

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



PATRÍCIA CRISTINA SCHERER

**ENTENDENDO OS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL:
Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio.**

PORTO ALEGRE

2014

PATRICIA CRISTINA SCHERER

**ENTENDENDO OS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL:
Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio.**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maira de Cássia Petrini.

PORTO ALEGRE

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S326e Scherer, Patricia Cristina
Entendendo os negócios com impacto social : uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio / Patricia Cristina Scherer. – Porto Alegre, 2014.
114 f.

Diss. (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração, PUCRS.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maira de Cassia Petrini.

1. Administração de Empresas. 2. Empresas – Aspectos Sociais. 3. Responsabilidade Social – Empresas. I. Petrini, Maira de Cassia. II. Título.

CDD 658.408

**Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297**

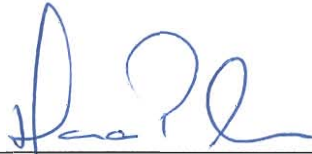
Patrícia Cristina Scherer

**Entendendo os Negócios com Impacto Social: Uma Análise dos Elementos
Constituintes do Modelo de Negócio**

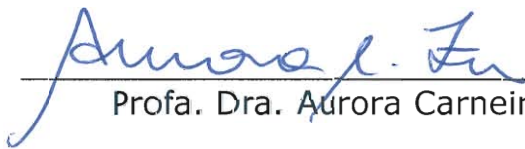
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 25 de agosto de 2014, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



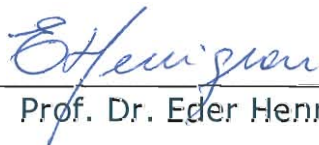
Profa. Dra. Maira de Cassia Petrini
Orientadora e Presidente da sessão



Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen



Prof. Dr. Gustavo Dalmarco



Prof. Dr. Eder Henriqson

AGRADECIMENTOS

Nesta hora de reflexão, muitas são as pessoas que mereceriam ter o nome citado neste pequeno espaço. Mas algumas merecem destaque:

Devo inicialmente agradecer ao meu Pai (*in memoriam*) e a minha Mãe. Com o suor do trabalho, apoio e incentivo, eles conseguiram pagar meus estudos em uma boa universidade, e sempre me apoiando nas decisões acadêmicas e profissionais. Sem vocês certamente eu não teria realizado este sonho.

Meu agradecimento mais que especial, aliás, só agradecimentos não são suficientes para a pessoa que me incentivou a buscar qualificação profissional e soube respeitar os momentos em que precisei me ausentar para a dedicação ao Mestrado. Meu eterno namorado e marido, Wagner, este mérito também é seu! Obrigada pelo seu apoio incondicional.

À minha sogra, minha segunda mãe, que nos deu um susto no decorrer deste mestrado. Mas sendo uma mulher guerreira como é, hoje está linda, firme e forte! Obrigada pelo apoio e compreensão.

À minha amiga Fernanda Gomes, a primeira pessoa que conheci quando cheguei a Porto Alegre, foi minha colega de preparatório ANPAD, colega de mestrado, uma amiga que conquistei e espero levar por toda a vida. O mestrado também me permitiu conhecer pessoas incríveis: André, Denise, Guilherme, Gabriel e Alan.

Aos amigos Warlivan, Ana Regina e Elis, que sempre acreditaram em mim, obrigada pelo incentivo e apoio.

À Universidade Federal do Pará (UFPA), que permitiu a realização desta capacitação.

Aos professores do PPGAd da PUC, pela atenção dedicada a minha formação.

E agradeço imensamente a minha querida orientadora Prof. Maira Petrini, pela incansável atenção e dedicação, e por ter me proporcionado o estudo deste tema incrível.

RESUMO

Os negócios com impacto social são iniciativas economicamente rentáveis que visam atender às necessidades da população de baixa renda oferecendo oportunidades de acesso a produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, bem como oportunidades de emprego e renda. O trabalho visa contribuir para o entendimento deste tema que vem recebendo crescente atenção tanto da área acadêmica como corporativa. O referencial teórico permitiu o aprofundamento sobre o entendimento destes modelos de negócio cujo conceito é amplo e ainda não possui uma visão homogênea. Um quadro de análise para a identificação dos elementos que constituem os negócios com impacto social foi proposto a partir das características encontradas na revisão bibliográfica. A metodologia empregada foi de um estudo qualitativo-quantitativo, de natureza exploratória. Foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental com dados secundários, entrevistas e questionários. Os resultados obtidos permitiram identificar os elementos constituintes do modelo de negócios, mapear as iniciativas existentes no Brasil e descrever suas características a partir do quadro de análise proposto, e avaliar o impacto social destas iniciativas.

Palavras-chave: Modelo de negócios. Impacto social. Benefícios sociais. Negócios sociais. População de baixa renda.

ABSTRACT

Social impact business are cost effective initiatives that address the needs of low-income people by providing them with the access to quality products and services at affordable prices, as well as employment and income opportunities. This study aims at contributing to the understanding of this business model that has been getting increasingly more relevant in both the academic and corporate fields. The analysis of the theoretical groundwork indicated that the concept of social impact business does not come from a homogeneous perspective. An analytical framework to identify the elements that constitute the business social impact was proposed based on the characteristics found in the literature review. The methodology applied was of qualitative-quantitative, exploratory nature. As the procedure required for data collection, three steps were followed: a documental analysis using secondary data, interviews and surveys. The results from the data collection allowed us to identify the constituent elements of the business model, mapping existing initiatives in Brazil and describe their characteristics from the proposed framework for analysis, and assess the social impact of these initiatives.

Keywords: Business model. Social impact. Social benefits. Social business. Low-income population.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Negócio social <i>versus</i> empresas tradicionais.....	31
Figura 2 - Elementos de design do modelo de negócio.....	43
Figura 3 - <i>Business Model Canvas</i>	45
Figura 4 - Os quatro componentes do modelo de negócio social.....	49
Figura 5 - Quadro de análise para identificação dos elementos constituintes de um negócio com impacto social.....	52
Figura 6 - Desenho de pesquisa.....	59
Figura 7 - Iniciativas mapeadas com a técnica de <i>snowball</i>	63
Figura 8 - Empresas desconsideradas na etapa de levantamento dos dados secundários.....	64
Figura 9 - Amostra para a realização das entrevistas.....	66
Figura 10 - Amostra de questionários válidos.....	67
Figura 11 - Amostra final de empresas para análise dos resultados.....	69
Figura 12 - Ascensão dos negócios com impacto social	71
Figura 13 - Localização dos negócios com impacto social	72
Figura 14 - Iniciativas por setor de mercado	73
Figura 15 – Qual o produto ou serviço oferecido.....	85
Figura 16 - Quem são os clientes dos negócios com impacto social.....	86
Figura 17 - Benefícios sociais.....	90
Figura 18 – Classificação dos tipos de negócios com impacto social.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais ações dos <i>stakeholders</i> para desenvolver e incrementar produtos para a BoP.....	23
Quadro 2 - Características do empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social	26
Quadro 3 - Característica dos negócios sociais	30
Quadro 4 - Os benefícios, barreiras e desafios dos negócios inclusivos	38
Quadro 5 - As características dos negócios com impacto social	40
Quadro 6 - Componentes de um modelo de negócios	44
Quadro 7 - Blocos do modelo de negócio	46
Quadro 8 - Características dos modelos de negócios sociais e inclusivos	50
Quadro 9 - Benefícios sociais	55
Quadro 10 - Comparação entre dados quantitativos e dados qualitativos	57
Quadro 11 - Procedimentos quantitativos, qualitativos e de métodos mistos	57
Quadro 12 - Entidades apoiadoras de negócios com impacto social	62
Quadro 13 - Perfil das empresas entrevistadas	66
Quadro 14 - Negócios com impacto social por ano de fundação	70
Quadro 15 - Porte das empresas	74
Quadro 16 - Quem são os investidores	78
Quadro 17 - Fornecedores	80
Quadro 18 - Quem são os parceiros do negócio	81
Quadro 19 - Como as empresas impactam	88
Quadro 20 - Exemplos de benefícios sociais	91
Quadro 21 - Benefícios sociais e impactados	91
Quadro 22 - Características dos negócios com impacto social	92
Quadro 23 - Classificação dos tipos de negócios com impacto social	93
Quadro 24 - Possíveis benefícios sociais	95

LISTA DE SIGLAS

BoP	<i>Botton of the Pyramid</i> (Base da pirâmide)
FDC	Fundação Dom Cabral
FIEMG	Federação de Indústrias de Minas Gerais
IRIS	<i>Impact Reporting & Investment Standards</i>
ONGs	Organizações sem fins lucrativos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas
UNDP	<i>United Nations Development Programs</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1 NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL	17
4.1.1 Negócios para a Base da Pirâmide	19
4.1.2 Empreendedorismo Social	24
4.1.3 Negócios Sociais	27
4.1.4 Negócios Inclusivos	32
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL – ENTENDENDO AS PARTICULARIDADES	38
4.3 MODELO DE NEGÓCIOS	40
4.4 MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL	47
4.5 PROPOSTA DE UM QUADRO REFERENCIAL.....	51
5 METODOLOGIA DE PESQUISA	56
5.1 ESCOLHA DO MÉTODO.....	56
5.2 DESENHO DE PESQUISA	58
5.3 COLETA DE DADOS	60
5.3.1 Pesquisa documental com dados secundários	60
5.3.1.1 Mapeamento das organizações	61
5.3.2 Entrevistas.....	64
5.3.3 Questionários	67
5.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	68
6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	70
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	70
6.2 ELEMENTOS CONSTITUINTES DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL	75
6.2.1 Equação de lucro econômico	75
6.2.2 Rede de parceiros	78
6.2.3 Competências	82

6.2.4 Proposição de valor	84
6.3 ANÁLISE DO IMPACTO SOCIAL	87
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	108
ANEXO A – PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELOS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL	111

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre o desenvolvimento das organizações tem evoluído e se aprofundado, fazendo com que o seu escopo ultrapasse questões puramente econômicas e passe a incluir, entre outros, aspectos sociais e ambientais.

A presente pesquisa trabalha com um tema que vem recebendo crescente atenção tanto da área acadêmica como corporativa. São iniciativas economicamente rentáveis, que tem por objetivo atender as necessidades da população de baixa renda, bem como soluções ligadas ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais. Trata-se dos negócios com impacto social.

Para Wilson e Post (2013, p. 715) os negócios com impacto social podem ser vistos como um fenômeno híbrido, ou seja, é “tanto uma forma de organização e de prática, que deliberadamente, aproveita a dinâmica de mercado para tratar de questões sócias profundamente enraizadas através da concepção e implementação de um produto ou serviço essencial”.

Outra temática abordada neste trabalho traduz como as organizações tradicionais funcionam. Um modelo de negócio tradicional tem por finalidade explicar a criação da empresa, a geração de valor, o desempenho e a vantagem competitiva (LAMBERT; DAVIDSON, 2013; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), para a exploração de oportunidades de negócios. O olhar dos gestores está voltado para o que os clientes querem, como querem e como a empresa pode ser organizar para melhor atender a essas necessidades, a fim de gerar lucros para a empresa.

No conceito de modelo de negócio, tradicionalmente o foco está voltado para a maximização dos lucros. Os elementos que compõe estes modelos de negócio levam à articulação necessária para o alcance do seu objetivo que é a criação de valor econômico para os acionistas.

Já os negócios com impacto social têm o foco do modelo de negócio voltado aos benefícios sociais. A criação de valor abrange tanto os aspectos sociais quanto econômicos, mas o foco principal, no entanto, está no valor social. Neste modelo, a criação de valor econômico é visto apenas como uma condição necessária para assegurar a viabilidade financeira (MAIR; MARTÍ, 2006).

A compreensão dessas duas temáticas serve para a identificação das características e elementos que compõe cada um dos modelos. Os elementos identificados a partir da literatura

objetivam auxiliar na compreensão de como são arquitetados os negócios com impacto social, como um modelo de negócios diferenciado que preza a maximização do valor social.

A partir da compreensão do que são os negócios com impacto social, das suas similaridades e particularidades, foi proposto quadro referencial de análise. O quadro auxilia na identificação dos elementos constituintes de um modelo de negócio com impacto social, a identificação dos impactados, que benefícios sociais estas empresas geram, bem como na classificação dos diferentes tipos de modelos de negócio. O quadro referencial permite ainda, aumentar a compreensão do ecossistema dos negócios com impacto social. A presente pesquisa objetiva apresentar um mapeamento exploratório e preliminar sobre estes modelos de negócio no Brasil.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: (1) Introdução; (2) Delimitação do tema e problema de pesquisa, onde são apresentados os conceitos estudados, o problema de pesquisa e a justificativa do estudo; (3) Objetivos, detalhando o alvo de estudo da pesquisa e os meios de atingi-lo; (4) Referencial Teórico, abordando os temas principais: negócios com impacto social, modelo de negócios, os modelos de negócio com impacto social, e na sequência a proposta de um quadro referencial com os elementos que constituem um modelo de negócio com impacto social; (5) Metodologia de pesquisa, que descreve detalhadamente os caminhos percorridos como forma de situar o leitor e tornar a pesquisa confiável; (6) Análise e a apresentação dos resultados; e (7) Considerações finais, retomando as implicações do estudo, sugerindo debates para futuras pesquisas e as limitações encontradas.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos anos noventa, o crescimento rápido e constante das empresas e a concorrência acirrada levaram os gestores a buscar formas diferenciadas para trabalhar estratégias para satisfazer consumidores e acionistas. A pesquisa de Hart e Christensen (2002) apontava para a possibilidade real das empresas de gerar crescimento econômico, satisfação social e ambiental através de um “grande salto”, para a base da pirâmide econômica, de quatro bilhões de pessoas com a intenção de aderir à economia de mercado pela primeira vez.

Essa dimensão fornece um novo olhar para a população de baixa renda, que se tornou um alvo prioritário no mundo corporativo. O cenário posto fez com que as organizações repensassem suas estratégias e formas de manter a competitividade no mercado, buscando o reconhecimento de organizações politicamente corretas e/ou socialmente responsáveis.

Dentre as estratégias das empresas que buscam o desenvolvimento econômico e social, está o debate com outras empresas do setor privado, com organizações sem fins lucrativos, com o governo e sociedade civil, empenhados em discutir formas de manter o desenvolvimento econômico e reduzir a desigualdade social. Para Teodósio e Comini (2012), esse diálogo não só é possível, mas também é visto como essencial para atingir relações vantajosas entre empresas e sociedade, e para alcançar e ampliar o impacto social desejado.

Dentre as formas para manter desenvolvimento econômico e social em debate, está a manutenção do desenvolvimento sustentável. Para tal manutenção, faz-se necessário manter a sustentabilidade financeira almejada pelos gestores, mas desde que garantida a preservação ambiental, o desenvolvimento social, prezando pela qualidade de vida e o uso racional dos recursos naturais.

Destarte, emerge um novo tipo de organização, que combina dois objetivos anteriormente vistos como incompatíveis: a sustentabilidade financeira e a geração de valor social (TEODÓSIO; COMINI, 2012; MOURA, 2011). Estas iniciativas, aqui tratadas como “negócios com impacto social”, tem recebido crescente atenção por parte do meio acadêmico, dos empreendedores e investidores.

Estes negócios ainda são vistos como um desafio, pois seu conceito ainda não está consolidado, e a falta de uma visão homogênea é explicada por dois principais fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos, e, em segundo, pelas diversas maneiras de avaliar o impacto social e o caráter inovador desse tipo de organização (TEODOSIO; COMINI, 2012).

A presente pesquisa trabalha esse tema que é visto tanto como uma oportunidade, pois alia o lucro financeiro à busca de soluções para os problemas sociais, como a pobreza, a desigualdade social e questões ligadas ao meio ambiente; quanto como um desafio por não ter uma visão homogênea sobre o seu conceito.

Pressupõe-se que os negócios com impacto social são um campo abrangente. Na literatura são encontrados diferentes termos para estas iniciativas, entre eles os negócios para a base da pirâmide (*base of the pyramid*), os negócios sociais (*social business*), negócios inclusivos (*inclusive business*) e o empreendedorismo social (*social entrepreneurship*). As similaridades e particularidades destes diferentes tipos de negócios com impacto social serão estudados neste trabalho no referencial teórico.

Em comum em todas as iniciativas é que a população de baixa renda pode ser beneficiada como cliente, ou ainda ser incluída no processo produtivo dos negócios, na condição de fornecedores, distribuidores ou empresários. Trazê-los para o mercado, beneficia a todos: beneficia diretamente as populações excluídas e, para os empresários e as empresas, traz inovação, constrói mercados e gera novas oportunidades de crescimento (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2008). As pessoas podem ser beneficiadas através do acesso à moradia, educação, saúde, serviços financeiros, empregos ou ainda promovendo a inclusão social dos portadores de necessidades especiais.

A pesquisa é relevante para o contexto acadêmico tendo em vista que este é um campo em construção, que necessita de atenção e esforços no sentido de ampliar a compreensão sobre o tema, buscando um aprofundamento dos diferentes conceitos para estes modelos de negócio, e o entendimento dos elementos e atores que estão envolvidos os negócios com impacto social. O estudo objetiva apresentar um mapeamento exploratório e preliminar sobre estes modelos de negócio no Brasil.

A contribuição teórica está pautada no objetivo de integrar estes diferentes conceitos de negócios de impacto social e criar uma estrutura onde negócios desta natureza possam ser mapeados. Também, na compreensão de como estas iniciativas geram benefícios sociais à população de baixa renda e de que forma as pessoas são impactadas pelas iniciativas.

Cabe destacar que a pesquisa também é importante para o contexto organizacional, pois apresenta-se como uma fonte de oportunidades de novos que geram maximização de lucros econômicos e geração de lucro social.

Devido à relevância do tema para o contexto acadêmico e organizacional, a presente pesquisa busca responder as seguintes questões: Quais são os elementos do modelo de

negócio com impacto social? Como esses elementos se apresentam na realidade brasileira?
Quais são os seus benefícios sociais?

A fim de responder a esta problemática, desenvolve-se o objetivo geral e específico deste trabalho.

3 OBJETIVOS

Na intenção de atender à problemática já contextualizada no capítulo 2, propõe-se o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir.

3.1 OBJETIVO GERAL

Para responder o problema proposto por esta pesquisa, o objetivo geral foi identificar e analisar os negócios com impacto social no Brasil.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O desdobramento desse objetivo se dá por meio dos seguintes objetivos específicos:

- a) Propor um quadro de análise com elementos constituintes de um modelo de negócio com impacto social;
- b) Mapear os tipos de negócio com impacto social existentes no Brasil;
- c) Analisar e descrever os negócios com impacto social a partir dos elementos do quadro de análise proposto;
- d) Analisar o impacto social das empresas mapeadas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz as bases teóricas relativas aos diferentes tipos de negócios com impacto social, abordando os conceitos de negócios para a base da pirâmide, empreendedorismo social, negócios sociais e negócios inclusivos. Uma seção será apresentada adiante para apresentar as características desses negócios e suas particularidades.

A conceituação de modelo de negócio e o confronto entre as características de um modelo de negócio tradicional, em relação a um modelo de negócio com impacto social, serão apresentados posteriormente. A proposta de um quadro referencial para o desenvolvimento da presente pesquisa finaliza este capítulo.

4.1 NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

Nas duas últimas décadas, observamos que mudanças constantes vêm alterando o cenário do mundo dos negócios. A globalização, o aumento da concorrência, as desregulamentações, as privatizações e a responsabilidade social levam o relacionamento entre governo, setor privado e sociedade a mudanças significativas.

Essas mudanças de mercado estão forçando os executivos e ativistas sociais a trabalharem em conjunto. Considerando que milhões de pessoas vivem na base da pirâmide econômica, sem emprego e renda, e que essa situação se tornou uma questão mundial, não é mais possível ignorar o crescimento de problemas sociais críticos que assolam a sociedade. Muitos especialistas e profissionais começaram a acreditar que as abordagens tradicionais do governo e do setor sem fins lucrativos não são mais suficientes para resolver esses problemas (WILSON; POST, 2013).

Na visão de Brugman e Prahalad (2007, p. 2) esse cenário levou executivos e ativistas ao “[...] desenvolvimento de novos modelos de negócios que vão transformar as organizações e a vida das pessoas pobres.” Emergiu uma nova forma de organização empresarial, que une a finalidade social tradicionalmente associada às ONGs (organizações sem fins lucrativos) e o objetivo econômico tradicionalmente associado a empresas com fins lucrativos (WILSON; POST, 2013).

Para Thompson e MacMillan (2010, p. 291): “[...] empresas visionárias podem desempenhar um papel importante na criação de modelos de negócios que se abrem a novos mercados e, simultaneamente, assistir a melhorias de riqueza da sociedade.”

O surgimento desse tipo de empresas comerciais pode auxiliar no crescimento e formação de um novo setor da economia global, baseada na redução da pobreza, através da criação de negócios que busquem lucros e riqueza social simultaneamente (THOMPSON; MACMILLAN, 2010).

Esse formato de empresa constitui os negócios com impacto social, que trazem inovação para o mercado através de mecanismos de mercado tradicionais, ofertando produtos, serviços ou tecnologias, atendendo a um público ou contexto que até então não haviam sido explorados, trazendo por vezes soluções inovadoras aos problemas sociais (THOMPSON; MACMILLAN, 2010).

O conceito de impacto social na visão de Ebrashi leva em conta:

[...] todas as relações sociais e consequências culturais para a população humana de todas as ações públicas ou privadas que alteram a maneira em que as pessoas vivem, trabalham, brincam, se relacionam entre si, se organizam para atender suas necessidades, e geralmente lidar como membros da sociedade. (EBRASHI, 2013, p. 190).

Os negócios com impacto social surgiram para melhorar essas relações sociais e para atender as necessidades da população de baixa renda. Wilson e Post (2013) definem que os negócios com impacto social podem ser tanto uma forma de organização como uma prática que deliberadamente aproveita a dinâmica do mercado para tratar de questões sociais profundamente enraizadas através da concepção e implementação de um produto ou serviço essencial.

Os autores Wilson e Post (2013) veem esses negócios como empreendimentos híbridos, pois incorporam uma abordagem diferenciada para lidar com as questões sociais. Também acrescentam que esta abordagem vem ganhando escala e a criatividade desses empreendimentos está recebendo a atenção da mídia. Clark e Brennan (2012) reforçam que empreendimentos autossustentáveis, e com objetivos de impacto social, são uma tendência que vem ganhando força e chamando a atenção de empresas e empreendedores.

Quando se realiza uma pesquisa sobre os negócios com impacto social, diferentes termos são encontrados na literatura, que são os Negócios para a Base da Pirâmide (BoP – *Bottom of the Pyramid*), Empreendedorismo Social (*Social Entrepreneurship*), Negócios Sociais (*Social Business*) e Negócios Inclusivos (*Inclusive Business*).

Cabe ressaltar que as empresas tradicionais e empresas com Responsabilidade Social (RSC) não serão discutidos nesta pesquisa, pois visam a maximização de rendimentos como foco principal da organização, e, quando da promoção de benefícios sociais, muitas vezes o fazem como estratégia para a promoção da imagem da empresa. Também não serão discutidas

as organizações sem fins lucrativos (ONGs), uma vez que este tipo de empreendimento não é autossustentável, dependendo na maioria das vezes exclusivamente de captação de doações.

Para negócios com impacto social, será adotado, e detalhado na sequência deste capítulo, com base na literatura revisitada para esta pesquisa, o seguinte conceito:

São organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais a partir de mecanismos de mercado rentáveis, oferecendo produtos/serviços e/ou tecnologias que podem ou não ser diretamente oferecidos à população de baixa renda. Essas iniciativas são criadas para gerar benefícios sociais.

Os termos são abordados detalhadamente a seguir.

4.1.1 Negócios para a Base da Pirâmide

Desde o artigo seminal de Prahalad e Hart (2002) sobre o potencial de mercado localizado na Base da Pirâmide (BoP), muito se tem escrito sobre o tema (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). A discussão que indicou esse potencial de mercado (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2005), evoluiu para a necessidade de encontrar formas de desenvolver modelos de negócios que ofereçam acesso a produtos e serviços para a população de baixa renda e que, ao mesmo tempo, ajudem a diminuir o elevado déficit social do mundo.

Essa discussão ocorre no momento em que a saturação dos mercados desenvolvidos tem pressionado as empresas a olhar para a base da pirâmide como uma oportunidade com imenso potencial de crescimento nos próximos anos (PRAHALAD, 2005). A população de baixa renda tornou-se um alvo prioritário no mundo corporativo.

Segundo Prahalad e Hart (2002, p. 1):

[...] a verdadeira promessa do mercado não está na minoria rica do mundo desenvolvido ou nos consumidores emergentes da classe média, está entre bilhões de pessoas que estão participando da economia de mercado pela primeira vez. É hora das organizações multinacionais começarem a rever suas estratégias de globalização e a adotar a nova lente do capitalismo. Para organizações que contam com os recursos e a persistência necessários para competir na base da pirâmide, os retornos esperados incluem crescimento, lucros e contribuições inestimáveis à humanidade.

Essa visão de oportunidade e crescimento para as organizações é justificada pelo número de pessoas que se encontram na base da pirâmide. Trata-se de quatro bilhões de pessoas, cuja renda é menor que US\$ 2 diários (PRAHALAD, 2005).

Apesar da base da pirâmide representar a maior faixa da população mundial, e que a grande maioria enfrenta dificuldades de emprego e renda, para Rocha e Silva (2008), é necessário deixar de pensar neste grande número de pessoas como vítimas ou como um fardo. Conforme relatório do World Economic Forum; Boston Consulting Group (2009), a população mundial de baixa renda representa considerável potencial produtivo e empreendedor, bem como inexplorada demanda por produtos e serviços. Isso representa o surgimento de uma nova e importante classe de consumidores, e a principal força para impulsionar o crescimento econômico mundial. Tal posicionamento pode ser entendido como uma oportunidade de melhorar substancialmente os meios de subsistência, gerando crescimento econômico para empresas e comunidades.

A perspectiva de ver essa grande faixa da população de baixa renda como consumidores, aos olhos dos grandes empresários, parece um segmento muito atraente, mas também apresenta um enorme desafio para as empresas. Segundo Prahalad (2005), o desafio inicial é transformar a população da BoP em consumidores, processo que envolve consumidores e empresas privadas. É indispensável ampliar capacidade de consumo dessas pessoas, não esquecendo que, com o baixo nível de renda, esse público precisa ser acessado de diferentes maneiras.

Fazer negócios com a BoP exige inovação radical em tecnologia e modelos de negócios (PRAHALAD; HART, 2002). As tecnologias são necessárias para enfrentar os desafios sociais e ambientais associados com o crescimento econômico, necessitando, contudo, serem bem desenvolvidos (HART; CHRISTENSEN, 2002). Para Prahalad (2005), fornecer é tão importante quanto “o que” fornecer.

Considerando que o poder aquisitivo dessas pessoas é restrito, para que possam comprar mais produtos com o pouco que ganham, as empresas precisam ofertar produtos de qualidade com preços baixos ou, segundo Prahalad (2005), ofertar produtos em quantidades menores ou embalagens individuais. O autor destaca, ainda, a necessidade de educar os clientes para o uso apropriado e para os benefícios dos produtos e serviços ofertados, com a finalidade de auxiliar e estimular a sua plena utilização.

Prahalad e Hart (2002) ressaltam a necessidade de desenvolver produtos com foco na sua funcionalidade e na boa utilização. Isso demonstraria às empresas a necessidade de inovação dos processos de produção e de distribuição dos produtos, pois as organizações precisam levar em consideração os canais de distribuição e desenvolver produtos que funcionem em ambientes hostis. Para o World Economic Forum; Boston Consulting Group (2009), as necessidades da BoP são diversas e variam de acordo com a cultura, as pessoas,

suas necessidades e desejos. Tais fatores obrigam as empresas a conhecer seus consumidores para fazer negócios de forma eficaz.

Para Anderson e Bilou (2007), se as empresas querem atingir os quatro bilhões de clientes na base da pirâmide, precisam se concentrar na disponibilidade, acessibilidade, aceitabilidade e consciência – os 4As – *Availability, Affordability, Acceptability, Awareness*:

Disponibilidade (*availability*): Um dos maiores desafios para os empreendedores é a garantia da disponibilidade contínua de produtos e serviços, considerando os canais de distribuição atuais, que podem ser fragmentados ou inexistentes, e a geografia do país, que muitas vezes carece de infraestrutura para entrega desses produtos nas regiões mais isoladas. É preciso considerar, ainda, aldeias e cidades isoladas às quais só se chega por vias marítimas ou fluviais. As distâncias prejudicam os canais de abastecimento e ainda adicionam custos que podem tornar os produtos e serviços muito caros e inacessíveis para essa população.

Acessibilidade (*affordability*): Ofertar produtos acessíveis a população da BoP, considerando sua baixa remuneração e o fato de que, em média, dois terços de sua renda normalmente é gasta em comida. Outros produtos, como sabonetes, perfumes, xampus e até mesmo serviços de telecomunicações devem ser adquiridos com a pequena renda que sobra. Aqui podemos exemplificar que algumas empresas já oferecem produtos em sachês ou embalagens individuais.

