensinar as teorias econômicas, mostrando que elas apresentavam respostas para problemas de todos os tipos. Eu era muito sensível à sua beleza e elegância. Mas, de repente, comecei a tomar consciência da inutilidade desse ensinamento. Para que poderia ele servir, quando as pessoas estavam morrendo de fome nas calçadas e diante dos pórticos? ... A partir do momento em que saía da sala de aula me confrontava com o mundo real. .... Onde estava a teoria econômica que dava conta de sua vida real? Como continuar a contar histórias de faz-de-conta a meus alunos em nome da economia? Eu só tinha um desejo: sair pela tangente, abandonar os manuais, fugir da vida universitária. Queria compreender a realidade que cerca a existência de um pobre, descobrir a verdadeira economia, a da vida real (Yunus, 2008, pp.14-15).

A preocupação com o sistema capitalista fica evidente também quando se considera o texto de Porter:

O sistema capitalista está sitiado. Nos últimos anos, a atividade empresarial foi cada vez mais vista como uma das principais causas dos problemas sociais, ambientais e econômicos. É generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca (Porter, 2011, pg. 62).

Assim, fica clara a preocupação dos autores com um possível trade-off conceitual entre ganhos das empresas e perdas socioambientais e também com a falta de proximidade entre a realidade econômica e a teoria econômica de fato.

A fim de pontuar, fica aqui a distinção que há entre os negócios sociais aqui estudados e a Economia Solidária, como definida por Gonçalves:

Assim, o movimento da economia solidária defende o potencial de inclusão social e propõe a cooperativa popular como modelo de organização capaz de emancipar o trabalhador e desalienar o trabalho, ainda que operando em contexto capitalista. (Gonçalves, 2009, pg. 33).

Fica claro que, ainda que compartilhe da preocupação com a inclusão social do trabalhador, o modelo exclusivo de cooperativa não encontra eco nas discussões sobre negócios sociais. De fato, com estas preocupações em mente, alguns autores passam a pensar em formas de poder contornar estes problemas e estabelecer uma relação direta e não inversa entre os ganhos sociais e ganhos empresariais. Há divergências entre os conceitos de cada autor sobre como estabelecer esta relação direta, ou melhor, como fazer com que os ganhos de uma empresa trabalhem a favor da redução de problemas sociais e/ou ambientais.

## 2.1 Um breve histórico

Os problemas sociais não são exclusividade do modelo capitalista de produção, muito menos de períodos recentes da história do homem. A vida em sociedade expõe ao homem problemas sociais que, de uma forma ou de outra, sempre foram motivo de discussão sobre suas implicações e possíveis soluções. Períodos mais recentes urgiram que estes problemas englobassem também a discussão em torno das consequências ambientais da ação humana e a sustentabilidade dos modelos sociais possíveis.

Ainda que os problemas sociais sempre se coloquem em discussão, mais recentemente alguns fatos novos provocaram mudanças também nas atitudes e formas de pensar de alguns empreendedores e economistas. Soma-se a estes movimentos, o crescimento da atuação do chamado Terceiro Setor em alguns países. Um caso emblemático para este estudo, em meados

dos anos 70, Muhammad Yunus – em Bangladesh – deparou-se com questionamentos acerca do que havia aprendido e lecionava na academia. Ao colocar em prática um plano de empréstimos a populações de baixíssima renda, enveredou-se pelo que ficaria sabendo depois, seria o chamado microcrédito, e pôde ajudar expressiva quantidade de pessoas em situação próxima à servidão por dívida, onde os empréstimos com agiotas nunca se encerravam. O próprio Yunus viria a criar outras empresas em seu país de forma a ajudar em outros problemas sociais que lá existiam. Em outros países, muitas outras iniciativas neste sentido já ocorreram, algumas sem sucesso, porém outras com bons resultados e experiência adquirida, a ponto de fornecer bons subsídios à discussão. No Brasil, vários casos de sucesso já se evidenciam e, assim como em alguns outros países, grupos de investidores já atuam de forma a capitalizar, acelerar ou consolidar empreendimentos sociais.

Com o desenvolvimento do pensamento econômico e político, outros autores se colocaram a discutir e estudar a atuação de empresas como forma de melhorar ou solucionar problemas socioambientais. Como em todo ramo de estudo nascente, variados questionamentos foram se colocando e sendo debatidos (e ainda o são) como tentativa de convencionar alguns conceitos. Assim, além de atitudes práticas, como a de Yunus, citada anteriormente, o debate de ideias estabeleceu-se e fez com que ocorresse grande crescimento do que chamamos hoje de empreendedorismo social. Alguns destes autores serão abordados adiante e suas ideias serão explanadas como forma de embasar o debate proposto neste trabalho. Além disso, o segundo capítulo abordará algumas ações práticas e seus resultados.

Mais recente ainda, devido à importância que o tema tem adquirido, várias discussões surgiram entre elas os debates sobre como aplicar os lucros provenientes de negócios sociais, como quantificar e avaliar os resultados de um negócio social ou qual o melhor formato de se montar um negócio social. Desta forma, por se tratar de um campo relativamente novo de estudos em relação ao empreendedorismo empresarial, verificam-se avanços teóricos e práticos constantemente e novos questionamentos surgem com o passar do tempo. O dinamismo do mercado de negócios sociais faz com que seja necessária constante atenção dos atores sociais ligados a este setor para não se tornarem obsoletos.

Hoje, em praticamente todo o planeta, o número de atores envolvidos em negócios sociais, sejam instituições ou pessoas, é muito grande e cresce a cada ano. No Brasil, várias instituições podem ser destacadas por estimular premiações, ajudar na gestão, transmitir conhecimento, realizando trabalho como aceleradoras e incubadoras, incentivando parcerias público-privadas, entre outras atribuições. Vale destacar aqui algumas delas, ainda que outras tão importantes não estejam nesta lista: PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Ashoka Brasil, Artemisia, Fundação Avina, ICE (Instituto de Cidadania Empresarial), Instituto Quintessa, Yunus Negócios Sociais, etc.

## 2.2 Empreendedorismo Social em números

Um dos pontos não pacificados quando o assunto é empreendedorismo social é o que diz respeito à mensuração dos resultados obtidos por estas empresas do setor. Isto se dá pois além das categorias tradicionais que se levam em conta quando analisada um portfólio de um fundo, focado em risco e retorno, os negócios sociais trazem consigo outra categoria difícil de ser mensurada, o chamado lucro social. Este lucro social, ou impacto social, está associado à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território dado que algo externo a esta está sendo inserido e onde exista uma relação causal entre a mudança e a variável.

Além da dificuldade evidente de medir-se impacto social e resultados sociais de empresas do ramo, ainda existe a dúvida sobre quem deve se responsabilizar por esta avaliação, ou seja, se investidor, empreendedor ou ambos devem assumir esta avaliação. Como mostrado em estudo do ICE/MOVE de 2013, ao exigir investimento de tempo e de recursos financeiros a avaliação de resultados tem consequências sobre a rentabilidade do investimento no curto prazo, porém é essencial para que o negócio social possa ser reconhecido como uma iniciativa capaz de gerar resultados sociais. Logo, o investidor deve garantir tais estudos de impacto a serem realizados como forma de garantir que os resultados sociais realmente estejam sendo atingidos.

Quanto às dificuldades encontradas na mensuração, verifica-se falta de informações, barreiras metodológicas/operacionais e falta de governança na verificação da autenticidade dos

dados fornecidos. Além disso, investimentos e resultados de curto prazo são mais facilmente verificados do que resultados de médio e longo prazo relacionados a uma atividade. Mais ainda, o grau de complexidade relacionado aos resultados de longo e médio prazo é maior e exige uso de métodos quantitativos e qualitativos para reconhecimento. Isto se dá pois há, no médio e longo prazo mais aspectos intangíveis, os quais possuem maior dificuldade de mensuração devido a serem resultados em grande parte de indicadores qualitativos resultantes de pesquisas com o usuário.

Como apontado pelo estudo ICE/MOVE, já existe literatura voltada ao assunto produzida inclusive por entidades importantes neste ramo, como a Rockefeller Foundation e o J.P. Morgan. Assim, uma primeira perspectiva indica que os negócios sociais devem ter construído anteriormente sua tese de mudança social demonstrando as mudanças sociais pretendidas e como ocorrerão. Isto permitiria que os investidores, aceleradores e empreendedores pudessem avaliar a viabilidade lógica deste projeto gerar o impacto social esperado. Uma segunda visão se coloca sobre a definição de impacto como método e, portanto, sobre a utilização das chamadas RCT's (*Randomized Control Trials*) ou ensaios de controle aleatório. Estas seriam responsáveis por estabelecer uma relação causal probabilística entre a atuação da empresa e o impacto social gerado. Existe, porém, o questionamento de se aplicar uma metodologia que excluiria parte da população afetada dos benefícios provenientes deste impacto social como forma de controle. Uma terceira perspectiva é dada por Galimi e Olsen (2008). Aqui, pesquisadores provariam por meio de estudos experimentais quais ações causam impacto e os investidores as realizariam em larga escala. De qualquer forma, esta perspectiva conta com desafios como a falta atual de pesquisas sobre soluções inovadoras elaboradas pelos negócios, o descasamento entre os longos tempos normais a pesquisas acadêmicas e o dinamismo do mercado de negócios sociais e a necessidade de uma articulação política e técnica entre a indústria dos negócios sociais e os centros de pesquisa e universidades.

O estudo de Khandker, Koolwal e Samad, do Banco Mundial (2006) sugere uma compreensão onde o valor social ocorreria em toda a cadeia de valor e que o impacto social seria o elo final da cadeia. Assim surgem quatro aspectos da geração de valor: *inputs* que seriam os recursos investidos na atividade; *outputs* ou resultados imediatos; *outcomes* ou resultados de médio e longo prazo e o impacto ou os resultados de médio e longo prazo excluindo o que teria

ocorrido sem que houvesse intervenção do negócio. Baseado nesta proposta, o estudo ICE/MOVE (2013) propõe uma adaptação de uma cadeia de valores de impacto:

FIGURA 1 – Cadeia de Valor de Impacto



Fonte: Brandão, et al., 2014, p. 9.

O valor social medido pela ótica dos investidores conta com algumas mensurações internacionais sólidas atualmente. O *Global Impact Investing Rating System* (GIIRS) se configura como agência de certificação independente e sem fins lucrativos que fornece métricas de impacto e avaliação para o setor de investimentos de impacto. Este método avalia o impacto ambiental e social sem avaliação financeira e fornece informações para fundos e organizações de impacto social com aplicação de metodologias análogas às aplicadas no mercado financeiro. A partir disto, é possível conduzir padronizações de resultados para orientação a gestores finanças de impacto sobre decisões de alocação de recursos. Esta padronização se dá através de relatórios e entre eles encontra-se o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS) que disponibiliza publicamente, via internet, uma biblioteca de indicadores de desempenho social, ambiental e financeiro com definições padronizadas e aplicáveis em organizações de vários setores e regiões.

Outro indicador conhecido em negócios sociais é o *Social Return on Investment* (SROI) que faz uso de proxies para realizar conversão das atividades em retorno financeiro com finalidade de mensuração. O indicador baseia-se em alguns princípios: envolvimento dos participantes do projeto, entendimento das mudanças ocorridas, valoração de termos que medem retorno social, restrição a medições materiais de retorno, tentativa de evitar sobreposição de proxies de medição, busca de transparência e verificação garantida de resultados. O processo é realizado em quatro etapas, sendo: definição do escopo de análise, identificação de indicadores, atribuição de valor e geração de valores.

