4ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

TRABALHOS ACADÊMICOS RECONHECIDOS

20 ANOS ICE INOVAÇÃO EM CIDADANIA EMPRESARIAL

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

BID LAB

4ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

TRABALHOS ACADÊMICOS RECONHECIDOS

20 ANOS ICE INOVAÇÃO EM CIDADANIA EMPRESARIAL

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

BID LAB

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

Q1 4ª Edição do Prêmio ICE [recurso eletrônico] : finanças sociais e negócios de impacto: trabalhos acadêmicos reconhecidos / Organizadoras Adriana de A. Salles Mariano, Célia Cruz, Rachel Cavalcanti Stefanuto. – São Paulo, SP: Instituto de Cidadania Empresarial, 2019.

311 p. : il. graf. tab. color.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-80811-00-7

1. Empreendedorismo. 2. Finanças – Aspectos sociais. 3.Responsabilidade social da empresa. I. Mariano, Adriana de A. Salles. II. Cruz, Célia. III. Stefanuto, Rachel Cavalcanti.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

4ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

TRABALHOS ACADÊMICOS RECONHECIDOS

INOVAÇÃO EM CIDADANIA EMPRESARIAL

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

LAB

Sumário

APRESENTAÇÃO i

1º LUGAR DOUTORADO STRICTO SENSU
SEIMOR WALCHHUTER
ORIENTADOR: PROFESSOR ESDON SADAO

TENSÕES INERENTES ÀS EMPRESAS SOCIAIS: contribuições teóricas a partir da perspectiva do hibridismo organizacional 2

Resumo 3
Abstract 4
1 Introdução 5
2 Perspectivas teóricas das Empresas Sociais 9
3 Discussão 19
4 Conclusão 29
Referências 31

2º LUGAR DOUTORADO STRICTO SENSU
IBSEN BITTENCOURT
ORIENTADORA: PROFESSORA JANETTE BRUNSTEIN

COMPETÊNCIAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS: análise de narrativas das experiências de um grupo de empreendedores sociais do Estado de Alagoas 38

Resumo 39
1 Introdução 40
2 Negócios sociais no mundo: um olhar para a literatura 43
3 Competências na ótica interpretativista: competência como vir a ser 46
4 Procedimentos metodológicos 49
5 Descrição e análise das narrativas 51
6 Conclusão 70
Referências 76

1º LUGAR MESTRADO
CARLOS EDUARDO ALVARES GONÇALVES
ORIENTADORA: PROFESSORA ROSA MARIA FISCHER

NEGÓCIOS SOCIAIS E INVESTIMENTO DE IMPACTO: um estudo sobre as percepções dos atores do ecossistema 80

Resumo 81
1 Introdução 83
2 Referencial teórico 86
3 Metodologia 93
4 Apresentação e discussão dos resultados 97
5 Considerações finais 115
Referências 120

2º LUGAR MESTRADO
INDIRA BEZERRA DE SOUSA
ORIENTADORA: PROFESSORA ANDRÉA PAULA SEGATTO

A PARTICIPAÇÃO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL: um estudo no contexto brasileiro 126

Resumo 127
1 Introdução 129
2 Inovação social 133
3 Investimento de impacto 137
4 Procedimentos metodológicos 141
5 Resultados e discussões 145
6 Contribuições teóricas e práticas 161
7 Considerações finais 163
Referências 165

1º LUGAR GRADUAÇÃO
NATHALIA FLORESTA DA SILVA
ORIENTADORA: PROFESSORA PATRÍCIA MENDONÇA

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E A INTERAÇÃO COM O SETOR PÚBLICO: estudo de caso Projeto Composta São Paulo 172

Resumo 173
1 Introdução 174
2 Metodologia 177
3 Resultados 203
4 Análise 205
5 Considerações Finais 210
Referências 214

2º LUGAR GRADUAÇÃO
ELBA DE OLIVEIRA PANTALEÃO
ORIENTADORA: PROFESSORA IVANA FERRER SILVA

NEGÓCIOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE NA ÁREA DE SAÚDE EM CUIABÁ/MT 220

Resumo 221
1 Introdução 222
2 Negócios de Impacto Social e a saúde pública no Brasil 226
3 Procedimentos metodológicos 240
4 Análise dos resultados 246
5 Considerações finais 259
Referências 261

MENÇÃO HONROSA
JONAS ROSENBERG LESSA
ORIENTADORA: PROFESSORA SYLMARA DIAS

EMPREENDIMENTO SOCIOAMBIENTAL NO SETOR TÊXTIL: sistematização da experiência de criação de um negócio social no Brasil 266

Resumo 267
1 Introdução 268
2 Procedimentos metodológicos 272
3 Revisão bibliográfica 275
4 Um panorama do contexto legal e setorial em torno da Retalhar 284
5 Considerações finais 304
Referências 306

Apresentação

O Prêmio ICE, criado em 2014, faz parte de uma estratégia de estímulo à produção de conhecimento sobre Finanças Sociais e Negócios de Impacto, da pesquisa e suas aplicações, nas Instituições de Ensino Superior brasileiras. Iniciativa do Programa Academia do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), a premiação foi concebida a partir da percepção de que as pesquisas sobre Finanças Sociais e Negócios de Impacto na Graduação e Pós-Graduação careciam tanto de incentivo quanto de reconhecimento, e que conceder prêmios a estudantes e seus orientadores poderia ter um efeito mobilizador no ambiente acadêmico.

A premiação foi criada com uma estratégia clara e desafiadora: incentivar a produção e a disseminação de conhecimento sobre Finanças Sociais e Negócios de Impacto. Ao mesmo tempo, com a consciência de que, isoladamente, uma premiação não dá conta de fomentar e manter um campo de pesquisa. Por isso mesmo, temos investido na articulação e fortalecimento de uma rede nacional de professores que atuam com as temáticas de Investimentos e Negócios de Impacto, Empreendedorismo Social e Inovação Social nas frentes de pesquisa, docência e extensão.

Neste sentido, o Prêmio ICE tem uma contribuição importante, pois pode estimular a produção de conhecimento relevante para o ecossistema brasileiro de investimentos e negócios de impacto, bem como colaborar para que as faculdades e universidades sejam espaços para a difusão de um novo mercado profissional. Além de incentivar e provocar reflexão, pesquisas, visitas a campo e produção acadêmica, a disseminação de seus resultados pode ter um efeito mobilizador ao reconhecer e dar visibilidade a trabalhos de graduação e de pós-graduação que tratem desses temas, valorizando o talento de alunos e professores orientadores. A premiação com recursos financeiros destinados a atividades para sua formação acadêmica e profissional é mais um incentivo à manutenção do interesse pelos temas.