Aceitabilidade (*acceptability*): Necessidade de oferecer produtos e serviços que são adaptados para as necessidades específicas de clientes e distribuidores, em tamanhos especiais, e que atendam à cultura daquela população. Para auxiliar na aceitabilidade dos produtos, é necessário ensinar sobre a utilização apropriada para a plena durabilidade dos produtos.

Consciência (*awareness*): Muitas pessoas ainda estão praticamente inacessíveis aos meios convencionais de propaganda (TV). Para essas pessoas, a conscientização de que o produto existe, exige divulgação de novos e diferenciados canais de marketing. Entre as opções para a divulgação dos produtos estão: o investimento em *outdoors* ao longo das estradas ou nas comunidades, anúncios nos veículos públicos (ônibus e táxis) e cartazes nas mercearias.

Para colocar em prática essas estratégias, de levar os produtos a todas as pessoas da BoP, as empresas, conforme relatório do World Economic Forum; Boston Consulting Group (2009), podem utilizar os recursos existentes e a colaboração de diferentes *stakeholders*, além de contar com a capacidade de parceiros – como o governo, ONGs e associações. O governo pode oferecer subsídios que facilitem o acesso das empresas a locais remotos, melhorando os

canais de distribuição. As organizações da sociedade civil e/ou ONGs podem auxiliar como porta-vozes das empresas, levando as novas tecnologias, e produtos/serviços, ao conhecimento da população e da comunidade, e auxiliando na orientação sobre as formas de consumo e benefícios que esses novos produtos/serviços podem proporcionar.

A colaboração das associações, ONGs e acadêmicos pode, ainda, auxiliar as organizações de outra forma: como fonte de observação e avaliação de como o mercado se comporta, no compartilhamento de informações para a melhoria contínua da oferta dos produtos aos consumidores e nas necessidades de inovação de processos por parte das empresas. As ações dos diferentes *stakeholders*, que podem atuar como porta-voz das comunidades, levando as necessidades da população até as empresas e governo, seguem no quadro 01.

Quadro 1 – Principais ações dos *stakeholders* para desenvolver e incrementar produtos para a BoP

<i>Stakeholders</i>	Principal papel	Ações/Recursos para a BoP
Empresas	Desenvolver e executar comercialmente modelos de negócios sustentáveis.	Entender suas necessidades e limitações específicas; Investir em P&D de novos produtos para este mercado; Avaliar as oportunidades de integrá-los na cadeia de valor e reduzir os custos globais; Investir em capacitação de fornecedores e distribuidores da BoP; Buscar parceiros ou colaboradores para alinhar ou complementar investimentos, custos de abastecimento ou distribuição; Criar novos modelos organizacionais que favoreçam a experimentação, concentrar-se nas atividades principais e encorajar a colaboração de outros <i>stakeholders</i> .
Governo	Fornecer infraestrutura e serviços ao público-alvo. Definir e programar regulamentações.	Criar regulamentos e políticas que incentivem a inovação e colaboração efetiva; Investir nos facilitadores de negócios para melhorar o relacionamento com o mercado, em termos de infraestrutura, políticas e prestação de serviços adicionais; Educar e apoiar a BoP a criar e fortalecer fóruns de consumo, conduzir campanhas públicas de ensino, reforçar a capacidade dos produtos e empresários; Fomentar parcerias público-privadas – convocar, alinhar e mobilizar os <i>stakeholders</i> em torno de prioridades comuns.
Organizações Sociedade Civil	Dar suporte a comunidades para melhorar os meios de subsistência. Defender ações da comunidade.	Fortalecer as capacidades técnicas comerciais e agrícolas da BoP, para permitir maior qualidade e eficiência de produção; Criar infraestruturas de mercado, permitindo o acesso de produtores e associações; Criar fóruns de consumo para proteger o interesse público; Estimular parcerias de negócios, como, por exemplo, proporcionar um sistema de distribuição eficiente para oferecer produtos e serviços, bem como a educação e as competências da BoP.
Associações, organizações internacionais/ organizações acadêmicas.	Definir ações prioritárias. Monitorar e avaliar os resultados. Compartilhar conhecimento sobre as melhores práticas.	Realizar pesquisas para identificar oportunidades de mercado e desenvolver negócios que beneficiem a BoP e <i>stakeholders</i> . Financiar, ainda, P&D para ofertar novos produtos para este mercado; Realizar campanhas de educação pública sobre o consumo e utilização de produtos-chave; Monitorar e avaliar os impactos dos modelos de negócios, coletar e compartilhar as melhores práticas e experiências.

Fonte: World Economic Forum; Boston Consulting Group (2009).

Essas são algumas ações ou recursos que podem auxiliar na redução da pobreza. Segundo Prahalad (2005), é preciso encontrar formas de ajudar a população de baixa renda, envolvendo-a e desenvolvendo parcerias para inovar e atingir cenários "ganha-ganha" sustentáveis, dos quais essa população seja participante e ativamente engajada, e que, ao mesmo tempo, seja suprida de produtos e serviços que gerem lucro às empresas.

Conceitualmente, os negócios para a base da pirâmide contemplam um olhar para possíveis oportunidades geradas para a população da base da pirâmide, mas a sua essência está centrada em explorar esse segmento de mercado e fornecer produtos e serviços para esse

público-alvo, não tendo como objetivo a inserção dele na cadeia de valor. Tal efeito pode acontecer, mas é colateral e não essencial. Nesse modelo de negócios o foco está na maximização dos lucros para empresa e acionistas, e os benefícios sociais são consequência da venda dos seus produtos/serviços.

A necessidade de inserção da população de baixa renda como ponto central, leva empresas e empreendedores a repensar a forma de fazer negócios e a criar novos modelos de negócios, que se destacam dos modelos tradicionais de venda de produtos e serviços.

Para Comini, Barki e Aguiar (2012, p. 386): “[...] a base da pirâmide tem sido um campo fértil para o surgimento de um novo tipo de organização que reúne duas metas previamente vistas como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social.” O pensamento dos autores remete a modelos de negócios que visam ao impacto social e à sustentabilidade da empresa. Estas são características dos empreendedores sociais, negócios sociais e negócios inclusivos, discutidos a seguir.

4.1.2 Empreendedorismo Social

O termo empreendedorismo social foi usado pela primeira vez em 1980 para identificar iniciativas privadas consideradas inovadoras, estabelecidas voluntariamente na Itália por grupos que ofertavam produtos, serviços ou gerenciavam atividades econômicas destinadas a ajudar na integração das pessoas desfavorecidas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Essa é uma perspectiva nascida da tradição de economia social (associativismo e cooperativismo), e enfatiza a atuação das organizações da sociedade civil em oferecer produtos ou serviços que pertenciam à esfera pública, mas a custos mais baixos; e os objetivos sociais são o foco central deste modelo de negócios (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Na década seguinte esse modelo ganhou ainda mais visibilidade, pois nos anos 90 aumentaram as discussões em todo o mundo sobre os problemas sociais e, em paralelo, houve uma redução dos investimentos públicos no campo social, levando ao aumento de empresas de terceiro setor e da participação das empresas privadas no investimento de ações sociais. Nesse cenário, emerge o conceito de empreendedorismo social (OLIVEIRA, 2004).

Os termos empresas sociais e empreendedorismo social podem ser apresentados como sinônimos, uma vez que ambos são considerados como agentes de mudança no setor social (SUD; VANSANDT; BAUGOUS, 2009). Empresas sociais são resultantes de iniciativas de empreendedorismo social.

O contexto ideal para os empreendedores sociais abrirem um negócio é o das comunidades locais, pois essas comunidades abrangem os principais beneficiários, sejam como consumidoras de seus produtos/serviços ou servindo como funcionários da organização (REID; GRIFFITH, 2006, p. 3). Essa visão é compartilhada por Ko (2012), que afirma que esses empreendimentos oferecem uma ampla gama de contribuições para a economia local de uma região em desenvolvimento.

O termo é relativamente novo e seu significado ainda é confuso. Muitos associam o empreendedorismo social exclusivamente a organizações sem fins lucrativos ou para descrever quem começa uma organização sem fins lucrativos. Pode, ainda, referir-se a empresários que integram a responsabilidade social em suas operações. Na definição de Godói-de-Sousa, Gandolfi e Gandolfi pode-se afirmar que:

[...] nas suas diversas formas é entendido como um fenômeno em desenvolvimento, com finalidade multidimensional – ao lado das dimensões econômica e social, tende a integrar as dimensões cultural, ecológica e política – promovendo a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e sinalizando respostas às necessidades de transformação social e desenvolvimento sustentável. As dimensões oportunidade, inovação, valores, desenvolvimento e outras advindas das definições de empreendedorismo no campo empresarial, se revestem de significados com sentidos mais justos e humanos. (GODÓI-DE-SOUSA; GANDOLFI; GANDOLFI, 2011, p. 25).

Para os autores Mair e Martí (2006), o conceito de empreendedorismo social representa um processo que envolve a combinação de recursos para buscar oportunidades, com o objetivo de catalisar mudanças sociais e/ou suprir necessidades sociais. Pode-se dizer que empreendedores sociais são pessoas que trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza. Neto e Froes definem empreendedorismo tradicional como:

[...] um processo dinâmico pelo qual indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos para produção de bens e serviços. Trata-se, portanto, de uma atividade econômica geradora de bens e serviços para venda. (NETO; FROES, 2002, p. 9).

Os autores argumentam ainda sobre a diferença entre os empreendedores tradicionais de negócios e os empreendedores sociais:

[...] o empreendedorismo privado é individual. Já o empreendedorismo social é coletivo. No empreendedorismo tradicional, prevalecem os objetivos de negócio – a busca do lucro, o aumento das vendas, a maior participação no mercado, o retorno do investimento. No empreendedorismo social, o foco são os problemas sociais e o objetivo a ser alcançado é a solução a curto, médio e longo prazos destas questões (NETO; FROES, 2002, p. 11).

O quadro 2 apresenta as principais características do empreendedorismo social em comparação ao empreendedorismo tradicional.

Quadro 2 – Características do empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social

EMPREENDEADORISMO TRADICIONAL	EMPREENDEADORISMO SOCIAL
É individual.	É individual e/ou coletivo.
Iniciativa privada.	Pode ter múltiplas formas de organização: mútua, cooperativa, associação, fundação ou de propriedade de funcionários.
O empreendedor privado visa a atividades unicamente lucrativas. Há distribuição dos lucros entre os acionistas.	O empreendedor social engloba empreendimentos lucrativos e sem fins lucrativos.
Tem foco no mercado.	Tem foco na busca de soluções para problemas sociais.
Produz bens e serviços para o mercado.	Produz bens e serviços preferencialmente para a comunidade.
Visa à satisfação dos clientes.	Objetiva gerar valor/impacto social.
Busca a expansão do mercado.	Busca beneficiar as pessoas desfavorecidas ou marginalizadas.

Fonte: Adaptado de Neto e Froes (2002); Oliveira (2004).

O empreendedor social pode ser definido como um agente de transformação social que não tem como prioridade atingir grandes mercados, sua meta é atingir segmentos populacionais e comunidades em situações de risco ou excluídas socialmente. Sua missão é a busca por soluções criativas e valiosas para questões como: educação, pobreza, saúde, aquecimento global e escassez de água e energia (DORNELAS, 2010).

São considerados empreendedores sociais, conforme Reficco, Gutiérrez e Trujillo (2006), as organizações com propósitos sociais, com ou sem fins lucrativos, que podem ter múltiplas formas de organização: mútua, associações, cooperativas, grupos informais e empresas auto gestoras de propriedade dos funcionários.

Autores como Ebrashi (2013) admitem que o empreendedorismo social também pode abranger as ONGs, mas estas são iniciativas que dependem quase que exclusivamente de doações. A discussão sobre essas iniciativas descaracteriza a ideia central de que o empreendedorismo social consiste em iniciativas sustentáveis financeiramente. Dessa forma, nesta pesquisa não são consideradas como negócios de impacto social as organizações sem fins lucrativos.

Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012); Mair e Martí (2006), o comum, em todas as definições de empreendedorismo social, é o objetivo final de criação de valor social, em vez de riqueza pessoal aos acionistas. Os autores complementam que esta é uma atividade

que visa a criação de algo novo, em vez de simplesmente a replicação de práticas de empresas existentes.

Os empreendedores sociais podem adaptar seus esforços para diferentes comunidades ou mercados, de uma forma que seria difícil para os programas do governo (DEES, 2007; KO, 2012). Logo, estes empreendedores tem um papel social extremamente importante no que tange aos problemas estruturais e sistêmicos da sociedade. Conforme Dornelas:

[...] o empreendedor social têm um papel social extremamente importante, já que através de suas ações e das organizações que criam, preenchem lacunas deixadas pelo poder público. De todos os tipos de empreendedores é o único que não busca desenvolver um patrimônio financeiro, ou seja, não tem como um de seus objetivos ganhar dinheiro. Prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas. (DORNELAS, 2007, p. 13).

Os empreendedores sociais focam a sua estratégia e energias no desenvolvimento de modelos de negócios que atendam às necessidades das pessoas ou das comunidades desfavorecidas, promovendo a maximização do impacto social. A partir dessa visão, outros dois termos são encontrados: os negócios sociais e os negócios inclusivos. Eles podem ser considerados tipos de empreendedorismo social, porém nem todo negócio social ou inclusivo é uma forma de empreendedorismo social. As próximas seções exploram esse contexto.

4.1.3 Negócios Sociais

Na busca por geração de impacto social positivo, é cada vez mais comum, e também necessário, debates entre as organizações sociais e o setor privado na busca por parcerias, no intuito de alcançar e expandir os benefícios sociais positivos. Comini, Barki e Aguiar (2012) destacam duas metas previamente vistas como incompatíveis – a possibilidade de ganhar sustentabilidade financeira e, ao mesmo tempo, criar valor social – que, contudo, tornaram-se inseparáveis e são o elemento central no funcionamento dessas organizações.

O termo negócios sociais surgiu a partir de Muhammad Yunus, professor de economia, ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006. Ele é também o fundador do Banco Grameen, banco de microcrédito criado em 1976. Os seus conceitos, ensinamentos e ideias de práticas de negócio e microcrédito são disseminados e utilizados como modelo em todo o mundo.

O negócio social tem como objetivos principais a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza, e foca-se, principalmente, na resolução de problemas em áreas como: educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente, etc. Ele pode ser definido como:

[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. O objetivo do investidor é dar ajuda a outros sem obter qualquer ganho financeiro pessoal, e o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções. (YUNUS, 2010, p. 10).

Esse modelo, segundo Wilson e Post (2013, p. 730), pode ser considerado como um modelo híbrido de negócios, pois ele “[...] aproveita a dinâmica do mercado para tratar de questões sociais profundamente enraizadas através da concepção e implementação de um produto ou serviço essencial.” Eles acrescentam que este é um fenômeno organizacional, que busca fundir a criação de valor social e a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional. É possível acrescentar ainda, segundo Sardana (2013), que a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas a todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e a sociedade.

Em estudos realizados por Michelini e Fiorentino (2012), foi possível identificar que a prática mais consolidada para os negócios sociais vem de empresas já existentes no mercado, que podem criar um negócio social dentro da empresa tradicional já existente, ou a criação de outra empresa. Um exemplo é a Grameem Danone – uma *joint-venture* da Danone com o grupo Grameen, no intuito de fabricar e oferecer iogurtes para combater a desnutrição do povo de Bangladesh.

Segundo Yunus (2008), há dois tipos de negócios sociais:

- a) as empresas que se concentram em fornecer um benefício social, tais como a redução da pobreza, cuidados com a saúde, a justiça social e a sustentabilidade global. Os seus proprietários ou investidores não visam ao lucro;
- b) empresas de maximização de lucros, mas de propriedade das pessoas de baixa renda. O benefício social é derivado do fato de que os dividendos e o crescimento de capital produzido pelos negócios vão ajudá-los a reduzir sua pobreza ou mesmo escapar dela.

Para Rahman e Hussain (2012), essa é uma forma relativamente nova de fazer negócios. Distingue-se pela sua visão, missão e estratégias operacionais das outras formas de organização. Yunus corrobora tal afirmativa acrescentando que este é um modelo de negócios que:

[...] é projetado e dirigido como um empreendimento, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receita; a diferença é que o princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível – para ser desfrutado pelos investidores –, o negócio social procura alcançar objetivos sociais. (YUNUS, 2008, p. 37).

As empresas tradicionais vendem produtos e serviços para ganhar dinheiro. São movidas pela maximização dos lucros, e o objetivo principal destas empresas é criar valor para os acionistas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

Ao contrário dos negócios tradicionais, os negócios sociais funcionam para o benefício e atendimento das necessidades sociais. Para Zaman (2012), este pode ser um modelo de negócios alternativo para a resolução de problemas sociais, porque não se baseia na caridade. É um negócio em todos os sentidos, que precisa cobrir seus custos de transação e conseguir seu objetivo social. Para o negócio crescer, Rahman e Hussain (2012) destacam que o empreendimento precisa chegar a mais pessoas necessitadas de forma eficaz.

Um estudo realizado pela Comini (2011) apresenta um quadro que mostra claramente as diferenciações entre a ênfase de uma empresa tradicional, na oferta de produtos e serviços, e essa mesma visão partindo dos negócios sociais (quadro 3).

Quadro 3 – Características dos negócios sociais

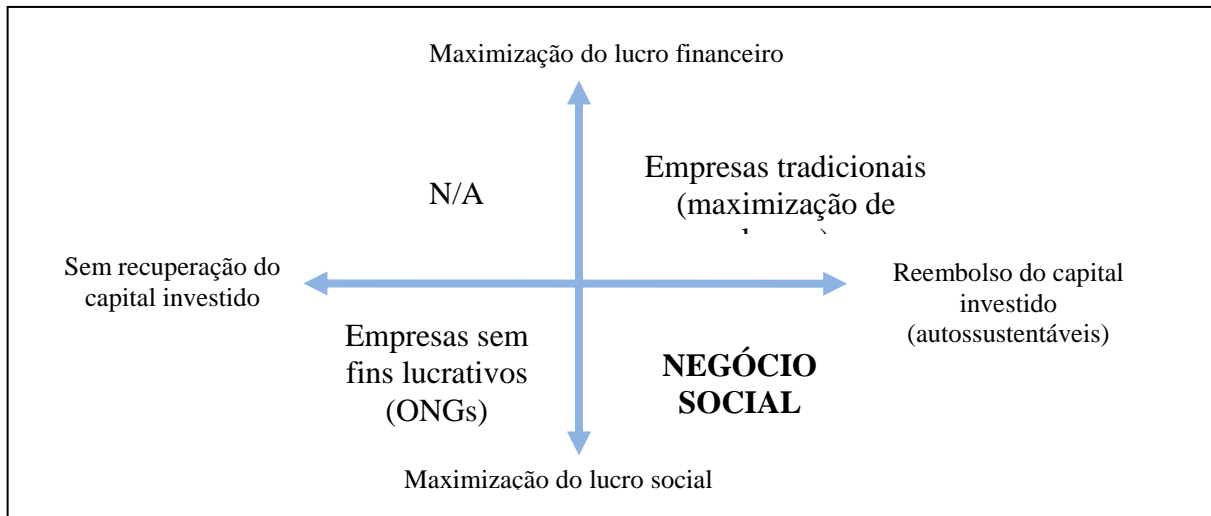
CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS		
	Empresas (BoP)	Negócios Sociais
Objetivo Principal	Acesso a um grande mercado (base da pirâmide)	Redução da pobreza
Oferta	Quaisquer bens e serviços para a base da pirâmide	Bens e serviços voltados para necessidades básicas (educação, saúde, moradia, alimentação e crédito) ou que incorporem a dimensão ambiental
Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não é central	Geração de valor social é o core business do negócio
Impacto	Contribuição indireta na redução da pobreza	Contribuição direta na redução da pobreza
Clientes	Setor de baixa renda não é o único público-alvo	Predominantemente para o setor de baixa renda
Setor de baixa renda	Predominantemente consumidor	Produtor/ fornecedor/ cliente/ distribuidor
Escalabilidade	Necessário	Não é relevante
Trabalhadores	Não há nenhuma prioridade	Procura beneficiar segmentos marginalizados ou economicamente excluídos
Formato legal	Empresas privadas	Empresas privadas e/ou Organizações da Sociedade Civil
Envolvimento da comunidade no processo decisório	Não há instâncias de participação	Pode haver mecanismos institucionais para participação coletiva
Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos	Lucro é totalmente investido no empreendimento
Valor econômico	Lucratividade calculada pela receita menos custos	Lucratividade calculada não exclui subsídios cruzados e benefícios fiscais/ doações
Valor social	Indicadores tangíveis (oferta de bens e acesso a renda)	Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima, capital social)

Fonte: Comini (2011).

Os negócios sociais podem ser considerados uma forma de empreendedorismo social, pois sua missão e características são contempladas em seu conceito. Mas um modelo de empreendedorismo social nem sempre é um negócio social, uma vez que comporta estruturas de governança e admite a distribuição de lucros entre os proprietários/acionistas.

Também se diferenciam das ONGs (organizações sem fins lucrativos), que existem para cumprir objetivos sociais, mas não são autossustentáveis (dependem de doações). Também se distinguem das empresas tradicionais, que buscam a maximização de lucros. Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os negócios sociais tomam as seguintes posturas emprestadas das ONGs e empresas tradicionais: existem para cumprir objetivos sociais, têm de cobrir os custos de operação, não dependem de doações, seus proprietários têm o direito de recuperar o capital investido, e não buscam fins lucrativos para pagamento de acionistas/proprietários e finalmente os lucros excedentes são reinvestidos no negócio. A figura 1 mostra como se dá a maximização de lucros nesses modelos de negócios:

Figura 1 – Negócio social *versus* empresas tradicionais



Fonte: Yunus; Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

As características básicas dos negócios sociais foram criadas pelo professor Yunus, e apresentadas em um documento redigido durante o “*World Economic Forum*” (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009), no qual ele descreve os sete princípios dos negócios sociais:

- a) o objetivo da empresa é superar a pobreza, em um ou mais problemas (como educação, saúde, acesso às tecnologias e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade. a maximização dos lucros não faz parte das metas do negócio;
- b) buscar a sustentabilidade financeira e econômica;
- c) os investidores são ressarcidos apenas com o valor investido, não há pagamento de dividendos;
- d) quando o valor do investimento é pago de volta, o lucro da empresa permanece com a empresa para a expansão e melhorias;
- e) o negócio é ambientalmente consciente;
- f) a força de trabalho (colaboradores) recebe salários compatíveis com os do mercado e tem melhores condições de trabalho;
- g) ...fazê-lo com alegria.

Esses princípios mostram que nos negócios sociais não se busca o sucesso de vendas, nem liderança de mercado, como faz um empreendedor tradicional. Sua medida de sucesso é o impacto social, ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta pelo modelo de negócio (NETO; FROES, 2002). No entanto, quando se fala em medidas de

sucesso, e número de pessoas beneficiadas, Reficco; Gutiérrez e Trujillo (2006) e Comini; Barki e Aguiar (2012) acrescentam que não é fácil mensurar o valor social, o grau de cumprimento dos objetivos sociais ou o impacto social gerado.

O contexto anterior leva à conclusão de que os negócios sociais ainda tem um longo caminho a percorrer para seu amadurecimento e sucesso, e representa um conceito amplo que, segundo Rahman e Hussain (2012), desafia muitas teorias econômicas e sociais, levando a modificações no sistema de valores.

Como a melhoria do bem estar social e a erradicação da pobreza são metas das Nações Unidas, o campo dos negócios, que gera impacto social positivo, precisa ser disseminado, aprimorado e adaptado ao contexto de cada país. Os negócios sociais vêm de uma perspectiva norte-americana, na qual as organizações privadas se dedicam a soluções de problemas sociais e são, normalmente, novos negócios de grandes empresas já estabelecidas. Nos países em desenvolvimento, emerge outro tipo de negócio com impacto social chamado de negócios inclusivos. Seu conceito será discutido na próxima seção.

4.1.4 Negócios Inclusivos

O relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, UNDP - United Nations Development Programme (2008) aponta o setor privado como uma enorme fonte inexplorada de investimentos e inovação para se alcançar os objetivos de desenvolvimento econômico; e a população da base da pirâmide acumula um potencial de consumo, produção e atividade empreendedora que é muito pouco explorado.

A inclusão das pessoas da base da pirâmide na força de trabalho impulsiona o setor de mercado como um todo, pois, ao incluir essas pessoas, ocorre a expansão da força do capital e do trabalho, aumentando, assim, o nível de produção e acelerando o consumo de bens e serviços, o que resulta na expansão da economia. Esse ciclo beneficia as empresas e a sociedade, pois menos pessoas serão dependentes da ajuda do governo, o que leva a redução da pressão sobre a sociedade.

Engajar-se em um esforço comum para abrir novos mercados, gerar renda e garantir a sobrevivência das pessoas em condições adversas de extrema pobreza e da exclusão, criando um modelo de negócios que possa incluir as pessoas de baixa renda na cadeia de valor, é o objetivo dos negócios inclusivos. Esse modelo emerge em diferentes formatos institucionais (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; MOURA, 2011), e tem como público-alvo as pessoas com recursos econômicos escassos.

Segundo Teodósio e Comini (2012), o termo negócios inclusivos ainda é uma expressão incomum no cotidiano brasileiro. Tanto nas empresas brasileiras, quanto nas discussões acadêmicas, o tema também é recente e há poucas publicações brasileiras sobre o assunto.

O relatório da UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME apresenta uma definição das oportunidades e mudanças que os negócios inclusivos trazem, tanto para a empresa como para a população de baixa renda, e este é o conceito a ser adotado para esta dissertação:

[...] envolvem a população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos das cadeias de valor. Eles estabelecem elos entre os negócios e a população, gerando uma relação de benefício mútuo. Os benefícios decorrentes dos modelos de negócios inclusivos vão além de lucros imediatos e rendas altas. Para os empresários, eles trazem inovação, criação de novos mercados e fortalecimento de canais de oferta. Para a população de baixa renda, eles geram maior produtividade, rendas sustentáveis e capacitação. (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2008, p. 2).

O conceito acima corrobora com a afirmação de Moura (2011), que diz que o modelo de negócios inclusivos vai além da combinação de sustentabilidade financeira e geração de valor social, pois prevê a efetiva inserção da população de baixa renda no processo produtivo de um negócio e não somente como consumidor final.

Para o World Business Council for Sustainable Development e SNV (2006), a originalidade dos negócios inclusivos reside no fato de que eles são baseados em uma visão voltada à diminuição da pobreza e que não contradiz o papel fundamental dos negócios, que é gerar lucros. O sucesso desse modelo de negócios está em considerar as reais necessidades, habilidades e condições de populações de baixa renda. O resultado do modelo, segundo Thompson e MacMillan (2010), oferece um ponto de encontro, no qual o benefício econômico corporativo e impactos sociais podem ser conseguidos simultaneamente.

Esse é um modelo de negócios considerado abrangente, pois ele pode ser operado tanto fora quanto dentro das comunidades de baixa renda e pode envolver as pessoas e a comunidade, com o objetivo de superar a pobreza dessas pessoas, permitindo o acesso à informação, tratando geralmente de problemas sociais como a educação, saúde e comunicação, e oferecendo bens e serviços de qualidade a preços justos. Pode-se acrescentar ainda que:

[...] um negócio inclusivo oferece à empresa uma oportunidade para o desenvolvimento sustentável e expansão do seu segmento de mercado, incluindo a população de baixa renda. E esta inclusão proporciona às pessoas a chance de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado e lucrar com a natureza

dinâmica do setor empresarial. (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV, 2011, p. 13).

Bonnell e Veglio (2011, p. 2) apontam outras oportunidades:

[...] negócios inclusivos leva à criação de oportunidades de emprego para comunidades de baixa renda, diretamente ou por meio da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, varejistas e prestadores de serviços. Alternativamente, as empresas podem desenvolver formas de fornecimento de produtos e serviços acessíveis para atender às necessidades básicas de cuidados de alimentação, água, habitação, saneamento e saúde. Ou eles podem desenvolver modelos de negócios inovadores para melhorar o acesso a facilitadores de desenvolvimento-chave como energia, comunicações, financiamento e seguro.

Segundo relatório da United Nations Development Programme (2010), esse é um modelo de negócios que pode surgir a partir de novos empreendedores, a partir de empresas já existentes, de empresas de pequeno ou médio porte, de multinacionais, e pode estabelecer-se em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Conforme estudo da Fundação Dom Cabral (2013), negócios inclusivos são aqueles que, na sua operação:

- a) têm a intenção de gerar lucro para a atividade empresarial, mas não têm a intenção de explorar a pobreza de alguns para o enriquecimento de outros;
- b) envolvem a população mais necessitada, contribuindo para a melhoria de sua qualidade de vida, mas não o fazem de forma assistencialista ou subvencionada por recursos públicos;
- c) promovem a recuperação e a preservação do meio ambiente.

Teodósio e Comini (2012) destacam que esse modelo se abre como uma oportunidade para aproximar as organizações da sociedade civil, cooperativas, empresas de pequeno, médio ou grande porte, financeiras e o governo, para debates sobre sua contribuição para a desigualdade social e exclusão da pobreza. Marquez; Reficco; Berger (2009) complementam que a iniciativa leva à transformação do *status quo*, que é o potencial e a aspiração de transformar positivamente as condições de vida da população de baixa renda.