Por isso, como aponta Barki (et al. 2013), “é nesse sentido que Portocarrero e Delgado (2010) sustentam que as iniciativas voltadas para a base da pirâmide precisam ser avaliadas pelos aspectos tangíveis e intangíveis”. Logo, normalmente os esforços de quantificar indicadores de desempenho social têm a tendência de dar maior ênfase em aspectos tangíveis devido à complexidade de medir aspectos relativos ao longo prazo. Os dados quantitativos são muito importantes para avaliação e comparação de negócios sociais, mas não devem suprimir dados qualitativos que podem ajudar a entender a dinâmica social e podem revelar nuances destes mesmo negócios. Mais ainda, a busca cega por dados quantitativos pode desviar o interesse dos investidores pelo impacto gerado no longo prazo reduzindo a qualidade dos negócios sociais em troca de números. Faz-se necessária neste ponto uma discussão com relação à otimização na relação entre as variáveis: resultados de curto prazo (com vistas principalmente à sustentabilidade), resultados de longo prazo (impacto) e impacto desejado do negócio social.

Dados apresentados por Barki (et al. 2013), em estudo realizado em 2011, apontam a forte concentração dos negócios sociais no Brasil, com 50% dos negócios na região Sudeste, com destaque para São Paulo com 42% do total mapeado. Metade deles declarou atuar em várias regiões do país, com 22% revelando atuação internacional. Por volta de 72% deles se definiram como relacionados a serviços e 28% como manufatura e produção. A área de educação respondia por 34% dos negócios, seguida do microcrédito e serviços financeiros com 24% e cultura com 24%. Em áreas estruturais como habitação e saúde (com 6% e 4%, respectivamente) havia baixo número de negócios atuando. Quanto ao financiamento, 86% afirmaram fazer uso de recursos próprios para financiar as operações, 10% recorriam a empréstimos e 4% contavam com doações. Relativo à sustentabilidade econômica, apenas 46% confirmaram já ter atingido o ponto de equilíbrio das operações. No tocante à intenção do negócio, 96% dos negócios nasceram com objetivo de provocar impacto positivo na sociedade. Dos negócios estudados, 86% afirmaram possibilitar acesso a produtos e serviços, onde 82% causavam impacto através do acesso de pessoas da base da pirâmide na cadeia de valor. Sobre a avaliação de resultados, apenas metade afirmou coletar dados sobre o impacto gerado e ainda assim o faziam por metodologias próprias. No perfil empreendedor, por volta de oitenta por cento possui nível superior ou pós-graduação e dois terços desenvolveram o modelo de negócios por conta própria enquanto um terço buscou inspiração e apoio de universidades.

Dados brasileiros apontam várias carências onde a atuação de negócios sociais poderia trazer resultados satisfatórios mais significativos. Em 2014, o Brasil apontava uma taxa de 8,27% de pessoas acima de 15 anos ainda analfabetas, apenas 75% das moradias com acesso a instalações adequadas de esgoto, 73,7% de domicílios próprios e problemas estruturais relacionados à Saúde (apesar dos avanços obtidos pelo país em indicadores sociais nas últimas décadas), apresentando espaços onde a atuação de negócios sociais poderia suprir e ajudar na melhoria dos indicadores sociais brasileiros.

### 2.3 Yunus e seu modelo empreendedor

A começar por Yunus, o autor desenvolve, a partir de sua experiência pessoal (que talvez seja a mais ampla no ramo de empreendedorismo social), uma diferenciação entre o que chama Empresa Social e Empreendedorismo Social. Assim, define Yunus (2008), enquanto o Empreendedorismo Social pode se tratar de qualquer atividade que vise promover algum benefício social, incluindo neste caso a filantropia (inclui o autor nesta categoria alguma fundações conhecidas como a Ashoka, Schwab ou a fundação Skoll) Diz ainda Yunus: “nenhuma das estruturas organizacionais que descrevi aqui – a cooperativa, a empresa sem fins lucrativos ou a EML socialmente responsável – oferece as grandes vantagens de uma verdadeira empresa social” (Yunus, 2008, pg.50). Uma empresa social deve obedecer algumas diretrizes como ser autossustentável e também de retornar aos investidores seu capital investido. Além disso, os investidores permanecem como proprietários da empresa social, o que permite definir o rumo desta mesmo após ter seu capital devolvido. Mais ainda, propõe Yunus que após ser remunerado o capital dos investidores, todo lucro seja usado na expansão da empresa de forma que os benefícios sociais desta sejam expandidos a mais pessoas. Isto torna a empresa social um empreendimento sem perdas e sem dividendos, apenas autossustentável e geradora de benefícios sociais, ambientais ou econômicos.

No que refere aos lucros, Yunus propõe que se avalie, antes dos lucros econômicos, o lucro social, ou os benefícios sociais, ambientais e econômicos (principalmente a pessoas de baixa renda neste último quesito) que são proporcionados por esta empresa como forma de

avaliar seu desempenho. O uso deste índice de lucro social como sinônimo de bom desempenho da empresa social se dá, conforme indica Yunus, pela procura dos produtos ou serviços desta empresa por clientes que demonstrem que há realmente uma preocupação em resolver problemas sociais pela sociedade. Aqui, a empresa social, ao fornecer seus produtos/serviços sem se ater unicamente ao lucro econômico, transfere ao consumidor a escolha entre comprar produtos/serviços de uma empresa que se preocupe efetivamente com os problemas da sociedade ou comprar de uma empresa maximizadora de lucros (EML). Yunus demonstra muita confiança no fato de que os consumidores farão o sucesso destas empresas, pois podem ajudar na solução de problemas sociais no processo de escolha de seu consumo. Assim, diz ele “a voz da empresa social encontrará ouvintes prontos porque muitas pessoas se sentem violentadas e manipuladas pelas técnicas de marketing aplicadas pelas EML’s. Muitos, especialmente os jovens, darão ouvidos porque querem encontrar um estilo de vida que seja saudável, sustentável, não agressivo ao meio ambiente, generoso com os pobres e que conduza à paz de espírito” (Yunus, 2008, pg.222). Além disto, todas as pessoas que se preocupam e ajudam a sociedade através de caridade, podem agora comprar de empresas que promovem benefícios sociais e mesmo investidores podem ajudar na solução desses problemas ao investir seu capital nestas empresas. Propõe ainda o autor a criação de fundos de investimento (privados ou públicos) e mesmo um mercado acionário completamente novo voltado a este novo tipo de empresa, com um funcionamento próprio independente dos mercados de ações atuais.

Quanto à avaliação de desempenho destas empresas sociais, Yunus deixa claro que há de se desenvolver um método coerente com a proposta, de forma a evitar fraudes e promover o objetivo principal destas empresas: fornecer benefícios sociais ambientais e econômicos além de ajudar na solução dos problemas do mundo atual. Há ainda, na leitura de Yunus, um segundo tipo de empresa social, qual seja, aquela que visa a maximização de lucros econômicos e pertencem a pessoas pobres e desprovidas de recursos. Neste caso, não se deve desconsiderar que sejam respeitados os preceitos ambientais e sociais e não apenas geração de lucros econômicos indiscriminadamente.

A atuação governamental atual é criticada pelo autor, de forma que o Estado deve liberar o empreendedorismo dos cidadãos quando necessário, e não atuar como solução única de problemas sociais. Assim, deve o estado incentivar a iniciativa privada neste sentido,

promovendo através de subsídios e regulamentando, quando necessário, a atividade de empresas que se definirem como empresas sociais.

A teoria proposta por Yunus têm muito impacto devido a suas experiências de grande sucesso principalmente em seu país natal, Bangladesh, onde se destacam a experiência inicial de microcrédito do hoje conhecido Banco Grameen e o Grupo Grameen como um todo que atua em vários ramos sempre no formato de empresas sociais, sendo que em alguns casos com grandes parceiros como Grupo Danone e Banco Santander.

## 2.4 Porter e a “criação de valor compartilhado”

Como visto na Introdução, a preocupação de Porter está em acabar com o antagonismo recente estabelecido entre crescimento das empresas e desenvolvimento da sociedade de forma a reestabelecer uma correlação positiva (ou interdependência) entre ambos. Estabelece também crítica à mentalidade empresarial que faz com que a maioria das empresas pense em “responsabilidade social” como algo periférico e não central. Assim, aponta Porter, “a solução está no princípio de valor compartilhado, que envolve geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade”. Assim, esta nova forma de pensar seria não apenas filantropia ou sustentabilidade, e sim um novo modo de obter sucesso econômico, estando a preocupação social no centro das atividades das empresas.

Porter aponta ainda que as empresas atuando como tais, se aproveitando das ferramentas que dispõe no Capitalismo, são a força maior para conduzir mudanças nas questões sociais e propõe – “O propósito da empresa deve ser redefinido como o da geração de valor compartilhado, não o do lucro por si só” (Porter, 2011, pg. 63).

No tocante à teoria econômica, Porter critica a entrega dos problemas sociais às mãos do Estado e de ONGs tornando as empresas simples maximizadoras de lucros, sendo que o estado às vezes regula de forma a piorar a geração de valor compartilhado. O autor ainda indica que enfrentar problemas sociais não necessariamente eleva custos da empresa, pois esta pode inovar com uso de tecnologias ou mesmo gestão que aumentem a produtividade. Porém, esse ponto

parece carecer de maior aprofundamento dada a concorrência estabelecida que impele as empresas a evitarem qualquer custo adicional que possa ocorrer no processo produtivo. Além disso, Porter afirma que a geração de valor compartilhado não se configura como redistribuição de renda, que seria feita pós-resultados das empresas, e sim como um aumento do bolo total de valor econômico e social.

Porter indica que, no passado, as empresas desempenhavam papéis para atender as demandas dos trabalhadores e comunidades e que logo que “outras instituições” entraram em cena, as empresas abandonaram essas funções. Na necessidade de estabelecer regulação estatal sobre o trabalho, assim, parece haver na leitura do autor um impedimento à atuação social da empresa no tocante a questões sociais. Pode ocorrer que em uma relação trabalhista desregulamentada as questões sociais ficam relegadas a segundo plano com relação ao retorno econômico da empresa, assim, depender da atuação apenas empresarial na solução de problemas sociais parece expor a sociedade diretamente à dinâmica concorrencial capitalista. Ademais, um recuo na regulação estatal não garante, se não forem estabelecidos criteriosamente incentivos à partilha na geração de valor, que as empresas efetivamente atuarão da forma como espera Porter. Ou seja, países com menor regulação sobre o trabalho e o meio ambiente atualmente encontram problemas sociais devido, principalmente, a alta entrada de capitais que não contribuem majoritariamente com a geração de valor compartilhado. A própria teoria econômica que hoje constitui o chamado “mainstream” evidencia esta lógica no cálculo de lucro puramente econômico das empresas, inclusive apontando que esta maximização individual de cada empresa conduz ao melhor resultado possível da sociedade.

Assim, Porter propõe como ponto de partida para a geração de valor compartilhado, que as empresas identifiquem os benefícios, necessidades e mazelas sociais que podem estar associados a seus produtos. Logo, a empresa poderia identificar oportunidades para criação de valor compartilhado, já que problemas sociais podem trazer custos econômicos à cadeia de valor da empresa. Através de exemplos, Porter demonstra como pode ser vantajoso economicamente à empresa que atue de forma a gerar valor compartilhado. Fica claro que há a preocupação com aumento de produtividade e a necessidade de aumento de eficiência econômica da empresa quando da geração de valor compartilhado. Assim, caso não exista em todas as empresas uma correlação positiva entre aumento de lucros econômicos e melhorias sociais (ou onde a geração

de valor compartilhado não for favorável à sociedade e empresa ao mesmo tempo), determinadas as condições de concorrência e produtividade, fica comprometido o argumento de que as empresas farão esta mudança de comportamento espontaneamente.

Ainda há na leitura de Porter a ideia de que o lucro social seja uma forma superior de Capitalismo e que o próprio Capitalismo estaria sendo redefinido segundo esta forma de lucro e não apenas pelo lucro econômico. Aponta ainda a ideia de aglomeração de capitais e formação de clusters de forma a auxiliar na solução de problemas sociais e mesmo de que grandes rivais podem atuar juntas em condições estruturais pré-competição. Além disso, restrições de fatores de produção e também a conscientização social de trabalhadores e cidadãos abririam oportunidades de geração de valor compartilhado.