Os números mostram que esta percepção estava correta e confirmam a importância desta iniciativa para conhecer a produção desenvolvida e reconhecer os estudantes e professores orientadores. Em quatro edições, o número de inscrições aumentou ano a ano e apresentam maior diversidade geográfica com inscritos de quatro regiões do país.

A quarta edição recebeu 44 inscrições, provenientes de 26 Instituições de Ensino Superior localizadas em 13 Estados brasileiros e no Distrito Federal. Pela primeira vez, o Prêmio ICE trabalhou com a categoria Doutorado, levando a possibilidade de reconhecimento e apoio financeiro a mais pesquisadores e dando visibilidade à produção acadêmica de maior complexidade sobre as temáticas contempladas pelo prêmio. Os finalistas desta edição receberam o prêmio durante o Fórum de Finanças Sociais e Negócios de Impacto realizado no mês de junho de 2018 na cidade de São Paulo (SP).

No processo de análise e seleção dos trabalhos inscritos, o Prêmio ICE conta com a participação voluntária de professores e profissionais do setor de impacto e termina por proporcionar aos envolvidos um momento para debater oportunidades e desafios do ecossistema no Brasil. Nesta edição, o Prêmio envolveu 30 avaliadores voluntários. Agradecemos a colaboração de todos.

Finalmente, agradecemos a todos e todas que inscreveram seus trabalhos acadêmicos na 4ª edição do Prêmio ICE e aos seus orientadores e orientadoras. Parabenizamos mais uma vez os premiados desta edição e entregamos com muita alegria seus trabalhos que trazem contribuições sob aspectos teóricos e práticos das Finanças Sociais e Negócios de Impacto.

Desejamos uma excelente leitura a todos!

Sobre o ICE

Criado em 1999, o ICE é uma organização da sociedade civil que tem como missão articular líderes transformadores no desenvolvimento de iniciativas inovadoras que potencializem impacto social positivo para a população de baixa renda. Tendo como propósito central o fomento à inovação social, o ICE escolheu como foco de sua atuação o fortalecimento do ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto. Mais informações: www.ice.org.br

Sobre o BID

O Banco Interamericano de Desenvolvimento dedica-se a melhorar vidas. Estabelecido em 1959, o BID é a principal fonte de financiamento de longo prazo para o desenvolvimento econômico, social e institucional da América Latina e do Carine. O BID também realiza pesquisas de vanguarda e oferece assessoria de políticas, assistência técnica e capacitação para clientes do setor público e privado em toda a região.

Sobre o BID Lab

BID Lab é o laboratório de inovação do Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), uma plataforma com propósito aberta ao mundo, que mobiliza capital, conexões e conhecimento para promover inovação para a inclusão na América Latina e Caribe. BID Lab trabalha com o setor privado e capitaliza a influência do BID com os governos e a sociedade civil para maximizar o impacto de seus projetos e investimentos junto a populações vulneráveis. A partir do dia 29 de outubro de 2018 BID Lab é a nova identidade do Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN). http://www.idblab.org

1º LUGAR

DOUTORADO STRICTO SENSU

SEIMOR WALCHHUTER

ORIENTADOR

PROFESSOR ESDON SADAO

TENSÕES INERENTES ÀS EMPRESAS SOCIAIS:

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA DO HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

Resumo

O objetivo deste artigo é compreender as Empresas Sociais (SE) a partir dos elementos distintivos que as caracterizam. Por meio de uma revisão da literatura sobre Empresa Social sob a perspectiva do hibridismo organizacional, identificamos que as Empresas Sociais enfrentam desafios específicos ao combinarem diferentes objetivos ao mesmo tempo em que adotam lógicas dos três setores da sociedade. As três perguntas que orientaram esta pesquisa foram: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam as Empresas Sociais?; (ii) em que medida o hibridismo organizacional, mais especificamente as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão das SE?; e, (iii) em que medida um modelo teórico explicativo sobre tensões em SE pode corresponder à compreensão desse tipo de organização? Os resultados desta pesquisa indicam duas contribuições-chave: que as tensões que ocorrem nas dimensões organizacionais identificadas nos estudos de Smith, Gonin e Besharov (2013) são tensões inerentes às Empresas Sociais e se, resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizariam esse tipo de organização, constituindo-se, assim, como o principal elemento distintivo; que os negócios na base da pirâmide (BoP) não se caracterizam como SE por serem considerados como negócios específicos de nicho de mercado. A partir desses resultados, esta pesquisa propõe um modelo teórico explicativo pelo qual as SE possam ser melhor compreendidas.

Palavras-chave: Empresa Social. Tensões Inerentes.
Tensões Organizacionais. Organização Híbrida.
Hibridismo Organizacional.

Abstract

The purpose of this article is to understand social enterprises by their distinctive elements. Through a literature review on social enterprises from the perspective of organizational hybridism, we identify that social enterprises face challenges by combining different objectives, as well adopting logics from all three sectors. The three questions that guide this research are: (i) What distinctive elements characterize social enterprises? (ii) How do organizational hybridism and particularly tensions constitute theoretical elements for understanding social enterprises?; and (iii) How can a theoretical model on tensions in social enterprises help understand these organizations? Results lead to a theoretical model with two key contributions: first, that organizational tensions are inherent to social enterprises – if tensions cease to exist, the organization ceases to be a social enterprise; second, that targeting the bottom of the pyramid (BoP) constitutes a niche market strategy but not a social enterprise per se.

Keywords: Social Enterprise.
Inherent Tensions.
Organization Tensions. Hybrid organization.
Organizational Hybridism.

1 Introdução

As preocupações com o bem-estar da sociedade tornam-se cada vez mais complexas com os níveis da população mundial expandindo-se ao longo do tempo: enquanto no ano de 1750 havia um bilhão de pessoas, em 1950 havia dois bilhões, e agora no século 21 há aproximadamente sete bilhões (WORLD BANK, 2012). Segundo as estatísticas globais, parte dessa população vive em condições sociais e ambientais precárias: 38% não têm saneamento básico, 24% não possuem energia elétrica; 13% não têm água potável; 73% dependem inteiramente de cuidados de saúde públicos; e 76% não têm acesso à internet (UNDP, 2008; WHO, 2010; OECD, 2015; WORLD BANK, 2012).