Os negócios inclusivos são um bom negócio tanto para a empresa como para a população de baixa renda, pois auxiliam na redução da pobreza e desenvolvimento das comunidades, e, para as organizações, traz inovação, constrói mercados, traz oportunidades de crescimento e desenvolvimento econômico (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2008). Pode-se afirmar que os negócios inclusivos tanto produzem quanto colhem benefícios do desenvolvimento humano.

Dentre os benefícios desse modelo de negócios para a população carente, pode-se destacar a inclusão na cadeia de valor, integrando-os como parceiros do negócio, fornecedores de matéria-prima ou serviços, até a distribuição e oferta de produtos e serviços de qualidade que eles necessitem, a preços que possam pagar (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV, 2011).

A inclusão permite a geração de renda adicional, a criação de empregos, estimula a produtividade, acelera a transferência de capacidades e a qualificação das pessoas de baixa renda (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV, 2011), dando maior autonomia para suas vidas. O relatório da UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2010) destaca ainda que a partir dos negócios inclusivos é possível gerar novas oportunidades para pequenos produtores, proporcionando a eles novas habilidades e oportunidades quando são integrados como fornecedores ou empresários.

Destacamos, ainda, as possíveis oportunidades que se pode proporcionar aos agricultores, pescadores e artesãos, que, a partir de capacitação e qualificação, e ao acessarem novos canais de vendas, aumentam a demanda por seus produtos e serviços, gerando novos empregos e aumentando a renda dessas pessoas.

Para as empresas, os benefícios decorrentes dos negócios inclusivos vão além de lucros imediatos e do fortalecimento da cadeia de valor, trazendo inovação ao modelo de negócios, criando novos mercados, fortalecendo os canais de oferta e estimulando a competitividade empresarial (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2010).

Apesar dos benefícios serem muitos e irem ao encontro dos objetivos da ONU, de redução da pobreza, o modelo de negócios inclusivos encontra muitas barreiras na sua concepção e manutenção, dessa forma os desafios para sua implementação também são muitos.

Um estudo realizado por Teodósio e Comini (2012), em que a pesquisa foi realizada com participantes de um seminário sobre Responsabilidade Social Empresarial, evento promovido pela FIEMG (Federação de Indústrias de Minas Gerais), apontou que estes negócios, no que tange a ligação entre empresas e a pobreza, apresentam várias barreiras e desafios para prosperar, apontado pelos autores como “[...] um caminho cheio de tropeços e armadilhas no contexto brasileiro.” (TEODÓSIO; COMINI (2012, p. 410).

Dentre as barreiras que as empresas podem encontrar para o seu desenvolvimento, estão: a dificuldade para captação de recursos, fontes de financiamento ou capital de risco (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV, 2011),

podendo comprometer a concepção e implementação do negócio; e ainda a obrigatoriedade de cumprimento de normas de qualidade e rastreabilidade do produto.

Também é um entrave para a abertura de novos empreendimentos o ambiente regulatório ineficiente, onde mercados menos favorecidos carecem de estruturas reguladoras que permitam o funcionamento dos negócios; e pessoas e empresas não têm acesso a oportunidades e proteções que um sistema legal funcional oferece (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2008; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013).

A falta de informações do empreendedor sobre o mercado consumidor, a falta de infraestrutura nas comunidades, que dificulta a abertura do negócio na comunidade ou ainda dificulta o acesso e distribuição dos produtos às comunidades ou locais mais remotos, podem ser adicionadas à lista de obstáculo para os negócios inclusivos.

No que tange à população, muitas comunidades não possuem estrutura associativa ou cooperativa, o que dificulta a articulação com a comunidade, sobre o trabalho do coletivo com as empresas. As pessoas carentes, em sua maioria, também não possuem acesso a crédito, o que dificulta que elas possam atuar como fornecedores ou produtores na cadeia de valor de um negócio inclusivo.

Além dessa falta de articulação entre as pessoas de uma comunidade, também podem ser consideradas barreiras à localização geográfica destas comunidades, a dificuldade de acesso para entrega dos produtos ou ainda a falta de infraestrutura para instalar negócios como sede nestes locais. Entretanto esta questão da infraestrutura também pode ser vista como uma oportunidade para geração de novos negócios que solucionem estes problemas e gerem vantagem competitiva nestes mercados menos favorecidos (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2008).

Segundo a FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2013), as condições de mercado que cercam a população da base da pirâmide podem tornar o negócio uma tarefa difícil, arriscada e cara. Onde a miséria prevalece, as bases para um mercado funcional, muitas vezes, não existem, impedindo essas pessoas de participarem de forma significativa e apresentando obstáculos às empresas que desejam fazer negócios com elas.

Uma empresa que deseja desenvolver e implantar um negócio inclusivo pode encontrar problemas, desde a sua concepção até sua fase de maturidade e manutenção. No início do planejamento, pode haver dificuldades para obter financiamento. Na atual lógica de negócios, quanto mais cedo e maior retorno for esperado do investimento, mais fácil será a obtenção de financiamento (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2010). Modelos de negócios inclusivos normalmente levam muito mais tempo para se tornarem

rentáveis, e os retornos financeiros esperados nem sempre são competitivos. Além disso, eles são frequentemente percebidos como negócios de alto risco e incertos.

Uma vez que o empreendedor possui o financiamento, e conhece o público-alvo, precisa redesenhar seus produtos, ou desenvolvê-los de acordo com a necessidade dos seus consumidores; dar capacitação e qualificação aos seus colaboradores, para que esse público saiba tanto como usar os produtos como consumidor quanto participar da cadeia de valor como empregado, produtor ou empreendedor (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2010).

Também se faz necessário destacar as barreiras da comunicação, o acesso à comunidade e conhecimento de suas necessidades e desejos, experiências e habilidades, a fim de levar conhecimento para que ela saiba da existência de novos produtos, linhas de crédito, oportunidade de geração de renda e formas de inserção na cadeia de valor.

Mas essa barreira pode tornar-se uma oportunidade, uma vez que para facilitar sua imersão e acesso às favelas, vilas rurais ou aldeias, as empresas, muitas vezes, contam com uma rede de parceiros não tradicionais: agências de desenvolvimento, doadores, ONGs, igrejas, entidades públicas, associações e cooperativas de agricultores ou instituições públicas. Para as empresas, é fundamental encontrar um parceiro adequado para o sucesso de um negócio inclusivo. Esses órgãos que já trabalham com a comunidade podem contribuir nas informações e conhecimento sobre a realidade local e condições de vida daquelas pessoas (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2010).

Instituições públicas como escolas, universidades, hospitais ou centros de informação agrícola estão em uma boa posição para disseminar conhecimentos sobre novos produtos, serviços ou métodos de produção. Eles têm acesso ao grupo-alvo e a necessária autoridade e credibilidade para fazer este “meio de campo” entre as pessoas das comunidades ou locais remotos e as empresas.

O relatório da Fundação Dom Cabral (2013) aponta que estes “entraves” impossibilitam ou atrasam o desenvolvimento de atividades empresariais inclusivas no contexto brasileiro. E a conclusão do relatório é de que a atuação das empresas e o conhecimento sobre os negócios inclusivos no Brasil ainda é incipiente.

Contudo, muitas empresas estão interessadas em conhecer mais sobre o assunto, e descobrir como aproveitar as oportunidades dessa nova forma de gerar lucros para as empresas e gerar valor social a sociedade, auxiliando na redução da pobreza, e promovendo a inclusão social das pessoas em maior grau de necessidades.

Por fim, segue um quadro integrado dos benefícios, barreiras e desafios dos negócios inclusivos, no que tange às empresas e também as pessoas (quadro 4).

Quadro 4 – Os benefícios, barreiras e desafios dos negócios inclusivos

	PARA AS EMPRESAS	PARA AS PESSOAS
BENEFÍCIOS	Traz inovação, constrói mercados e gera novas oportunidades de crescimento; Reforça a competitividade das empresas; Melhora a reputação de empresas já existentes.	Satisfação das necessidades básicas das pessoas (como água potável, energia, saúde, alimentos nutritivos e habitação segura); Integração na cadeia de valor; Geração de renda adicional; Capacitação e qualificação.
BARREIRAS	Financiamento de recursos ou capital de risco; Ambiente regulatório ineficiente; Infraestrutura física inadequada ou inexistente.	Falta de conhecimento ou habilidades para com os produtos e serviços; Acesso restrito a serviços financeiros; Falta de capacitação ou habilidades para trabalhar ou fornecer produtos a empresas (inserção na cadeia de valor).
DESAFIOS	Conhecer melhor o público alvo e suas necessidades; Gerar novas oportunidades de crescimento e inovação; Oferecer produtos que combinem preço, desempenho e qualidade; Articular empresas e comunidade para gerar benefícios mútuos.	Acesso a recursos para compra dos produtos e serviços (mesmo os básicos como alimentação saudável); Capacitar às pessoas para serem empregados, produtores ou fornecedores; Desenvolvimento comunitário.

Fonte: A autora (2014).

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL – ENTENDENDO AS PARTICULARIDADES

Os conceitos revisitados fornecem uma dimensão da importância que estes têm para o desenvolvimento humano e a melhoria das condições de vida da população de baixa renda.

As características dos negócios sociais e inclusivos são semelhantes às do empreendedorismo social quando se trata de visualizar o modelo como um negócio autossustentável, com a premissa básica de transformação das condições de vida da população de baixa renda. Logo, esses termos podem ser vistos como tipos de empreendedorismo social, e podem ser diferenciados do empreendedorismo convencional devido à relativa prioridade dada à criação de riqueza social em detrimento da econômica.

Mas nem todo negócio inclusivo e social são formas de empreendedorismo social. No negócio inclusivo, não basta ser autossustentável e gerar lucros aos acionistas, o negócio precisa inserir a população de baixa renda na cadeia de valor, gerando emprego e renda. Destacamos ainda que os negócios inclusivos não necessariamente atingem mercados de baixa renda por ofertar a eles algum produto, ou seja, um negócio inclusivo pode ser

composto de pessoas de baixa renda na sua produção ou distribuição e ter como consumidor final as classes A e B.

Os negócios sociais são desenvolvidos para atender a problemas sociais atingindo mercados nos quais as organizações tradicionalmente não atuam. Também não podem ser vistos como empreendedorismo social, pois sua estrutura financeira não prevê a distribuição de lucros.

Estes modelos - empreendedorismo social, negócios sociais e negócios inclusivos - diferenciam-se ainda dos negócios para a base da pirâmide, uma vez que estes veem a população de baixa renda como um nicho de mercado, uma estratégia de mercado, não tendo a intenção (pelo menos direta) de minimizar problemas sociais.

A revisão da literatura sobre os negócios com impacto social permite-nos verificar que eles têm algumas particularidades entre si, na sua estrutura organizacional e financeira, mas o que todos têm em comum é que de uma forma (seja vendendo seus produtos e serviços às pessoas de baixa renda) ou de outra (dando oportunidades de trabalho e melhorias na qualidade de vida), esses modelos geram benefícios sociais e promovem a maximização do lucro social. O quadro 5 apresenta, de forma sumarizada, as nomenclaturas de negócios com impacto social apresentados nesta revisão de literatura, e suas principais características, através de um quadro consolidado.

Quadro 5 – As características dos negócios com impacto social

NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL				
	BOP	EMPREENDEADORISMO SOCIAL	NEGÓCIO SOCIAL	NEGÓCIO INCLUSIVO
PRODUTOS OU SERVIÇOS	Qualquer produto ou serviço que possa ser vendido a população de baixa renda.	Que solucionem problemas ligados a pobreza (educação, saúde, habitação ou serv. financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais	Que solucionem problemas ligados a pobreza (educação, saúde, habitação ou serv. financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais	Qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição
TIPOS DE CLIENTE	Exclusivamente para pessoas de baixa renda	Qualquer cliente: podem ser os consumidores de baixa renda ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.	Preferencialmente para pessoas de baixa renda	Qualquer cliente: podem ser os consumidores finais de qualquer classe social, ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.
ESTRUTURA X LUCROS	Visa lucros, há distribuição de dividendos.	Pode ou não ter distribuição de dividendos.	Não visa Lucros	Visa lucros, há distribuição de dividendos.
EXEMPLO	Empresa de grande porte que desenvolve um novo produto para venda, destinado a pessoas de baixa renda. Aqui se pode citar o exemplo da Coca-Cola vendida a R\$ 1,00.	Empresa de recrutamento e seleção de pessoas com necessidades especiais. Considerando que muitas empresas (em função da obrigatoriedade) buscam estes profissionais para compor seu quadro de funcionários, podem contar com este tipo de empresa para a captação de currículos, busca e seleção.	Grande empresa que aporta capital e conhecimento na abertura de um negócio social: Joint-venture. Exemplo da Gramen Danone - grandes empresas investem dinheiro e conhecimento no processo de fabricação de iogurtes. O produto possui alto teor de nutrientes (benefício às crianças desnutridas) e é vendido a população de baixa renda por um preço acessível.	Empresa que compra a matéria prima de pessoas de baixa renda (alface), tem na empresa pessoas de baixa renda que limpam, embalam e distribuem o produto no supermercado. - logo os benefícios sociais gerados são emprego e renda aos produtores e distribuidores. E a venda deste produto é destinado a pessoas consideradas "classe A" da população.

Fonte: A autora (2014).

A literatura revisitada também evidencia a utilização frequente do termo “modelo de negócios” e “modelos de negócios com impacto social” para descrever os diferentes tipos de negócio convencionais e de impacto social. No sentido de ampliar a compreensão sobre tais termos e melhor definir o entendimento dos possíveis impactos sociais gerados à luz do mesmo, as próximas seções buscam delimitar o tema.

4.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Com a ascensão do comércio global, o notável aumento na oferta de produtos e a vasta concorrência entre empresas alterou o tradicional equilíbrio entre clientes e fornecedores. A facilidade de acesso a fornecedores de outras regiões e as novas tecnologias de comunicação e informática, levaram as empresas e empreendedores a reavaliar suas formas

de fazer negócio, fazendo-se necessário repensar as formas de ofertar produtos, a estrutura dos custos e centrar-se na proposta de valor que as empresas apresentam para os clientes (TEECE, 2010).

Para que as empresas possam sintetizar o pensamento sobre a forma de fazer negócios e levar seus produtos/serviços até o consumidor final, elas necessitam elaborar um modelo de negócios, conceito este que tornou-se um termo predominante na literatura com o advento da internet, em meados de 1990 (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

Diferentes autores apontam que não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio (LAMBERT; DAVIDSON, 2013; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Lambert e Davidson (2013) destacam que embora não há nenhuma definição amplamente aceita sobre o conceito de modelo de negócio, é evidente que a utilização contínua do termo tanto na literatura acadêmica quanto no contexto organizacional, demonstra a importância do conceito. Teece (2010), acrescenta que apesar da escassez de literatura (teórica e prática), a importância do tema é notável no âmbito organizacional, em particular no contexto da inovação.

Mas apesar das opiniões divergentes a respeito do conceito de modelo de negócio, esse assunto tem recebido crescente atenção de estrategistas interessados em explicar a criação de empresas, a geração de valor, desempenho e vantagem competitiva (LAMBERT; DAVIDSON, 2013; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Esses modelos podem ter um papel central para explicar o desempenho da empresa, e definem o modelo de negócios como: “[...] a estrutura, o conteúdo e a governança de transações concebidas de forma a criar valor através de exploração de oportunidades de negócios.” (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p. 1029).

Estrategistas e estudiosos tem no modelo de negócios a explicação de como as empresas funcionam (MAGRETTA, 2002). O modelo representa a fase de concepção do empreendimento, quando o negócio existe quase que exclusivamente na mente do empreendedor. Na criação de um novo empreendimento, a definição do negócio é a tarefa central. Segundo Halme, Lindeman e Linna (2012), algumas questões são importantes para qualquer negócio, mas para os novos empreendimentos essas questões são respondidas a partir do zero. O empreendedor deve questionar-se sobre quais bens deve possuir, quais competências deve desenvolver e que recursos e competências deve contratar para atender aos seus clientes.

Para começar a escrever essa história, as empresas devem também se concentrar em entender o seu modelo de negócios, em saber como ele é e como deverá funcionar, quem serão os clientes e como ele fornecerá valor para os clientes (ABRAHAM, 2013). Esses passos definem o modelo de negócio e o colocam em uma trajetória de lucros. Em um nível gerencial deverá responder perguntas do tipo: Como podemos ganhar dinheiro neste negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos agregar valor aos clientes com custos adequados?

O modelo de negócio pode ser uma ferramenta importante para mostrar o quão atraente pode ser o empreendimento e auxiliar na captação de recursos, através de investidores e colaboradores. Abraham (2013), cita um exemplo de modelo de negócios bem sucedido, que é o caso da Apple. Através de seu modelo de negócios trouxe inovação no uso de telefones celulares, que até então tinha como principal função a de fazer e receber ligações, transformando-os num verdadeiro computador de mão, ou como o autor cita, em dispositivos de entretenimento.

Um modelo de negócios bem elaborado, ao olhar para a perspectiva de entrega de valor aos clientes, precisa ter consciência das ferramentas necessárias para atingir tal objetivo, que abrange sua rede de parceiros, nesse caso produtores, fornecedores, distribuição do produto/serviço, o pós-vendas e a assistência.

Quanto à singularidade de um modelo de negócios, Chesbrough (2010), afirma que uma vez que as empresas comercializam novas ideias ou tecnologias por meio de seus modelos de negócios, o mesmo produto/serviço, levado ao mercado através de diferentes modelos de negócio, apresentará resultados econômicos diferentes. Por isto, faz sentido que um bom negócio para as empresas seja desenvolver a capacidade de inovar seus modelos de negócios. Nesse contexto, Magretta (2002) afirma que um modelo de negócio bem sucedido representa uma maneira melhor de oferecer determinado produto/serviço ao cliente, do que as alternativas existentes. Ele pode oferecer mais valor a um grupo seletivo de clientes ou substituir completamente a velha maneira de fazer as coisas e tornar-se o padrão para a próxima geração de empresários vencedores.

Sempre que uma empresa está estabelecida, explícita ou implicitamente, emprega um modelo de negócio específico que descreve o design ou arquitetura da criação de valor, de entrega e de mecanismos de captura que emprega (TEECE, 2010; DUBOSSON-TORBAY; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002; HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012). A essência de um modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes, estimula os clientes a pagar por um produto, e converte esses pagamentos para o

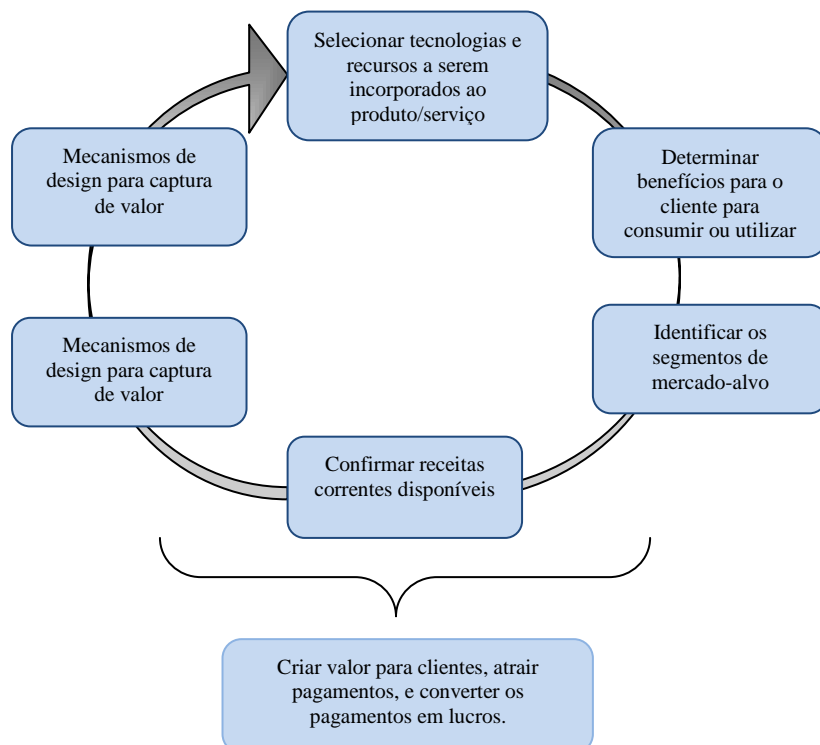
lucro. Ele reflete, assim, a hipótese de gestão sobre o que os clientes querem, como querem, e como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades, é pago para fazê-lo, e fazer um lucro.

A definição a ser adotada para o modelo de negócio nesta dissertação é:

[...] uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, e permite expressar a lógica de ganhar dinheiro de uma empresa. Trata-se de uma descrição do valor que a empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fluxos de receitas sustentáveis e lucrativas. (OSTERWALDER, 2004, p. 15).

Um estudo realizado em 2010, Teece (2010, p. 173), apresenta um modelo de negócio que, segundo o autor, “[...] articula a lógica, fornece dados e outras evidências que demonstram como a empresa cria e agrega valor aos clientes.” Ele também descreve a arquitetura das receitas, os custos e os lucros associados com a empresa que entrega valor. Os diferentes elementos que precisam ser determinados num projeto de modelo de negócios estão listados na figura 2.

Figura 2 – Elementos de design do modelo de negócio



Fonte: Teece (2010, p. 173).

Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur (2002, p. 7), apresentaram uma estrutura de modelo de negócios voltados a comercialização de produtos *on line*, (*e-Business model*) e,

no modelo dos autores, pode-se observar a distinção do modelo de negócios dividido em quatro componentes principais, que são: (1) Os produtos e serviços a ofertar, que representam um valor substancial da empresa para um cliente-alvo (proposta de valor) e para o qual ele está disposto a pagar; (2) O capital de relacionamento que a empresa cria e mantém com o cliente, a fim de satisfazê-lo e gerar receitas sustentáveis; (3) A infraestrutura e a rede de trabalho dos parceiros que são necessárias, a fim de criar valor e manter um bom relacionamento com o cliente; (4) os aspectos financeiros que podem ser encontrados ao longo dos três componentes antigos, como as estruturas de custos e receitas.

Em outra pesquisa publicada no mesmo ano, Chesbrough e Rosenbloom (2002), fazem uma análise parecida com esta, e utilizam exemplos de empresas para apresentar o design de um modelo de negócios. Seus componentes e o exemplo de uma das empresas estão representados no quadro 6.

Quadro 6 - Componentes de um modelo de negócios

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO - XEROX
PROPOSIÇÃO DE VALOR	Definir que valor será criado aos clientes;	Cópias de alta qualidade a uma taxa de arrendamento mensal baixa;
MERCADO	Identificar quem serão os usuários para os quais a tecnologia/produto/serviço é útil e para que finalidade;	Mercado corporativo e governo;
CADEIA DE VALOR	Definir a estrutura de cadeia de valor necessária para apoio a posição da empresa nesta cadeia;	Desenvolveu todo o sistema de copiadora, incluindo suprimentos, vendidos através de uma força de vendas diretas;
CUSTOS E LUCRO	Estimar a estrutura de custos e potencial de lucro para a produção da oferta, dada a proposição de valor e a estrutura de cadeia de valor escolhida;	Lucro modesto em equipamentos, alto lucro em suprimentos (ex. toner).
REDE DE VALOR	Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais complementadores e concorrentes;	Ser pioneiro no processo de cópias, não exigiu buscar parceiros;
ESTRATÉGIA	Formular a estratégia competitiva, que a empresa irá adotar para ganhar e manter a vantagem competitiva sobre a concorrência.	Competir em tecnologia, qualidade de produto e capacidade do produto.

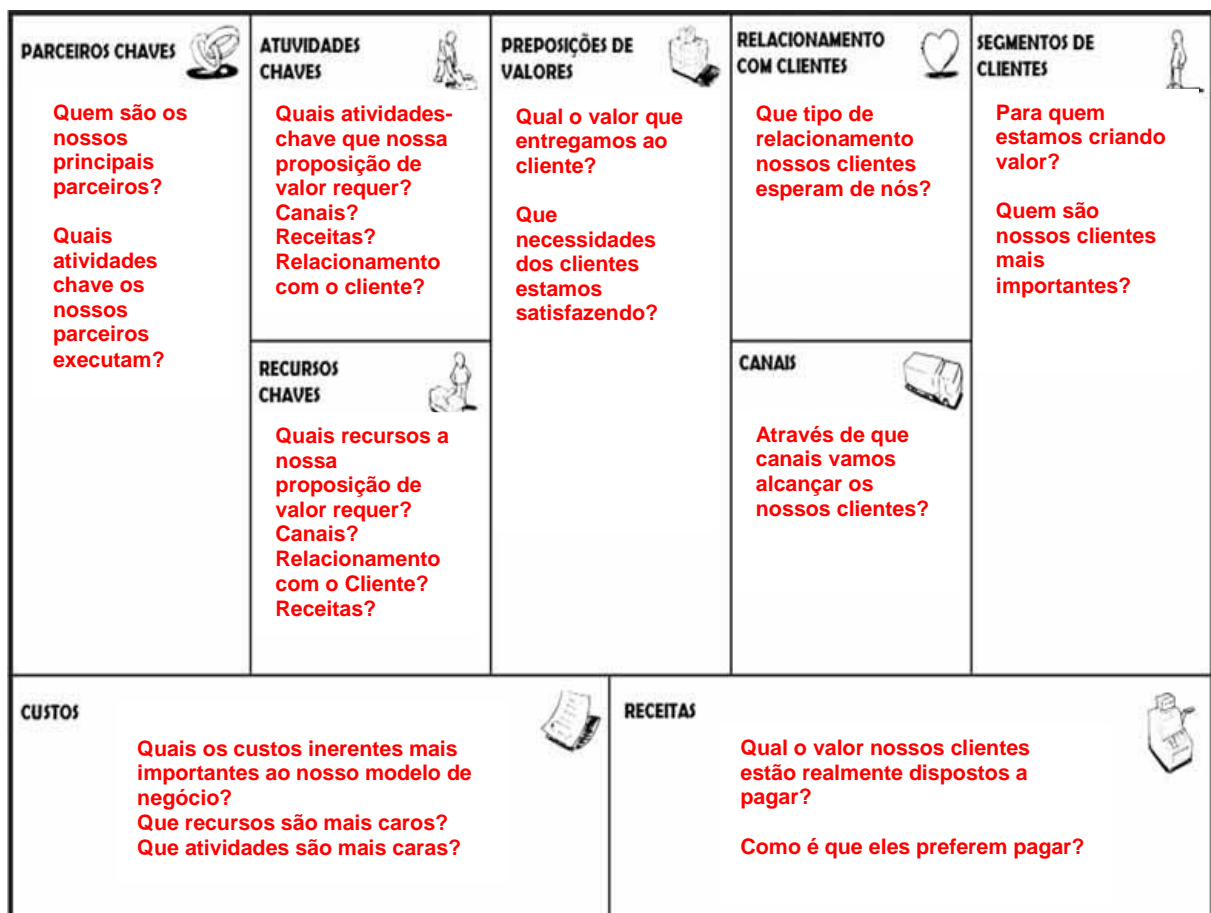
Fonte: Adaptado de Chesbrough e Rosenbloom (2002).

O que se observa é que os elementos utilizados pelos autores (Figura 3 e Quadro 6) para a construção de um modelo de negócio são semelhantes, assim como o objetivo de todos é a geração de receitas, e conseqüentemente o aumento de dividendos aos acionistas. A sintetização destes elementos na forma de um mapeamento para construção de um modelo de negócios é defendido por Osterwalder como:

Uma abordagem promissora é a construção de mapas que permitem que eles se tornem uma fonte de experiências considerando combinações alternativas do processo. Um exemplo desta abordagem de mapeamento vem de Alex Osterwalder que, após a sua tese em Lausanne, consultou e discutiu amplamente sobre modelos de negócios e modelos de negócio da inovação. Seu foco empírico utiliza uma decomposição de nove 9 pontos que caracteriza um modelo de negócio. (CHESBROUGH, 2010, p. 359).

O quadro utilizado por Osterwalder (2004) como ferramenta para sintetizar as experiências de pesquisas anteriores, resultou numa metodologia de blocos de construção que define o conceito de modelo de negócios utilizado nesta pesquisa. O modelo recebeu do autor o nome de *Business Model Canvas* (figura 3).

Figura 3 – *Business Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Business Model Generation (2013).

O modelo é descrito através de nove blocos básicos de construção que mostram a sintetização de elementos e sua análise leva a formas de entender como a empresa pretende ganhar dinheiro. Conforme Osterwalder e Pigneur (2009), os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O modelo de negócio é como um modelo para uma estratégia a ser implementada através de

estruturas organizacionais, processos e sistemas. O quadro 7 mostra estes blocos e sua descrição.

Quadro 7 – Blocos do modelo de negócio

PILAR	BLOCOS DO MODELO DE NEGÓCIOS	DESCRIÇÃO
OFERTA	PROPOSIÇÃO DE VALOR	Dá uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa.
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	CLIENTES-ALVO	Descreve o segmento de clientes que a empresa quer oferecer valor.
	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Descreve os vários meios que a empresa tem para chegar aos clientes.
	RELACIONAMENTO	Explica o tipo de ligações que a empresa estabelece entre si mesmos e seus diferentes segmentos de clientes.
GESTÃO DE INFRAESTRUTURA	CONFIGURAÇÃO DE VALOR	Descreve a organização de atividades e recursos.
	COMPETÊNCIAS	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.
	PARCERIAS	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor.
ASPECTOS FINANCEIROS	ESTRUTURA DE CUSTOS	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócio.
	MODELO DE RECEITA	Descreve a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas.