Porter propõe questionamento também sobre o porquê de não se atingir escalas desejáveis nos negócios sociais e acredita que o lucro econômico é a melhor ferramenta para que estas escalas possam surgir. Assim, põe em cheque a contradição do pensamento atual entre desempenho econômico e desempenho social, pois, estando a empresa gerando valor social, o lucro econômico seria - mais uma vez - o propulsor destes empreendimentos e da ampliação de valor social em si. Sintetizando, ao gerar valor compartilhado, ou seja, valor econômico e valor social, as empresas poderiam através do lucro conseguir ganhos de escala e ampliar a atuação dos negócios sociais promovendo progresso social. Isto, para o autor, passa necessariamente por uma mudança na forma em que os negócios se veem e também em como as pessoas em geral enxergam os negócios.

## 2.5 Prahalad e a “Base da Pirâmide”

O conceito de “base da pirâmide”, proposto por Prahalad (Hart também está presente neste trabalho) em 2002 tenta entender os pobres do mundo não como vítimas ou fardo e sim como possíveis empreendedores e/ou consumidores conscientes de valor, pois, desta forma, um novo mundo se abrirá. Assim, propõe uma agenda compartilhada entre a sociedade civil, governos e empresas para viabilizar as oportunidades que se encontram na base da pirâmide – o que chama de ecossistema de agentes trabalhando de forma simbiótica, orientada ao mercado.

Desta forma o autor propõe que se busquem as oportunidades do tipo ganha-ganha e que sejam sustentáveis, ou seja, semelhantes ao conceito de valor compartilhado de Porter para que os lucros econômicos das empresas sejam conciliados com o acesso a benefícios sociais.

Outro ponto importante na teoria de Prahalad que pode ser encontrado também em Yunus e Porter é sobre a mudança de pensamento quanto aos pobres. Assim, ao serem tratados de forma diferente do que são normalmente, como consumidores e mesmo como empreendedores, alterar-se-ia a autoestima destas pessoas de forma que apareceriam alternativas ao modelo mais praticado de transferência de renda como forma de reduzir a pobreza e buscar soluções aos problemas sociais.

Quando os pobres da BP (Base da Pirâmide) são tratados como consumidores, passam a obter benefícios como respeito, opção e autoestima, e a ter uma oportunidade de escapar da armadilha da pobreza (Prahalad, 2009, pg. 147).

Apesar de não ser objetivo deste trabalho, neste ponto há uma aproximação grande com a questão de transferência de renda no Brasil atual, que se caracteriza, grosso modo, por críticas (quanto à dependência criada pelo mesmo e também acusações de cooptação de votos) e elogios (pela redução da fome e miséria e redução da desigualdade social) ao programa do Estado brasileiro chamado “Bolsa Família”.

Há alguns questionamentos na teoria proposta por Prahalad quanto ao conhecimento prévio que se pensa ter sobre a chamada “base da pirâmide”. Questiona, por exemplo, os fatos de não haver renda suficiente com a população pobre ou que esta não tenha consciência de marca e valor ou esteja conectada com a marca das grandes empresas. Para o autor, essas afirmações não são puramente verdadeiras e pode ocorrer a criação de facilidades (localização, disponibilidade, novos produtos e mesmo crédito) que promovam o consumo a estas pessoas. Além disso, é essencial que se crie confiança mútua entre a base da pirâmide e as grandes empresas.

O autor chega, inclusive, a propor formas de se implantar negócios pelas grandes empresas que atinjam a base da pirâmide efetivamente, ou seja, elabora propostas que podem ajudar na eficiência de um empreendimento deste formato:

Conseguir a combinação correta de escala, tecnologia, preço, viabilidade e conveniência exige que os gerentes comecem uma visão de inovações ‘a partir do zero’ (Prahalad, 2009, pg. 92).

A leitura de Prahalad demonstra otimismo quanto ao acesso ao consumo que pode ser atingido pela base da pirâmide, ou seja, os mais pobres do mundo, quando se alterar o modo de fazer negócios com esta população e mesmo a relação de confiança entre eles e as grandes empresas. Porém, os benefícios sociais podem ser questionáveis quanto à qualidade de novos produtos, o acesso a crédito que pode levar a maior dependência e mesmo insolvência do orçamento destes consumidores, ou ainda, uma combinação de ambos. O exemplo das Casas Bahia, exposto no livro, que fornece serviço de crédito (não com juros reduzidos) recebe críticas justamente neste sentido, de aumentar o endividamento da população e vender bens de qualidade questionável, onde bens de consumo duráveis possuem durabilidade reduzida. Além disso, apesar de se mostrar entusiasta de fornecer acesso ao consumo à base da pirâmide, Prahalad mostra a todo tempo a visão desta como um novo mercado em potencial, o que pode colocar em questão a preocupação em ter foco e critério quanto a negócios do tipo realmente ganha-ganha, que favoreçam mesmo sociedade e empresas e não apenas ampliem mercado em detrimento da sociedade.

## 2.6 Hart e o Capitalismo na Encruzilhada

O entendimento de Hart sobre o assunto aponta no sentido de que o lucro, se bem direcionado, pode acelerar e não inibir em direção à sustentabilidade global desde que organizações não governamentais, governos e agências multilaterais desempenhem seus papéis como colaboradores das empresas neste sentido. Isto dentro de um contexto de expansão de negócios com a chamada “base da pirâmide”, de forma que as empresas podem ganhar dinheiro fazendo um mundo melhor, envolvendo principalmente os quatro bilhões de pobres que compõem esta base.

Assim, Hart tenta derrubar a ideia de que há um conflito de escolha entre desempenho econômico e social relativo à atuação empresarial. Para isso, indica que a leitura irreal, que sugere este conflito, formou toda uma geração de homens de negócios que entendiam que a

responsabilidade social de uma empresa era a maximização de lucros. Com esse conflito em mente, a atitude destes homens de negócios era sempre reativa a mudanças favoráveis à sustentabilidade de forma que apenas se esforçavam para evitar sanções legais. Hart descreve como, historicamente, as empresas japonesas favoreceram inovações que questionavam este conflito de negócios e promoveram o conceito de melhoria contínua provocando alterações no pensamento empresarial que conduziram à chamada “Revolução Verde” dos anos 80. Além disso, neste momento surge a inquietação quanto à efetividade de legislações punitivas que penalizam a empresa ao final do processo sem estimular alterações diretamente no processo. Dessa forma, as empresas puderam perceber lentamente como não era mais necessária a separação entre duas agendas: uma de maximização de lucros e outra preocupada em fornecer retornos sociais (como uma agenda filantrópica, por exemplo). Ademais, as leis de responsabilidade estendida, principalmente na Europa, foram úteis a uma possível reorientação no pensamento empresarial. Assim, Hart identifica que, apenas sob as circunstâncias corretas (quando as empresas combinem corretamente visão, estratégia, estrutura, capacidade e audácia), as estratégias corporativas poderiam gerar ao mesmo tempo benefícios econômicos, sociais e ambientais para todos (o conhecido Triplo Resultado). Importante salientar que Hart reconhece que pode ocorrer em alguns casos o conflito de agendas citado, onde apenas a legislação seja suficiente para corrigir as externalidades. Porém, este não é o caso do que acontece de forma majoritária segundo o autor.

Hart vai além ao propor soluções que integrem as agendas de sustentabilidade e criação de valor. Propõe ainda que ao aumentar o poder de compra e criar potenciais nas comunidades as companhias poderiam buscar oportunidades antes invisíveis. O autor questiona a ideia que associa crescimento econômico a desenvolvimento e modernização, porém se opõe, pontualmente, à ideia de que um aumento da distribuição de renda seja favorável ao desenvolvimento. O autor parece acreditar que só haverá acesso a benefícios sociais se os benefícios econômicos continuarem ocorrendo e, mais a fundo, não aumentando a concentração de renda, e sim a mantendo estável. Por fim, Hart aponta o terrorismo como sendo, na base, um problema de desenvolvimento não sustentado e considera necessária a expansão do conceito de economia global a fim de incluir a economia informal, a produção doméstica e a economia de escambo, reconhecendo aspectos positivos da base da pirâmide e não apenas criticando seus pontos negativos (como a corrupção ou falta de instituições sólidas com estilo ocidental).

O fato de se opor, mesmo que pontualmente, à distribuição de renda parece indicar que o acesso ao consumo proposto por Hart se dará por endividamento crescente, o que é passível de crítica. Afinal, se a renda dos agentes da base da pirâmide não for elevada ou os preços cobrados por inovações que atinjam este mercado não forem menores que os preços de bens atuais (o que é muito difícil e depende de inovações realmente impactantes nos custos de produção), o consumo só pode se expandir pelo aumento do crédito e também do endividamento destas pessoas que formam a base da pirâmide. Para além, o autor cita exemplos onde a sustentabilidade é perseguida com inovações técnicas e gerenciais, algo louvável, ainda que nem sempre seja possível. Porém, cita também um exemplo onde a empresa DuPont vende uma área que seria responsável por deixar maiores pegadas ambientais, permitindo a pergunta: ao vender, não está a empresa apenas livrando-se da responsabilidade? Vender setores mais agressivos ao ambiente só reduziria sua pegada se o comprador fosse efetivamente mais eficiente ambientalmente. Assim, parece mais eficiente que as empresas realmente preocupadas com soluções, sejam sociais, ambientais ou ambas concomitantemente, o façam por meio de inovações tecnológicas e não apenas livrando-se do problema.

## 2.7 Um balanço do problema

As mazelas atuais do Capitalismo, sem solução aparente de curto prazo (e mesmo em longo prazo, uma trajetória questionável) levaram estes autores, entre outros, baseados na teoria econômica ou mesmo na prática social, a pensar em formas de aproveitar-se das ferramentas capitalistas para promover redução de problemas sociais e ambientais. Todavia, não é do escopo deste trabalho discutir outros modos de produção, senão tentar entender os limites que se impõem a estes empreendimentos chamados empreendimentos sociais, seja teórica ou praticamente, dentro do contexto atual ao qual estão sujeitos.

Em teoria, todos os autores apresentam preocupação com a expansão do consumo das classes sociais menos favorecidas, a chamada base da pirâmide, como forma de reduzir a pobreza mundial e mesmo outras mazelas sociais. Em Porter e Yunus é possível perceber a preocupação além do consumo, uma vez que incluem a geração de valor à comunidade envolvida pelo

empreendimento social, sendo o consumo apenas uma face do modelo. Por sua vez, Prahalad e Hart, ainda que não descartem a distribuição de valor, entendem o consumo das classes menos abastadas como um fim. Esta leitura, dos mais pobres como potenciais consumidores pode colocar em dúvida as preocupações sociais, caso ocorra apenas o entendimento puramente empresarial de expansão do consumo de produtos pelos mais pobres (ampliando o mercado consumidor e conseqüentemente os lucros econômicos). Porém, há em todos os autores uma preocupação em questionar os paradigmas dominantes da teoria econômica que determinam ser o lucro econômico o único objetivo da empresa e também que exista um trade-off entre lucro econômico e lucro social (ou ambiental). Assim, a ideia presente aqui é a de que há inúmeras possibilidades de negócios do tipo ganha-ganha onde existam vantagens econômicas e sociais e, mais a fundo, empreendimentos que resultem em um triplo resultado, que promove benefícios econômicos, sociais e ambientais a todos os envolvidos. É importante destacar que as melhorias de negócios atuais que caminhem em direção a um triplo resultado dependem de inovações técnicas, gerenciais ou de negócios que nem sempre estão disponíveis, ou seja, pode ser necessário um esforço direcionado quanto à pesquisa e desenvolvimento (visto que nem toda inovação conduz neste sentido). Assim, o uso e pesquisa das chamadas tecnologias sociais<sup>ii</sup> deve ser incentivado e aqui é que aparece outro ponto comum às obras destes autores: não é papel do Estado resolver efetivamente todos os problemas sociais e apenas deixar a obtenção de lucros como problema das empresas (e eventualmente alguma filantropia). Deve sim o Estado estimular iniciativas que favoreçam o surgimento e uso destas tecnologias fazendo com que os processos de produção se alterem e não concentrando esforços em punir os problemas causados pós-processo. O Estado atuaria então como incentivador destas tecnologias sociais e induz alterações no processo produtivo das empresas sem ter de aplicar o fardo final de cobrar sobre as externalidades deste processo.