É nesse contexto que se mostra a tendência ao surgimento de organizações que procuram compatibilizar aos interesses financeiros os interesses sociais e também os interesses ambientais, forjando uma maneira de se autoconstituírem de atividades híbridas, estrutura pela qual parece possibilitar o atingimento de interesses aparentemente antagônicos. Essas organizações chamaram o interesse de vários acadêmicos em torno do mundo por ser um tipo novo de empreendedorismo – o empreendedorismo social, que, segundo Dees (2007, p. 1), "são necessários para desenvolver novos modelos". Nesse sentido, emerge na sociedade um novo tipo organizacional, que são: as Empresas Sociais[1].

1 Salvo indicação em contrário, o termo "Empresa Social" (tradução livre do termo em inglês "Social Enterprise") será utilizado em todo o artigo abrangendo as terminologias "Negócios de Impacto Social", "Negócios Sociais" e "Negócios Inclusivos", pois entendemos que, independente da terminologia utilizada ou regionalismos, são negócios que detêm um esforço único desse tipo organizacional em resolver problemas sociais e por vezes ambientais, de forma intencional e abrangente, por meio de mecanismos de mercado.

Ao tentarem equilibrar objetivos distintos, as Empresas Sociais tendem a enfrentar demandas concorrenciais internas que podem incorrer em tensões de decisão por terem de assumir um ou outro lado da moeda (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Apesar de o campo relacionado às Empresas Sociais apresentar um avanço qualitativo e quantitativo de estudos teóricos e empíricos nos últimos anos segundo Battilana e Lee (2014), Battilana et al. (2014) e Barki et al. (2015), ainda indica estar em crescimento, principalmente estudos que relacionem esse tipo organizacional à teoria do hibridismo organizacional e mais especificamente às tensões; contudo, os resultados dessas pesquisas não são convergentes entre si potencialmente devido às diferentes abordagens. Tal fato parece indicar que a compreensão sobre as Empresas Sociais exige descartar qualquer julgamento prévio neste campo (BURREL; MORGAN, 1979; TSOUKAS, 1994).

Partindo dessa inquietação é que surgem as três perguntas que orientam esta pesquisa: (i) quais são os elementos distintivos que caracterizam as Empresas Sociais?; (ii) em que medida o hibridismo organizacional, mais especificamente as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão das Empresas Sociais?; (iii) em que medida um

modelo teórico explicativo sobre tensões em Empresas Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização? A relevância da pesquisa justifica-se pela importância do tema. Essa importância é evidenciada pelo fato de haver muitas pesquisas que estão estudando o significado das Empresas Sociais e seu impacto na sociedade (SEN, 2000; PRAHALAD; HART, 2002; YUNUS, 2006; REFICCO; GUTIERREZ; TRUJILLO, 2008; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA; 2012; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; BATTILANA; LEE, 2014).

A contribuição teórica que pretende alcançar esta pesquisa consiste na identificação dos elementos distintivos que possam caracterizar as Empresas Sociais à luz da teoria do hibridismo organizacional (SMITH; LEWIS, 2011; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; BATTILANA; LEE, 2014). Esta pesquisa propõe um modelo teórico explicativo com o intuito de contribuir à compreensão das tensões organizacionais relacionadas às Empresas Sociais ao afirmar que as tensões são uma característica inerente dessas organizações devido ao processo de hibridização pelas quais estão sujeitas.

2 Perspectivas teóricas das Empresas Sociais

As tentativas de se explicar as Empresas Sociais estão relacionadas aos conceitos que têm sido utilizados para qualificar um tipo específico de empreendimento presente em diferentes setores da economia e que procura por meio de soluções criativas e lucrativas atender a públicos antes pouco considerados nas pesquisas de mercado e na formulação das estratégias de negócios das empresas (BORZAGA et al., 2012; DEES, 1998; DEFOURNY; KIM, 2011). Estes autores afirmaram que o termo foi definido pela primeira vez pela Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES), que inspirou a legislação de diferentes países em reconhecer as Empresas Sociais, e têm duas dimensões: econômica e social.

A primeira dimensão sugere que essas organizações têm traços semelhantes às empresas tradicionais, como colocados em estudos de Prahalad e Hart (2002) que mais tarde seriam considerados um modelo de negócios voltado para o público da base da pirâmide (BoP); o segundo diz respeito a objetivos sociais individuais ou coletivos com o intuito de servir uma comunidade ou um grupo específico da sociedade (BORZAGA et al., 2012). Nesse contexto, surgem os modelos híbridos, pelos quais é possível descrever uma tipologia às Empresas Sociais. Esses modelos envolvem atividades organizacionais outrora pertinentes e individualmente específicas a cada um dos distintos setores da sociedade – organizações governamentais, privadas e da sociedade civil. "É nessa interação que as Empresas Sociais são encontradas" (ALTER, 2004, p. 6).

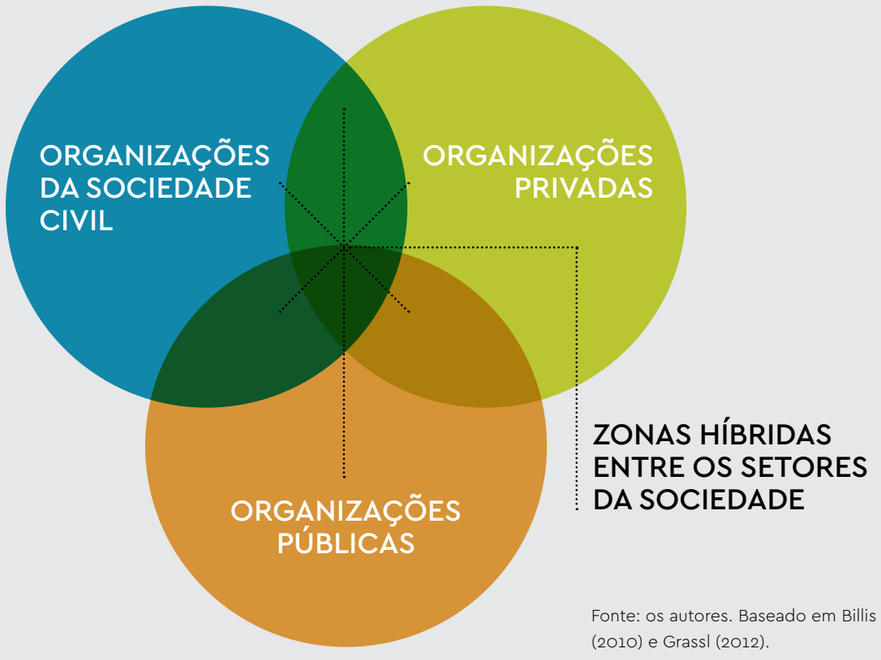
Hibridismo organizacional

Grassl (2012) e Wood Jr (2010) associam o hibridismo organizacional a um "cruzamento entre espécies". Usando uma metáfora da biologia, isso significa a integração total entre diferentes espécies, criando uma espécie totalmente nova e distinta daqueles que a originaram, apesar de terem traços de sua combinação, caracterizando assim o fenômeno do hibridismo. Assim, as organizações híbridas surgem como resultado da integração das atividades das diversas organizações de diferentes setores que compõem a sociedade, caracterizando o hibridismo organizacional como onipresente, embora seu entendimento ainda parece navegar por um terreno pantanoso, pouco compreendido e frequentemente contestado (BILLIS, 2010). Para melhor compreender as organizações híbridas é necessário entender primeiro as organizações não híbridas chamadas de "organizações tradicionais" de cada um dos setores da sociedade. Cada setor – público, privado e da sociedade civil – detém suas próprias funções, limites e lógica.