Fonte: Osterwalder; Pigneur; Tucci (2005).

Percebe-se a partir dos blocos do modelo de negócio que essa é uma ferramenta importante e auxilia na compreensão de vários assuntos ligados ao sucesso de um empreendimento, como o comportamento do mercado, análise da concorrência, inovação em produtos, serviços, processos ou tecnologia, na formulação de estratégias e para geração de vantagem competitiva.

Para gerar a vantagem competitiva, Teece (2010) argumenta que um modelo de negócio deve ser algo mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios. E ressalta ainda:

[...] o modelo deve ser aperfeiçoado de forma a ser, em certos aspectos, não imitável, de difícil replicação, um modelo inovador para que a concorrência não o imite com facilidade, tornando-o fonte de vantagem competitiva sobre a concorrência. Seja através das etapas do processo, pela proteção de propriedade intelectual ou pelas competências. Um bom design e implementação do modelo de negócios envolve a avaliação de fatores internos, bem como fatores externos envolvidos com os clientes, fornecedores e do ambiente de negócios mais amplo. (TEECE, 2010, p. 192).

Na compreensão de Chesbrough (2010), ferramentas como o mapeamento são importantes para explicar os modelos de negócio, mas lembra que não é suficiente para garantir o sucesso de um empreendimento. É apenas uma das ferramentas para os estrategistas chegarem aos objetivos que a empresa visa atingir. Teece (2010) complementa esse pensamento afirmando que é comum ver grandes empreendimentos falharem comercialmente.

Uma vez compreendido que os modelos de negócio são únicos e que aplicados a diferentes contextos geram diferentes resultados, somados ao fato que geram inovação em processos, serviços, produtos ou tecnologias, e vantagem competitiva aos empreendimentos, analisar-se-á, na sequência, uma nova metodologia de modelo de negócios. Esse modelo, diferentemente do que foi apresentado até aqui, não tem o lucro como objetivo principal.

4.4 MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

Nos últimos tempos, alguns autores tem utilizado o conceito de modelo de negócios para analisar os negócios com impacto social (MICHELINI; FIORENTINO, 2012). A união entre empresas, mercado e a população de baixa renda pode ser muito proveitosa e gerar valor para todos os envolvidos. Para as empresas, geram rentabilidade e crescimento, e para a população de baixa renda, a promoção do desenvolvimento humano.

Segundo a abordagem do UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2008), o desenvolvimento do setor privado, que gera impacto social, garante o crescimento a favor dos mais pobres, dando-lhes mais escolhas através da oferta de bens e serviços, ou de oportunidades de geração de renda e empregos decentes.

Segundo Thompson e MacMillan (2010), o modelo de negócio com impacto social pode representar o surgimento de novos tipos de empresas comerciais que podem fazer crescer todo um novo setor da economia global, baseada na redução da pobreza através da criação de modelos de negócios que buscam lucros e riqueza social simultaneamente.

Brugmann e Prahalad (2007) acreditam que os modelos de negócio com impacto social levarão a novas estruturas que podem renovar a legitimidade social da corporação, permitindo o desenvolvimento sustentável e a aceleração da erradicação da pobreza.

Quando se trata de erradicação da pobreza, não nos esqueçamos das organizações sem fins lucrativos ou instituições de caridade, que também trabalham em sua maioria por essa causa. Porém os negócios com impacto social têm, além do foco na geração de benefícios social, perspectiva e similaridades com os negócios tradicionais, uma vez que possui a

necessidade de ser autossustentável, possui oferta produtos e serviços, tem estrutura de custos e receitas, parceiros, estratégias de mercado e vendas.

Os modelos de negócio tradicionais não respondem às necessidades dos negócios com impacto social, pois são voltados à geração de valor econômico. E os modelos de impactos sociais são negócios desenvolvidos para atender a uma demanda social, devendo atuar de forma rentável, sem depender de fontes de receitas como doação; e quanto aos lucros que a empresa gera, estes podem ou não ser divididos entre os acionistas.

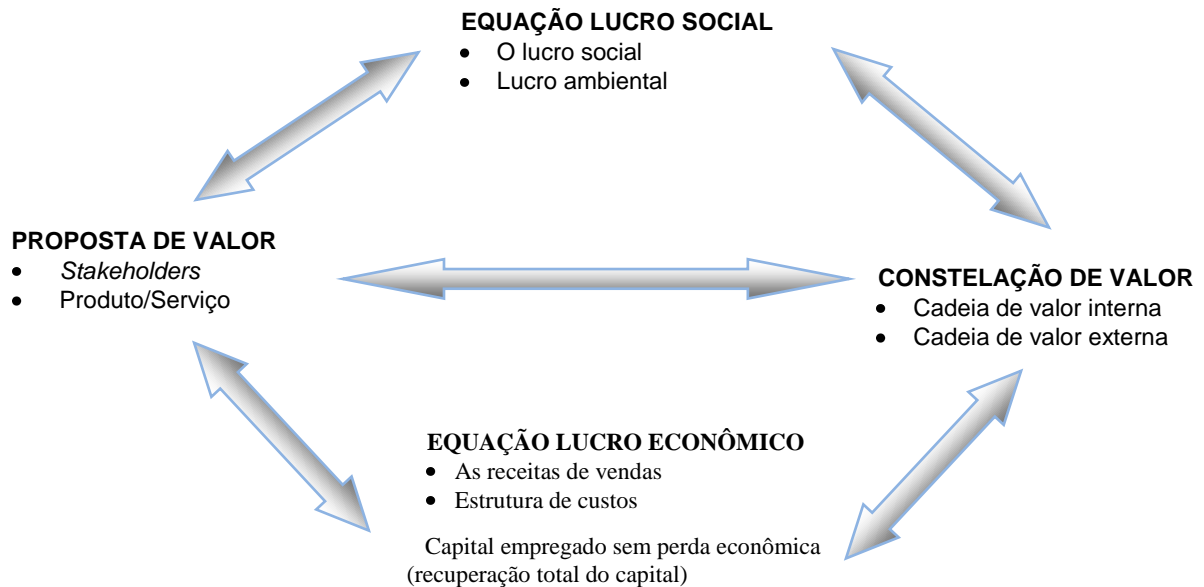
Segundo a revisão de literatura feita por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o modelo de negócios convencional tem três componentes: (1) proposição de valor; (2) constelação de valor (3) equação de lucro econômico. Como os negócios sociais têm como objetivo medir o impacto social alcançado, além da estrutura de custos diferenciada do modelo tradicional, as autores propuseram um ajuste no quadro tradicional de modelo de negócios.

Os autores assim o justificam:

[...] no modelo tradicional de negócio, na proposta de valor, deve-se questionar: quem são nossos clientes e o que oferecemos a eles que eles valorizam? Na constelação de valor, procura-se a resposta para: como é que vamos entregar o que estamos oferecendo aos nossos clientes? Isso envolve não só a empresa da cadeia de valor própria, mas também a rede de valor com os fornecedores e parceiros. Estes dois componentes precisam estar alinhados para gerar uma equação de lucro social positivo, que é a tradução financeira dos outros dois componentes e inclui como valor é capturado a partir das receitas geradas com a proposta de valor, e como os custos são estruturados e o capital empregado na constelação de valor. (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 312).

Para esses autores não é possível utilizar-se de um modelo de negócios convencional para analisar os negócios com impacto social, pois o primeiro visa principalmente a maximização de retorno financeiro. Para o modelo de negócios sociais, cuja característica singular é a maximização dos benefícios sociais e a não distribuição de lucros aos acionistas (após a recuperação do capital investido, os lucros são reinvestidos no negócio), observa-se que um novo componente foi adicionado: a equação de lucro social. O modelo pode ser visualizado na figura 4.

Figura 4 – Os quatro componentes do modelo de negócio social



Fonte: Yunus; Moingeon; Lehmann-Ortega (2010, p. 319).

No modelo de negócio social, algumas alterações foram necessárias para adaptar o modelo tradicional à proposta dos modelos de negócio com impacto social. A primeira mudança é a especificação de quem são os parceiros do negócio, e a disposição de que a proposta de valor e constelação de valor não são focados exclusivamente no cliente, mas abrangem todos os *stakeholders*. A terceira mudança é que a equação de lucro econômico visa, apenas, à recuperação completa de custos e de capital, e não a maximização do lucro financeiro (essa situação aplica-se somente aos negócios sociais, na visão de Yunus, e não aos negócios de impacto social de forma geral).

O conceito de ecossistema emerge muito frequentemente ao tratar-se de modelos de negócio social e surge do estudo de todo o ambiente em torno de onde a organização compete, analisando dinâmicas como a evolução dos mercados e das populações.

Prahalad (2005, p. 72) utiliza o conceito de ecossistema orientado para o mercado como sendo:

Uma estrutura que permite ao setor privado e a vários outros participantes sociais, muitas vezes com tradições e motivações diferentes, e de tamanhos e áreas de influencia diferentes, agir juntos e criar riqueza em uma relação simbiótica. Esse ecossistema consiste de uma ampla variedade de instituições coexistindo e complementando-se. Usamos o conceito do ecossistema porque cada um de seus participantes tem um papel a representar. São dependentes uns dos outros. O sistema se adapta e evolui e pode ser persistente e flexível. Mesmo havendo distorções na margem, o sistema é orientado para um equilíbrio dinâmico.

Fica compreendido que o ecossistema, para fins desta pesquisa, é definido como uma ampla variedade de elementos ou instituições coexistindo e complementando-se; atuando de forma abrangente em torno da produção de bens/serviços. A noção de ecossistema auxilia na identificação dos elementos da cadeia de valor responsáveis por gerar benefícios sociais.

As autoras Michelini e Fiorentino (2012), em seu estudo, utilizaram os conceitos do *Business model Canvas* (proposto por Osterwalder), e do entendimento do que são os modelos de negócios sociais propostos Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), e apresentaram um quadro de análise para verificar as semelhanças e diferenças dos negócios sociais e os negócios inclusivos. O modelo adota a oferta (proposta de valor), o mercado (segmento de mercado e distribuição), ecossistema (modelo de governança, cadeia de valor, competências e rede de parceiros) e as características econômicas (gestão de receitas). O resultado do estudo está no quadro 8.

Quadro 8 – Características dos modelos de negócios sociais e inclusivos

ÁREAS	BLOCOS DE CONSTRUÇÃO	NEGÓCIO SOCIAL	NEGÓCIOS INCLUSIVOS
OFERTA	PROPOSIÇÃO DE VALOR	Inovação necessária (produto e preço)	Inovação nos produtos e serviços não é necessária.
ECOSSISTEMA	MODELO DE GOVERNANÇA	<i>Joint venture</i> social Externa spin-off	<i>Spin-off</i> interna e externa.
	CADEIA DE VALOR	Toda a cadeia de valor; P&D, distribuição de <i>marketing</i> .	Toda a cadeia de valor, disposição, produção, distribuição, marketing, consumidor final.
	COMPETÊNCIAS	Concentra-se no <i>core business</i>	Concentra-se no <i>core business</i> .
	REDE DE PARCEIROS	Parcerias com organizações sem fins lucrativos e instituições locais/internacionais.	Parcerias com organizações sem fins lucrativos e instituições locais/internacionais.
MERCADO	SEGMENTO DE MERCADO	Setor de baixa renda.	Nos países emergentes: a população de baixa, média e alta. Organizações sem fins lucrativos; mercados tradicionais.
	DISTRIBUIÇÃO	Canais de vendas não convencionais.	Canais de vendas tradicionais e não convencionais.
CARACTERÍSTICAS ECONOMICAS	MODELO DE GESTÃO DO LUCRO	Lucros para cobrir o investimento inicial, então, os lucros são reinvestidos no negócio.	Dividendos para os acionistas.

Fonte: Michelini e Fiorentino (2012).

Quanto a avaliação e mensuração do impacto social que esses modelos de negócio podem gerar, Becker (2001, p. 317) afirma que: “[...] um dos principais problemas na avaliação de impacto social é o tempo que um estudo dessa natureza leva.” Em um trabalho publicado por Clark e Brennan (2012), eles estudam métricas para medir o impacto social,

afirmando que este tópico prolifera nas últimas décadas, resultando em centenas de métodos concorrentes de cálculo de valor social. A confirmação vem de McLoughlin *et al.* (2009) que afirmam que o interesse no estudo de impactos sociais tem aumentado nos últimos anos.

Contudo, a mensuração do impacto social que estes modelos geram não é o foco central da pesquisa, apenas a análise de quem são os *stakeholders* impactados.

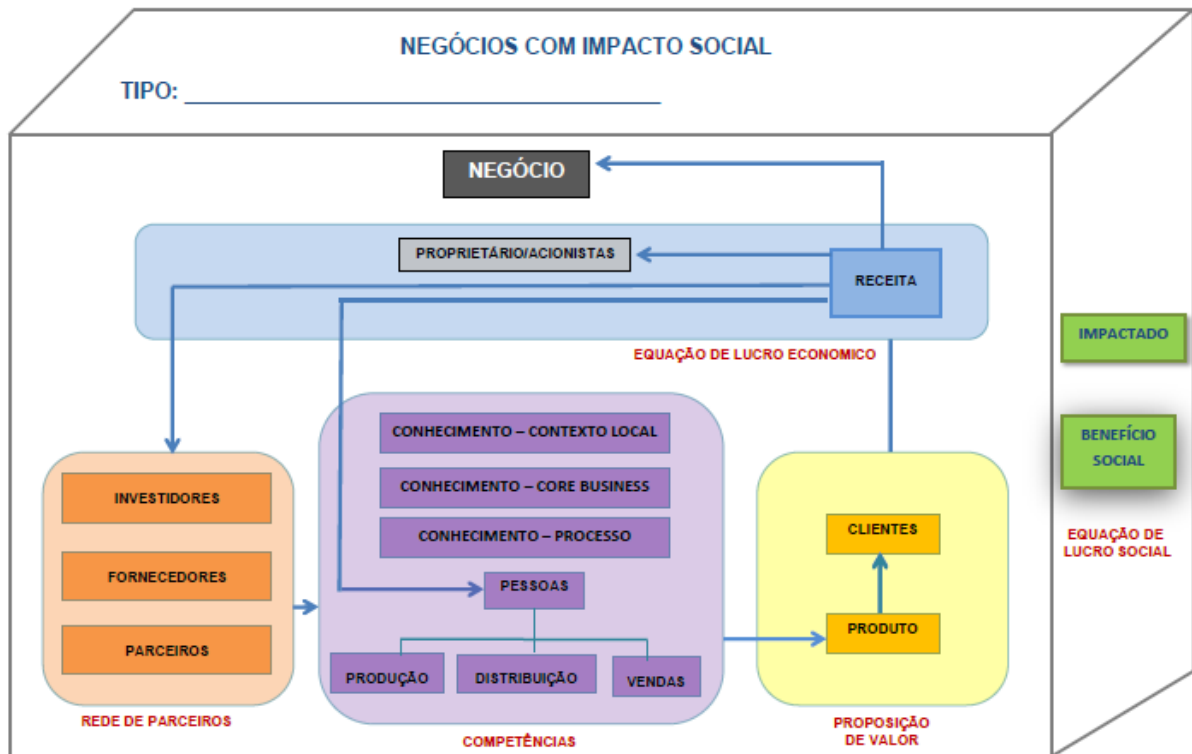
A partir da revisão da literatura sobre as nomenclaturas, o conceito e características dos modelos de negócios convencionais, e os modelos de negócios com impacto social, é possível a construção de um quadro de análise para identificação dos benefícios sociais dos modelos de negócio de impacto social. Essa proposta é apresentada na próxima seção.

4.5 PROPOSTA DE UM QUADRO REFERENCIAL

Para atender a um dos objetivos desta pesquisa, a partir da revisão teórica foi possível a construção e proposta de um quadro de análise, obtido a partir da compreensão do que são os negócios com impacto social, suas características e elementos, e também das características e elementos de um modelo de negócio tradicional.

O modelo apresentado na figura 5, foi desenvolvido baseado nos blocos de construção do *Business Model Canvas* e nos componentes do modelo de negócio social proposto por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

Figura 5 – Quadro de análise para identificação dos elementos constituintes de um negócio com impacto social



Fonte: A autora (2014).

O quadro auxilia a mapear a atividade da empresa em estudo, proporcionando uma visão clara de quem são e quais são os elementos da rede de parceiros (fonte de recursos para a constituição e manutenção do negócio), das competências da empresa (qual seu conhecimento sobre o negócio) e da proposição de valor, a partir da identificação de que produto/serviço é ofertado e a classe dos clientes atendidos (representando os *stakeholders*).

A rede de parceiros e as competências desse quadro de análise correspondem ao que Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) denominaram “constelação de valor”, sendo a cadeia externa relativa aos elementos da rede de parceiros e a cadeia interna aos elementos das competências da empresa. A “proposta de valor” corresponde ao produto e aos clientes.

A “equação de lucro econômico” refere-se à distribuição e utilização das receitas geradas (que auxilia na identificação do tipo de negócio com impacto social estudado) e a “equação de lucro social” é composta pelos elementos responsáveis por gerar os impactos sociais, quem são os impactados pelo modelo de negócio, e que tipo de benefício social ou ambiental ele gera para um determinado grupo de pessoas ou para uma comunidade.

Segue o detalhamento dos componentes do quadro referencial.

REDE DE PARCEIROS

Os investidores são aqui representados pelas pessoas ou entidades que apoiam, incentivam e financiam iniciativas que gerem impactos sociais positivos à população de baixa renda ou à preservação e conservação do meio ambiente. Eles podem ser empresários de outras empresas privadas, bancos de fomento, fundos de capital, governo, investidores anjo, aceleradoras, incubadoras, universidades, entre outros. Nos negócios com impacto social, é possível encontrar casos onde os investidores somente recebem o retorno do capital investido, e casos onde estes tem participação nos lucros e poder de decisões estratégicas juntos aos empreendedores.

Os fornecedores são aqueles que fornecem a matéria-prima ou mão de obra para o desenvolvimento dos produtos ou serviços. Eles podem ser empresas privadas, agricultores, bem como produtores locais. Os negócios inclusivos têm como princípio beneficiar ou estimular a inserção das classes C, D e E como fornecedores ou donos de negócio que forneçam matéria-prima.

Os demais parceiros podem ser as associações e cooperativas, que possam auxiliar na inserção da empresa ou de um produto em comunidades, atuando como intermediadores entre a empresa e a população de baixa renda ou a comunidade.

COMPETÊNCIAS

Este elemento aponta para quais conhecimentos organizacionais o empreendedor tinha quando da abertura do negócio para a geração de vantagem competitiva.

O conhecimento do contexto local aponta que o empreendedor possuía amplo conhecimento do território ou da comunidade atendida. O conhecimento no *core business* mostra que na abertura do negócio o empreendedor tinha vasto conhecimento do modelo de negócio ou do produto que iria desenvolver. O conhecimento no processo demonstra que o empreendedor possuía experiência e conhecimento profundo do processo de produção e/ou do serviço a ser prestado.

O quadro de análise pode apontar ainda que o empreendedor não tinha conhecimentos sobre o negócio, o território ou o processo, mas que seu diferencial de vantagem competitiva estava ligado às pessoas envolvidas no processo de produção, distribuição e/ou nas vendas do produto/serviço.

PROPOSIÇÃO DE VALOR

A identificação de qual produto é ofertado é importante para auxiliar na classificação dos tipos de negócio com impacto social. O produto pode ser vendido diretamente à população de baixa renda ou pode ser vendido a outras classes de renda financeira ou empresas, mas produzido por pessoas de baixa renda (exemplo dos negócios inclusivos).

O mesmo acontece com a identificação de quem são os clientes, que podem ser pessoas de qualquer classe econômica, outras empresas e portadores de necessidades especiais.

EQUAÇÃO DE LUCRO ECONÔMICO

A receita gerada pela empresa e o destino dos lucros excedentes são importantes na classificação dos tipos de negócio com impacto social. Conforme a literatura apresentada no referencial teórico, os negócios sociais não preveem a distribuição dos lucros, os dividendos são reinvestidos no negócio. Os negócios inclusivos e os negócios para a base da pirâmide admitem a distribuição de dividendos entre os acionistas. E no empreendedorismo social os lucros podem tanto ser reinvestidos, bem como divididos entre proprietários e acionistas.

EQUAÇÃO DE LUCRO SOCIAL

A equação de lucro social, referenciada no quadro de análise, corresponde ao impactado e ao benefício social. O primeiro trata do público que recebe o benefício, identificando se ele é impactado como cliente, se o impactado encontra-se na comunidade (geração de renda ou emprego), podem ser impactados ainda os portadores de necessidades especiais ou o meio ambiente.

O benefício social, como o nome já faz referência, é o benefício que o negócio proporciona, podendo ser social ou ambiental. O indicador que que benefícios sociais um modelo de negócio gera é importante para a empresa saber se esta atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio, e também para investidores interessados em apoiar iniciativas com alto impacto social.

Para a classificação desses benefícios sociais, a referência a ser utilizada possui base nos indicadores propostos pelo IRIS (2014) – um catálogo internacional de métricas de

desempenho utilizado pelos principais investidores em negócios geradores de impacto social, para medir o sucesso ambiental, social e/ou financeiro de um negócio.

O IRIS foi proposto em 2008, por um grupo de investidores em negócios sociais denominado *Global Impact Investment Network*. A partir da rede formada pelo grupo e sua troca de experiências, foi proposta o IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*), uma ferramenta de mensuração do impacto social e ambiental dos negócios sociais (COMINI, 2011).

Este trabalho não tem por objetivo a mensuração do impacto social que as empresa geram, mas utiliza as seguintes métricas para identificar os benefícios sociais dos negócios com impacto (quadro 9).

Quadro 9 - Benefícios sociais

BENEFÍCIOS SOCIAIS

Acesso a bens de consumo;
 Acesso à educação;
 Acesso à informação e tecnologia;
 Acesso à moradia/habitação;
 Acesso à saúde (ou melhoria das condições de saúde);
 Acesso a serviços financeiros;
 Aumento da renda/produktividade
 Capacitação;
 Desempenho/conservação ambiental;
 Desenvolvimento comunitário;
 Desenvolvimento/produktividade agrícola;
 Geração de emprego;
 Informação/capacitação/inclusão (pessoas com deficiência);

Fonte: Baseado no IRIS (2014).

A partir do quadro de análise e a identificação de seus elementos, é possível apontar quem são os impactados, qual o benefício social que o negócio gera e estabelecer a classificação dos tipos de negócio com impacto social investigado.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados a escolha do método e os procedimentos utilizados para atender aos objetivos propostos.

5.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Para identificar e analisar os dados necessários ao cumprimento dos objetivos desta pesquisa, a abordagem de investigação metodológica adotada foi o método de pesquisa qualitativa-quantitativa. A justificativa está amparada na definição de Roesch (2005):

[...] o projeto pode combinar o uso de mais de um método. Aliás, é comum que na fase exploratória se utilize a postura própria do método qualitativo de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processo em andamento. Numa etapa seguinte, a tendência é buscar medir alguma coisa de forma objetiva, como é o propósito do método quantitativo. (ROESH, 2005, p. 126).

Ainda, na visão de Chizzotti (2001, p. 84): “[...] algumas pesquisas qualitativas não descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente na etapa exploratória de campo ou nas etapas em que estes dados podem mostrar uma relação mais extensa entre fenômenos particulares.”

Na escolha pelo método qualitativo, o pesquisador busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. O método fornece uma análise mais detalhada sobre a vida das pessoas, experiências, comportamentos, emoções e sentimentos, e também pesquisa sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais e fenômenos culturais (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Já no método quantitativo, o pesquisador busca coletar dados através de amostras e informações numéricas, e o tratamento destes dados vai desde as mais simples até as mais complexas técnicas estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Hair Jr. *et al.* (2005) descreve as técnicas qualitativa e quantitativa a partir de seu propósito e propriedades, conforme quadro 10.

Quadro 10 – Comparação entre dados quantitativos e dados qualitativos

COMPARAÇÃO ENTRE DADOS QUANTITATIVOS E DADOS QUALITATIVOS		
Descrição	Dados quantitativos	Dados qualitativos
Propósito	Mais úteis para testagem. Oferecem informações resumidas sobre várias características. Úteis no mapeamento de tendências.	Mais úteis para descobertas. Oferecem informações aprofundadas (maior compreensão) sobre algumas características. Descoberta de motivações e valores "ocultos".
Propriedades	Técnicas de coleta mais estruturadas e classificações objetivas. Alta preocupação com a representatividade Entrevistas relativamente curtas (de 1 a 20 minutos). Entrevistador é passivo. Amostras grandes (mais de 50). Resultados objetivos.	Técnica de coleta menos estruturadas que exigem interpretação subjetiva. Pouca preocupação com a representatividade. Entrevistas relativamente longas (no mínimo, meia hora). O entrevistador é ativo e deve ser altamente capacitado. Amostras pequenas (de 1 a 50). Resultados subjetivos.

Fonte: Hair Jr. et al. (2005, p. 102).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005) a união das duas técnicas mostra-se favorável e que elas complementam-se muito bem. Segundo os autores, “[...] uma aliança muito importante entre as duas é a de que os estudos qualitativos podem desenvolver ideias passíveis de serem testadas com algum tipo de abordagem quantitativa.” (HAIR Jr. et al., 2005, p. 103).

Essa combinação de métodos é definida por Creswell (2007) como pesquisa de métodos mistos, pois, segundo o autor, pode empregar tanto a técnica qualitativa como a quantitativa. “Por exemplo, um problema de pesquisa de métodos mistos pode ser um estudo em que existe tanto a necessidade de entender a relação entre as variáveis em uma situação quanto a de explorar o tópico com mais profundidade.” (CRESWELL, 2007, p. 89).

O autor apresenta um comparativo entre as técnicas qualitativas, quantitativas e de métodos mistos, conforme quadro 11.

Quadro 11 – Procedimentos quantitativos, qualitativos e de métodos mistos

Método de pesquisa quantitativo	Método de pesquisa qualitativo	Método misto de pesquisa
Predeterminado. Perguntas baseadas em instrumento. Dados de desempenho, de atitude, observacionais e de censo. Análise estatística.	Métodos emergentes. Questões abertas. Dados de entrevistas, de observação, de documentos e audiovisuais. Análise de texto e de imagem.	Métodos predeterminados e emergentes. Questões abertas e fechadas. Formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades. Análise estatística e textual.

Fonte: Creswell (2007, p. 34).

Consideramos que o objetivo proposto nesta pesquisa, a parte qualitativa, tem papel exploratório, uma vez que busca mapear as empresas geradoras de impacto social, identificar

os elementos e informações sobre o modelo de negócios e testar e validar o quadro de análise e o questionário de coleta de dados.

Na parte quantitativa, objetiva-se conhecer ainda mais essas empresas, além de identificar os elementos do quadro de análise e descrever os elementos inicialmente identificados na etapa de pesquisa qualitativa. A união das duas técnicas de pesquisa tem por objetivo obter uma compreensão aprofundada sobre o fenômeno em estudo.

Segundo Malhotra (2006, p. 98), “[...] a pesquisa exploratória é um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador.”

Para Gil (2009), o estudo exploratório proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-los mais explícitos ou a construir hipóteses; tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. E Poupart *et al.* (2010) acrescentam que uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória possibilita familiarizar-se com as pessoas e suas preocupações.

Uma vez definidos o objetivo do estudo e o método de pesquisa, a identificação da unidade de análise, segundo Puzzebon e Freitas (1998) pode ser:

[...] composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos. A determinação da unidade de análise deve ser resultante de exame cuidadoso das questões de pesquisa. (PUZZEBON; FREITAS, 1998, p. 147).

A unidade de análise deste estudo são as organizações que se caracterizam como negócios com impacto social.

5.2 DESENHO DE PESQUISA

A figura 6 resume o desenho de pesquisa, mostrando a sequência do trabalho e as atividades executadas em cada uma das fases de pesquisa.

Figura 6 – Desenho de pesquisa



Fonte: A autora (2014).

5.3 COLETA DE DADOS

Para auxiliar no mapeamento e análise dos elementos constitutivos do quadro de análise das empresas com impacto social, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental com dados secundários, entrevistas e questionários.

A condução da coleta de dados é apresentada a seguir.

5.3.1 Pesquisa documental com dados secundários

Segundo Gil (2008, p. 51) a pesquisa documental “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.” Na pesquisa documental podem ser encontrados os documentos que não receberam tratamento como reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias ou documentos que já foram analisados anteriormente como os relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Esta pesquisa utilizou, para a coleta de dados, a pesquisa documental com dados secundários, pois se tratam de dados que já foram coletados para objetivos que não são os do problema em pauta. Tais dados podem ser coletados em diversas fontes e/ou publicações, como relatórios internos de empresas, associações, sindicatos, aceleradoras de impacto, bancos de fomento, internet, entre outros.

Esta é a concepção confirmada por Roesch:

[...] uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a missão, políticas de *marketing* e recursos humanos, documentos legais, etc. Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados. (ROESCH, 2009, p. 165).