A preocupação dos autores com as classes menos abastadas faz com que pensem sobre uma nova forma de negócios, que se aproxime geograficamente e mesmo socialmente destas pessoas. Desta forma, produtos e processos devem ser pensados para trazer benefícios tanto a fornecedores quanto aos consumidores destas empresas. Subverte-se assim a lógica de que a única preocupação de uma empresa deve ser a de maximizar lucros (ou mais recentemente, maximizar o valor dos ativos de investidores). Para que isso seja possível é necessário que sejam utilizadas e pesquisadas cada vez mais as já citadas tecnologias sociais.

O entendimento de Yunus, de longe o mais visionário (no sentido promissor da palavra), é de que novas empresas podem surgir que não se preocupem diretamente com o lucro econômico. Sim, o lucro econômico ficaria subjugado aos benefícios sociais, ou lucro social que esta empresa pode causar. Aqui não se descarta o uso, senão incentiva-se, porém não há a necessidade de tecnologias do tipo ganha-ganha ou de triplo resultado. Simplesmente cria-se uma empresa que, apesar de possuir sim uma preocupação constante com sua solvência e viabilidade, têm no cerne de seu objetivo a redução ou solução de problemas sociais/ambientais. O lucro econômico fica aqui relegado a segundo plano e tem, segundo Yunus, o nobre objetivo de promover a reprodução do modelo. Assim o limite desta empresa, em caso de lucros crescentes ou constantes, é a própria solução definitiva do problema enfrentado. Indo mais além, Yunus propõe que se considerem sempre, em vista da sustentabilidade da empresa social, três fatores primordiais a este tipo de negócio: o alinhamento entre o produto ou serviço oferecido e a demanda social que este deverá suprir, de forma que seja sustentável o empreendimento; a necessidade de avaliar-se e garantir a boa continuidade do empreendimento analisando-se a cadeia de valor envolvida e o tipo de parceiros ou investidores envolvidos que devem possuir alinhamento com o empreendimento; e por fim, a necessidade de se estabelecer o negócio social a preços realistas, não apenas praticando preços aceitos como normais ao mercado, mas também contratando profissionais qualificados ao trabalho que sejam remunerados com salários também alinhados aos do mercado atuante. Mesmo sendo considerado um pioneiro no ramo e com vasto conhecimento do assunto, Yunus não possui unanimidade quanto ao modelo de negócios aplicado por empreendedores sociais.

Outro modelo para implementação de negócios sociais é proposto pela SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) e baseia-se em práticas necessárias a cinco áreas da organização para efetivar o estabelecimento deste negócio. Inicialmente, o empreendedor deve entender que os negócios sociais não estão envolvidos em uma competição, ou seja, os conhecimentos devem ser partilhados e espalhados e sua aplicação expandida tanto quanto possível de forma a buscar a solução do mesmo problema em outras localizações. Assim, fica evidente que se espera não haver concorrência entre empresas sociais dado que sua finalidade é claramente a solução a algum problema social/ambiental. Quanto aos recursos humanos, é proposto que se estabeleçam políticas para atrair, reter e desenvolver uma equipe com alto desempenho capaz de atingir os objetivos propostos. No que toca ao financiamento, a SEKN indica que se empreguem acionistas

orientados a fins lucrativos sociais – deixando claro desde o início que a questão do lucro é meramente social - e que o montante investido inicialmente seja devolvido, sem o pagamento de dividendos, assim que o negócio possua sustentabilidade para tal. O modelo de governança proposto entende que é primordial que se faça dos pobres e marginalizados parte do próprio negócio. Assim, ensinar técnicas de gestão e liderança a estas pessoas leva-as além da inserção de mercado que se propõe, ampliando a inclusão social dos envolvidos em todos os sentidos. Por fim, a proposta da SEKN discute as formas de mensuração de desempenho destes mecanismos de geração de valor, e destaca a importância de que a sustentabilidade esteja presente em todos os sentidos do negócio social. Assim, é preciso que se defina o que é valor social, pois, como aponta Sen (2010, pg.17) “a pobreza é um fenômeno complexo e multidimensional expresso por meio da desigualdade, informalidade e exclusão social”.

Uma discussão necessária a se levar em conta entre as diferentes propostas estudadas é a de que o tipo de negócio voltado à base da pirâmide, sendo construído por empresas voltadas ao consumo de famílias de baixa renda contrasta fortemente com o modelo de negócios que promove o empreendedorismo de baixo para cima. Desta forma, o empreendedorismo quando incentivado às pessoas de baixa renda tende a incluir os agentes na própria mudança em si e utiliza-se de um agente endógeno àquela comunidade onde se empreende. Ao contrário, os negócios voltados à base da pirâmide tendem a ser feitos por agentes exógenos que buscam expansão de mercado em consonância com a promoção do consumo de famílias de baixa renda.

Como aponta o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em seu website sobre negócios, existem duas linhas de pensamento quanto ao que deve ser feito com os lucros de uma empresa social. Yunus encabeça a lista de autores que entende que os lucros devem ser utilizados apenas para remunerar o capital inicial dos investidores e a partir de então serem direcionados à expansão do negócio social, expandindo sua escala. Por outro lado, Hart é um dos grandes autores que defende que os lucros são o principal atrativo para que os negócios sociais se multipliquem e que, portanto, mantendo seu foco principal em gerar lucro social, o lucro econômico deve sim ser repassado aos acionistas da empresa. Essa corrente indica que estes lucros aumentam muito o potencial de atuação dos negócios sociais e devem ser usados para tal finalidade.

Negócios sociais, inclusivos e empresas sociais, entre outras denominações são formas de nomear este ramo que abarca diferentes tipos de negócios, como esta tabela do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) define em seu relatório:

FIGURA 2 – Tabela de classificação do PNUD para abordagens de negócios inclusivos

ABORDAGENS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS				
Responsabilidade Social	Iniciativas de Empreendedorismo Social	Atividades de Negócios Inclusivos	Modelos de Negócios Inclusivos	Mainstream Business
Projetos, atividades, programas e doações feitos por uma empresa privada com o objetivo de atingir um grau de bem-estar social mais alto, sem expectativa de retorno financeiro (não relacionadas a publicidade positiva) e que não são exigidas por lei	Uma organização que usa estratégias comerciais de mercado para melhorar o bem-estar humano, mais do que para maximizar lucros	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu <i>core business</i> . Essa estratégia, entretanto, não é central para a viabilidade comercial desses negócios	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu <i>core business</i> . Tais negócios tem a viabilidade comercial como aspecto central	Empresas para as quais o lucro (ou o retorno financeiro para os donos) é o objetivo principal
Sem fins lucrativos		Modelos híbridos		Com fins lucrativos

Fonte: PNUD, 2015, p. 25.

Aqui podemos ver, através da tabela proposta por Naigeborin, a definição deste tipo de negócio como aparece em alguns dos mais importantes órgãos relacionados ao tema:

TABELA 1 – Negócios Sociais sob a ótica de diferentes órgãos

Nomenclatura	Autor	Definição
Negócios Sociais	Artemisia	Iniciativas economicamente rentáveis que através da sua atividade principal brindam soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando
Negócios Sociais	Rede de Empreendedores da Ashoka	Negócio que utiliza mecanismos de mercado para brindar maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo
Negócios Sociais	Grameen Bank	Negócios que visam à solução de um problema social, capazes de gerar receita para cobrir 100% de seus custos, e, que não permitem a distribuição de lucros para seus

		investidores
Negócios Inclusivos	Avina	Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, ao permitir sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço
Negócios Inclusivos	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	Negócios que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores e, no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócio em vários pontos da cadeia de valor
<i>For-benefit Organizations</i>	Fourth Sector	Integram impacto social e ambiental e estratégias de negócio e vão além, incluindo elementos de governança inclusiva, transparência na prestação de contas, compensações justas, responsabilidade ambiental, serviços comunitários e lucros destinados ao bem comum
<i>Majority Markets / Oportunidades Para A Maioria</i>	Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	Iniciativas que promovem o envolvimento de comunidades de baixa renda e do setor privado na criação de empregos, no desenvolvimento e no fornecimento de produtos e serviços de qualidade e na tomada de medidas destinadas a inserir a maioria dos cidadãos no circuito econômico do setor produtivo, de modo a serem beneficiados por ele e contribuírem para o crescimento.

Fonte: Naigeborin, 2010, p. 2-3.

Este capítulo buscou descrever os principais teóricos e suas ideias quanto ao empreendedorismo social e mais a fundo as empresas sociais. Além disto, trouxe a definição deste tipo de negócio para alguns dos grandes órgãos que se relacionam com e estudam este tema. O próximo capítulo discutirá as experiências de alguns empreendedores sociais, na prática, demonstrando êxitos e limites reais deste tipo de empresa que, ainda objeto de pouco estudo, ganha notoriedade acadêmica recente.



### 3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA PRÁTICA

O objetivo aqui é poder trazer ao estudo alguns casos de empreendedorismo social que ajudem a elucidar um pouco mais como funciona na prática este modelo empreendedor. As apresentações dos casos tendem a ser rápidas e descritivas, tentando demonstrar o foco de atuação do empreendedor, o modo de operação, os objetivos desejados e também os resultados alcançados. Uma vez que a métrica utilizada para quantificar os casos de empreendedorismo social ainda é uma questão aberta e de extenso debate, este capítulo, apesar de considerar valores numéricos durante sua descrição, não se apega a estes para discutir a eficiência dos casos estudados, atendo-se às suas ideias inovadoras e o seu potencial transformador.

#### 3.1 O Grameen Bank

O Banco Grameen é provavelmente o mais famoso e estudado caso de empreendedorismo social devido à exposição obtida por seu criador, o senhor Yunus. Além da grande divulgação e interesse despertado sobre o Grameen Bank, Yunus obteve grande destaque a partir deste empreendimento, sendo mais tarde agraciado com um prêmio Nobel da Paz.

O banco surgiu de uma inquietação pessoal de Yunus, ao lidar com alguns casos próximos de dívidas impagáveis por conta de juros altos e a falta de um sistema organizado de crédito de baixíssima renda. Ao pagar do próprio bolso a pequena dívida que condicionava algumas pessoas e perceber a gratidão e responsabilidade destas pessoas em pagá-lo (sem os juros abusivos cobrados por agiotas), o empreendedor pode perceber como a falta de um sistema organizado de crédito de baixa renda prejudicava a vida de muitas famílias que se viam impelidas a recorrer aos agiotas e acabavam endividadas e sufocadas pelas altas taxas praticadas neste mercado paralelo. Sobre estas pessoas, diz Yunus:

Eles não tinham histórico de crédito nem podiam oferecer garantia de pagamento. Além disso, como eram analfabetos, não podiam sequer preencher a papelada necessária. A ideia de emprestar-lhes dinheiro contrariava fortemente todas as regras e princípios dos banqueiros. Tais regras pareciam-me arbitrárias e contraproducentes. (Yunus, 2008, pg. 60).