O Estado, por meio dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), evidencia sua salvaguarda de interesses públicos pela coerção e por prover serviços públicos essenciais por meio das organizações públicas e autarquias. As empresas privadas, por sua vez, podem ser institucionalizadas a partir de várias formas legais ou constituídas por contrato social de natureza jurídica a partir de sua natureza de propriedade (ownership), que consiste em um direito legal sobre alguma coisa, que pode ser um título de propriedade. As organizações da sociedade civil trabalham para corrigir questões societárias e ambientais por meio de associações, fundações e cooperativas.

Vários estudos buscaram identificar os elementos básicos de cada setor, compartilhados ou não um com o outro (BOZEMAN, 1987; KOPPEL, 2003; RAINEY; CHUN, 2005). Em particular, Billis (2010) destaca cinco elementos principais comuns a todos os setores, embora distintos: (i) natureza da propriedade, (ii) governança, (iii) atividades centrais, (iv) recursos humanos e (v) outros recursos. Esses elementos confirmam a afirmação de Grassl (2012) de que o "domínio" de cada setor é definido pela lógica gerencial e como a organização administra suas operações. Todavia, as organizações híbridas ainda não constituem um setor separado e específico e sua lógica ainda é conjectural. A Figura 1 demonstra as interseções do setor, onde os limites das fronteiras entre os setores se sobrepõem, formando as chamadas zonas híbridas:

FIGURA 1
SETORES DA SOCIEDADE E AS ZONAS HÍBRIDAS



Fonte: os autores. Baseado em Billis (2010) e Grassl (2012).

Pode-se dizer, portanto, que as Empresas Sociais não são constituídas a partir de fronteiras regionais, mas de um interesse comum independente das esferas conceituais geográficas. Isso leva a uma definição mais ampla, mais genérica e independente de Empresas Sociais, de acordo com Grassl (2012) idealizando que as organizações híbridas (Empresas Sociais) deveriam ser construídas em integração com a sociedade, como um elemento-chave dentro do ecossistema, de modo a criar valor social global, dado que:

> *os benefícios se tornam bilaterais, [...] os recursos são intercambiáveis, o aprendizado torna-se mútuo e [...] os traços dos diferentes tipos organizacionais e setores sociais estão tão misturados um com o outro que se tornam estratégicos [...] e os modelos de negócios começam a ser projetados com responsabilidade e cuidado pelo bem comum. (GRASSL, 2012, p. 46)*

Este debate parece ter se originado com a proposta de Yunus em 1976 para criar organizações orientadas e capazes de ajudar as comunidades a usar a lógica do mercado (YUNUS; MOINGEON; LEHMAN-ORTEGA, 2010). No entanto, é apenas em Billis (1991) que as investigações sobre organizações híbridas integram os elementos essenciais, que, enquanto individualmente encontrados em organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos e dissociados em cada um desses setores, nas organizações híbridas estão necessariamente associados em algum nível (BILLIS, 2010; NICHOLLS, 2010; BATTILANA; LEE, 2014).

A partir desse aspecto da hibridização, Santos (2012) e Smith et al. (2013) consideram o surgimento de conflitos, como por exemplo que as expectativas dos *stakeholders* em interesse financeiro são mais previsíveis e mensuráveis do que as expectativas dos *stakeholders*

interessados às externalidades positivas da organização, ou seja, do impacto social dessas organizações. Essa necessidade de equilibrar perspectivas divergentes pode levar às tensões organizacionais em relação a quais estratégias a organização deve adotar (DOHERTY et al., 2014; HAIGH; HOFFMAN, 2012; SMITH et al., 2013; SMITH; LEWIS, 2011; PACHE; SANTOS, 2013; ZAHRA; GEDAJLOVIC; NEWBAUM; SHULMAN, 2009).

Empresas sociais como organizações híbridas

De acordo com Battilana et al. (2014) essas tensões organizacionais estão relacionadas à busca da dupla missão da organização híbrida – os interesses financeiros podem interferir com os sociais e vice-versa, levando a organização a se arriscar a desviar-se do seu propósito inicial, e com isso modificar ou alterar o modelo de negócio previamente proposto e descrito pela missão declarada da empresa. Margiono, Zolin e Chang (2017, p. 4) avançam na análise sobre o processo de hibridização e afirmam que os modelos de negócios, especificamente das Empresas Sociais, estão em um espectro entre criar valor social e maximizar seus lucros. Esses autores propõem a compreensão das Empresas Sociais a partir de suas premissas, começando por entender o propósito de uma Empresa Social e identificar sua missão de valor social, e depois confrontar com a lógica do mercado, resultando – dependendo do financiamento e controle externo – em diferentes modelos de Empresas Sociais (MARGIONO; ZOLIN; CHANG, 2017, p. 10).

Nessa mesma corrente teórica, Defourny e Nyssens (2017a) distinguem entre interesse geral (do Estado), interesse capital (de empresas) e interesse mútuo (da sociedade), sendo que as Empresas Sociais estão ao longo deste espectro. O modelo analítico proposto por esses autores avança no debate ao propor que a modelagem híbrida de recursos resulta na mistura dos recursos de mercado e de "não mercado". Nesse sentido, esses autores identificam quatro modelos de Empresas

Sociais: especificamente com interesse de capital, empresas sem fins lucrativos, empresas do setor público e cooperativas – onde os últimos três direcionam todos os lucros para a missão pública/social.