Conforme Hair Jr. *et al.* (2005), tendências recentes têm aumentado o uso dos dados secundários. A tecnologia tornou os dados secundários mais acessíveis a um maior número de administradores. É um método vantajoso, pois eles podem ser obtidos com muita rapidez, gerando economia de dinheiro e tempo. Os autores destacam ainda que há, virtualmente, uma lista infindável de fontes potenciais para os dados secundários. Esse pensamento também é o de Severino (2007, p. 136), que acrescenta que a internet “[...] tornou-se uma indispensável fonte de pesquisa para os diversos campos do conhecimento.”

A pesquisa documental com dados secundários teve por objetivo identificar e mapear as empresas com impacto social. Essa etapa possibilitou ainda identificar alguns elementos constitutivos do quadro de análise e auxiliar na identificação dos tipos de negócios com impacto social.

5.3.1.1 Mapeamento das organizações

Para identificar as empresas de impacto social no contexto brasileiro, foi necessário delimitar o universo de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2001) apontam que o universo ou população da pesquisa representam o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum. A delimitação do universo consiste em: “[...] explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc, serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidades onde vivem, etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 108).

Conforme Flick (2009), a amostragem pode tratar da seleção de pessoas, objetos a estudar, situações a serem observadas, ou da seleção de lugares onde se espera encontrar essas organizações, objetos ou situações. A amostragem é relevante na pesquisa qualitativa, dada que esta reduz o horizonte potencialmente infinito de materiais e casos possíveis para seu estudo a uma seleção administrável e, ao mesmo tempo, justificável.

Dessa forma, considerando a dificuldade de um levantamento de todas as empresas que se denominam “empresas de impacto social” no Brasil, utilizou-se a metodologia *Snowball* ou “Bola de Neve” como ferramenta para auxiliar na pesquisa.

A técnica consiste em escolher inicialmente uma determinada amostra. A esses indivíduos da amostra inicial são solicitados que indiquem outros indivíduos que possam conhecer (GOODMAN, 1961). Essas indicações vão sendo coletadas até que seja alcançado o objetivo proposto.

Segundo Cohen e Arieli (2011, p. 427) a metodologia de amostragem *Snowball* ou “amostragem de referência em cadeia”, “[...] é um método distinto de amostragem por conveniência, muito eficaz em pesquisas para localizar, acessar e envolver pessoas, organizações ou populações específicas.” A técnica auxilia na criação de uma amostra representativa da população de pesquisa. Os autores complementam que essa metodologia é usada tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas.

Dentre os muitos atores do ecossistema que podem auxiliar na disseminação deste modelo de negócios, é possível identificar: as aceleradoras de impacto, incubadoras, fundos de investimento, bancos de fomento, investidores-anjos, governo e universidades (FERNANDES, 2013).

Após o levantamento dos atores que compõe o ecossistema dos negócios com impacto social, optou-se por iniciar a fase de mapeamento pela Aceleradora de negócios Artemísia, fundada em 2004. A empresa é “[...] pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil.” (ARTEMISIA, [2014?a]). A aceleradora disponibiliza em seu site o portfólio das empresas aceleradas, e obteve-se uma lista inicial de 34 iniciativas já apoiadas pela aceleradora.

Utilizando a metodologia *snowball*, a cada site visitado, foram identificados a iniciativa de negócios e os parceiros da iniciativa. Esses parceiros eram consultados para verificar se eles disponibilizam em sua homepage o seu portfólio de empresas apoiadas. Em caso de disponibilidade pública das empresas, elas eram adicionadas à lista de iniciativas inicialmente composta das 34 empresas aceleradas pela Artemísia.

Assim, foram feitos os levantamentos até que as empresas e nomes constantes começaram a se repetir, ou seja, chegando-se ao ponto de saturação.

O quadro 12, a seguir, aponta as iniciativas investigadas e quais delas dispõem de portfólio publicado em sua homepage.

Quadro 12 – Entidades apoiadoras de negócios com impacto social

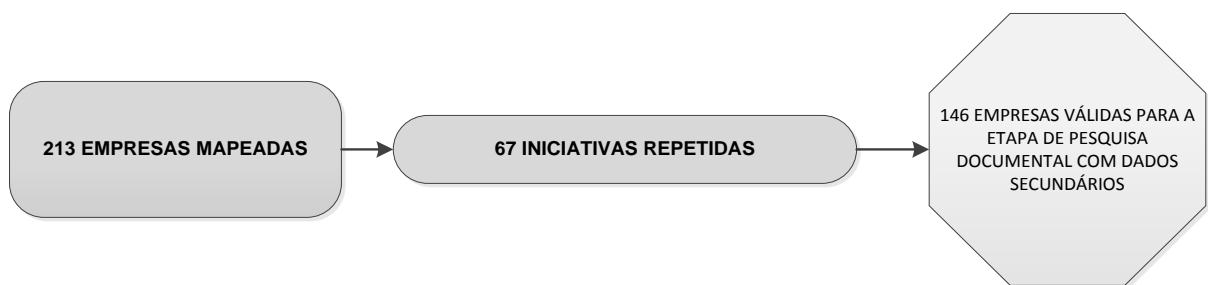
EMPRESA	LINK DO PORTFÓLIO
ARTEMÍSIA	http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/aceleradora/portfolio/nosso-portfolio.aspx
ANDE POLO BRASIL	http://bpolo.net/Atores.aspx
INSTITUTO QUINTESSA	http://quintessa.org.br/negocios-sociais/negocios-sociais-casos/
MAPEAMENTO SEBRAE	http://gestaportal.sebrae.com.br/customizado/negocios-sociais-sebrae-nos-negocios-sociais/diretrizes-e-estrategias
NEE&T BRASIL	http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2013/08/2013-08-Country-Profile-Brazil-PO.pdf
PIPA ACELERADORA	http://www.pipa.vc/
PROJETO VISÃO DE SUCESSO	http://www.projetovisaodesucesso.com.br/empreendedores.php
SISTEMA B BRASIL	http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-brasil
SITAWI	http://sitawi.org.br/cases-de-emprestimo/
VOX CAPITAL	http://www.voxcapital.com.br/investimentos/portfolio/equity/
VOX CAPITAL	http://www.voxcapital.com.br/investimentos/portfolio/vox-labs/

Fonte: A autora (2014).

O mapeamento inicial das iniciativas de negócios com impacto social ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2014. O resultado do levantamento resultou em 213 iniciativas geradoras de impacto social.

Terminada essa etapa de mapeamento inicial, foi feita uma vistoria para identificar quais eram iniciativas repetidas, ou seja, quais foram citadas mais de uma vez no decorrer do mapeamento e essas iniciativas foram descartadas, restando uma população válida de 146 empresas (figura 7).

Figura 7 - Iniciativas mapeadas com a técnica de *snowball*



Fonte: A autora (2014).

Para cada uma das empresas válidas identificadas no mapeamento, foi adotado o mesmo critério: acesso ao home site oficial da empresa, para buscar os dados de contato, informações relativas à estrutura da empresa, ramo de atividade, público-alvo, quem são seus clientes, rede de parceiros e abrangência do negócio. No caso das empresas que não possuíam site, foi pesquisado se elas tinham *blog* ou página em rede.

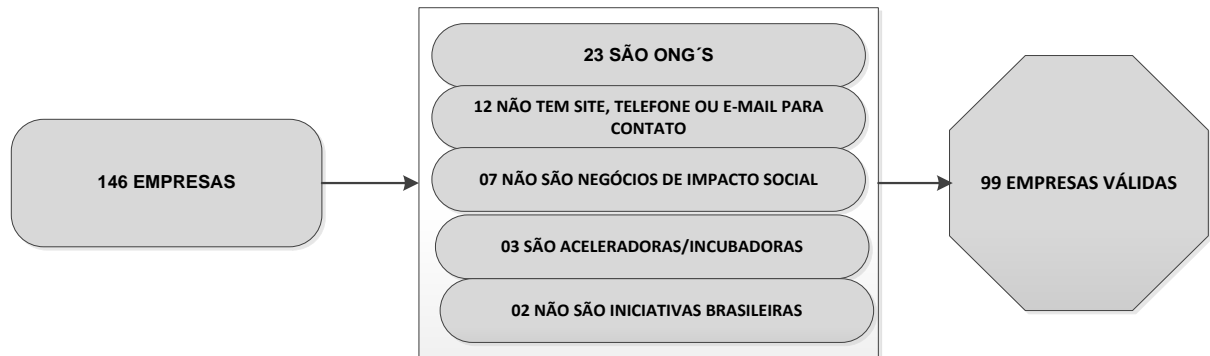
Observou-se que algumas das empresas possuem em seu site *links* que remetem a outras páginas de jornal, revistas e demais veículos de comunicação, onde essas empresas foram citadas em matérias ou entrevistas. Esses links foram acessados para auxiliar no levantamento de dados.

Após o término do levantamento de dados secundários, observou-se que algumas iniciativas não cumprem os requisitos desta pesquisa, ou seja, não são iniciativas alvo desta pesquisa, como ONG's, iniciativas internacionais, aceleradoras e incubadoras. Essas iniciativas foram descartadas, assim como as empresas onde não foi possível encontrar os dados para contato.

Também foram desconsideradas da amostra sete empresas, pois a partir do levantamento de dados secundários foi possível identificar que elas não são geradoras de impacto social. Essas empresas não ofertam o seu produto para a população de baixa renda, o tipo de serviço prestado utiliza mão de obra qualificada e o produto ou serviço não atende os

setores que são contemplados nos negócios de impacto social, como a educação ou saúde, por exemplo. Nesta etapa foram desconsideradas 47 empresas, restando 99 empresas válidas (figura 8).

Figura 8 – Empresas desconsideradas na etapa de levantamento dos dados secundários



Fonte: A autora (2004).

Esta relação de 99 empresas leva ao cumprimento de um dos objetivos propostos na pesquisa que foi mapear os tipos de negócios com impacto social existentes no Brasil. Os resultados permitiram avançar a coleta de dados, passando para a validação do instrumento de pesquisa e o quadro de análise.

5.3.2 Entrevistas

Para Goldenberg (2007, p. 90), o “[...] a entrevista ou questionário são instrumentos para conseguir respostas que o pesquisador não conseguiria com outros instrumentos.” Marconi e Lakatos (1999) corroboram com o autor anterior, afirmando que a entrevista é a oportunidade de obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos para o estudo em questão.

Para Roesch (2009), o objetivo primário dessa técnica é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

A entrevista é considerada uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa, pelas vantagens que contempla (ROESCH, 2009; YIN, 2005). Pode-se destacar, dentre essas vantagens, a flexibilidade de poder esclarecer o significado das perguntas no transcorrer da entrevista e a possibilidade de obtenção de dados adicionais sobre a organização, algo que não seria possível de identificar através do questionário.

Cabe destacar que a entrevista tem por objetivo validar o quadro de análise e o instrumento da coleta de dados. Logo, a entrevista permite a interação entre o pesquisador e o entrevistado para a análise em conjunto sobre os elementos que compõe o modelo de negócio e é possível obter as contribuições do entrevistado para, se necessário, modificar ou melhorar o quadro de análise, bem como o roteiro de perguntas para o questionário.

Essa interação entre o entrevistado e o entrevistador segundo Alves (2007) possibilita colher uma gama de informações, aprofundar os dados fornecidos e realizar correções sobre dados levantados, ouvindo diretamente e imediatamente da fonte informante.

As entrevistas, segundo Roesch (2009), podem ser pessoais ou por telefone. Por uma questão de tempo para a realização da coleta e custos financeiros, que seriam demandados para entrevistar todos os empreendedores localizados nas mais diversas regiões brasileiras, as entrevistas foram efetuadas por telefone e *Skype*.

Como a realização das entrevistas teve por objetivo testar e validar o quadro de análise e o instrumento de coleta, visando obter compreensão mais aprofundada sobre as características e elementos do quadro de análise, não houve um roteiro de entrevista, e o próprio questionário foi utilizado para a validação. As entrevistas não foram gravadas, pois foram realizadas por *Skype*, o registro foi escrito à mão durante o transcorrer da entrevista, contendo as respostas do entrevistado e informações adicionais úteis para a o desenvolvimento da pesquisa.

Para as entrevistas, o seguinte protocolo foi seguido: às empresas que disponibilizaram em seu site o e-mail para contato, foi encaminhado um e-mail com uma apresentação da pesquisadora, a intenção do estudo e uma solicitação de agendamento da entrevista via telefone ou *Skype*. Para as empresas que não haviam fornecido endereço de e-mail, o contato foi feito via telefone e depois foi solicitado a elas que informassem um e-mail para o envio da apresentação, intenção de estudo e solicitação de agendamento para a entrevista. Finalmente, para as empresas em que não foi possível identificar e-mail ou telefone de contato, mas possuíam link do “fale conosco”, o contato inicial foi feito através dessa ferramenta, sendo enviada uma breve descrição do estudo e solicitando então o e-mail para envio de demais informações sobre o estudo e a solicitação da entrevista.

As entrevistas tiveram como função a validação do quadro de análise, bem como a validação do instrumento de coleta de dados (questionário) utilizados na análise, pois foram efetuadas as mesmas perguntas do questionário, possibilitando que os dados fossem adicionados aos dados dos questionários para a análise em estudo.

Após o envio dos e-mails, disponibilizaram-se para a entrevista seis empreendedores. Temos, a seguir, o perfil das empresas entrevistadas (quadro 13).

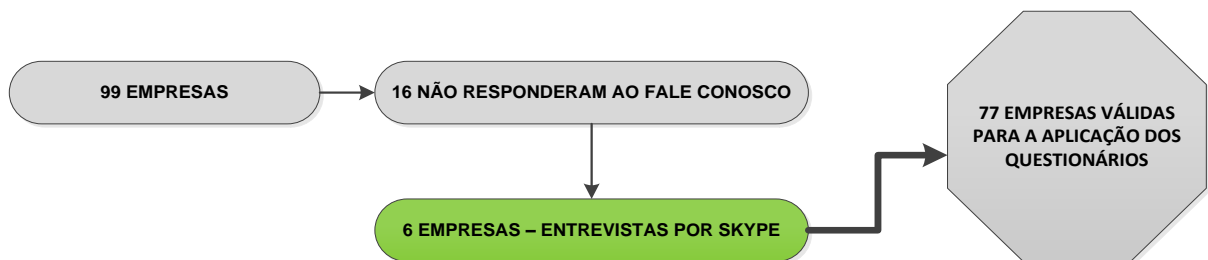
Quadro 13 – Perfil das empresas entrevistadas

PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS			
EMPRESA	REGIÃO	SETOR	PRODUTO QUE OFERTA
Empresa A	PR	Tec. Inclusivas	Software de baixo custo e alta eficiência, que possibilita o acesso a informação e educação às pessoas com deficiência visual.
Empresa B	SP	Saúde	Tratamento e prevenção de obesidade infantil; atua em diversas frentes para levar a mudança comportamental aos obesos.
Empresa C	SP	Habitação	Soluções integradas em reformas habitacionais de baixo custo.
Empresa D	SP	Serviços	Realiza serviços de entregas expressas utilizando somente bicicletas.
Empresa E	MG	Tec. Inclusivas	Soluções inovadoras e com tecnologia de ponta de produtos e serviços visando a integração da população com deficiência junto a sociedade (LIBRAS).
Empresa F	MT	Bens de consumo	Produtos derivados da Castanha do Pará (com e sem casca, azeite, creme e granulados).

Fonte: A autora (2014).

Considerando que 16 empresas não responderam ao contato do fale conosco, ou seja, não disponibilizaram um e-mail para o envio do instrumento de coleta de dados, estas foram descartadas da amostra, restando então, para a próxima etapa, 77 empresas válidas para a aplicação dos questionários.

Figura 9 – Amostra para a realização das entrevistas



Fonte: A autora (2014).

O período de entrevistas ocorreu entre 17 e 31 de março de 2014, e cada entrevista teve duração média de 30 minutos, e os respondentes eram os fundadores, sócios ou gestores qualificados (gerente/diretor).

5.3.3 Questionários

Segundo Alves (2007), os questionários são constituídos de várias perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador. Podem conter perguntas estruturadas e perguntas abertas, assim como no roteiro de entrevista.

Para Collis e Hussey (2005), o questionário é um método popular de coleta de dados que tem por objetivo descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente. Os autores tratam ainda da importância de validação do instrumento, onde afirmam que o ideal é: “[...] testar os questionários em pessoas que são parecidas com aquelas da sua amostra.” (COLLIN; HUSSEY, 2005, p. 167).

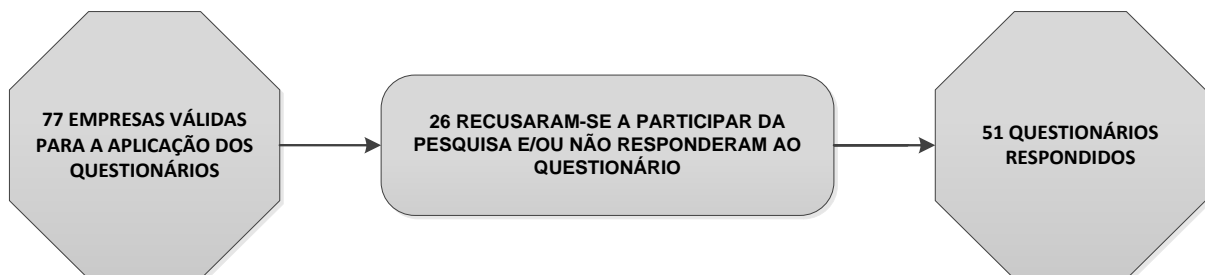
Quanto à elaboração do questionário, segundo Gil (2008):

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. (GIL, 2008, p. 121).

Após a elaboração e a validação do instrumento de coleta, o questionário foi encaminhado via correio eletrônico às 77 empresas. Destaca-se que algumas empresas não puderam ou não quiseram responder a todas as perguntas do questionário (por questões de confidencialidade de informações). Essas empresas não foram invalidadas da análise geral, apenas não serão consideradas para as questões específicas às quais não foi possível obter a informação.

O período de envio dos questionários ocorreu entre abril e maio/2014 e 26 empresas não responderam ao questionário (figura 10). O modelo adotado do questionário encontra-se no apêndice A do presente trabalho.

Figura 10 – Amostra de questionários válidos



Fonte: A autora (2014).

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

As questões que orientam este estudo relacionam-se as seguintes perguntas de pesquisa: Quais são os elementos do modelo de negócio com impacto social? Como esses elementos se apresentam na realidade brasileira? Quais são os benefícios sociais? Para responder aos questionamentos, foram utilizadas além da revisão teórica, o emprego das técnicas de coleta de dados apresentadas anteriormente.

A parte qualitativa da pesquisa teve por objetivo mapear as iniciativas geradoras de impacto social no Brasil, testar e validar o instrumento de pesquisa e auxiliar na compreensão mais aprofundada sobre as características e elementos do quadro de análise. A partir das entrevistas foi possível também coletar os dados das empresas para que fossem tabulados e computados aos resultados dos questionários para a análise.

Os dados coletados na parte qualitativa do trabalho - dados secundários (pesquisa documental) e dados primários (entrevistas), foram organizados, e tratados a partir da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), este tratamento de dados resulta em uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

A codificação, segundo Creswell (2010), é o processo de organização do material em blocos ou segmentos de texto, ou seja, manter os dados da coleta agrupados por categoria, rotulando estas categorias com um termo, antes de atribuir os significados.

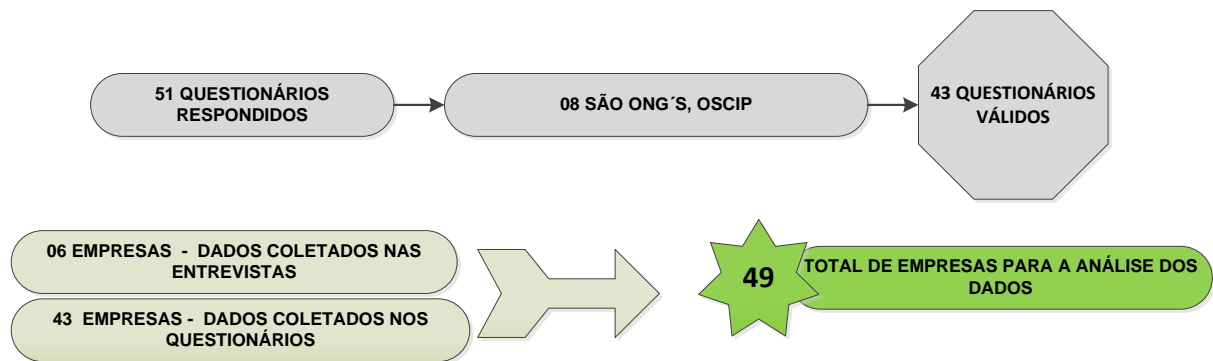
A pesquisa quantitativa permitiu ampliar o conhecimento e a realidade sobre as empresas, identificando os elementos constituintes dos modelos de negócios com impacto social. A apresentação dos dados obtidos a partir dos questionários foram baseados na mensuração das amostras para descrever a população, ou seja, através da contagem de frequência (quantidade) (HAIR Jr. et al., 2005, p. 83-84).

Em uma primeira análise das respostas e da identificação dos elementos, verificou-se a necessidade de descartar oito respondentes, pois se tratavam de iniciativas sem fins lucrativos (ONGs). Essas iniciativas desqualificadas não se enquadram no perfil da amostra alvo deste estudo, que são as organizações necessariamente sustentáveis e que geram valor social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Após a identificação das oito iniciativas e o seu descarte, a amostra para a análise apresentada a seguir, contém 43 questionários válidos. Na sequência, foram acrescentados os dados das seis entrevistas utilizadas na etapa de validação do quadro de análise, e instrumento

de coleta de dados aos dados dos questionários. A amostra total para a análise foi composta de 49 empresas (figura 11).

Figura 11 - Amostra final de empresas para análise dos resultados



Fonte: A autora (2014).

Tendo definido a amostra válida para a análise dos dados, o capítulo seguinte apresenta a análise dos resultados.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise e os resultados obtidos a partir das técnicas empregadas para a coleta de dados, objetivando analisar e descrever os negócios com impacto social a partir dos elementos do quadro de análise proposto.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta seção tem por finalidade apresentar as características gerais dos negócios com impacto social, como o ano de fundação, sua localização nas mais diversas regiões do Brasil e também em quais setores do mercado estão presentes.

➤ Quanto ao ano de fundação:

No levantamento de dados sobre o ano de fundação das empresas, cinco delas (10%) não responderam ao questionamento, considerando as 44 iniciativas que prestaram tal informação (quadro 14).

Quadro 14 - Negócios com impacto social por ano de fundação

ANO DE FUNDAÇÃO	Nº DE INICIATIVAS
1997	1
2001	1
2002	1
2004	1
2005	2
2006	2
2007	1
2008	3
2009	7
2010	6
2011	9
2012	7
2013	3

Base de Dados: 44 empresas.

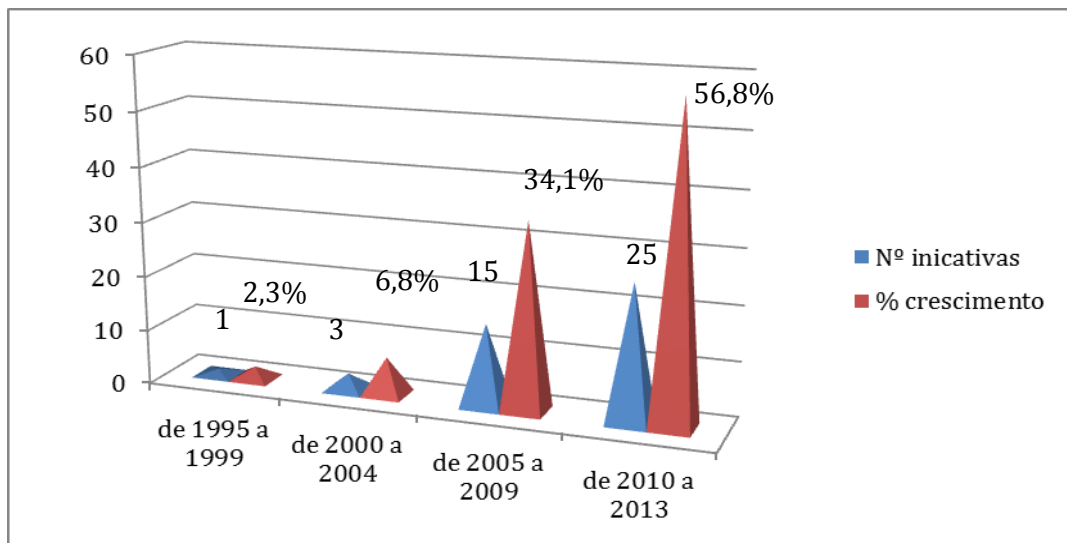
Fonte: A autora (2014).

O resultado reafirma o que já foi apontado pelos autores no referencial teórico, de que este é um modelo de negócios relativamente novo e que está em crescimento.

A população de baixa renda tornou-se um alvo prioritário no mundo corporativo e tem pressionado as empresas a olhar para a base da pirâmide como uma oportunidade com imenso potencial de crescimento nos próximos anos (PRAHALAD, 2005).

Os números apresentados mostram que os negócios estão em expansão, e que, se agrupados em períodos e analisados em taxa de crescimento, fica claro que o modelo de negócios com impacto social está em ascensão (figura 12).

Figura 12 - Ascensão dos negócios com impacto social



Fonte: A autora (2014).

Conforme a figura verifica-se que 56,8% das empresas foram criadas nos últimos três anos (entre 2010 e 2013). A partir do levantamento dos dados secundários, foi possível encontrar reportagens que abordam o assunto, bem como a sua relevância:

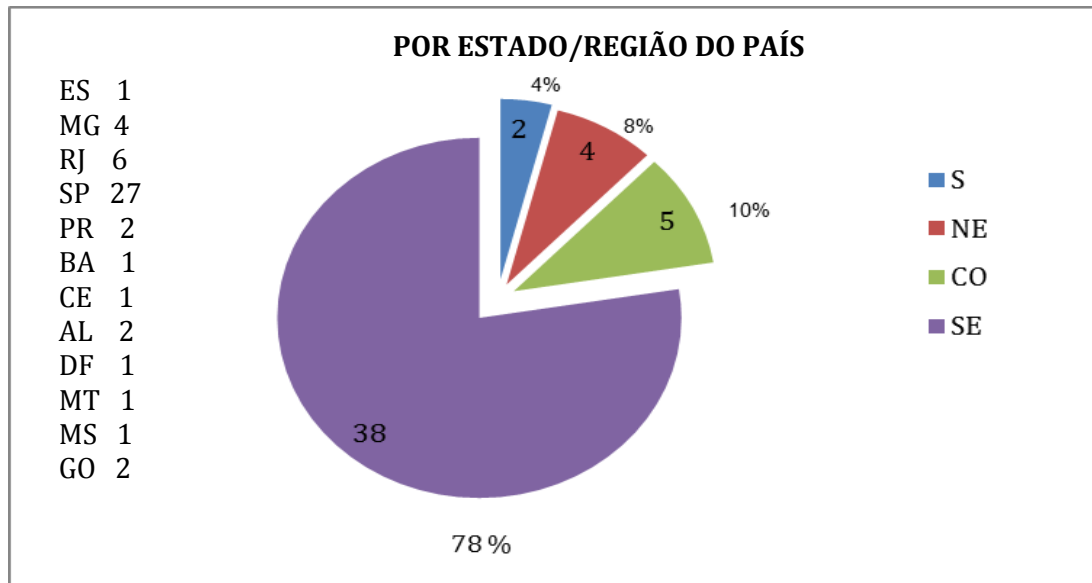
Embora os negócios sociais sejam ainda embrionários no Brasil, mas as metas são ambiciosas. Em palestra realizada no dia 29 de maio, em São Paulo, Muhammad Yunus definiu esse novo modelo de business não como uma forma de ganhar dinheiro, mas de resolver problemas sem a necessidade de usar recursos externos. “Quero imaginar um mundo onde não existam miséria e desemprego e, quando se falar nisso no futuro, as pessoas se perguntarão do que se trata. (BORGES, 2012).

Em 2011, havia apenas um fundo de investimento para negócios sociais no Brasil. Atualmente, há vários, declara Robert Parkinson, coordenador de parcerias da Artemísia, organização de fomento a negócios sociais. O setor ainda não está maduro, mas se encontra bem mais desenvolvido do que há três anos. (ATUAÇÃO..., 2014).

➤ Quanto à localização dos negócios com impacto social

Apesar de muitas destas iniciativas não atenderem somente a população local de onde estão instaladas, é interessante observar a distribuição e a concentração de negócios com impacto social nas diversas regiões brasileiras (figura 13).

Figura 13 - Localização dos negócios com impacto social



Fonte: A autora (2014).

Observa-se na figura que, somente o estado de São Paulo representa 55% dos negócios com impacto social deste estudo. Se considerarmos a região Sudeste do país, o percentual aumenta para 78% das iniciativas mapeadas. O alto índice pode ser justificado pelo fato de que nessa região está concentrado o maior número de empresas do País.