Ao enfrentar forte resistência em todos os possíveis contatos bancários que poderiam fornecer um novo tipo de linha de crédito que atendessem estes clientes, Yunus toma a iniciativa, em 1983, de fornecer este tipo de empréstimos a pessoas de baixa renda sem as abusivas taxas de juros conhecidas por estes emprestadores. Apesar de enfrentar muito pessimismo, a ideia de Yunus trouxe bons resultados. Como aponta o próprio autor, o Grameen Bank prosperou e se expandiu. Os dados, de 2008, impressionam: empréstimos concedidos, à época, para mais de sete milhões de pessoas pobres, dos quais 97% são mulheres. Além disso, já havia à época concedido um total em empréstimos de mais de seis bilhões de dólares com uma taxa de liquidação de empréstimos de 98,6% (o que indica uma taxa de inadimplência baixíssima). O Grameen Bank sempre teve lucro e não recebe dinheiro de doadores desde 1995. O número mais impressionante do banco, sem dúvida é o de que, em 2008, 64% de todos os tomadores de empréstimos do banco que possuíam cinco ou mais anos operando como clientes, haviam cruzado a linha de pobreza oficial.

O Grameen passou por mudanças, concretizadas totalmente em 2002 de forma a flexibilizar a sua atuação e como forma de enfrentar uma forte enchente que atingiu o país em 1998, prejudicando não só o banco, mas seus clientes diretamente. Assim o banco flexibilizou a duração dos empréstimos e o valor das parcelas, criou novos programas de poupança que se adaptassem aos clientes e também promoveu uma maior descentralização das filiais. As mudanças foram positivas: em 2006 o lucro do banco foi de 20 milhões de dólares e o banco passou a distribuir dividendos pela primeira vez.

O grupo Grameen cresceu e atingiu outros ramos. Yunus mostrou-se um empreendedor social de muito talento, mas foi além ao desafiar regras pré-estabelecidas pelo mercado ao qual ele próprio transformaria. Este trabalho fica restrito ao exemplo do Grameen Bank, porém reconhece a importância ímpar de Muhammad Yunus para o microcrédito, o empreendedorismo social e mesmo a ciência econômica.

### 3.2 O Caso Geekie

A Geekie nasceu em setembro de 2011 como uma plataforma de preparação online visando o ENEM. A ideia surgiu a partir da identificação de uma lacuna importante no ramo de

educação: como o uso de tecnologia, tão avançado em outras áreas, se mostra tão tímida na educação?

Inicialmente, tomou-se o cuidado de definir o modo de atuação de forma individualizada e não massificada, permitindo identificar deficiências de aprendizagens entre os alunos e orientá-los de forma única. Para isso a empresa fez uso de uma tecnologia chamada Teoria de Resposta ao Item (TRI) que consiste em uma ferramenta estatística que permite tornar as provas comparáveis, de forma a poder acompanhar o desempenho ao longo do tempo para um mesmo aluno.

O modelo de negócios se mostra viável ao pretender gerar retornos financeiros aos sócios ao mesmo tempo em que promove impacto social relevante. Para isso, a empresa concede uma licença a uma escola pública a cada licença vendida a uma escola particular. Isto amplia ao mesmo tempo o impacto social e a base de alunos atingidos pelo sistema.

O processo de aprendizado faz uso de uma Plataforma Adaptativa de Aprendizado que pode ser acompanhada pelos pais e alunos e indica as áreas onde o aluno apresenta facilidade ou dificuldade e também os próximos passos de aprendizado. Tudo isto além de emitir relatório aos professores que entendem os pontos a serem reforçados em aula. As escolas, por sua vez, recebem relatórios dos alunos indicando o desempenho em geral e segmentado por alunos e professores, de forma a permitir ajustes na metodologia ou no programa de ensino. A interação dos alunos com a plataforma é feita com itens que remetem a jogos, como objetivos e metas, medalhas e recompensas. Também há ferramenta de comunicação entre alunos e professores, o que torna mais atraente aos jovens estudantes.

Os números atingidos pela plataforma são impressionantes: em 2013, em apenas dois meses, foram mais de 2 milhões de alunos cadastrados e 11 secretarias de educação aderiram. A plataforma disponibilizou 600 mil aulas, 11 milhões de exercícios e realizou cerca de 900 mil simulados. A Geekie possui várias parcerias, entre elas: Artemísia, Estadão, Fundação Telefônica Vivo além de muitas secretarias municipais e estaduais de educação. Para financiamento de seu crescimento, trabalha com dois fundos especializados em educação: Fundação Lemann e Virtuose.

### 3.3 O Caso “A Banca”

“A Banca”, como é conhecido o projeto desenvolvido por Marcelo Silva Rocha – o Bola – e Márcio Teixeira da Silva – o Makrrão – tem o objetivo de promover inclusão social, cultural e econômica a jovens em situação de vulnerabilidade social do Brasil, iniciando especificamente pelo Jardim Ângela em São Paulo, capital. Os desafios são grandes: além da renda baixíssima, escassez de oportunidades profissionais, educação de baixa qualidade e saneamento básico muito precário são parte do dia a dia destes jovens. A violência, no caso do Jardim Ângela, é atestada pela ONU – o distrito é um dos mais violentos do mundo. A origem do projeto data dos anos 90, mas a formalização como associação se deu em 2007. Desde 2000 o projeto já realizou mais de 70 eventos gratuitos onde se apresentaram cerca de 70 grupos musicais com público total estimado de 25 mil a 30 mil pessoas. Em 2012, através de suas oficinas, o projeto levou educação e cultura a 1070 jovens de escolas públicas e muitos outros de particulares. Além disso, ajudou a gerar renda a 16 jovens da comunidade, contratados para realizar estas oficinas. O modelo de negócios prescindiu no começo de várias parcerias como forma de alavancar a atuação, porém, com alteração do foco principal para as oficinas de vivência urbana e utilização dos jovens talentos do Jardim Ângela além dos equipamentos de som, o projeto atingiu sustentabilidade financeira em 2011. A utilização se dá na forma de promoção de ensaios culturais abertos, oficinas de vivência de cultura urbana, aluguel de aparelhagem de som e iluminação e shows.

A sustentação financeira foi, segundo os responsáveis, o maior desafio do projeto que possuía anteriormente um entendimento de que benefício social e geração de renda devem caminhar separados. Este casamento entre resultado financeiro e social contou inclusive com alguma desconfiança sobre a atuação do projeto. Além disso, os preconceitos mais comuns também atingiram “A Banca”, como sua origem social, o foco no hip-hop e a falta de um histórico empreendedor no bairro. Outro problema é a falta de referências de sucesso a estes jovens, que normalmente tentam se espelhar em jogadores de futebol, cantores ou traficantes, sem possuir referenciais próximos de sucesso que não sejam estes de possibilidades muito restritas.

Mesmo assim, o projeto não para. Fruto de uma parceria com uma aceleradora, “A Banca” segue um plano de negócios que pretende triplicar seu faturamento em 5 anos com foco na promoção de integração cultural-social entre alunos de escolas particulares da Zona Sul de São Paulo e jovens de periferia. Mais ainda: um estúdio deve ampliar o portfólio do projeto e os organizadores aguardam o reconhecimento como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Os lucros obtidos são totalmente reinvestidos para ampliação do alcance social.

### 3.4 O Caso Carreta da Saúde

A Associação Beneficente Ebenézer está sediada em São Paulo, foi fundada em 2004 e é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Foi fundada pelo médico Roberto Kikawa, que é membro da Rede de Empreendedores Sociais da Fundação Schwab.

Lançou em 2008 o Projeto “Centro de Integração de Educação e Saúde – CIES” que atende especialmente pessoas em condições socioeconômicas vulneráveis. Utiliza-se para tanto de um centro médico sobre rodas conhecido como “Carreta da Saúde” e entre 2009 e 2013 atendeu 173.700 pacientes em 32 cidades de cinco estados do Brasil totalizando 521.100 procedimentos em mais de 15 especialidades médicas.

Apresentava em 2013 um orçamento de 5,1 milhões de reais e obtinha recursos por meio de doações, patrocínios e prestação de serviços médicos para empresas e governos municipais e estaduais. Atua como organização híbrida que tem como objetivo solucionar um problema social – a dificuldade de acesso à saúde – ao mesmo tempo que recolhe impostos e gera lucros que são reinvestidos na sustentabilidade da organização.

Ao ter contato com a organização “Médicos Sem Fronteiras” na França, Roberto se impressionou com o trabalho do mesmo e se sentiu motivado a idealizar um projeto semelhante no Brasil – disto surgiu a ideia do Projeto CIES. Em 2005 conseguiu apoio do CIETEC/USP, CNPQ e FAPESP e criou um protótipo de carreta adaptada que realizaria exames em pessoas à espera na fila do SUS. Neste momento, o presidente da Olympus decidiu doar os equipamentos de

alta tecnologia no valor de R\$ 1 milhão e mais alguns doadores forneceram R\$ 500.00 para a construção da carreta. Recebeu em 2009 o prêmio FINEP de Inovação pelo trabalho que envolve a sociedade civil, governo e iniciativa privada. Além disso, foi premiado em 2010 com o Prêmio Empreendedor Social da Folha de São Paulo e Fundação Schwa, Prêmio Empreendedor Social em 2001 pela Ernst Young Terco, Prêmio Cidadão Sustentável da Rede Nossa São Paulo e Prêmio Dom em Humanização em Saúde pelo Grupo Fleury em 2012.

O projeto realiza exames médicos de média complexidade por meio de unidades médicas móveis como a Carreta da Saúde, o Box da Saúde e a Van da Saúde. A equipe médica contratada é paga pelo governo com base na tabela do SUS. Além disso, realiza trabalho de conscientização sobre hábitos saudáveis, prevenção de doenças e uso consciente de serviços médicos à população. Mais ainda, trabalha na formação de agentes de saúde que podem ajudar em procedimentos médicos simples. Até 2011 mais de 600 agentes foram formados.

A unidade móvel de maior porte, a chamada Carreta da Saúde, possui 15 metros de comprimento, além de abertura lateral que permite atingir uma área de 100 m<sup>2</sup>. Dispõe de equipamentos de alta tecnologia distribuídos entre quatro salas climatizadas, área de esterilização, duas áreas de espera, banheiros e elevador para pessoas com dificuldade de locomoção. Possui capacidade de atender 3 mil pacientes e 9 mil procedimentos por mês. O Box da Saúde da Mulher possui sala de atendimento para exames ginecológicos e uma sala revestida com chumbo para exames de mamografia digital. O Box da Saúde do Homem tem duas salas adaptadas para exames e consultas onde podem ser feitos exames de urologia e ultrassonografia. A Van da Saúde é uma unidade que atende uma especialidade por vez e pode ser adaptada internamente de acordo com a necessidade local. Inaugurado em 2013, o Tribbox da Saúde é um centro para realização de exames de gastroenterologia, como endoscopia e colonoscopia. Possui duas salas para exame e uma sala de emergência. Em 2013, existiam 21 unidades com capacidade de atender 400 mil pacientes por ano.

O CIES alcançou orçamentos de R\$ 1,3 milhão em 2011, R\$ 3,7 milhões em 2012 e R\$ 5,1 milhões em 2013. Sustentam-se através de doações, patrocínios e prestação de serviços para empresas e governos municipais e estaduais. Assim, tem receitas provenientes do setor privado e também do setor público. A fim de obter sustentabilidade, tornou-se uma OSCIP (título

fornecido pelo Ministério da Justiça) para poder prestar serviços às Secretarias Municipais de Saúde. O CIES desenvolveu parcerias com empresas e organizações que contribuem através de doações de recursos financeiros, produtos ou serviços técnicos. Sua equipe médica incluía, em 2013, 350 profissionais diretos e indiretos onde 250 eram contratados pelo regime de CLT e 100 como pessoa jurídica.