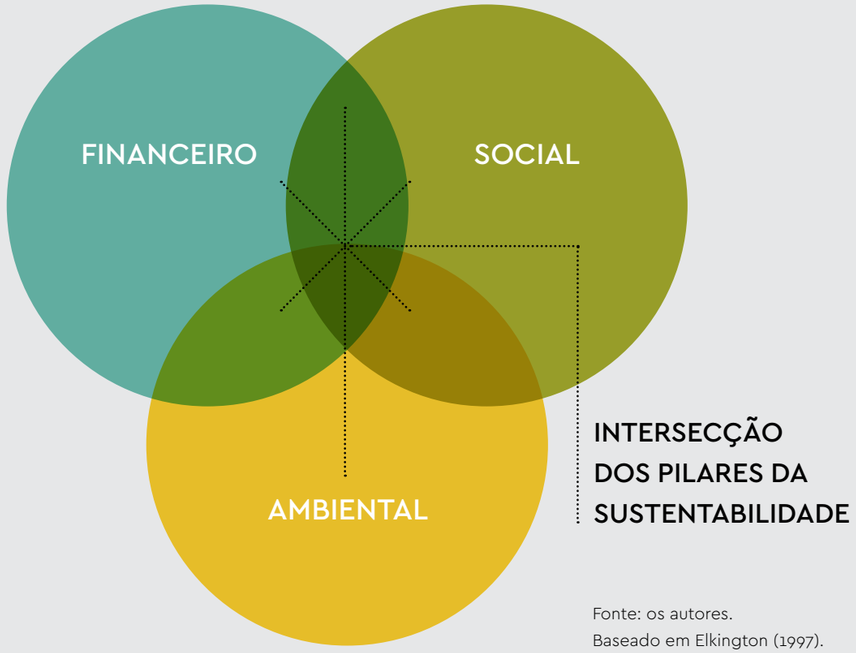
A decisão de reinvestir ou não os lucros aumentando a abrangência do impacto social à comunidade está de acordo com a posição de Alter (2004) sobre as características das Empresas Sociais que se somam ao modelo proposto por Defourny e Nyssens (2017a): (i) trabalhar para o bem comum, (ii) equilibrar as lógicas sociais e de mercado, (iii) gerar valor econômico e reinvestir o retorno econômico na geração de valor social (este autor, em particular, não especifica preocupações ambientais). Apesar disso, Alter (2004) entende que as multinacionais ao explorarem com sucesso os mercados de baixa renda (nichos específicos) passam a distinguir e posicionar suas estratégias entre mercado da BoP e a Empresa Social.

Enquanto a estrutura proposta por Alter (2004) e Margiono et al. (2017) não identificam os tipos organizacionais, o modelo analítico de Gordon (2015) é uma combinação de recursos sociais, racionalidades e atores. Sua estrutura de "triângulo de bem-estar" (adaptada de autores anteriores) retrata associação com o mercado, com o Estado e com a comunidade, contudo indica alguns limites indistintos entre os setores. Ele oferece uma tipologia para as Empresas Sociais com base na sua origem e justifica o seu hibridismo com os princípios do mercado de intercâmbio econômico.

Battilana e Lee (2014) corroboram com essa abordagem sob a perspectiva das Empresas Sociais serem híbridas, buscando simultaneamente objetivos financeiros e sociais, com base em dimensões organizacionais e estruturas operacionais predefinidas. Essa pesquisa sugere que essas dimensões podem englobar os três pilares da sustentabilidade, conforme estabelecidos por Elkington (1997), conforme retratado na Figura 2:

FIGURA 2

INTERSECÇÃO DOS PILARES DA SUSTENTABILIDADE E AS ZONAS HÍBRIDAS

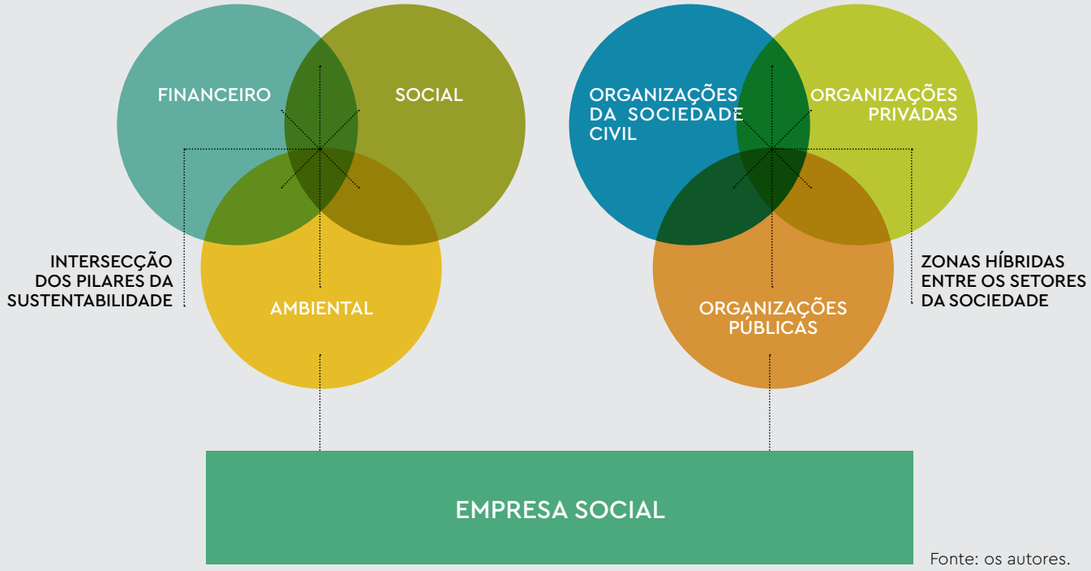


Fonte: os autores.
Baseado em Elkington (1997).

Uma comparação de ambas as interseções (Figura 3) sugere a relação entre as dimensões e ajuda a entender as Empresas Sociais como organizações híbridas.

FIGURA 3

EMPRESAS SOCIAIS COMO ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS



Fonte: os autores.

A interseção entre os epicentros de cada ilustração indica uma posição teórica às Empresas Sociais enquanto organizações híbridas, devido a não pertencerem a nenhum setor, mas que entretanto possuem aspectos particulares de cada desses setores, além de combinar objetivos sociais e ambientais com os financeiros, como descrito na Figura 1. Como tal, esse artigo pode inferir que o conceito de Empresa Social baseia-se não em uma única dimensão, mas no epicentro da intersecção de um cruzamento entre atividades que permeiam várias dimensões. Procurar entender as Empresas Sociais a partir da perspectiva teórica do hibridismo organizacional nos remete novamente à analogia com a biologia, e gerencialmente pode implicar sobre a interpretação do que os gerentes e empresários consideram como impacto social (BATTILANA; LEE, 2014).