O estado de São Paulo é o maior concentrador de empresas no Brasil, e detém o título de ser o maior em concentração de riquezas. Essa informação é confirmada pelo censo do IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação), publicado em maio/2014, onde os estados de SP, MG, RJ e RS concentram mais da metade das micro e pequenas empresas do País:

[...] segundo os dados do Empresômetro, apenas quatro unidades da federação concentram 55% de todas as empresas do país: São Paulo, com 29,01%; Minas Gerais, com 10,12%; Rio de Janeiro, com 8,43% e Rio Grande do Sul, com 7,47%. (1,8 % DOS MUNICÍPIOS..., 2014).

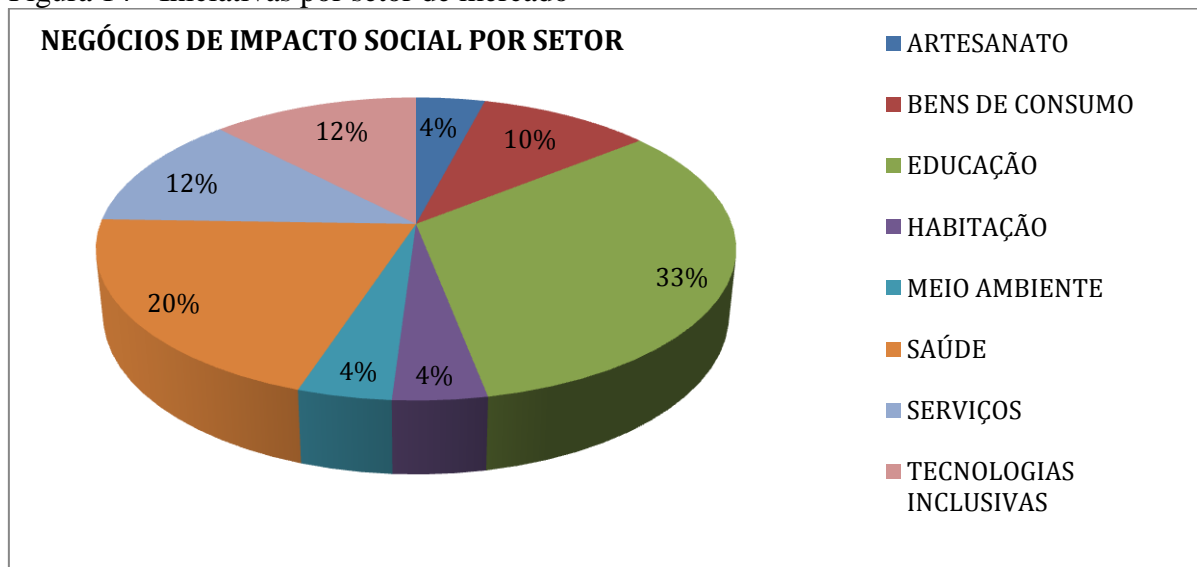
Outro ponto importante, e que pode ser causa de influência, é que as entidades apoiadoras de iniciativas com impacto social estão localizadas nesses estados. Exemplos dessas entidades são as mais conhecidas como a Sitawi, Aceleradora Pipa e a Yunus Negócios

Sociais, que estão localizadas no Rio de Janeiro. Em São Paulo encontramos entidades como Vox Capital, NESsT Brasil, Instituto Quintessa, Aceleradora Artemísia, Projeto Visão de Sucesso e Endeavor Brasil.

➤ Setores de mercado

Dornelas (2010) aponta que o cenário ideal para essas iniciativas encontra-se nas áreas de educação, saúde, habitação, serviços financeiros e bens de consumo. Os resultados evidenciam que os setores que mais empreendem negócios são a Educação e Saúde, respectivamente. A área de Educação compreende 33% dos negócios mapeados, seguida da área de saúde que corresponde a 20% das iniciativas em estudo. A distribuição das iniciativas por setor é apresentada na figura 14.

Figura 14 - Iniciativas por setor de mercado



Fonte: A autora (2014).

Em uma pesquisa publicada em 2011, pelo Plano CDE, em relação ao foco de atuação das empresas, estas apresentaram os seguintes índices: Educação (34%), Microcrédito/Serviços Financeiros (24%), Cultura (24%) e Canais de Distribuição (18%), Habitação (6%) e Saúde (4%) (ONDE..., 2011).

Esses dados confirmam que a maioria dos negócios ainda está voltado para o setor de Educação. Cabe destacar o avanço do setor da saúde nos dois anos entre a primeira pesquisa e esta, pois esse setor, na amostra em estudo, é o segundo maior, enquanto na pesquisa de 2011 a saúde era o sexto setor em número de iniciativas.

Empresas que privilegiam a saúde e a educação tem atenção especial de vários investidores:

No Brasil os negócios sociais geraram cerca de 250 milhões de reais em 2013 estimados pelo Plano CDE (organização focada em pesquisa, inovação e impacto para as classes C, D e E). Só a procura por consultorias no SEBRAE para abertura de negócios sociais tem crescido entre 30 e 40% anualmente. Entre os setores mais beneficiados pelos negócios de impacto social estão as áreas da saúde, educação, microcrédito, inclusão, gestão de finanças pessoais e o meio ambiente. (IDEIA SUSTENTÁVEL, 2014).

Quem quiser lançar uma empresa de educação voltada para a base da pirâmide e com impacto social ou investir em negócios sociais de educação, pode ir em frente: há, no mercado brasileiro, muita demanda para determinados produtos ou serviços educacionais e, conseqüentemente, muitas lacunas onde empreendedores podem atuar. (GOMES, 2013).

O SUS (Sistema Único de Saúde) é a única opção para 70% da população brasileira cuidar da sua saúde. Apesar de ser referência em política pública, apresenta diversas deficiências que afetam a qualidade de vida da população, sobretudo dos grupos que mais demandam serviços de saúde: crianças, mulheres em período de gestação, idosos e pacientes crônicos. (ARTEMISIA, [2014?a]).

➤ Quanto ao porte da empresa

Para identificar o porte da empresa, foi necessário questionar os empreendedores quanto ao faturamento anual do negócio. Por tratar-se de um questionamento que envolve a divulgação dos valores que a empresa arrecada, doze das iniciativas (24%) não quiseram responder.

Conforme o quadro 15, observa-se que a maioria das iniciativas são de pequenas empresas, ou seja, 57% dos negócios têm faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

Quadro 15 - Porte das empresas

PORTE DAS EMPRESAS	
MICRO	14
PEQUENAS	21
MEDIA/GRANDE	2

Fonte: A autora (2014).

É predominante o número de micro e pequenas empresas, juntas representam 95% da amostra. O tamanho dessas empresas pode ser justificado pelo fato de serem jovens e ainda em fase de amadurecimento.

A justificativa pode estar também no contexto ideal para os empreendedores sociais abrirem um negócio, que segundo Reid e Griffith (2006, p. 3) são as comunidades locais, pois estas comunidades compreendem os principais beneficiários, seja como consumidores de seus

produtos/serviços ou como funcionários da organização. Esta visão é compartilhada por Ko (2012), que afirma que as empresas sociais oferecem uma ampla gama de contribuições para a economia local de uma região em desenvolvimento.

A constatação da afirmação acima também é comprovada pela pesquisa da Endeavor, (uma organização de fomento ao empreendedorismo) que constatou que 74% dos empreendedores focaram em ter sucesso localmente no começo, para conseguirem aperfeiçoar os aspectos mais fundamentais dos seus modelos de negócios. Estes empreendedores aspiravam tornar suas empresas globais e desenharam seus negócios de uma forma que fosse possível expandir globalmente no futuro (ENDEAVOR GLOBAL, 2011).

6.2 ELEMENTOS CONSTITUINTES DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

O quadro de análise proposto neste estudo é composto de elementos que auxiliam na identificação dos negócios com impacto social. Estes elementos estão estruturados em quatro blocos, e serão apresentados de acordo com estes blocos.

6.2.1 Equação de lucro econômico

Nesta seção são apresentados os dados sobre os proprietários dos negócios, se o modelo é sustentável, aceita doações e qual o destino das receitas excedentes.

➤ Quem são os proprietários do negócio

Todas as iniciativas foram concebidas a partir da visão de empreendedores, alguns a partir da visão de demanda de mercado, outros por experiência própria vivida que levou a criação do modelo de negócio.

Exemplos de visão e/ou ideia para empreender são comuns entre os empreendedores de negócios de impacto. Em um dos questionários, o empreendedor justificou que:

[...] a empresa começou como uma maneira de agradecer a Deus por ter sobrevivido de um grave acidente de carro. Mas tornou-se um negócio mesmo depois de um ano de seu surgimento, quando foi lançada a plataforma *on line* para o ensino do inglês, pacotes de exercícios e certificado.

A nossa história começou em 2008, quando programamos uma campanha na Rocinha, e percebemos o tamanho da demanda reprimida. Hoje temos uma unidade em São Conrado, e outra na Tijuca. Crescer é sempre um desafio, ainda mais em crescer e manter a qualidade. Mas é muito legal ver que o paciente é bem atendido e

sai daqui com o problema resolvido. É muito legal ter um negócio social e ajudar a transformar a vida das pessoas. (ENDEAVOR BRASIL, 2013).

A questão dos conhecimentos prévios que levaram estes empreendedores a constituir o modelo de negócios será analisada mais adiante.

➤ Sustentabilidade dos negócios com impacto social

Os negócios com impacto social, segundo Yunus (2010), são empreendimentos concebidos para resolver problemas sociais e devem ser autossustentáveis, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas.

Neste sentido, a amostra desta análise é de 45 iniciativas, tendo em vista que quatro empreendedores (8%) optaram por não manifestar-se.

Os empreendedores foram questionados sobre a sustentabilidade de seus negócios e uma segunda questão fazia referência quanto a aceitar ou depender de doações.

Logo, 42 iniciativas (93%) já são sustentáveis, ou seja, a receita gerada pela venda de seus produtos ou serviços já é suficiente para pagar a operação da empresa, sendo então, autossustentáveis. As outras três (7%) afirmam ainda não ter receitas suficientes para o custeio de suas operações. Estas empresas justificaram como captam recursos complementares para o custeio de suas operações.

A primeira afirma que ainda mantém-se parcialmente de doações de outras empresas (em torno de 30% de suas despesas mensais são custeadas por estas arrecadações), mas que reverte o benefício concedido em projetos, levando palestras e capacitação para os funcionários e comunidades das empresas doadoras. O segundo empreendedor justificou que ainda esta na fase inicial de suas atividades e que os recursos que faltam para manter a operação da empresa, tem origem em recursos próprios. O terceiro empreendedor alega captar recursos com projetos para custear a empresa enquanto a venda de seus produtos e serviços não torna o negócio sustentável e lucrativo.

Quanto à segunda pergunta, onde os empreendedores foram questionados sobre doações, a grande maioria dos empreendedores, que somam 40 iniciativas (89%) não recebem doações. As outras cinco iniciativas que representam 11% da amostra recebem doações, e justificaram o recebimento.

A primeira, já citada, capta doações de empresas e custeia em torno de 30% de sua operação. Mas o benefício recebido é revertido em serviços para a empresa doadora. As outras quatro afirmam que também revertem o valor recebido em projetos e novas doações,

mas não dependem destas contribuições para a sustentabilidade da empresa. Em entrevista a Empresa A, declarou que:

“[...] não temos um link que remeta a doações no site. Mas às vezes recebemos o benefício de empresas, e o valor recebido é transformado em doações a pessoas com deficiência visual ou a entidades de apoio.” (EMPRESA A).

➤ Receita

Os negócios com impacto social não tem seu foco principal voltado para os lucros gerados, pois são caracterizados como organizações com propósitos sociais, e o objetivo final é o de criação de valor social, em vez de riqueza pessoal aos acionistas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; MAIR; MARTI, 2006). Contudo, a informação sobre a receita que a empresa gera, e o destino dos lucros é necessária para identificar e diferenciar os tipos de negócios com impacto social.

O critério de seleção das empresas neste estudo foi o de empreendimentos sustentáveis, que aliassem lucros sem depender de doações para a sua manutenção e sobrevivência, e que fossem geradoras de impacto social.

Oito empresas não quiseram revelar qual o destino dos excedentes provenientes das receitas, ou seja, a base de análise foi feita em 41 empresas.

Percebe-se que a filosofia pregada por Yunus (2010) é muito presente no contexto brasileiro, uma vez que: “[...] depois de cobertos os custos e o investimento, toda receita excedente é reinvestida no negócio para expansão e melhorias.” (YUNUS, 2010, p. 10).

Das iniciativas estudadas, 15 delas (37%) pagam pró-labore aos seus empreendedores, e os lucros excedentes são totalmente reinvestidos no negócio. As outras 26 iniciativas (63%) pagam pró-labore aos empreendedores e reinvestem parte do lucro na empresa.

Das vinte e seis empresas que reinvestem parcialmente os excedentes, a parcela do lucro não reinvestido é utilizada: vinte e uma empresas (51%) remuneraram somente os acionistas; três empresas (7%) afirmam pagar retorno aos investidores; duas empresas (5%) destacam que ha distribuição dos lucros entre funcionários.

Esse cenário reforça a teoria dos negócios de impacto social, onde o lucro é consequência no negócio, pois o foco e os esforços dos empreendedores são voltados à geração de benefícios sociais.

6.2.2 Rede de parceiros

O bloco que compreende a rede de parceiros trata da identificação das fontes de recursos financeiros da empresa, da matéria prima ou mão de obra de demais parceiros de apoio ou consultoria do negócio.

➤ Investidores

Já foi destacado nas seções anteriores sobre a ascensão dos negócios com impacto social. E uma vez que novas empresas surgem a cada dia, é importante saber se estas abrem um negócio contando com recursos próprios ou de terceiros, e de que forma buscam captar estes valores (se através de projetos, empresas parceiras, financiamentos ou fundos de investimento). O quadro 16 detalha o perfil das iniciativas com relação às fontes de recursos.

Quadro 16 - Quem são os investidores

FONTES DE RECURSOS	
FINANCIAMENTO/BANCOS	1
FUNDOS DE INVESTIMENTO	5
INVESTIDORES ANJO	6
PROJETOS/GOVERNO	3
OUTRAS EMPRESAS	2
MAIS E UM INVESTIDOR *	3
RECURSOS PRÓPRIOS	16
NÃO QUIERAM INFORMAR	13
* Três empresas receberam aportes financeiros de mais de um investidor	

Fonte: A autora (2014).

A amostra considerada foi de 36 empresas, pois 13 empreendedores (que representam 27% da amostra) não quiseram revelar a origem dos recursos para a abertura de sua empresa.

Conforme o detalhamento apresentado, vinte empresas, que representam 56% da amostra, receberam aporte financeiro de alguma entidade de apoio, e dezesseis empresas (44%) iniciaram suas atividades com recursos próprios.

Das vinte empresas que receberam incentivos financeiros para a abertura ou expansão de seu negócio, cinco delas atestaram a devolução do valor investido, ou seja, 25% dos investidores recebem o retorno do capital investido. E dois destes empreendedores afirmam que além do retorno do capital investido, os investidores tem participação dos lucros.

O que pode ser observado a partir desses dados, é que mais da metade dos empreendedores contaram com algum tipo de capital de terceiros para iniciar o negócio. Esse resultado demonstra a importância dos investidores no ecossistema dos negócios com impacto social. A parceria entre investidores e empresas de impacto social é vantajosa para ambas as partes.

Para as empresas, os investidores são fundamentais para abrir ou expandir uma iniciativa, e ampliar o impacto social positivo que estes empreendimentos geram:

[...] a notícia de que o fundo de investimentos de impacto *LGT Venture Philanthropy* (LGT VP) incorporou a paulistana Dr. Consulta em sua carteira. Em uma clínica às bordas da favela de Heliópolis, uma das maiores de São Paulo, Dr. Consulta presta serviços de saúde particulares à população de baixa renda, incluindo consultas com especialistas e exames diagnósticos. A promessa de parceria entre a empresa e o fundo é de que o recurso financeiro – valor não revelado – expanda as atuais duas clínicas do grupo para 20 até 2016 e atenda 200 mil pacientes até 2017. (TAMBELINI, 2014).

E para os investidores, o cenário é bastante promissor:

O Brasil apresenta uma conjuntura bastante favorável para o crescimento e o sucesso dos investimentos de impacto, pois apresenta uma combinação única entre oportunidades de negócios e desafios sociais. O país possui a sétima maior economia do mundo, com cerca de 80% da população, ou 160 milhões de pessoas, pertencentes às classes C, D e E que, juntas, possuem quase 50% do poder de compra no Brasil. (VOX CAPITAL, 2013a).

Como toda ineficiência ou gap de mercado, essa também apresenta enormes oportunidades para empreendedores antenados e motivados em criar soluções para melhorar a vida dessa população. Há alguns anos, a Vox Capital era o único fundo investindo nesses negócios. Hoje, já são cerca de 10 fundos nacionais e estrangeiros investindo em negócios com impacto social no Brasil. Ou seja, já existe muito capital interessado nesse tipo de empreendimento. (IZZIO, 2013).

Na mira dos fundos de investimento estão *startups* – companhias recém-criadas, em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado, e com potencial para forte crescimento – e pequenas e médias empresas (PMEs) que oferecem produtos financeiros e serviços essenciais para as áreas de saúde, educação e moradia a um preço acessível. (GRISOTTO, 2012).

➤ Fornecedores

O questionamento sobre quem são os fornecedores do negócio teve por objetivo investigar se a população da baixa renda fez parte do processo produtivo desses modelos de negócio. Os negócios inclusivos tem como descrição que, para ser caracterizado como tal, é necessária a inserção da população de baixa renda, bem como artesãos e produtores rurais como fornecedores, produtores ou distribuidores no processo de um negócio (BONNELL; VEGLIO, 2011).

Um exemplo do que tratam os autores acima, sobre a inserção da população de baixa renda, foi identificado em uma das entrevistas, na qual o empreendedor afirma “[...] comprar o material de construção de lojas locais (da comunidade), assim como os pedreiros também são locais.” (Empresa C).

Após a análise dos dados coletados, o cenário observado quanto aos fornecedores, é representado no quadro 17.

Quadro 17 - Fornecedores

FORNECEDORES	
POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA	1
ARTESÃOS	2
PRODUTORES RURAIS	3
EMPRESAS	8
MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA	35
TOTAL	49

Fonte: A autora (2014).

Observa-se que a grande maioria dos negócios (71% dos casos) utiliza-se de mão de obra especializada para a oferta de seus serviços ou desenvolvimento de seus produtos.

O cenário é facilmente justificado, uma vez que a grande maioria das iniciativas mapeadas é relacionada às áreas de saúde e educação. Para o bom atendimento da saúde pública, fazem-se necessários bons médicos, dentistas e enfermeiros. E para o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem e melhorem o quadro da educação são necessários o *expertise* de técnicos em informática para o desenvolvimento das plataformas de ensino e docentes com os conhecimentos nas áreas fins a que o negócio desenvolve. Logo, este cenário traduz o alto índice de fornecedores com necessidades e qualificações especializadas.

➤ Parceiros

A criação de novas empresas vem ganhando escala em todo o território nacional. E com isso, amplia-se também a responsabilidade dos órgãos de apoio a esses empreendimentos, no sentido de viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Estes órgãos de apoio compreendem o ecossistema dos negócios de impacto social. Segundo Fernandes (2013), são organizações voltadas ao desenvolvimento do setor como um

todo, no fortalecimento de empresas já existentes ou no estímulo à criação de novos empreendimentos. E atuam em diferentes frentes:

Algumas focam seus esforços no empreendedor (como a Ashoka), outras no empreendimento (como a Artemísia). Podem promover pesquisas e estudos (como a Avina), oferecer consultoria estratégica e em gestão (como a NESsT), disponibilizar cursos, palestras e treinamentos (como o The Hub), mediar contatos e relações, além de facilitar o acesso a investidores (como a Quintessa). Todas essas formas de suporte podem ser gratuitas ou pagas. (FERNANDES, 2013).

Quarenta empresas (82%) declararam ter parceiros de negócio, e por vezes citaram mais de uma organização de apoio (quadro 18).

Quadro 18 - Quem são os parceiros do negócio

PARCEIROS	
ACELERADORAS *	39
ARTEMÍSIA	23
INSTITUTO QUINTESSA	3
PIPA	1
NESsT	2
PROJETO VISÃO DE SUCESSO	10
PARCEIROS DE APOIO E CONSULTORIA	
ASHOKA	4
ENDEAVOR	9
FUNDAÇÃO AVINA	2
SEBRAE	3
GOVERNO	5
VOX CAPITAL	4
UNIVERSIDADES	9
INCUBADORAS	5
EMPRESAS PARCEIRAS	5
Base de dados: 40 empresas	
* 4 Empresas foram aceleradas por mais de uma empresa	
Total de empresas que passaram por uma aceleradora: 35	

Fonte: A autora (2014).

Do total da amostra de respondentes, quatro empreendedores (10%) passaram por mais de um processo de aceleração, logo observa-se que 35 delas (88%) contaram com este tipo de parceria para o desenvolvimento ou crescimento do negócio. Para nortear os leitores sobre os benefícios que uma empresa pode gozar ao ser acelerada, a Artemísia, pioneira neste ramo, tem como proposta:

[...] acelerar as startups com potencial de transformar o Brasil, por meio de um programa intensivo que oferece: formatação do modelo de negócio, acesso a rede de mentores, capacitação da equipe, refinamento do impacto social e conexões com investidores, gestores e parceiros [...]. (ARTEMISIA, [2014?b]).

Quanto aos parceiros de apoio e consultoria, destacam-se as universidades e incubadoras que deram apoio a 35% dos empreendedores. O número citado de apoiadores e empresas de consultoria mostra o quão presente estas iniciativas se fazem para a abertura de novos negócios, bem como para seu desenvolvimento e a consolidação dos negócios.

A justificativa da importância destas parcerias pode estar no fato de que nem todas as pessoas que tem uma grande ideia nascem com o perfil ideal para criar seu próprio negócio; muitas habilidades e competências podem ser desenvolvidas em cursos e programas de formação que estas empresas que constituem o ecossistema têm a oferecer (FERNANDES, 2013).

O fortalecimento do ecossistema, já discutido e explanado no referencial teórico, é importante para o desenvolvimento de bons negócios e favorece a troca de experiências, mas cabe destacar que:

Assim como em qualquer novo conceito de negócio, o movimento dos negócios sociais começa a contar com um ecossistema de organizações e pessoas que buscam acelerar seu crescimento e consolidação. Investidores, incubadoras, aceleradoras, veículos de comunicação especializados e instituições de ensino são exemplos de atores de tal ecossistema. Em comum, todos eles contribuem, incentivam e se beneficiam (no melhor dos sentidos) da disseminação do conceito e de exemplos de sucesso de negócios sociais - um movimento legítimo e necessário. (NEGÓCIOS..., 2013).

Um exemplo de iniciativa que ilustra esta importância das parcerias foi apresentado no Empreenda ([2013]), uma iniciativa do Senac São Paulo. Dentre os casos de sucesso, está a Solidarium. O empreendedor paranaense que fundou a empresa iniciou o negócio sem recursos, mas sempre buscando parcerias que potencializassem a abertura do negócio. A empresa tornou-se especializada em colocar produtores locais em contato com grandes redes varejistas após conseguir uma parceria com o Walmart. Hoje, os produtos feitos por pequenos artesãos nos mais diversos pontos do país são vendidos a redes como o Walmart, Renner, Tok & Stok, e diretamente ao consumidor via canal de *e-commerce*.

6.2.3 Competências

O bloco apresenta os resultados sobre quais conhecimentos organizacionais o empreendedor tinha quando da abertura do negócio. Os empreendedores foram questionados se possuíam algum conhecimento prévio sobre o negócio, e caso positivo, se a competência para a geração de vantagem competitiva estava ligada ao contexto local, *core business*, processo ou nas pessoas que compõe a empresa.

Das 49 empresas em estudo, dez não responderam a estas questões (20% da amostra). A base de dados foi baseada em 39 empresas.

Os empreendedores afirmam em 72% dos casos que tinham conhecimento prévio do contexto local. A partir das pesquisas sobre as empresas na internet, e das entrevistas dos empreendedores, o alto índice de empreendedores com conhecimento do contexto local justifica-se por que a maioria dos empreendedores já tiveram algum tipo de experiência nas organizações ou empresas na qual trabalhavam antes de empreender um negócio de impacto, o que lhes permite certo conhecimento do território atendido. Em um dos questionários, o diretor da empresa adicionou um comentário afirmando que: “[...] os empreendedores já desenvolviam atividades semelhantes em outra organização. Tinham conhecimento do setor, dos clientes e dos fornecedores.”

Outro exemplo é destacado a seguir:

Pegue por exemplo a Kidopi, que oferece soluções de eficiência na logística de recursos hospitalares de urgência e emergência. A empresa está desenvolvendo uma tecnologia que permite maior inteligência na eficiência da gestão e na ocupação de leitos, principalmente em situações emergenciais e de urgência. Seus empreendedores vêm da área biomédica, de clínica médica e de urgências. Decidiram abrir a empresa porque sabem que a prontidão do atendimento médico de urgência reduz de forma considerável o tempo de permanência do paciente no hospital e o risco de sequelas. Além disso, a gestão eficiente do fluxo hospitalar gera redução de custos de operação. (PESSANHA, 2013).

Quanto ao conhecimento do modelo de negócios, os 51% deste resultado podem ser justificados por que a maioria destacou já ter experiências anteriores em áreas fins semelhantes. Um depoimento sobre este assunto pode ser obtido a partir de um vídeo da aceleradora Artemísia:

Já tínhamos uma clínica que atendia o público das classes AB, mas frequentemente atendia pacientes das classes CDE que não podiam pagar. Foi aí que surgiu a ideia de criar uma metodologia inovadora de atendimento, e abrir uma nova clínica, voltada especificamente para as classes C, D e E. (CATUNDA, 2013).

Declararam ainda, que em 62% dos casos, tinham conhecimento do processo. Assim como no depoimento anterior, esta declaração pode ser confirmada em vídeo, por um empreendedor que falou sobre sua experiência em um evento da ARTEMISIA:

Tínhamos 4 anos de experiência no atendimento a terceira idade. Com isto surgiu a ideia de um novo negócio, que era oferecer um serviço de fisioterapia de qualidade a um baixo custo, implementando uma nova metodologia de atendimento (em grupo). Com isto aumentamos a produtividade em 400%, e a redução da do valor gasto com fisioterapia pelo consumidor final caiu 8 vezes. Ganhamos escala, aumentamos os lucros, e reduzindo o custo para o paciente. (CESÁRIO, 2013).

Por fim, 33% das iniciativas tinham seus recursos essenciais nas pessoas, (fase de produção, distribuição e/ou vendas). Destas iniciativas, a maioria tinha como recurso interno

peessoas com especialidades técnicas no desenvolvimento de software, ou simplesmente, as competências estavam na produção do produto e/ou serviço ofertado pela empresa. O relato sobre esta afirmação pode ser obtida dos comentários de um questionário, onde o empreendedor afirma que “[...] na abertura do negócio, a nossa maior competência estava na produção, em função da especialidade técnica dos empreendedores. Hoje, estamos diversificando para a parte de vendas.”

Apenas quatro iniciativas (10%) tiveram todas as perguntas assinaladas com sim, ou seja, tinham conhecimento do contexto local, do processo de produção, do *core business* e também recursos essenciais ligados às pessoas.

O resultado demonstra que muitos destes empreendedores têm apenas o conhecimento do mercado, mas tem a intenção de atender à população de baixa renda através de uma atividade econômica geradora de impacto. O mesmo ocorre com empreendedores que tem conhecimento no processo ou no modelo de negócio baseado em experiências anteriores.

Esse pensamento remete ao item anterior que é a importância dos parceiros de recorrer ao ecossistema, através de apoio e consultoria, para aprimorar os conhecimentos iniciais e acrescentar novas ideias e estratégias para alavancar os negócios e gerar vantagem competitiva, tornando-o sustentável e com potencial de crescimento. Esse também é o pensamento compartilhado por especialistas, que afirmam que os empreendedores precisam aliar a paixão pela causa social ao aprendizado de técnicas de administração e gestão. Em outras palavras, profissionalizar o negócio (IDOETA, 2014).

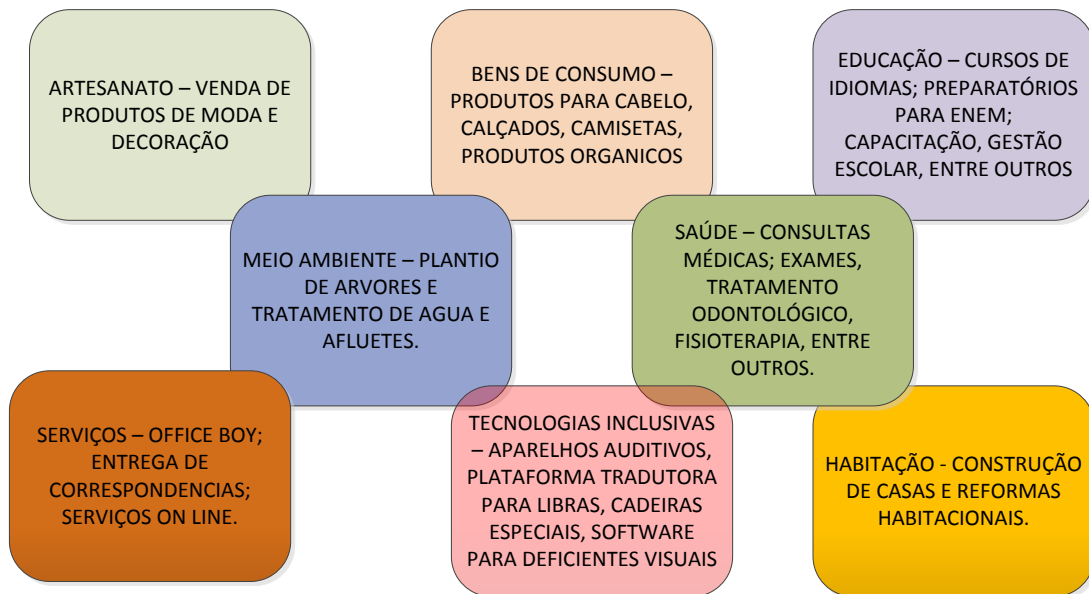
6.2.4 Proposição de valor

Compreende a identificação de que produto ou serviço o modelo de negócio oferta, e quem são os clientes destas iniciativas.