A chamada Carreta da Saúde gerava, à época, uma receita bruta de R\$ 100 mil a R\$ 450 mil por mês onde 30% da renda era destinado a cobertura de custos fixos, 10% para investimentos novos (depreciação), 50% para custos de evento, e 10% para reserva de caixa. Para atingir o equilíbrio financeiro, seria necessário realizar cerca de R\$ 250 mil por carreta por mês. Analisando as receitas de 2012, 60% desta foi proveniente de convênios com o governo, 30% de contratos de serviços a empresas, 7,5% de doações de empresas e 2,5% de doações de indivíduos. Em 2013, cerca de 80% da receita foi proveniente de convênios com os governos estaduais e municipais, 15 % por meio de contratos com empresas privadas e 5% de doações de pessoas físicas e jurídicas.

Outro ponto interessante na gestão do projeto é a formação de uma gestão compartilhada onde os custos dos serviços são reduzidos através de parcerias com empresas locais que apoiam no deslocamento da carreta e medicamentos e estadia e alimentação da equipe do CIES. Além disso, organizações locais prestam serviços de divulgação, limpeza, segurança, acolhimento das famílias, diversão infantil, entre outros. A prefeitura se responsabiliza pela infraestrutura de apoio e isto reduz os custos em até 20% para cada evento realizado. Importante ressaltar que, por desenvolver métodos e procedimentos dentro dos padrões exigidos por órgãos regulamentadores, como a ANVISA, o modelo se torna mais facilmente replicável e passível de ampliação de escala. Quanto ao impacto social, o CIES realiza avaliação quantitativa e qualitativa de sua atuação através de laudos médicos e questionário de avaliação aplicado às pessoas atendidas, obtendo resultados muito favoráveis nestes itens.

Quanto ao planejamento futuro, o CIES definiu quatro objetivos prioritários: tornar-se mais sustentável através da redução de sua dependência de verbas governamentais; sofisticar processos financeiros e contábeis com maior profissionalização da gestão; qualificar e ampliar

sua equipe de profissionais administrativos e financeiros; e atrair e reter profissionais de saúde residentes nas cidades onde atua.

### 3.5 O caso Artemisia

Com missão de potencializar e capacitar talentos e empreendedores na geração de negócios de impacto que possam resolver desafios e problemas sociais no Brasil, a Artemisia foi fundada em 2004 e em dez anos acompanhou mais de 75 negócios sociais que atuam nas áreas de educação, saúde, serviços financeiros e habitação e que puderam facilitar o acesso de populações da base da pirâmide a bens e serviços básicos. Possui presença física em São Paulo e Recife, mas atua sobre 24 estados do Brasil. Além disso, a Artemisia pode contribuir para difundir o conceito de negócios sociais pelo Brasil e acompanhar as mudanças que ocorreram neste ramo ao longo do tempo. Atualmente a empresa trabalha no fomento de negócios de impacto no Brasil através de uma aceleradora de impacto e situa-se como referência no campo de negócios de impacto. Ao longo dos anos, a Artemisia pôde estruturar-se e criar metodologia própria com padrões definidos não apenas para atender ao alto grau de exigência técnica do campo, como também encontrar negócios que seriam casos de sucesso no futuro.

Assim, ao longo dos seis primeiros anos de atuação do projeto, ocorreram mudanças na forma de trabalhar da Artemisia com os negócios acelerados e o foco passou a ser mais em estruturar modelos de negócios comercialmente viáveis e escaláveis e menos em capacitar empreendedores individuais. A partir de 2010, com o nascimento da Aceleradora de Impacto da Artemisia, o foco passou a ser mais em modelos de negócios que pudessem crescer e gerar impacto social e serem ampliados em maiores escalas. Um programa de três meses foi desenhado para que os empreendedores tivessem um suporte intensivo na busca de soluções para consolidação de seus modelos. Mais ainda, a evolução do campo dos negócios sociais no Brasil trouxe novas necessidades, entre elas a de identificar e formar capital humano habilitado a trabalhar nestes novos modelos de negócios. Com isso, surgiu na Artemisia uma área voltada apenas a Educação e Inspiração. Em 2011, criou-se o movimento CHOICE para construir uma rede de disseminação e capacitação a partir de embaixadores universitários, a fim de inspirar e

engajar uma nova geração de empreendedores e executivos brasileiros para atuar no mercado de negócios de impacto. Em 2012 a Artemisia ajudou a criar o primeiro MBA de negócios socioambientais no Brasil. Além disso, no mesmo ano desenhou um programa de formação virtual de dez horas voltado aos negócios de impacto e também fez parcerias com instituições acadêmicas para divulgar a atuação dos negócios de impacto como um novo ramo.

A Artemisia encontra-se estruturada sobre três eixos estratégicos: a aceleração, dividida em Busca e Seleção de Negócios e Aceleradora, e as áreas de Educação e Inspiração. Possui, além disso, outras quatro áreas de suporte: comunicação e marketing, finanças, parcerias e projetos especiais. Acelera em torno de 25 a 30 negócios por ano, onde cada um deles fica entre três e dezoito meses dentro da aceleradora.

A mudança no foco de atuação da Artemisia fez com que a busca fosse por mais pragmatismo e menos ideologia e isto fez com que também se alterasse o perfil dos empreendedores priorizados. A seleção de uma organização a ser acelerada leva em conta quatro dimensões do perfil do empreendedor que ajudam a atingir a lucratividade esperada: capacidade de realização; intencionalidade de produzir impacto social; ambição do empreendedor e equipe existente. Logo, a prioridade nos critérios de seleção não é dada somente sobre o empreendedor, mas sobre a capacidade de gerar alto impacto social e econômico. Quanto aos resultados obtidos pela organização, esta se baseia em quatro dimensões para aferir os impactos sociais dos negócios acelerados: a capacidade de proporcionar acesso a produtos e serviços (maior acesso, de melhor qualidade e mais barato); capacidade de gerar renda e aumentar a geração de renda para populações da base da pirâmide; redução das assimetrias de informação que amplie o acesso a bens públicos e aumento do capital social.

O Movimento CHOICE foi lançado em 2010 e pretendia recrutar e capacitar jovens universitários que pudessem disseminar conhecimentos em âmbito acadêmico. Assim o jovem brasileiro poderia ter outra perspectiva no mercado de trabalho, com inspiração para construir a economia do futuro e produzir impacto estrutural no país. Esses jovens passam três meses em formação no campo e disseminando o conceito de negócios sociais em suas universidades. Apenas em 2012, 160 embaixadores foram formados com impacto sobre um total de 15.000 pessoas.

A Usina de Ideias é um programa de formação para pessoas com cinco anos ou mais de experiência profissional que estejam repensando sua orientação de carreira. Cada turma tem 100 horas de formação onde são disseminados conhecimentos teóricos, boas práticas em negócios sociais e onde os alunos são levados a comunidades para conhecer as realidades mais internamente, além de ajudar os participantes a criarem ideias de negócios. Em 2014 já atingia sua décima turma contando com 217 formados.

Estudando o modelo de negócios, a Artemisia estrutura-se sobre um modelo de ONG e suas receitas originam de duas fontes: comercialização de produtos e recursos externos. A Aceleradora e o Movimento CHOICE são os dois programas que mais atraem patrocinadores externos. Coloca-se um dilema à Artemisia, pois, já que os dois programas mais importantes da identidade desta são financiados por recursos externos, o poder de decisão estaria cada vez mais dividido entre diferentes acionistas com interesses distintos. A multiplicação dos interesses e parceiros estratégicos influenciou diretamente na mudança de foco da Artemisia de pessoas para negócios e de sonhos para resultados mais pragmáticos. Apesar disto, a organização ainda não conseguiu um modelo financeiramente sustentável. Assim, a discussão dentro da Artemisia tende casa vez mais a ser sobre como aumentar receitas a partir de seu portfólio de produtos e reduzir a concentração e dependência de recursos externos. Além disso, ocorre também discussão sobre a possibilidade de os projetos acelerados pagarem uma taxa de entrada ou uma taxa de sucesso após os resultados obtidos pela aceleradora.

Como visão de futuro, a Artemisia pretende manter-se como líder em negócios de impacto, através de um equilíbrio entre resultados mais escaláveis e um trabalho mais pessoal com os empreendedores. Para isso, três são os caminhos possíveis para o futuro. O primeiro deles seria aumentar as receitas próprias diversificando o portfólio de produtos não apenas em educação, mas também em conhecimentos – prestando serviços de assessoria e consultoria. Este crescimento de receitas poderia resolver a dispersão de interesses e fornecer sustentabilidade financeira futura. O segundo caminho é o de fortalecer a presença no Brasil já que existe uma necessidade real e forte potencial para desenvolver inovações com impacto social em regiões carentes do Brasil. Como é grande o número de localidades necessitando de atores de negócios sociais, a Artemisia poderia ter vantagem competitiva por sua experiência na área. Apesar de ter obtido reconhecimento de instituições internacionais ligadas à área, a organização tende a

fortalecer suas atividades em território nacional e aproveitar-se do conhecimento local que possui do Brasil e não teria em outros países. O terceiro caminho possível é o mais polêmico e trata da possibilidade da aceleradora transformar-se em fundo de investimentos e ter participação nos negócios que acompanha. Isso faria a Artemisia ser não apenas aceleradora e treinadora, mas também sócia das empresas que ajuda a promover. Este caminho é o mais polêmico justamente por colocar em xeque o propósito original da organização e ao mesmo tempo apresentar grande potencial financeiro à mesma. A própria organização reconhece que, com as mudanças radicais ocorridas no mercado de negócios de impacto, desempenhará em 2020 um papel diferente do que faz hoje.

Os resultados mais atualizados apontam que a Artemisia atua em 24 estados brasileiros, apoiou ao longo de sua história mais de 107 negócios de impacto social e formou mais de 1000 talentos para atuar neste campo. Apenas nos últimos cinco anos, 23 milhões de pessoas foram impactadas por seus negócios acelerados, por volta de 44 milhões de reais investidos foram articulados em negócios acelerados com 91% dos negócios ativos onde 52 % dos negócios acelerados receberam investimentos.

### 3.6 Discutindo os casos

O caso do banco Grameen, de longe o mais famoso entre os casos aqui citados, baseia-se no fornecimento de crédito de baixo custo a famílias pobres e destaca-se por estar embasado em dois pilares de cunho social: a possibilidade de empreendimento pelas pessoas que tomam seus créditos junto banco e o empoderamento das mulheres que se veem empreendedoras via crédito ou mesmo trabalham no Grameen Bank. Por se tratar do banco criado por Muhammad Yunus, autoridade reconhecida no assunto dos negócios sociais, o Grameen destaca-se pelo que conseguiu unir, ou seja, por possibilitar o acesso a um novo mercado, atingindo a base da pirâmide, ao mesmo tempo em que traz consigo a possibilidade real de mudança na vida de seus clientes através do empreendedorismo e da importância dada à mulher em sua carteira de clientes. Os benefícios são vários, mas algumas dúvidas podem ser pertinentes. Existe um limite à expansão do empreendedorismo? Existe a possibilidade deste crédito fornecido pelo banco ser

apropriado por agentes que não necessitam destes benefícios? Há algum ‘plano B’ caso a confiança venha a cair e a baixa inadimplência, um dos pontos fortes do modelo, dispare? Estas são apenas algumas dúvidas que mostram como a gestão do banco criado por Yunus precisa de uma leitura muito fiel e flexível de seu modelo de atuação e das circunstâncias de seu mercado de atuação para que seja sustentável a longo prazo.

A Geekie tem em sua atuação uma das prioridades de qualquer sociedade: melhoria na qualidade da educação. Sua forma de atuação assemelha-se mais a uma EML propriamente do que um negócio social: a educação em si é vendida e em alguns casos distribuída. Além disso, a empresa atua com financiamento proveniente de receitas próprias, obtidas através de uma plataforma de educação virtual que possui boa aceitação de mercado. E mais: como forma de atuação social, a empresa cede uma licença de seu software a escolas públicas a cada licença vendida aos colégios particulares. Assim, assemelha-se exatamente a uma empresa que atua com maximizadora de lucros e, ao auferir lucros, os doa a alguma instituição. Mais ainda, a Geekie, ao mesmo tempo em que promove educação de qualidade consegue gerar retorno financeiro a seus investidores. Isto tudo, de fato não desabona a empresa, mas pode colocar em questionamento a classificação de empresa social, afinal a Geekie exerce sem dúvida atuação social respeitável, mas o lucro social é seu interesse principal? Sem o retorno esperado dos acionistas da empresa, apenas baseada na sustentabilidade financeira, sua atuação e impacto seriam os mesmos?