Tensões inerentes às Empresas Sociais

A partir da hibridização que caracteriza as Empresas Sociais, as tensões organizacionais nessas organizações emergem principalmente do pressuposto oximoro da própria expressão "Empresa Social": se por um lado abrangem organizações "sociais" ao promover o desenvolvimento social, por outro lado imitam as empresas privadas que executam um "negócio" para maximizar os lucros. Como tal, as Empresas Sociais podem ser difíceis de serem gerenciadas e podem tornar-se instáveis devido a tensões no processo de tomada de decisão (PACHE; SANTOS, 2013). Além disso, muitos gestores priorizam as atividades comerciais em detrimento das sociais, uma vez que estas dependem das primeiras, podendo fazer com que as empresas desviem-se de sua missão original. A necessidade de cumprir simultaneamente objetivos aparentemente antagônicos é um dos desafios – e fontes de tensão – para as Empresas Sociais (BATTILANA; LEE, 2014; TEODÓSIO; COMINI, 2012).

As tensões nas organizações podem ter outras origens pelo fato de buscarem respostas simultâneas (LEWIS, 2000; SMITH; LEWIS, 2011, p. 382). Smith e Lewis (2011) e Smith et al. (2013) identificam quatro dimensões onde ocorrem as tensões nas Empresas Sociais, quais sejam: dimensão de aprendizagem (conhecimento), dimensão de pertencimento (identidade, relações pessoais e interpessoais), dimensão de organização (processos e estrutura) e dimensão de desempenho (metas financeiras). As tensões de aprendizagem referem-se a mudanças, refletindo a natureza e o ritmo do desenvolvimento de ideias (por exemplo, inovação radical). As tensões relacionadas a pertencimento correspondem a demandas múltiplas (interesses individuais e coletivos). Aquelas ligadas a processos refletem tensões de competição, empoderamento e direção organizacional. Finalmente, as tensões relacionadas ao desempenho revelam diretamente o suposto antagonismo entre missão social e objetivos financeiros. A Tabela 1, a seguir, resume essas dimensões e tensões.

TABELA 1

SUMÁRIO RELACIONADO ÀS TENSÕES ORGANIZACIONAIS

Dimensões	Conceitos-chave	Arena das Tensões
Desempenho	Relacionado a metas, métricas e expectativas dos *stakeholders*	Dimensão do impacto social é de difícil mensuração, enquanto as mensurações financeira e econômica são mais fáceis
Organização	Divergências de dinâmicas relacionadas a estrutura, cultura, práticas e processos	Decisão de contratação de pessoas sem capacitação ou consideradas de baixa mobilidade social *versus* eficiência e eficácia operacionais e de produtividade
Pertencimento	Relacionado a diferenças entre identidades individuais e coletivas (intra e entre grupos)	Colaboradores e *stakeholders* são divididos entre aqueles que se identificam com missão social ou com maximização econômica
Aprendizagem	Linha do tempo em relação a mudanças que tratam de crescimento e escalabilidade	Metas sociais e por vezes ambientais são geralmente alcançadas a longo prazo, sendo que metas financeiras e econômicas, a curto prazo; tendencialmente, resultados que fomentam impacto social tendem a reduzir resultados financeiros e vice-versa

Fonte: os autores. Baseado em Smith et al. (2013).

Dessa forma, as organizações, ao sofrerem tensões devido à hibridação, podem incorrer no risco de não poderem atender completamente a nenhum grupo de partes interessadas (*stakeholders*), os quais, por vezes, podem entrar em conflito e gerar novas tensões (BATTILANA et al., 2014; BATTILANA; DORADO, 2010). No entanto, esta situação não é totalmente indesejável na medida em que as organizações híbridas, para atingir seus objetivos, dependem mutuamente de tais grupos com interesses simultâneos, conflitantes e igualmente legítimos para atingir seu equilíbrio (DOHERTY et al., 2014).

3 Discussão

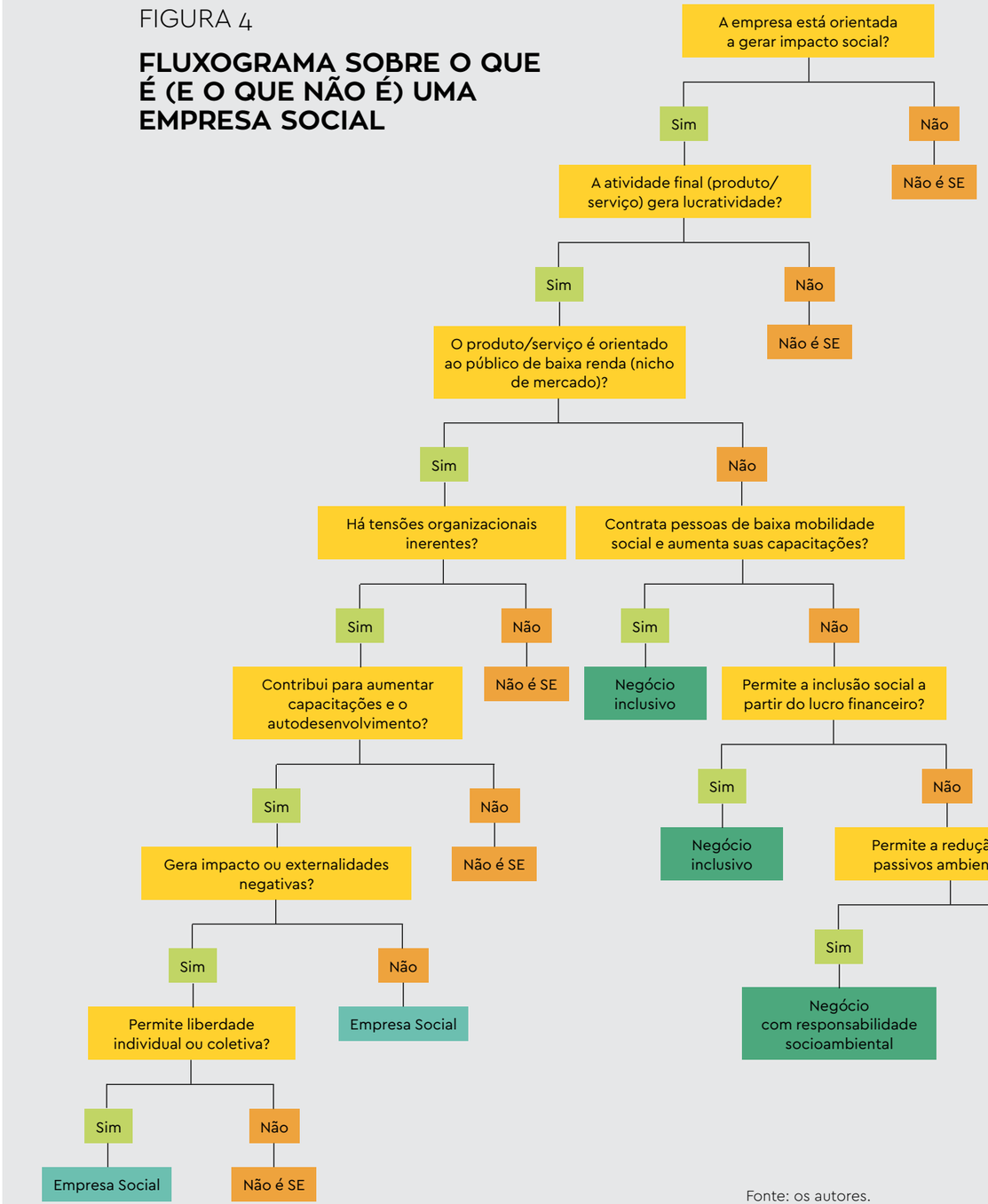
Com base em questões relacionadas à definição de Empresas Sociais, Martins (2015) sugeriu um fluxograma que auxilia nessa reflexão, o qual foi utilizado nessa pesquisa (Figura 4), para responder ao mesmo problema: o que é (e o que não é) uma Empresa Social?