➤ Produto

Os modelos de negócios sociais e os negócios para a base da pirâmide têm como característica necessária que o produto seja direcionado à população de baixa renda; enquanto nos negócios inclusivos e no empreendedorismo social essa característica pode ser observada, mas não é necessário que o produto seja ofertado à baixa renda. A variedade de produtos mapeados pode ser observada no Anexo A, e uma breve amostra por setor pode ser observada conforme figura 15.

Figura 15 - Qual o produto ou serviço oferecido



Fonte: A autora (2014).

Percebe-se que alguns empreendedores tiveram ideias inovadoras quanto aos produtos e serviços que ofertam. Na visão de Sanchez e Ricart (2010) a inovação é considerada um elemento importante para a inserção em mercados de baixa renda. Vejamos alguns exemplos:

Hoje todo mundo tem um telefone celular. Aí tive a ideia de unir a tecnologia à educação, e criei o programa de alfabetização de língua materna, que tem atividades de fixação e jogos. O aluno faz as lições em casa ou no ônibus, em qualquer lugar a qualquer hora. Quando ele conclui a atividade, uma informação vai para o docente para acompanhar e auxiliar o aluno. Hoje nossos principais clientes são o Poder Público, Ongs e empresas privadas que querem ajudar a erradicar a alfabetização do país. A proposta da nossa empresa é impactar 10 mil alunos em 2014. (POLI, 2013).

O empreendimento abaixo foi criado por um médico a partir de problemas que ele constatou no exercício da profissão:

Sem dinheiro para comprar medicamentos, muitos pacientes paravam o tratamento. Após mapear medicamentos, vacinas e exames oferecidos gratuitamente pelo SUS, em 2011 Fernandes lançou o Saútil, um buscador na internet que permite ao usuário encontrar o que procura em apenas três cliques: - Na época, eu não tinha ideia do que era um negócio social. Só sabia que queria fazer algo para beneficiar a população, diz Fernandes. (BORGES, 2012).

Outra iniciativa que foi criada a partir da constatação do empreendedor foi a do desenvolvimento de um software a baixo custo para deficientes visuais. Segundo o entrevistado, “[...] nove em cada dez crianças com deficiência visual não tem acesso a educação.” (EMPRESA A). E o software que sua empresa comercializa, se comprado em

grande escala, pode ser até 50 vezes mais barato se comparado a outros softwares voltados a pessoa com a deficiência visual.

O setor de habitação também pode desenvolver iniciativas inovadoras. Em uma das entrevistas (EMPRESA C), o entrevistado relatou que, após muitos estudos e reuniões, que envolveram também a comunidade, muitas famílias buscavam fazer pequenas obras, mas que iam comprando materiais conforme tinham dinheiro. Essas reformas duravam muito tempo e acabavam por ficar muito caras. A solução encontrada pela empresa foi de criar “kits de reforma”. Estes kits custam entre R\$ 1,5 mil e R\$ 4 mil reais, e no pacote está incluído a reforma completa, desde a elaboração do projeto, a equipe de mão de obra e o processo de compra do material. E isso tudo pode ser pago em forma de financiamento em até 12 vezes.

➤ Clientes

Os negócios com impacto social têm como princípios ofertar produtos, serviços ou tecnologias, visando atender a um público ou contexto que até então não haviam sido explorados, e que apresentem soluções para problemas sociais (EBRASHI, 2013). O autor faz referência às classes C, D e E.

O Brasil é, em sua grande maioria, ainda um país de baixa renda média familiar. Cerca de 85% das famílias (ou 170 milhões de pessoas) são das classes C, D ou E, o que significa que vivem com até cerca de R\$ 25,00 por dia por pessoa. Não é a toa que é uma população mal servida, mesmo nos serviços mais básicos, como educação, saúde, moradia e acesso a finanças. (IZZO, 2013).

Logo, os negócios com impacto social surgem para suprir esta demanda e atender às necessidades da população de baixa renda, seja através da oferta de produtos ou dando oportunidades de emprego e renda. A seguir, são identificados os clientes alvo das organizações em estudo (figura 16).

Figura 16 - Quem são os clientes dos negócios com impacto social

16 iniciativas atendem somente a pessoa física (classes C, D e E);
 10 iniciativas atendem a pessoa física (classes C, D e E) e também pessoa física (classes AeB);
 02 iniciativas atendem a pessoa física (classes C, D e E) e também a empresas;
 08 iniciativas atendem somente a empresas (Pessoa jurídica);
 02 iniciativas atendem as empresas e a pessoa física (classes AeB);
 03 iniciativas atendem somente a pessoa física (classes AeB);
 06 iniciativas são voltadas aos portadores de necessidades especiais;
 02 iniciativas são voltadas a todos os públicos (empresas e pessoa física).

Fonte: A autora (2014).

Observando os resultados apresentados na figura, percebe-se que 33% das iniciativas (16 empresas) atendem exclusivamente as classes C, D e E, outras 10 iniciativas atendem além da população de baixa renda, as pessoas físicas das classes A e B, e 02 iniciativas atendem também as empresas. Logo, o total de iniciativas que tem como clientes a população de baixa renda soma 28 iniciativas, representando 57% dos negócios em estudo.

Oito iniciativas (16%) ofertam seus produtos e/ou serviços exclusivamente a outras empresas. Duas iniciativas atendem empresas (pessoa jurídica) e a pessoas física das classes A e B. Três iniciativas (6%) têm seus produtos voltados exclusivamente para o atendimento das necessidades das classes A e B, e seis negócios (12%) atendem aos portadores de deficiência.

Dentre as empresas que atendem todas as classes sociais (pessoa física), foi possível identificar, a partir dos dados secundários e questionários, que foram projetadas para atender as classes C, D e E, mas dada a natureza do negócio, acabaram permitindo o acesso a todas as pessoas interessadas em adquirir o seu produto, indiferente da classe social. Um comentário extraído de um dos questionários aborda esta visão:

Somos uma empresa de conteúdo jornalístico *on line*, com informações sobre a área de finanças, e projetamos o negócio para a educação financeira das classes CDE, mas por ser de acesso gratuito e de qualidade, todos tem acesso ao conteúdo e aos serviços que a pagina remete [...].

6.3 ANÁLISE DO IMPACTO SOCIAL

A partir da identificação dos elementos que compõe o quadro de análise, no que se refere a equação de lucro econômico, a rede de parceiros, competências proposição de valor, foi possível apontar os benefícios que esses negócios proporcionam no contexto brasileiro. A análise parte de: (1) identificação de quem são os impactados pelo negócio; (2) dos benefícios sociais gerados e (3) da classificação dos tipos de modelos de negócio com impacto social.

➤ **Impactados**

Esta seção faz uma análise sobre os “impactados”. Trata-se da maneira que a população de baixa renda é afetada pela empresa ou pelo modelo de negócio. Logo, dentre as possibilidades, foi possível identificar se essas pessoas são impactadas como cliente e/ou se o impacto é na comunidade (geração de renda ou emprego). Podem ainda ser impactados os portadores de necessidades especiais ou o meio ambiente. Ou seja, foram identificados para a análise quatro grupos de impactados, e o quadro 20 aponta esta identificação:

Quadro 19 – Como as empresas impactam

INICIATIVAS	COMO AS EMPRESAS IMPACTAM
24	A população é impactada como clientes
5	A população é impactada como clientes e a comunidade
5	A população é impactada como comunidade
4	A população é impactada como comunidade e o meio ambiente
6	Impactam os portadores de necessidades especiais
5	Não foi possível identificar quem são os impactados no modelo de negócio

Fonte: A autora (2014).

Em cinco das iniciativas, ou 10% do total da amostra, não foi possível identificar quem as empresas impactaram no modelo de negócio. A análise baseou-se nos achados das 44 amostras.

Das quarenta e quatro empresas, foi possível observar que vinte e quatro das iniciativas (55%) impactaram as pessoas como clientes. Cinco empresas (11%) impactaram a população tanto como clientes como também impactaram a comunidade. O número total de iniciativas que impactaram a população como cliente é de 29 empresas, e representam 66% do total da amostra.

A população é impactada como comunidade, gerando emprego e renda, ou o desenvolvimento comunitário, por cinco iniciativas (11%), e também foi possível identificar que 04 empresas (9%) impactaram, além da comunidade, também o meio ambiente. Já os portadores de necessidades especiais representaram 14% das empresas estudadas.

Com a finalidade de orientar o leitor, apresentamos na sequência um exemplo de cada uma das situações mapeadas quanto aos impactados pelos negócios de impacto social:

As empresas impactam a população como clientes em diversos setores. Como exemplo, em um comentário em um dos questionários, referente a uma empresa do setor da saúde:

[...] a clinica foi criada principalmente com o despertar para o potencial da base da pirâmide e também por atingi-la positivamente, tornando-se um negócio rentável, seja de forma direta (possibilitando o acesso a saúde às classes C, D e E) ou de forma indireta (possibilitando a saída das demais classes do atendimento público abrindo espaço para as demais).

Algumas empresas acabam por gerar mais de um impacto com o modelo negócio, é o exemplo de uma iniciativa voltada para o setor de habitação, que foi entrevistada (Empresa C). A empresa tem por princípios que o produto final é destinado à população de baixa renda (impactam como clientes), os pedreiros contratados para executar as obras são da comunidade

e os materiais para a construção são comprados de empresas da comunidade (impactam a comunidade: gerando emprego e renda).

Também foram encontradas iniciativas que impactam a comunidade, como por exemplo a empresa que resolveu o problema de muitas favelas no Rio de Janeiro, uma vez que os Correios não entregavam as correspondências em becos e ruas. Segundo os empreendedores:

[...] a partir da ideia de sanar esta falha, montamos uma central de cartas em um ponto estratégico da Rocinha, atualizamos o mapa já existente na comunidade e criamos um código de endereço. Assim, ao mesmo tempo em que prestamos um serviço público, conseguíamos gerar emprego e renda na nossa comunidade. (GRUPO CARTEIRO AMIGO, 2013).

Para exemplificar as iniciativas que impactam comunidade e o meio ambiente, foi escolhida a empresa mato grossense que oferta produtos voltados à população de classe média/alta e empresas. Em entrevista, o empreendedor afirmou que:

[...] o nosso projeto envolve desde a capacitação, valorização de pessoal e a importância do manejo com a castanha, para que não se tenha desperdícios, as cascas e resíduos não sejam colocados em locais impróprios. Além do fato de estarmos auxiliando no desenvolvimento comunitário do entorno onde estão localizados os polos de colheita e tratamento do produto, temos a preocupação total da preservação do meio ambiente [...]. (EMPRESA C).

Outra iniciativa impacta os portadores de necessidades especiais, oferecendo softwares que auxiliam deficientes visuais. Segundo o entrevistado “[...] o preço do software é acessível, e gera inclusão aos deficientes visuais, além de possibilitar o acesso à educação e a informação.” (EMPRESA A).

➤ **Benefícios sociais**

Ao revisitar o referencial teórico, nota-se que em algumas das nomenclaturas apontadas, é importante entregar ao cliente (população de baixa renda) um produto ou serviço que gere benefícios sociais. Em outros casos, a população da base da pirâmide não necessariamente é o cliente, pode ser o empregado, produtor, fornecedor. E, em ambos os casos, há a geração de benefício social.

Os negócios sociais visam a ofertar produtos ou serviços no intuito de resolver problemas ligados saúde, educação, desenvolvimento comunitário, habitação. Nesse modelo o princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível para ser desfrutado pelos investidores, o negócio social procura alcançar objetivos sociais (YUNUS, 2008).

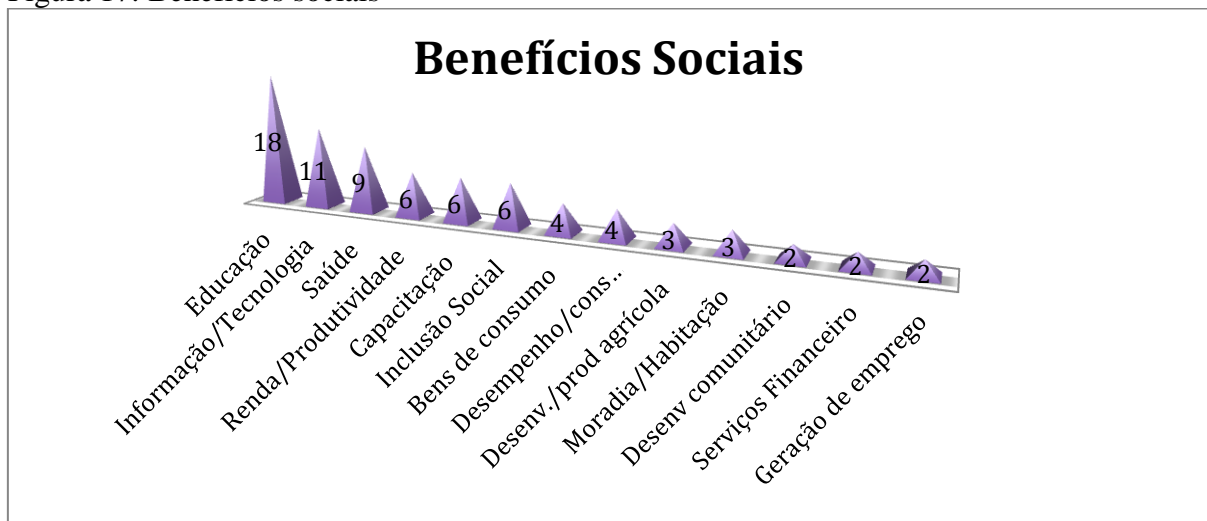
Visão parecida é compartilhada pelos empreendedores sociais, que também tem o intuito de resolver problemas ligados saúde, educação, desenvolvimento comunitário, habitação, mas que, segundo Reficco; Gutiérrez; Trujilo (2006) são organizações com propósitos sociais e podem ser com ou sem fins lucrativos.

Nos negócios inclusivos, a geração de benefícios não necessita estar no produto ou serviço que a empresa entrega, pois o propósito deste modelo é envolver a população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos das cadeias de valor (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2008).

Já os negócios para a base da pirâmide visam unicamente a atender a população de baixa renda como clientes, ofertando produtos e serviços, e cujos benefícios sociais são consequência. São movidas pela maximização dos lucros, e o objetivo principal dessas empresas é criar valor para os acionistas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010; RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

Após esta breve revisão do que trata cada conceito, parte-se para a análise dos benefícios sociais que as iniciativas geram, conforme figura 17.

Figura 17: Benefícios sociais



Fonte: A autora (2014).

Os dados apresentados na figura foram baseados em 44 empresas, uma vez que em cinco empresas (10%) não foram identificados os benefícios que geram, e serão aqui tratadas como iniciativas com “potenciais benefícios sociais” e debatidas na sequência.

Os números encontrados demonstram que a maioria das empresas deste estudo tem o foco de geração de benefícios voltados a educação, saúde e acesso a informação e tecnologia da população de baixa renda.

Observa-se que o número de benefícios é superior ao número de empresas em análise, pois em várias iniciativas é possível identificar mais de um benefício gerado pelo modelo de negócio. Segue um exemplo de benefícios sociais, onde o modelo de negócios pode apresentar um ou mais benefícios.

Quadro 20 – exemplo de benefícios sociais

ÁREA	PRODUTO	BENEFÍCIO SOCIAL QUE GERA
SAÚDE	Buscador gratuito de informações sobre a rede pública de saúde.	Acesso e melhoria da saúde, acesso a informação e tecnologia
SAÚDE	Consultas médicas a baixo custo para a terceira idade.	Acesso à saúde
EDUCAÇÃO	Consultoria em TI (capacitam jovens em informática básica e também para desenvolvimento de aplicativos simples para venda)	Acesso à educação, acesso a informação e tecnologia, capacitação, geração de renda
EDUCAÇÃO	Ensino de idiomas a preços acessíveis	Acesso à educação

Fonte: A autora (2014).

Para auxiliar a compreensão do leitor com relação aos benefícios sociais que os modelos de negócio geram e os impactos, uma matriz cruzando estas informações é apresentada no quadro 21.

Quadro 21 - Benefícios sociais e Impactados

BENEFÍCIOS SOCIAIS	IMPACTADOS			
	Cliente	Comunidade	Meio Ambiente	Portadores de Necessidades Especiais
Acesso a bens de consumo	3	1		
Acesso a educação	13	3		2
Acesso a informação e tecnologia	7	2		2
Acesso a moradia/habitação	2	1		
Acesso a saúde	9			
Acesso a serviços financeiros	2			
Aumento da renda/produzividade		6		
Capacitação	4	2		
Desempenho/conservação ambiental		1	3	
Desenvolvimento comunitário	1	1		
Desenvolvimento/produzividade agrícola		2	1	
Geração de emprego		2		
Informação/capacitação/inclusão (pessoas com deficiência)				6

Fonte: A autora (2014).

A matriz permite visualizar os benefícios sociais gerados pelas empresas e quem são os impactados ou quais grupos de impactados são beneficiados.

Um exemplo são os benefícios sociais de acesso a educação e de acesso a informação e tecnologia, em que os grandes beneficiados são os clientes, mas que o benefício atende também à comunidade e aos portadores de necessidades especiais. Logo, este é um benefício social que mais grupos impacta.

Observa-se também que quando o benefício social é o acesso a saúde ou serviços financeiros, o impactado é sempre o cliente ou são benefícios aos consumidores finais. E outra particularidade percebida na matriz é o benefício de geração de emprego, onde o impactado é a comunidade (através de geração de renda e desenvolvimento comunitário).

➤ Classificação dos tipos de negócios com impacto social

Para a classificação dos tipos de negócios com impacto social (negócios sociais, negócios inclusivos, negócios voltados para a base da pirâmide e empreendedorismo social), todos os elementos do quadro de análise são observados. Estas características já foram destacadas no referencial teórico (quadro 5), mas são resgatadas no quadro 22.

Quadro 22 - Características dos negócios com impacto social

NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL				
	BOP	EMPREENDEADORISMO SOCIAL	NEGÓCIO SOCIAL	NEGÓCIO INCLUSIVO
PRODUTOS OU SERVIÇOS	Qualquer produto ou serviço que possa ser vendido à população de baixa renda.	Que solucionem problemas ligados à pobreza (educação, saúde, habitação ou serv. financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais.	Que solucionem problemas ligados à pobreza (educação, saúde, habitação ou serv. financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais	Qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição.
TIPOS DE CLIENTE	Exclusivamente para pessoas de baixa renda.	Qualquer cliente: podem ser os consumidores de baixa renda ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.	Preferencialmente para pessoas de baixa renda.	Qualquer cliente: podem ser os consumidores finais de qualquer classe social, ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.
ESTRUTURA X LUCROS	Visa lucros, há distribuição de dividendos.	Pode ou não ter distribuição de dividendos.	Não visa lucros.	Visa lucros, há distribuição de dividendos.

Fonte: A autora (2014).

A partir da revisão teórica e das características de cada tipo de negócios com impacto social e a identificação dos elementos constituintes do quadro de análise, foi possível classificar a amostra em estudo, que se apresenta conforme quadro 23.

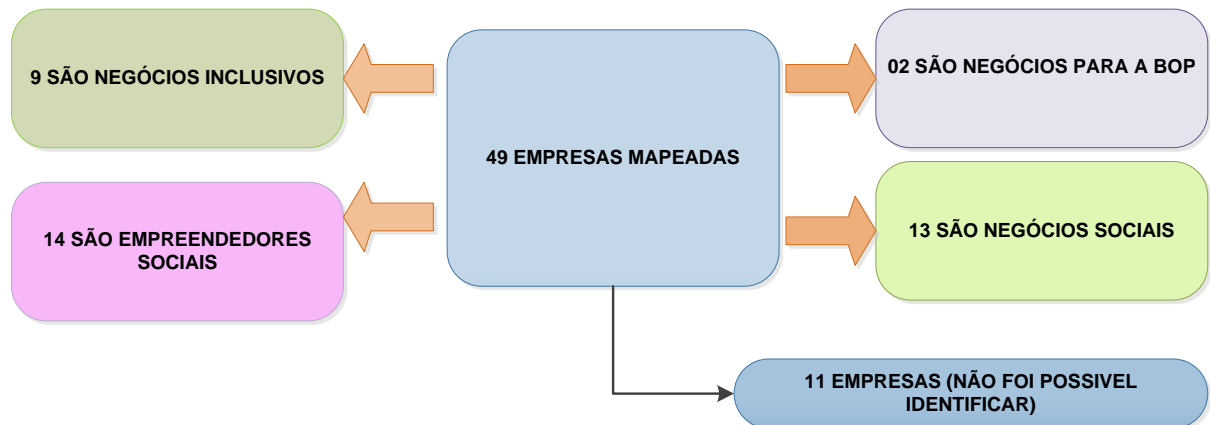
Quadro 23 - Classificação dos tipos de negócios com impacto social

CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL					
Empresa	Produto	Impactados	Tipo de Cliente	Estrutura	CLASSIFICAÇÃO
1	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
2	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
3	Qualquer produto	Cientes	Exclusivamente	Visa lucros	BoP
4	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
5	Qualquer produto	Cientes	Exclusivamente	Visa lucros	BoP
6	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
7	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
8	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
9	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
10	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
11	Soluciona problemas	Cientes	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
12	Soluciona problemas	Cientes	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
13	Soluciona problemas	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
14	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
15	Soluciona problemas	Comunidade	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
16	Soluciona problemas	Cientes	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
17	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
18	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
19	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
20	Soluciona problemas	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
21	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
22	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
23	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
24	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
25	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Não visa lucros	Negócio Social
26	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Visa Lucros	Empreendedorismo Social
27	Soluciona problemas	Cientes	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
28	Soluciona problemas	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
29	Qualquer produto	Comunidade	Qualquer cliente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
30	Soluciona problemas	Meio ambiente	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
31	Qualquer produto	Comunidade	Exclusivamente	Visa lucros	Negócio Inclusivo
32	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
33	Soluciona problemas	Cientes	Preferencialmente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
34	Soluciona problemas	Port. deficiência	Qualquer cliente	Não visa lucros	Negócio Social
35	Soluciona problemas	Port. deficiência	Qualquer cliente	Não visa lucros	Negócio Social
36	Soluciona problemas	Port. deficiência	Qualquer cliente	Visa lucros	Empreendedorismo Social
37	Soluciona problemas	Port. deficiência	Qualquer cliente	Não visa lucros	Negócio Social
38	Soluciona problemas	Port. deficiência	Qualquer cliente	Não visa lucros	Negócio Social

Fonte: A autora (2014).

Do total da amostra em estudo, foi possível classificar trinta e oito das quarenta e nove empresas. A representação desta classificação está representada na figura 18.

Figura 18 – Classificação dos tipos de negócios com impacto social



Fonte: A autora (2014).

Os resultados apontam que 37% das iniciativas são empreendedores sociais, seguidos dos negócios sociais (34%), dos negócios inclusivos (24%) e dos negócios voltados para a base da pirâmide, que representam 5% da amostra.

Dentre estas outras 11 iniciativas, em que não foi possível identificar o tipo de negócios, seis delas não forneceram os dados referentes ao destino dos lucros, e isso impossibilitou a categorização. As outras cinco empresas levam a uma reflexão. Nessas empresas não foi possível apontar claramente quem são os impactados e quais benefícios sociais geram. As empresas receberam apoio de aceleradoras, ou mesmo investimentos, logo são apontadas pelos parceiros como iniciativas geradoras de impacto social. Mas pelos dados coletados nesta pesquisa, não levam a conclusão que de fato sejam negócios de impacto social. Podem ser consideradas como “potenciais geradoras de benefícios sociais”.

A ausência da certeza na classificação destes tipos de negócio e de quais benefícios gera, está baseada no referencial teórico, que aponta a população de baixa renda diretamente como cliente ou à sua inserção no processo produtivo. As cinco empresas em questão não atendem diretamente a população de baixa renda e também não promove a inserção destas pessoas no processo produtivo do negócio.

Para um melhor entendimento sobre o assunto em discussão, segue uma descrição dos produtos que as empresas ofertam, quem são seus clientes e se a população de baixa renda é impactada como empregada ou parceira do negócio.

Quadro 24 – Possíveis benefícios sociais

PRODUTO	SETOR	CLIENTES	EMPREGA A BAIXA RENDA	POSSÍVEIS BENEFÍCIOS SOCIAIS
Informações sobre o público CDE para tomada de decisões de negócios que beneficie essa população.	SERVIÇOS	Empresas, Associações, Governo.	Não.	Acesso à informação.
Plataforma educacional, baseada em games, para motivar professores e alunos de ensino fundamental.	EDUCAÇÃO	Escolas públicas e privadas.	Não.	Acesso e melhoria da qualidade da educação.
Pesquisa e desenvolvimento de soluções para aulas interativas inovadoras; formação de docentes para utilização e integração de tecnologia em sala de aula.	EDUCAÇÃO	Secretarias de Educação, Escolas.	Não.	Acesso e melhoria da qualidade da educação.
Soluções educacionais personalizadas; soluções integradas para escolas (gestão escolar), Games (desafio do ENEM).	EDUCAÇÃO	Governo, Escolas privadas.	Não.	Acesso e melhoria da qualidade da educação.
Soluções em informática médica – Gestão em Saúde.	SERVIÇOS	Hospitais, Clínicas, Governo.	Não.	Acesso e melhoria da qualidade da saúde.

Fonte: A autora (2014).

Se a análise para a classificação destas cinco empresas for feita observando unicamente se a população de baixa renda é impactada como os clientes e/ou incluída no processo produtivo dos negócios, pode-se afirmar que elas não são iniciativas geradoras de impacto social.

Como exemplo, tem-se uma iniciativa no setor de serviços, que vende a outras empresas informações sobre a população de baixa renda. Se os empreendedores clientes que “compraram” a pesquisa, para saber do potencial de mercado de determinada região, utilizarem essas informações para abrir um negócio voltado à base da pirâmide, a população da baixa renda é impactada. Mas também podemos pensar no caso da pesquisa ser inviável ao empreendedor e ele não concretizar a abertura de uma iniciativa na região onde a pesquisa foi realizada, então não haverá geração de benefício social.

O mesmo ocorre com os serviços de soluções em saúde ou educação. Essas soluções irão otimizar o processo de gestão das empresas. Mas essa otimização de processos não necessariamente irá impactar a população de baixa renda, no caso os clientes do hospital, ou os alunos daquela escola que adquiriu o sistema de gestão escolar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa lidou com um tema que tem recebido crescente atenção. Os negócios com impacto social surgem como alternativas de desenvolvimento econômico, incentivos ao empreendedorismo e geração de emprego e renda, buscando melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda. Para este estudo foram escolhidas as iniciativas que são viáveis economicamente ou que foram estruturadas para ter essa viabilidade financeira, e que tinham a intenção de gerar impacto social.

O referencial teórico utilizado permitiu expandir o conhecimento sobre esses modelos de negócios. Foi a partir dele que foram identificadas as características necessárias para a identificação e caracterização dos negócios de impacto social. Esta revisão levou à proposta do quadro de análise com os elementos constituintes de um modelo de negócio com impacto social.

Ainda na revisão da literatura, foi possível comprovar que este é um tema que ainda não tem uma visão consolidada, com diferentes pontos de vista sobre as características das iniciativas, mas de importante relevância para o contexto organizacional e acadêmico. Segundo Comini:

[...] a falta de uma visão homogênea é explicada por dois principais fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos, e em segundo pelas diversas maneiras de avaliar o impacto social e o caráter inovador deste tipo de organização. (COMINI, 2011, p. 7).

Prova desta relevância para o contexto organizacional, está no crescente número de iniciativas que estão preocupadas e voltadas a apoiar empreendedores na criação de novas empresas e na escalonagem de empresas já existentes. O fortalecimento deste ecossistema favorece os empreendedores que buscam apoio e incentivo, permitindo que novos modelos de negócios e oportunidades de trabalho e renda sejam gerados. Essas empresas promovem melhorias na qualidade de vida, inclusão social e desenvolvimento socioeconômico.

A coleta de dados permitiu o mapeamento dos negócios com impacto social existentes no Brasil. Os resultados mostraram que estas iniciativas ainda são recentes, tendo em vista que 56,8% da amostra em estudo iniciaram suas atividades entre 2010 e 2013. Quanto ao seu porte, 95% são micro e pequenas empresas, e a maioria encontra-se instalada na região sudeste do País.