O projeto “A Banca” tem consigo uma qualidade marcante: o fato de ter brotado e crescido de forma endógena à comunidade que atendeu inicialmente. Não foi um projeto que foi transportado até seu local de atuação, senão um atendimento às necessidades de uma comunidade, elaborado por agentes presentes nestas. Além disso, devido ao ajuste de sua atuação, já pode contar com a sustentabilidade financeira tão almejada por negócios sociais. Assim, “A Banca” faz uso de possíveis lucros obtidos para expandir sua atuação e atua como uma maximizadora de lucro social e não de lucro econômico. Em sua atuação destaca-se a expansão do acesso à cultura e também a complementação da formação do cidadão de baixa renda como forma de ampliar os horizontes destas pessoas que possuem pouco acesso a estes benefícios. A necessidade atendida pelo projeto também não possui limitação aparente, o que permite que sua expansão seja quase que indeterminada. Por fim, um possível reconhecimento como OSCIP pode conduzir mais recursos ao projeto, o que permitirá que sua atuação seja expandida, porém traz a

ressalva de que sua governança seja sempre repensada de forma a não criar dependência de recursos públicos que podem vir a escassear e colocar em questionamento sua sustentabilidade.

Sobre a Carreta da Saúde, é evidente que o trabalho prestado tem grande resultado atingindo a base da pirâmide e levando serviços que até então a população tinha de forma escassa. Sendo assim, os resultados apresentados são representativos e têm forte potencial de gerar impacto de longo prazo. O projeto explora um vácuo da atuação do Estado e preenche isto com parcerias desenvolvidas com o próprio Estado em sua maior parte, como fica claro no estudo. O fato de ter a maior parte de seu orçamento suprido através destas parcerias públicas pode ser entendido como uma fragilidade ao criar dependência destas verbas estatais e isto pode ser visto nas preocupações futuras apresentadas pelo idealizador do projeto. As projeções de obter melhoria contínua do projeto via atualização de equipamentos relacionados à atividade e também atração e retenção de profissionais qualificados (tanto em saúde quanto em gestão profissional de negócios) são justificadas e podem ajudar a aperfeiçoar a sustentabilidade do projeto bem como permitir a ampliação de sua escala.

O projeto Artemisia, por se tratar de uma ONG com atuação em múltiplas frentes, é o de maior potencial de impacto sobre a atuação de negócios sociais. É importante lembrar que se trata de uma ONG que tem como objetivo potencializar e capacitar talentos e empreendedores na geração de negócios de impacto. Logo, por atuar acelerando, educando e inspirando atores voltados a negócios sociais a Artemisia pode produzir resultados em amplas frentes de forma a promover bastante os negócios sociais no Brasil. Quanto à aceleração, o projeto pode promover e assessorar novas empresas sociais, produzindo impacto sobre diversas áreas carentes destas como saúde, educação e serviços financeiros, por exemplo. A orientação de buscar mais pragmatismo é interessante sob a ótica de que a idealização dos negócios é sim importante, mas carece de sustentabilidade e potencial de escala para promover lucro social significativo. No quesito educação, ao disseminar conhecimento sobre o assunto e formar novos atores sociais, inclusive em meio acadêmico, a Artemisia contribui fortemente para a ampliação do debate sobre o tema no Brasil e para que os negócios sociais sejam conduzidos cada vez mais com gestão eficiente e profissional.

Sobre a gestão do projeto, é interessante o enfoque dado sobre a necessidade de se obter menor dependência de recursos externos, já que sua atuação pode ficar comprometida se vier a representar interesses muito distintos de acionistas que não estejam intimamente ligados à missão proposta pela Artemisia. Assim, torna-se necessário que, para que isso ocorra, novos produtos sejam desenhados e os atuais sejam aprimorados para fornecer receitas maiores reduzindo a dependência externa. O fortalecimento de sua atuação no Brasil parece uma estratégia adequada por poder aproveitar-se de seu conhecimento local sobre os negócios sociais no Brasil e mesmo sobre as carências possíveis de serem supridas no país. A proposta mais polêmica, de fazer a Artemisia um fundo de investimentos, com participação sobre as empresas aceleradas traz consigo a tentadora possibilidade de aumento de receita, conduzindo talvez à sustentabilidade sem dependência externa, mas carrega junto a si a ideia de mudança na forma de atuação da Artemisia e na própria formatação do projeto. Porém, como ressaltado no estudo do caso, o campo dos negócios sociais no Brasil passa por mudanças radicais nos últimos anos e a Artemisia precisa estar atenta para adaptar-se a novos cenários em um mercado muito dinâmico.

## 4 LIMITES DO MODELO

Neste capítulo concentra-se o cerne da discussão deste trabalho, qual seja tentar entender e discutir os limites do modelo até aqui explanado, o empreendedorismo social. Desta forma, fez-se uso de bibliografia apropriada para aprofundar o entendimento e poder demonstrar os limites lógico-teóricos e práticos pelos quais o empreendedorismo social é, ou pode vir a ser, restringido.

Inicialmente, há de se considerar que pela ótica da demanda, o empreendedorismo social parece não encontrar limites à sua atuação. De fato, mesmo em um cenário extremamente otimista onde, grosso modo, todas as sociedades possuísem um alto nível de desenvolvimento, não parece plausível apostar no desaparecimento por completo dos problemas sociais de forma a extinguir a necessidade de soluções as quais podem ser supridas por negócios sociais. O que se está a afirmar aqui, objetivamente, é que a demanda por negócios sociais parece, teoricamente, inesgotável – não no sentido de que todos os negócios sociais encontrarão demanda, mas no sentido de que sempre existirá alguma demanda por solução de problemas sociais. Esta leitura fala de uma demanda inesgotável de soluções de problemas sociais, porém é evidente que estas demandas podem ser específicas (localizadas) a depender de cada sociedade, dado o contexto em que cada uma delas se encontra. Também é importante salientar que estas demandas podem vir a ser supridas, de alguma forma, por iniciativas governamentais, de ONG's, ou mesmo por empresas maximizadoras de lucro e não sempre por negócios sociais, visto que existe o potencial de transformação da sociedade em qualquer um destes agentes, a depender de sua forma de atuação e alocação de recursos.

Logo, sob a ótica da demanda e dada uma sociedade qualquer, sempre haverá a necessidade de se resolver algum problema social e isto gera um campo potencial inesgotável de atuação aos empreendedores sociais, ainda que estas demandas possam ser geograficamente localizadas.

Pela ótica da oferta do empreendedorismo social, as complicações são maiores. Um primeiro olhar para a atividade em si revela como esta se configura como um novo campo de atuação do empreendedorismo, e também como isto faz com que possua características próprias

que permitem distingui-la da atividade pública/governamental, assim como também do empreendedorismo comum e das atividades sociais sem vistas a lucro (*non-profit*). Logo, a considerar esta como uma atividade com características próprias, é evidente que o empreendedorismo social está sujeito a condições próprias que afetam sua atuação.

A princípio, a necessidade de financiamento deste tipo de atividade pode conflitar com os negócios convencionais e mesmo deixa-lo à margem pela desconfiança sobre a forma de atuação. Ainda que os resultados sociais/ambientais possam ser admiráveis, o receio que surge sobre uma atividade nova é real, talvez mais ainda por seus resultados econômicos serem relegados a segundo plano frente os resultados antes citados. Apesar disso, grupos de fomento e incentivo ao empreendedorismo social têm surgido e estimulado o surgimento de novos negócios sociais em vários países. Mais ainda, surgem grupos de premiação e estímulo aos melhores empreendedores sociais e seus projetos – em alguns casos com premiação em forma de financiamento de projeto – que podem fazer com que estas iniciativas se espalhem e produzam mais resultados favoráveis. Vale lembrar que Yunus já havia proposto que se formasse uma espécie de bolsa de valores com empresas sociais, de forma que seus investidores visariam aquela que mais lhe agrada pelos resultados sociais/ambientais obtidos – algo semelhante às bolsas de valores atuais, porém com foco deslocado do lucro econômico e voltado ao lucro social/ambiental. Além disso, o interesse das empresas convencionais parece ser cada vez maior neste novo ramo empreendedor, o que evidentemente, se favorece por promover e divulgar o empreendedorismo social, ao mesmo tempo deixa questionamentos sobre o real comprometimento destas empresas maximizadoras de lucro com a prioridade de lucro social/ambiental necessária a um negócio social, sua habilidade em conduzir um negócio deste tipo (que tem diretrizes diferentes de sua atuação normal) e também sua habilidade em distinguir claramente, sem interferências, os dois ramos distintos sobre os quais atua.

Em alguns casos, empresas sociais podem atuar com necessidade de financiamento externo por algum tempo até que atinjam estabilidade financeira, de forma que pode ser limitante à sua atuação a falta de um planejamento estratégico que garanta acesso a recursos vitais durante a fase inicial de atuação. Caso possua vários acionistas, cabe ao empreendedor esclarecer aos mesmos os objetivos da empresa, bem como do seu período esperado até atingir a maturidade financeira para que a urgência de alguns acionistas não coloque em risco o projeto pré-

estabelecido pelo empreendedor. Mesmo após atingir a estabilidade financeira, pode uma empresa social ser prejudicada por acionistas que queiram buscar outros investimentos ou mesmo exigir ganhos econômicos maiores que coloquem em risco os ganhos sociais/ambientais. Desta forma, o esclarecimento sobre o projeto, sua forma de atuação no curto e longo prazo e objetivos devem ser constantemente lembrados aos acionistas para que se evite surpresas.

Outro ponto a ser considerado, e assim seria sobre qualquer ramo do empreendedorismo, é o espírito empreendedor necessário aos indivíduos de uma sociedade para que os negócios sociais se formem e possam atuar continuamente. Sem entrar no mérito do porquê de algumas sociedades possuírem características mais favoráveis ao empreendedorismo – o que levaria a discussões provavelmente já feitas em outros trabalhos, porém inócuas a este – é possível perceber como pode-se formar um ambiente estimulante ao empreendedorismo, especificamente o empreendedorismo social, em qualquer sociedade. Um ambiente institucional forte e seguro, com economia e política estáveis, onde a preocupação com os problemas sociais/ambientais seja entendida como necessária pelos indivíduos, além de estímulos governamentais ao empreendedorismo social podem conduzir a uma situação onde esse setor seja responsável por transformações sociais importantes. Neste ponto, é importante esclarecer que a falta de estímulo governamental dificilmente acabaria com os projetos do tipo aqui discutidos, porém um pequeno estímulo por parte do governo, com políticas específicas, pode trazer muitos resultados inclusive em setores onde há falhas de atuação do Estado. O que se sustenta aqui é que, onde ocorrem falhas de mercado e, portanto, o Estado tende a atuar e por algum motivo não consegue corrigir esta falha, estas empresas sociais poderiam vir a trazer mais eficiência na solução destes problemas. A comprovar-se que esta afirmação esteja correta, a parte do princípio de que negócios sociais podem ser altamente eficientes na busca por resultados sociais/ambientais, combinando a busca por eficiência tão propagada entre empreendedores com a solução de problemas sociais, muitas vezes relegada apenas às iniciativas governamentais.