O fluxograma, conforme indica a Figura 4, envolve algumas discussões. A primeira está relacionada ao objetivo da organização: se não há intenção de gerar impacto social, portanto, não pode ser uma Empresa Social. De acordo com Barki (2015), o principal motivo na existência da Empresa Social é o seu impacto social, em outras palavras, o esforço das Empresas Sociais distingue-se das organizações tradicionais ao gerar valor para a sociedade devido ao desempenho social ser a principal orientação da empresa; da mesma forma, geração de receitas é o que diferencia as Empresas Sociais das organizações sem fins lucrativos e das organizações governamentais: pois, sem atividade geradora de renda, uma organização não pode ser considerada uma Empresa Social.

O fluxograma também mostra que se concentrar nas populações de baixa renda, por si só, não é suficiente para definir uma Empresa Social. As estratégias das organizações orientadas ao público da BoP geralmente se concentram (mais) em estimular o consumo e (menos) em gerar bem-estar social e criação de competências aos indivíduos que lhes permitam sua liberdade; atender as necessidades dos pobres é, nesse caso, gerar oportunidade por meio de um nicho de mercado em específico (PRAHALAD, 2005). Além disso, uma mera oferta comercial a uma população-alvo, mesmo considerando o valor compartilhado conforme prescrito por Porter e Kramer (2011), parece ser insuficiente para provocar tensões organizacionais entre objetivos concorrenciais; assim, argumentamos, sem tais tensões, uma corporação da BoP não é considerada, por esse estudo, como uma organização híbrida e, portanto, não é uma Empresa Social. Entretanto, por outro lado,

FIGURA 4

FLUXOGRAMA SOBRE O QUE É (E O QUE NÃO É) UMA EMPRESA SOCIAL



Fonte: os autores.

se o púbico-alvo da BoP for atingido e essa estratégia fizer parte da missão social da organização, buscando de alguma forma transformar a vida das populações mais necessitadas, pode ser considerada uma Empresa Social (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010; SEN, 2000; TEODÓSIO; COMINI, 2012; YUNUS, 2006).

Dessa forma, embora tensões possam ser encontradas em todos os setores (públicos, privados e sem fins lucrativos), aquelas relacionadas às Empresas Sociais são inerentes, gerando um "desequilíbrio permanente". As Empresas Sociais são diferentes das referidas organizações porque suas tensões não podem ser resolvidas; pois assim eliminaria o principal elemento distintivo que as define. Em outras palavras, se por um lado o objetivo social for unilateralmente ignorado, transformaria a organização em um negócio tradicional (empresa privada orientada à maximização do lucro), enquanto o mesmo para o objetivo financeiro transformaria a organização em uma organização sem fins lucrativos.

Torna-se importante ressaltar que a discussão sobre a distribuição dos dividendos está ausente desse fluxograma uma vez que essa questão, a partir da literatura, apresenta diferentes escolas de pensamento, ou seja: em uma corrente teórica, os lucros devem ser totalmente revertidos para o negócio, a fim de expandir o impacto social por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inovação, operações, novos produtos e canais de distribuição (YUNUS et al., 2010); em outras, como Prahalad e Hart (2002) e Luke e Chu (2013), aceitam distribuição de dividendos com base na premissa de que os empresários entendem que as empresas devem gerar lucros e estes favorecem a entrada de novos investidores e estendem a abrangência do impacto social das Empresas Sociais. Yunus et al. (2010) aceitam essa possibilidade apenas em casos específicos, desde que os lucros sejam distribuídos unicamente aos empreendedores abaixo da linha da pobreza e que isso lhes permita superar sua condição atual.

É certo que a questão não ocorre com as organizações sem fins lucrativos ou às cooperativas, devido ao *status* intrínseco onde a distribuição dos rendimentos é diretamente efetuada aos trabalhadores. Por fim, essa pesquisa entende que a questão da divisão dos dividendos ou não não se caracteriza como um elemento distintivo às Empresas Sociais pelo fato de que, de uma forma ou de outra, não implica se a empresa causa ou não impacto social. A partir dessas reflexões, podemos responder às nossas perguntas de pesquisa:

1) Quais são os elementos distintivos que caracterizam as Empresas Sociais?

Os resultados dos estudos de Smith e Lewis (2011) e Smith et al. (2013) identificaram tensões em quatro dimensões nas Empresas Sociais: de desempenho, de pertencimento, de organização e de aprendizagem. Na primeira dimensão, a tensão surge da dificuldade para comparar resultados financeiros (facilmente mensuráveis) com impactos sociais difíceis de serem mensurados, e nesse caso há um risco de prevalecer o primeiro sobre o segundo. Em relação às tensões de pertencimento, há o mesmo padrão dicotômico de interesses entre as partes interessadas, pois os objetivos relacionados a missão social precisam estar alinhados aos objetivos financeiros e vice-versa, sem a sobreposição de um em detrimento do outro.

As tensões de organização, por sua vez, estão relacionadas a dinâmicas divergentes de profissionais devido a diferentes culturas e processos operacionais da organização – enquanto alguns grupos pleiteiam a produtividade, outros requerem inclusão social (empregabilidade) de profissionais provenientes de grupos de baixa mobilidade social. Por fim, na última dimensão – de pertencimento –, de forma semelhante àquelas relacionadas aos processos, a tensão decorre de diferentes linhas de tempo para aceitação das mudanças e atingimento dos

resultados, em outras palavras, há um confronto de interesses entre metas de curto prazo *versus* objetivos de longo prazo. Neste contexto, as decisões gerenciais são consideradas como "competitivas e excludentes entre si", uma vez que ir em uma direção pode intensificar a necessidade de outra, e, sendo assim, os gerentes das Empresas Sociais procuram considerar ambas as possibilidades, e por isso enfrentam tensões inerentes. Isso leva a comportamentos que tendem a aceitar as tensões relacionadas a tais decisões (SMITH; LEWIS, 2011, p.392), resultando em um gerenciamento sempre "tensionado" que cria um equilíbrio dinâmico, constante e positivo. Isso decorre de um processo de aprendizagem que permite que os indivíduos se tornem mais comprometidos e, portanto, mais efetivos (KIRSCHBAUM, 2015).