Na descrição dos resultados foi possível apontar para a importância do ecossistema para o fortalecimento dos negócios com impacto social, uma vez que todas as empresas mapeadas recorreram ao apoio de alguma instituição para projetar o negócio ou mesmo para captar recursos para a abertura do mesmo. As entidades de apoio surgem para auxiliar e capacitar os empreendedores, que identificam as lacunas no mercado, mas não tem a *expertise* necessária para a consolidação do negócio. Essas habilidades e competências podem ser desenvolvidas em cursos e programas de formação que as empresas apoiadoras têm a oferecer.

Um assunto controverso entre os autores que tratam dos negócios com impacto social é o destino dos lucros excedentes. De um lado, está a corrente que defende que, para que o negócio tenha foco social, os lucros devem ser integralmente reinvestidos nos negócios (YUNUS, 2010; KO, 2012; GODOI-DE-SOUSA; FISHER, 2012). Outros autores defendem que é possível gerar impacto social e gerar também dividendos aos acionistas (THOPSON; MACMILLAN, 2010; BRUGMANN; PRAHALAD, 2007; MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009).

Considera-se que o estudo tem grandes contribuições. No contexto corporativo, essas iniciativas representam oportunidades de exploração de novos mercados, e uma excelente oportunidade de empreender fazendo o bem, estimulando a inserção da população de baixa renda ou melhorando a qualidade de vida dessas pessoas. Também cabe destacar a importância das parcerias e do ecossistema, fica evidente que essas iniciativas precisam de atores do ecossistema para capacitar gestores, e dos investidores para alavancar ou escalar essas iniciativas.

Quanto à contribuição acadêmica do trabalho, ela está alicerçada no aprofundamento da abordagem dessas iniciativas, e considerando que as universidades e incubadoras estão inseridas no contexto do ecossistema, os negócios com impacto social são um campo de estudo que precisa ser melhor explorado no sentido buscar a sinergia entre eles.

Outra contribuição deste trabalho foi que, a partir da revisão teórica sobre os modelos de negócio com impacto social, foi possível apresentar um quadro integrador contendo as características dos diferentes modelos de negócios com impacto social. Também foi possível identificar os elementos que compõem estes modelos de negócio, o que permitiu a proposta do quadro de análise. Esse quadro de análise é uma referência para a academia, e pode ser utilizado como base referencial para uma melhor compreensão teórica desse tipo de modelo de negócios.

Uma reflexão obtida a partir das análises trata como a população de baixa renda é impactada em algumas das iniciativas do estudo. Observou-se que cinco iniciativas não atendem a população de baixa renda como clientes, e também não os insere na cadeia de valor. A utilização por outras empresas do produto ou serviço que estas iniciativas ofertam é que podem gerar benefícios sociais. Um caso onde fica claro este cenário é a da empresa que faz pesquisa sobre o público C, D e E para auxiliar gestores na tomada de decisão de negócios que beneficiem essa população. Segundo as características destas cinco empresas, estes negócios podem ser apontados como “possíveis benefícios sociais”, ou ser tratados como “benefícios sociais indiretos”.

A dificuldade de classificação destas empresas deve-se ao fato de que alguns modelos de negócios, como o empreendedorismo social, ainda está amplo de características, engloba diversos formatos de negócio, o que faz dele um conceito “guarda-chuva”. Ficou evidente no estudo que o empreendedorismo social é um fenômeno complexo e de difícil definição. Esta dificuldade de classificação é vista como uma limitação do estudo, e também uma sugestão de pesquisas futuras, sugerindo o aprofundamento do tema, no intuito de estabelecer critérios mais específicos para cada um dos conceitos e que permitam a classificação dos diferentes tipos de negócio com impacto social.

Contudo, é possível concluir que este trabalho atingiu a todos os objetivos propostos de pesquisa, entregando: a) o quadro de análise construído a partir da revisão teórica; b) o mapeamento dos negócios com impacto social no Brasil; c) a descrição destes negócios a partir dos elementos constituintes do modelo de negócio; e d) a análise do impacto social.

Como limitação de pesquisa, destaca-se que, após a etapa quantitativa no retorno dos questionários, nem todas as empresas responderam a todas as perguntas, o que, para algumas questões, promoveu uma alteração na base de análise.

Para futuras pesquisas, sugere-se aplicar o quadro de análise junto a outros atores do ecossistema, possibilitando não só uma possível complementação do mesmo, no que se refere aos elementos constituintes, como também uma compreensão mais ampla dos benefícios e impactos sociais. Sugere-se ainda, como futuras pesquisas, que as universidades e acadêmicos auxiliem no desenvolvimento de métricas efetivas de avaliação de impacto social.

REFERÊNCIAS

- 1,8 % DOS MUNICÍPIOS concentram metade das empresas do Brasil. In: TERRA NETWORKS BRASIL. **Vida de empresário**. 19 jun. 2014. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/18-dos-municipios-concentram-metade-das-empresas-do-brasil,c19bc20ce10b6410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 03 jul. 2014.
- ABRAHAM, S. Will business model innovation replace strategic analysis?. **Strategy & Leadership**, Bingley, v. 41 n. 2, p. 31-38, 2013.
- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDERSON, J.; BILLOU, N. Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. **Journal of Business Strategy**, Bingley, v. 28, n. 2, p. 14-21, 2007.
- ARTEMISIA. **Busca & seleção de negócios: setores foco: saúde**. São Paulo, [2014?a]. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/frentes/busca/areas-atuacao/saude.aspx>>. Acesso em: 30 abr. 2014.
- ARTEMISIA. **O que fazemos**. [2014?b]. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/artemisia/o-que-fazemos.aspx>>. Acesso em: 08 abr. 2014.
- ARTEMISIA. **Nosso portfólio**. [2014?c]. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/acceleradora/portfolio/nosso-portfolio.aspx>>. Acesso em: 05 fev. 2014.
- ARTEMISIA. **Quem somos**. [2014?d]. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- ATUAÇÃO social que busca lucro é nova tendência. In: TERRA NETWORKS BRASIL. **Vida de empresário**. 14 abr. 2014. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/atuacao-social-que-busca-lucro-e-nova-tendencia,9dca74cf07b65410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>>. Acesso em: 05 maio 2014.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 370-384, jul./ago./set. 2012.
- B-POLO. **Lista de negócios, desenvolvedores e investidores**. [2014?]. Disponível em: <<http://bpolo.net/Atores.aspx>>. Acesso em: 07 fev. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BECKER, H. Social impact assessment. **European Journal of Operational Research**, Philadelphia, v. 128, p. 311-321, 2001.

BONEL, V.; VEGLIO, F. Inclusive business for sustainable livelihoods. **Field Actions Science Reports (online)**, v. 5, 2011. Disponível em: <<http://factsreports.revues.org/840>>. Acesso em: 28 set. 2012.

BORGES, T. Negócios para mudar o mundo. In: ONE HEALTH. **One Health Mag**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.onehealthmag.com.br/index.php/negocios-para-mudar-o-mundo/>>. Acesso em: 05 jul. 2014.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, jul./ago./set. 2012.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. K. Co-creating business's new social compact. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 85, p.80-90, Feb. 2007.

BUSINESS MODEL GENERATION. 2013. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

CATUNDA, R. Cos odonto: demo day da aceleradora da ARTEMISIA 2013. In: YOUTUBE. 20 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gw1aQkY4mh0>>. Acesso em: 13 maio 2014.

CESÁRIO, I. S. 3ID fisioterapia: demo day da aceleradora da ARTEMISIA 2013. In: YOUTUBE. 20 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p28oNkK99p0>>. Acesso em: 09 abr. 2014.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, Philadelphia, n. 43, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CLARK, C.; BRENNAN, L. Entrepreneurship with social value: a conceptual model for performance measurement. **Academy of Entrepreneurship Journal**, San Francisco, v. 18, n. 2, p. 17-39, 2012.

COHEN, N.; ARIELI, T. Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. **Journal of Peace Research**, New York, v. 48, n. 4, p. 423-435, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G. **Mapas de soluções inovadoras – tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. 2011. Disponível em: <http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapEstudo1Finalpdf.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2013.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./ago./set. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEES, J. G. Talking social entrepreneurship seriously. **Society**, New York, v. 44, n. 3, p. 24-31, 2007.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21**. São Paulo: Elsevier, 2010.

DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. E-business model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, Hoboken, v. 44, n. 1, p. 5-23, jan./feb. 2002.

EBRASHI, R. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. **Social Responsibility Journal**. Bingley, v. 9, n. 2, p. 188-209, 2013.

EMPREENDA. **Negócios sociais**. 6. ed. [São Paulo: Senac, 2013]. Disponível em: <<http://empreenda2.idesk.com.br/Negocios-Sociais/>>. Acesso em: 08 jul. 2014.

ENDEAVOR BRASIL. Visão de sucesso - Policlínica Granato: conheça o empreendedor. In: YOUTUBE. 27 mar. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=U_3RfuOMGAA>. Acesso em: 27 abr. 2014.

ENDEAVOR GLOBAL. **Global entrepreneurship week endeavor tip of the day: start local but plan to be global**. 18 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.endeavor.org/blog/global-entrepreneurship-week-endeavor-tip-of-the-day-start-local-but-plan-to-be-global/>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

FERNANDES, C. Y. Negócios Sociais também precisam de um ecossistema. In: MERCADO DE IMPACTO. 26 mar. 2013. Disponível em: <<http://mercadodeimpacto.com/2013/03/26/negocios-sociais-tambem-precisam-de-um-ecossistema/>> Acesso em: 08 abr. 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODÓI-DE-SOUSA, E. G.; GANDOLFI, P. E.; GANDOLFI, M. R. Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Dimensão Empresarial**, Barranquilla, v. 9, p. 22-34, 2011.

GODÓI-DE-SOUSA, E. G.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 473-488, jul./ago./set. 2012.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, Ann Arbor, v. 32, n. 1, p. 148-170, mar. 1961. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2237615>>. Acesso em: 19 maio 2014.

GOMES, P. Estudo mapeia chances para negócio social de educação. In: PORVIR. São Paulo, 24 jun. 2013. Disponível em: <<http://porvir.org/porpensar/estudo-mapeia-chances-para-negocio-social-de-educacao/20130624>>. Acesso em: 05 maio 2014.

GRISOTTO, R. Negócios que ajudam a reduzir diferenças sociais ganham a atenção dos investidores. **Veja**, São Paulo, 08 dez. 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/negocios-que-ajudam-a-reduzir-diferencas-sociais-ganham-atencao-de-investidores>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

GRUPO CARTEIRO AMIGO. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.carteiroamigo.com.br/empresa>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P. Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 49, n. 4, 2012.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, M. C. M. The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.

IDEIA SUSTENTÁVEL. **Fórum Brasileiro de Finanças Sociais e Negócios de Impacto**. São Paulo, 17 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2014/04/forum-brasileiro-de-financas-sociais-e-negocios-de-impacto/>>. Acesso em: 05 maio 2014.

IDOETA, P. A. Negócios sociais começam a se profissionalizar e ganham investimentos. **BBC Brasil**, São Paulo, 01 abr. 2014. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/04/140331_negocios_sociais_pai.shtml>. Acesso em: 27 abr. 2014.

INSTITUTO QUINTESSA. **Casos**. [2014?]. Disponível em: <<http://quintessa.org.br/negocios-sociais/negocios-sociais-casos/>>. Acesso em: 19 fev. 2014.
IRIS. **Getting Started with IRIS**. New York: GIIN, 2014 Disponível em: <<http://iris.thegiin.org/>> Acesso em: 29 jan. 2014.

IZZO, D. Áreas para empreender com negócios para a população de baixa renda. In: STARTUPI. 31 maio 2013. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2013/05/algumas-oportunidades-para-empreender-com-negocios-para-a-populacao-de-baixa-renda/>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

KO, S. Viability of social enterprises: the spillover effect. **Social Enterprise Journal**, Bingley, v. 8, n. 3, p. 251-263, 2012.

LAMBERT, S.; DAVIDSON, R. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, Hoboken, v. 3, p. 668-681, 2013.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 80, p. 86-92, may 2002.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 41, p. 36-44, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 28-38, may, 2009.

MCLOUGHLIN, J. et al. A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: the SIMPLE methodology. **Social Enterprise Journal**, Bingley, v. 5, n. 2, p. 154-178, 2009.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, Bingley, v. 8, n. 4, p. 561-577, 2012.

MOURA, A. M. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

NEGÓCIOS Sociais: expectativas, potencial e limites. In: MERCADO DE IMPACTO. 28 out. 2013. Disponível em: <<http://mercadodeimpacto.com/2013/10/28/negocios-sociais-expectativas-potencial-e-limites/>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

- NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- NESST BRASIL. **Portfólio de negócios NESSt**. [2014?]. Disponível em: <<http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2013/08/2013-08-Country-Profile-Brazil-PO.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2014.
- ONDE e como estão os negócios sociais/inclusivos no Brasil. In: INSTITUTO VENTURA. 08 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.ventura.org.br/noticias/2011/08/08/onde-e-como-estao-os-negocios-sociais-inclusivos-no-brasil/>>. Acesso em: 27 abr. 2014.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba: v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.
- OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 169 f. Tese (Doutorado) - University of Lausanne, Lausanne, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, Greater Helsinki, v. 15, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. 2009. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/book>>. Acesso em: 16 abr. 2013.
- POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- PESSANHA, M. Você já pensou em empreender nos setores de saúde, educação e habitação? In: ARTEMISIA. maio 2013. Disponível em: <<http://www.artemisiam.org.br/conteudo/frentes/conhecimento/interna-conhecimento.aspx?id=15>>. Acesso em: 09 abr. 2014.
- PIPA. **Investimos em negócios que buscam construir um futuro onde todos ganham**. Rio de Janeiro, [2014?]. Disponível em: <<http://www.pipa.vc/>>. Acesso em: 26 fev. 14
- POLI, J. L. IES2: demo day da aceleradora da ARTEMISIA 2013. In: YOUTUBE. 20 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=85XDC2ahfWY>>. Acesso em: 03 jun. 2014.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, Nova York, v. 1, n. 26, 2002.
- PROJETO VISÃO DE SUCESSO. **Conheça quem já está transformando a realidade da base da pirâmide**. [2014?]. Disponível em: <<http://www.projetovisaodesucesso.com.br/empreendedores.php>>. Acesso em: 01 mar. 2014.
- PUZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 143-170, maio/ago. 1998.

RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, Bingley, v. 28, n. 2, p.118-132, 2012.

REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociales: uma espécie em busca de reconhecimento? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 404-418, out./nov./dez. 2006.

REID, K.; GRIFFITH, J. Social enterprise mythology: critiquing some assumptions. **Social Enterprise Journal**, Bingley, v. 2, n. 1, mar. 2006.

ROCHA, A.; SILVA, J. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE-eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, art.23, jul./dez. 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

SANCHES, P.; RICART, J. E. Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. **European Management Review**, Hoboken, v. 7, p. 138-154, 2010.

SARDANA, G. Social business and Grameen Danone foods limited. **Society and Business Review**, Bingley, v. 8, n. 2, p. 119-133, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Negócios sociais na prática**. [2014?]. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/negocios-sociais-casos-de-sucesso>>. Acesso em: 24 fev. 2014

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SISTEMA B. **Empresas B Brasil**. [2014?]. Disponível em: <<http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b%20busqueda-de-empresa-b/empresas-b-brasil>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

SITAWI. **Cases de empréstimo**. Rio de Janeiro, [2014?]. Disponível em: <<http://sitawi.org.br/cases-de-emprestimo/>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

SOCIAL BUSINESS EARTH. **The seven principles of social business**. Lugano, 2014. Disponível em: <<http://socialbusinessearth.org/7-principles-of-social-business>>. Acesso em: 09 fev.2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUD, M.; VANSANDT, C.; BAUGOUS, A. Social entrepreneurship: the role of institutions. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 85, p. 201-216, 2009.

TAMBELINI, Fernanda. O setor privado é a solução para os problemas do SUS? In: NEXT BILLION. 29 maio 2014. Disponível em: <<http://nextbillion.net/brasil/blogpost.aspx?blogid=3163>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, Philadelphia, v. 43, p. 172-194, 2010.

TEODÓSIO, A. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul./ago./set. 2012.

THOMPSON, J.; MACMILLAN, I. Business models: creating new markets and societal wealth. **Long Range Planning**, London, v. 43, p. 291-307, 2010.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Creating value for all: strategies for doing business with the poor**. New York: UNDP, 2008. Disponível em: <<http://www.undp.org/gimlaunch/docs/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Brokering inclusive business models: private sector division, partnerships bureau**. New York: UNDP, 2010. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/Brokering%20Inclusive%20Business%20Models.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

VOX CAPITAL. **Investimentos de impacto**. 2013a. Disponível em: <<http://www.voxcapital.com.br/vox-capital/investimentos-de-impacto/>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

VOX CAPITAL. **Investimentos > Portfólio > Equity**. 2013b. Disponível em: <<http://www.voxcapital.com.br/investimentos/portfolio/equity/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

VOX CAPITAL. **Investimentos > Portfólio > Vox Labs**. 2013c. Disponível em: <<http://www.voxcapital.com.br/investimentos/portfolio/vox-labs/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV. **Inclusive business: profitable business for successful development**. Geneve: WBCSD, 2006.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV. **Inclusive business: creating value in Latin America**. Geneve: WBCSD, 2011.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 40, n. 3, p. 715-737, apr. 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM; BOSTON CONSULTING GROUP. **The Next billions: unleashing business potential in untapped markets**. Geneva: WEF, 2009. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_FB_UntappedMarkets_Report_2009.pdf> Acesso em 10 mar. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, Philadelphia, v. 43, p. 308-325, 2010.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZAMAN, A. U. Developing a social business model for zero waste management systems: a case study analysis. **Journal of Environmental Protection**, Cambridge, v. 3, p. 1458-1469, 2012.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, New York, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

Questionário para a identificação dos elementos constitutivos do modelo de negócios.

Data do contato:

Nome da empresa:

Ano de fundação:

Cidade/Estado:

Ramo de atividade/Setor:

Site:

Telefone:

Pessoa contatada:

E-mail:

1 NEGÓCIO

- 1.1 O negócio é sustentável Sim Não
 1.2 Depende de doações? Sim Não

Se ambas as respostas (1.1 e 1.2) foram SIM, qual é o % da cota provem de doações?

Qual o tamanho/porte da empresa?

- micro empresa com faturamento anual até R\$360 mil;
 empresa de pequeno porte com faturamento anual até R\$3,6 milhões;
 média/grande, com faturamento anual acima de R\$3,6 milhões.

2 PROPRIETÁRIOS/ACIONISTAS

Quem são os proprietários ou acionistas da empresa?

- empreendedores
 cooperativa/associação
 é uma ONG
 pessoas da base da pirâmide
 outras empresas

3 INVESTIDORES:

Quando da abertura do negócio, o empreendedor contou com alguma fonte de recursos para iniciar ou expandir suas atividades? (pode ser marcada mais de uma alternativa).

- recursos próprios
 bancos de fomento
 investidores anjo
 financiamento bancário
 outras empresas

Pode citar o nome da instituição? _____

- Estes investidores recebem retorno do investimento? Sim Não
 Tem participação nas decisões da empresa? Sim Não
 Tem participação dos lucros? Sim Não

4 FORNECEDORES:

O negócio tem fornecimento de matéria prima para a fabricação de seus produtos? Quem são?

- agricultores e/ou produtores locais

- artesãos/produtores rurais
- empresas privadas
- população da base da pirâmide
- não se aplica (no caso de mão de obra especializada)

5 PARCEIROS

Quem são? (Contou com ajuda/orientação para abertura ou expansão do negócio?)

- não contou com nenhuma ajuda/orientação
- aceleradoras/incubadoras
- empresas parceiras
- associações ou cooperativas

Pode citar os nomes dos parceiros?

6 CONHECIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO

Quando da abertura do negócio, quais conhecimentos prévios o empreendedor possuía como competências e diferencial para o funcionamento do negócio e geração de vantagem competitiva.

CONHECIMENTO DO CONTEXTO LOCAL: o empreendedor possuía amplo conhecimento do território ou da comunidade atendido? Sim Não

CONHECIMENTO DO CORE BUSINESS: tinha vasto conhecimento do modelo de negócios e produto que desenvolve? Sim Não

CONHECIMENTO DO PROCESSO: tinha conhecimento profundo do processo de produção e/ou serviço a ser prestado? Sim Não

PESSOAS (produção, distribuição, vendas): o diferencial competitivo do negócio estava diretamente ligado às pessoas envolvidas nas atividades de produção, distribuição e/ou vendas do produto/serviço. Sim Não

Se sim, em qual ou quais das etapas (produção, distribuição, vendas)?

7 PRODUTO

Qual o produto ou serviço oferecido? _____

8 CLIENTES

O produto final é destinado a que público? (pode ser marcada mais de uma alternativa)

- classes A e B
- classes C, D e E
- outras empresas
- órgãos públicos
- portadores de necessidades especiais

9 RECEITA

Qual o destino das receitas? (pode ser marcada mais de uma alternativa)

- dividido entre acionistas
- dividido entre funcionários
- para pagamento de investidores
- reinvestidos no negócio
- não gera lucros

10 IMPACTADOS

Quem são os impactados pelo negócio? (pode ser marcada mais de uma alternativa)

- as pessoas enquanto clientes
- pessoas enquanto empregados/geração de renda
- comunidade
- meio ambiente
- portadores de necessidades especiais

11 BENEFÍCIO SOCIAL

Qual o benefício social que o negócio gera? (pode ser marcada mais de uma alternativa)

- acesso a educação
- acesso a bens de consumo
- acesso a informação e tecnologia
- acesso a moradia/habitação
- acesso a serviços financeiros
- acesso o melhoria da saúde
- informação/capacitação/inclusão (pessoas com deficiência);
- aumento da renda/produktividade
- capacitação
- desempenho/conservação ambiental
- desenvolvimento comunitário
- desenvolvimento/produktividade agrícola
- geração de emprego

ANEXO A – Produtos e serviços ofertados pelos negócios com impacto social

SETOR	PRODUTO
ARTESANATOS	PRODUTOS DE DESIGN, MODA E DECORAÇÃO FEITOS A MÃO – ARTESANATOS EM GERAL (VENDAS ON LINE)
ARTESANATO	TODOS OS TIPOS DE ARTESANATO (VENDAS SISTEMA PORTA A PORTA COM CATÁLOGO)
BENS DE CONSUMO	PRODUTOS PARA CABELOS CRESPOS E AFRO
BENS DE CONSUMO	VENDE CAMISETAS FEITAS PELA COMUNIDADE
BENS DE CONSUMO	LOJA DE CALÇADOS COM FOCO NAS MULHERES DA CLASSE C
BENS DE CONSUMO	COMERCIO ON LINE DE PRODUTOS ORGANICOS (CLIENTES CLASSES A e B)
BENS DE CONSUMO	PRODUTOS DERIVADOS DA CASTANHA DO PARÁ (CREMES, AZEITES, GRANULADOS)
EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO ON-LINE EM LIGUAS ESTRANGEIRAS
EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO ON-LINE EM LIGUAS ESTRANGEIRAS
EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO ON-LINE EM LIGUAS ESTRANGEIRAS
EDUCAÇÃO	CURSOS E AULAS EM MÓDULOS - AULAS ON-LINE
EDUCAÇÃO	CURSOS PREPARATÓRIOS PARA O ENEM
EDUCAÇÃO	CAPACITA JOVENS EM INFORMATICA BÁSICA E PARA DESENVOLVIMENTO DE APLICATIVOS SIMPLES
EDUCAÇÃO	AULIXIO A ESTUDANTES NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL, EDUCAÇÃO FINANCEIRA, SUPORTE FINANCEIRO E DE FORMAÇÃO
EDUCAÇÃO	CURSOS DE TI E PLATAFORMA ON LINE PARA A CRIAÇÃO DE APLICATIVOS.
EDUCAÇÃO	OFERECE CONTEÚDOS EDUCACIONAIS A QUALQUER PESSOA, EM QUALQUER LUGAR (ATRAVÉS DE CELULARES)
EDUCAÇÃO	PLATAFORMA EDUCACIONAL, BASEADA EM GAMES, PARA MOTIVAR PROFESSORES E ALUNOS DE ENSINO FUNDAMENTAL.
EDUCAÇÃO	CURSOS PREPARATÓRIOS PARA CURSOS DO ITA, MEDICINA
EDUCAÇÃO	OFERECEM CONTEÚDO EDUCACIONAL, PALESTRAS E SUPORTE A ALUNOS DE PERIFERIAS
EDUCAÇÃO	AULAS EM VIDEO, MONITORIAS ON LINE COM INTUITO DE AUXILIAR NO ENEM E VESTIBULARES
EDUCAÇÃO	SOLUÇÕES EDUCACIONAIS PERSONALIZADAS; SOLUÇÕES INTEGRADAS PARA ESCOLAS (GESTÃO ESCOLAR). GAMES (DESAFIO DO ENEM
EDUCAÇÃO	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES PARA AULAS INTERATIVAS INOVADORAS; FORMAÇÃO DE DOCENTES PARA UTILIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIA EM SALA DE AULA
EDUCAÇÃO	EDITORA DIGITAL DE CONTEÚDO EDUCACIONAL
HABITAÇÃO	SOLUÇÕES INTEGRADAS EM REFORMA HABITACIONAL A BAIXO CUSTO
HABITAÇÃO	MORADIA DE BOA QUALIDADE PARA AS FAMILIAS BRASILEIRAS DA BASE DA PIRÂMIDE
MEIO AMBIENTE	OFERTA VIRTUAL - PLANTIO DE ARVORES FRUTIFERAS (GERA RENDA A PRODUTORES, MAS PRODUTO FINAL DESTINADO A CLASSE A)
MEIO AMBIENTE	TRATAMENTO DE ÁGUA, ESGOTO, AFLUENTES AMBIENTAIS E SERVIÇOS LIGADOS AO MEIO AMBIENTE
SAÚDE	CONSULTAS MÉDICAS A BAIXO CUSTO PARA A TERCEIRA IDADE

SAÚDE	SERVIÇO DE CONTROLE E PREVENÇÃO, REABILITAÇÃO DA TERCEIRA IDADE
SAÚDE	CONSULTAS MÉDICAS A BAIXO CUSTO
SAÚDE	OFERTA DE CONSULTAS E EXAMES MÉDICOS E ODONTOLÓGICOS A PREÇOS ACESSÍVEIS
SAÚDE	TRATAMENTO ODONTOLÓGICO DE QUALIDADE A PREÇOS ACESSÍVEIS
SAÚDE	TRATAMENTO E PREVENÇÃO DA OBESIDADE INFANTIL
SAÚDE	OFERECEM ATENDIMENTO MÉDICO, ODONTOLÓGICO, EXAMES LABORATORIAIS E EXAMES DE IMAGEM
SAÚDE	BUSCADOR DE INFORMAÇÕES SOBRE A REDE PÚBLICA DE SAÚDE E MEDICAMENTOS
SAÚDE	CAPACITAÇÃO DE PESSOAS PARA TRABALHAR EM HOSPITAIS E COMUNIDADES - FOCO NA SAÚDE
SAÚDE	SOFTWARE DE GESTÃO EM SAUDE
SERVIÇOS	MICROFRANQUIAS - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM JARDINAGEM, FAZ TUDO, HOME DEPIL, HOME ANGELS
SERVIÇOS	SERVIÇOS DE OFFICE BOY VIA BICICLIETAS
SERVIÇOS	INFORMAÇÕES SOBRE O PÚBLICO CDE PARA TOMADA DE DECISÕES DE NEGÓCIOS QUE BENEFICIE ESSA POPULAÇÃO
SERVIÇOS	SERVIÇOS DE ENTREGA DE CORRESPONDENCIAS, MERCADORIAS E PANFLETOS
SERVIÇOS	SERVIÇO ON LINE – BANCO DE EMPREGOS – VAGAS PARA PROFISSIONAIS E OFERTA DE VAGAS PELAS EMPRESAS
SERVIÇOS	GUIA ON LINE DE CONTEÚDO JORNALISTICO COM INFORMAÇÕES SOBRE A ÁREA DE FINANÇAS
TEC INCLUSIVAS	APARELHOS AUDITIVOS RECARREGÁVEIS
TEC INCLUSIVAS	PLATAFORMA DE COMUNICAÇÃO DIGITAL
TEC INCLUSIVAS	SOLUÇÃO DIGITAL PARA INCLUSÃO SOCIAL. TRATA-SE DE UMA PLATAFORMA DE TRADUÇÃO DIGITAL PARA LIBRAS
TEC INCLUSIVAS	SOFTWARE DE BAIXO CUSTO E ALTA EFICIENCIA, POSSIBILITA O ACESSO A INFORMAÇÃO E A EDUCAÇÃO, A PESSOAS COM DEFICIENCIA VISUAL.
TEC INCLUSIVAS	VENDAS DE CADEIRAS ESPECIAIS PARA DEFICIENTES FÍSICOS (VENDE A EMPRESAS E ÓRGÃOS PÚBLICOS)
TEC INCLUSIVAS	SERVÇOS DE TRADUTOR E INTERPRETE, LIBRAS SAC.