Importante ponto que pode ser limitante à atuação dos empreendedores sociais, a atuação governamental pode também atuar sobre vários pontos como forma de incentivar este ramo empreendedor. Como proposto por Rennert (2009), cabe ao governo promover mecanismos de confiança aos empreendedores sociais, remover barreiras para direcionar questões sociais, oferecer benefícios fiscais para promover doações aos negócios sociais, criar incentivos aos

empreendedores para estabelecer negócios com objetivos sociais e por fim, e muito importante, atuar ele mesmo como um capitalista exposto ao risco investindo em empresas sociais. Assim, ainda que a atuação do governo possa ser de ceder espaço aos negócios sociais, reduzindo a atuação direta do Estado em algumas áreas, ele mesmo – o Estado - pode atuar legislando, investindo e promovendo as empresas sociais, o que demonstra que a participação governamental é uma questão de atuar corretamente e com eficiência e não apenas de substituição da atuação estatal pela atuação da iniciativa privada. Aqui, vale um apontamento adicional para identificar uma limitação ao empreendedorismo social. Olhando de um ponto de vista dinâmico, a passagem que configuraria a substituição de alguma organização estatal por uma empresa social - em casos onde fosse favorável tal alocação - pode ser turbulenta e ineficiente, o que torna necessária a discussão sobre como estabelecer esta passagem de forma eficiente e estável.

No âmbito acadêmico, é importantíssimo que se reconheça o empreendedorismo social como um ramo novo do empreendedorismo a ser estudado, pois, apesar de alguns aspectos já serem conhecidos, muito campo ainda há a ser desvendado sobre o tema. Assim, propõe Mair e Marti (2006), novos sentidos de pesquisa podem surgir como teoria estrutural, empreendedorismo institucional e de movimentos sociais. Dacin (2011) propõe cinco ramos a serem aprofundados: as dimensões institucionais do empreendedorismo social, o uso de teorias de rede para entender o contexto deste tipo de empreendedorismo, a aproximação dos estudos do ramo com características culturais das sociedades, o uso do comportamento organizacional e do marketing para desenvolver estudos sobre imagem e identidade, que considera negligenciados nos estudos atuais. Finalmente, o autor propõe que se estudem teorias cognitivas em geral voltadas ao ramo do empreendedorismo social. Como aponta Dacin, devemos também evitar leituras heroicas sobre os empreendedores, – que segundo a autora ajudam pouco a entender o processo dinâmico que guia o empreendedorismo social - separar questões de habilidade empreendedora das questões motivacionais e tentar entender quais características podem ser consideradas boas a um empreendedor social. Apesar disto, Dacin mostra que esta leitura heroica dos empreendedores sociais ainda que errônea, pode representar uma primeira aproximação do público em geral com o assunto e mesmo dar uma base mais generalizada sobre o assunto a este público. Aponta a autora também que pesquisas que considerem as ferramentas e habilidades necessárias para atuar em contextos institucionais diferentes, de forma a obter resultados econômicos e sociais, representariam um grande passo na teoria. Sobre a aproximação com empreendedores comerciais,

Dacin aponta que é preciso entender como os contextos diferentes podem ajudar a formar empreendedores que pensam e agem muito diferente quando atuando em negócios sociais.

Ainda sobre os desenvolvimentos acadêmicos, Dacin indica que, dado que muitos empreendedores sociais estão localmente inseridos, uma parceria via redes de comunicação permitiria aos empreendedores compartilhar ideias e difundir histórias rapidamente ao redor do mundo. Também pode ser interessante, aponta a autora, que se entenda porque algumas inovações sociais se difundem largamente e outras ficam mais focadas e restritas a alguma localidade e também como utilizar de estratégias de rede para promover potencial de escala. A autora aponta ainda o que chama de “lado negro” do empreendedorismo social: à medida que as barreiras e recompensas aumentam o potencial de ocorrer competição entre empreendedores sociais também aumenta, de forma que a competição por recursos pode se tornar uma limitação ruim ao empreendedorismo social.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, há de se considerar que ainda existem diferenças na caracterização do empreendedorismo social e de algumas de suas especificidades, como se vê nas discussões em torno da métrica a ser utilizada para tal tipo de arranjo. Importante que surjam avanços acadêmicos e convergências sobre tais aspectos para que um maior esclarecimento sobre o assunto permita seu crescimento, tanto na teoria quanto na prática. Para tal, deve-se diferenciá-lo, com limites rígidos, de iniciativas governamentais, empresas maximizadoras de lucros e ONG's como forma de evitar qualquer oportunismo empresarial, ativista ou governamental sobre o termo. Quanto à métrica, importante buscar um consenso sobre as melhores formas de avaliar as empresas sociais quanto a ganhos sociais e ambientais e poder evitar também algum oportunismo de empresas, além de facilitar a identificação de bons resultados e suas respectivas práticas causadoras.

Ainda sobre o conhecimento teórico a ser desenvolvido sobre o empreendedorismo social, deve-se ter em conta que podem existir características mais desejáveis a um empreendedor social e conhecê-las é de grande interesse ao ramo estudado. Não se trata de formar um estereótipo idealizado do empreendedor social e sim de entender quais aspectos são mais interessantes a este empreendedor que deve atuar com vistas à sustentabilidade econômica, mas com um maximizar de retornos sociais e ambientais, de forma diferente do comportamento atual da maioria dos empreendedores de mercado. Neste ponto é importante lembrar que as leituras heroicas sobre empreendedores sociais, apesar de funcionar como porta de entrada sobre o tema a leigos, poderia ser prejudicial ao tema, visto que pode gerar confusão entre as características desejáveis a um bom empreendedor social e um sentido de propósito pessoal de alguns empreendedores. Evidente que um propósito pode ser favorável (e pode, em alguns casos, ser desfavorável também) a um empreendedor social, porém não exclui, de forma alguma, que existam características que possam maximizar os retornos obtidos em um empreendimento social. Assim, o sentido de propósito caracteriza-se como uma qualidade que pode ser desejável a um empreendedor social, mas nunca suficiente por si só ao mesmo.

No tocante à relação destas empresas sociais com outras instituições, destaca-se a relação com o Estado. Assim, surgem discussões sobre os tipos de arranjos que esta aproximação

entre Estado e empresas sociais pode tomar, quais as formas de incentivo podem ser oferecidas pelo Estado, quais políticas podem favorecer as empresas sociais, como direcionar os empreendedores sociais a se engajarem sobre uma necessidade social específica, qual a limitação de cada tipo de negócio social em suas metas, como a estrutura de mercado determina sua atuação – e como as mudanças desta estrutura podem favorecer ou inibir os negócios sociais, entre outros questionamentos que ainda carecem de conhecimento teórico e, em muitos casos, também prático.

Sobre o financiamento deste tipo de empreendimento, há de se aprofundar as formas de financiamento, buscar atrair novos investidores que ajudem na melhoria de problemas sociais, fazer uso do engajamento civil em torno de algumas questões sociais para atrair investidores, fornecer suporte aos investidores e mesmo incentivar uma consciência da necessidade de suporte nos períodos iniciais à maioria dos empreendedores sociais, até que se atinja a sustentabilidade. Há de se incentivar ainda que atividades de incubação e aceleração possam suprir os novos negócios sociais fornecendo o conhecimento e incentivo necessários às nascentes empresas do ramo. Possivelmente, uma tentativa de bolsa de valores voltada a lucros sociais, nos moldes propostos por Yunus, pudesse direcionar investimentos e causas mais facilmente potencializando empresas sociais. No campo acadêmico, além dos já citados, é necessário entender como estas experiências podem ser compartilhadas em rede, utilizando-se dos avanços constantes em telecomunicações, de forma a ganhar com a aproximação de um ideal de informação perfeita que permita replicar as experiências positivas permitindo ampliação da escala, e consecutivamente dos beneficiados por sua atuação, destas empresas sociais.

Sobre a parcela social atingida por tais empreendimentos, parece interessante fazer com que tais grupos de pessoas se envolvam de fato com o funcionamento destes negócios criando vínculos fortes entre os indivíduos e as empresas baseadas em ideais sociais. Isto se mostra interessante à medida que o sentimento de pertencimento e inclusão provocados por esta inserção faz com que as pessoas se sintam mais cidadãs e possivelmente se empenhem mais em fazer funcionar um projeto com o qual se identificam e que as atinge. Sucintamente, estas pessoas exercem sua cidadania e saem de uma posição passiva, como afetados pelos negócios sociais, e assumem uma postura ativa atuando como agentes da mudança a qual esperam ver.

## Referências Bibliográficas

Barki, E. et al. Negócios com Impacto Social no Brasil. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

Brandão, D. Cruz, C. Arida, A. Métricas em negócios de impacto social. Publicação patrocinada pela MOVE e ICE. Disponível em <[http://www.artemisia.org.br/img/conhecimento/2014-117\\_Artigo\\_MetricasNegociosSociais\\_ICE.pdf](http://www.artemisia.org.br/img/conhecimento/2014-117_Artigo_MetricasNegociosSociais_ICE.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.

Dacin, M. Dacin, P. Tracey, P. *Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions*. Publicado eletronicamente em 2011. Disponível em: <<https://www.coursehero.com/file/13939900/Social-Entrepreneurship-A-Critique-and-Future-Directions.pdf/>>. Acesso em 01/05/2016.

Gonçalves-Dias, Sylmara Lopes Francelino. Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem. [Tese, Doutorado em Ciência Ambiental] São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

Hart, Stuart. O Capitalismo na Encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Khandker, S. R.; Koolwal, G. B.; Samad, H. A. *Handbook on Impact Evaluation. Quantitative Methods and Practices. The World Bank. Washington, D. C.* 2010. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2693/520990PUB0EPI1101Official0Use0Only1.pdf>>. Acesso em 01/05/2016.

Mair, J., I. Marti. *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business*, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544>>. Acesso em: 01/05/2016.

Naigeborin, Vivianne. Introdução ao Universo dos Negócios Sociais, 2010. Disponível em: <[http://www.graphicmail.com.br/br\\_members/5096/ftp/Introdução\\_ao\\_Universo\\_de\\_Negócios\\_Sociais.pdf](http://www.graphicmail.com.br/br_members/5096/ftp/Introdução_ao_Universo_de_Negócios_Sociais.pdf)>. Acesso em: 01/05/2016.

Olsen, S.; Galimidi, B. *Catalog of Approaches to Impact Measurement*. Rockefeller Foundation, 2008. Disponível em: <[http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI\\_approaches.pdf](http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI_approaches.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.

Porter, Michael. Kramer, Mark. Creating Shared Value. Harvard Business Review, jan/fev 2011, vol. 89, p. 62 -77.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao. Hart, Stuart. A Riqueza na base da pirâmide. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PNUD. Mercados inclusivos no Brasil: desafios e oportunidades de ecossistema de negócios, 2015. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/arquivos/Relatorio%20Mercados%20Inclusivos%20no%20Brasil\\_PNU D\\_web.pdf](http://www.pnud.org.br/arquivos/Relatorio%20Mercados%20Inclusivos%20no%20Brasil_PNU D_web.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.

Portocarrero, F.; Delgado, Á. *Negocios Inclusivos y generación de valor social*. Em: Editora SEKN. *Negocios inclusivos: Iniciativa de mercado com los pobres de Iberoamérica*. Washington, DC, 2010.

Rennert, J. *The Promise and Limits of Social Entrepreneurship*. Boulder - Colorado, 2009. Disponível em: <<http://www.siliconflatirons.com/documents/publications/report/RennertSocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em 01/05/2016.

Sen, Amartya. *Desenvolvimento como Liberdade*; tradução de Laura Teixeira Motta, São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

Varian, H. R. *Microeconomia: princípios básicos - uma abordagem moderna* (Tradução da 7ª Edição). Rio de Janeiro: Campus, 2006.

Yunus, Muhamad. *O Banqueiro dos Pobres - a Evolução do Microcrédito que Ajudou os Pobres*. São Paulo: Ática, 2008.

\_\_\_\_\_. *Um mundo sem pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática, 2008.