Esta investigação propõe que as tensões são inerentes às Empresas Sociais como um atributo definitivo e axiomático que se constitui como seu principal elemento distintivo. Se essas tensões criadas pela busca de objetivos aparentemente paradoxais forem resolvidas, isso descaracterizaria as Empresas Sociais em sua essência. Tais tensões devem ser continuamente equilibradas, mas nunca eliminadas.

2) Em que medida o hibridismo organizacional, mais especificamente as tensões, constituem-se como elementos teóricos para a compreensão das Empresas Sociais?

Estudos sobre organizações híbridas descrevem Empresas Sociais com base em dois atributos: primeiro, as Empresas Sociais assumem parcialmente a lógica de diferentes setores apesar de não pertencerem a nenhum deles, e sim, à sua intersecção (GRASSL, 2012; WOOD Jr., 2010); em segundo lugar, as Empresas Sociais devem equilibrar os objetivos paradoxalmente concorrenciais (BATTILANA et al., 2014; DOHERTY et al., 2014; JAY, 2013); sendo que esse aspecto híbrido leva a tensões organizacionais (BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014; PACHE; SANTOS, 2013; SMITH et al., 2013; SMITH; LEWIS, 2011).

Portanto, a contribuição teórica deste artigo está na compreensão de que as tensões organizacionais são inerentes às Empresas Sociais e resultam da hibridação de seus objetivos e no posicionamento na sociedade. Nesse sentido, um desafio à literatura refere-se à preocupação com o estabelecimento de um modelo de negócios em que as atividades centrais da organização estejam alinhadas com sua missão social inicial, e sem perder de vista a orientação financeira (DOHERTY et al., 2014).

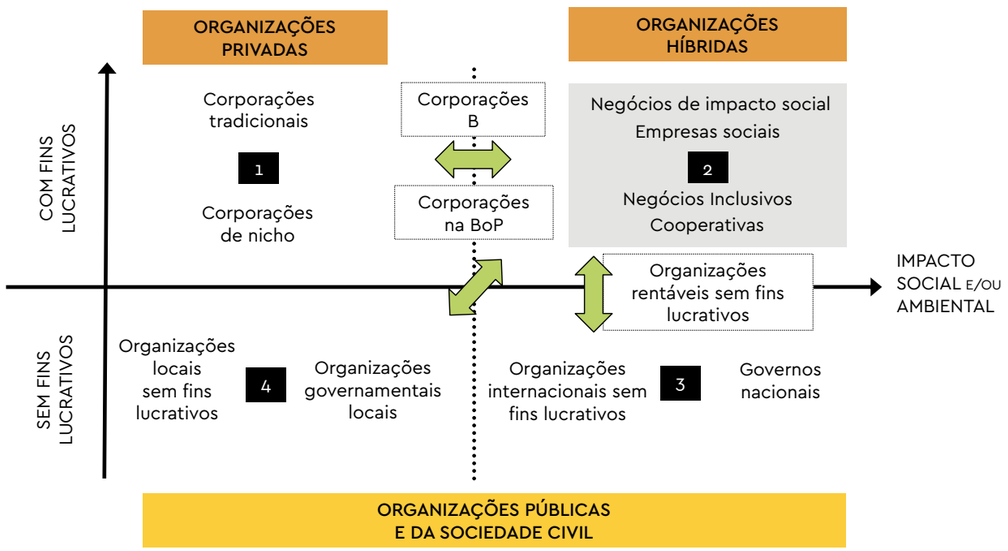
Com base em sua missão, essas organizações devem construir indicadores para demonstrar o equilíbrio entre gerar impacto social e gerar valor econômico a partir da lógica do mercado. Isso corroborado por Battilana e Lee (2014), que entendem que as empresas voltadas para a criação de valor podem parecer menos atraentes para os investidores, todavia produzem mecanismos para gerenciar o surgimento de tais tensões, como, por exemplo, conciliar atividades específicas para alcançar a missão social de forma lucrativa da seguinte forma: (i) baseando o planejamento estratégico na missão social para evitar *trade-offs* e, (ii) associando retorno financeiro aos indicadores sociais (DOHERTY et al., 2014). A partir dessa abordagem, segue a proposta de construir um modelo teórico com base no hibridismo organizacional para ajudar a entender a lógica operacional dessas organizações.

3) Em que medida um modelo teórico explicativo sobre tensões em Empresas Sociais pode corresponder à compreensão desse tipo de organização?

O modelo teórico a seguir sugere três componentes para analisar as tensões: (i) as tensões surgem da natureza híbrida das Empresas Sociais, (ii) as tensões são inerentes a esse tipo de organização e, (iii) a tentativa de eliminar tais tensões pode descaracterizar a premissa em que as Empresas Sociais são constituídas, como demonstra a Figura 5.

FIGURA 5

MODELO TEÓRICO PARA COMPREENSÃO DAS EMPRESAS SOCIAIS



Fonte: os autores.

Este modelo representa organizações dentro de um espectro de impacto social e/ou ambiental crescente. No eixo X (assumindo que todas as organizações geram impactos sociais) a diferenciação binária do eixo Y consiste entre organizações orientadas ao lucro (acima do eixo X) e sem fins lucrativos abaixo dele. Imaginando a lucratividade como um espectro, o modelo resulta em quatro quadrantes. O primeiro quadrante, superior esquerdo, contém principalmente organizações orientadas pela lógica de mercado (corporações tradicionais), incluindo aquelas que exploram um nicho específico de mercado. Dentro desse quadrante, caminhando à direção do segundo quadrante (superior direita), estão as B-corps e corporações orientadas à BoP, as quais pode-se inferir que detêm ambições de impacto socioambiental mais declaradas do que outros tipos de corporações.

Especificamente, as B-corps se originam da mesma lógica que as tradicionais, entretanto foram certificadas pelo B-Lab internacional sem fins lucrativos na busca de padrões para desempenho social e ambiental e responsabilidade (HONEYMAN, 2014). Assim, essas organizações, embora orientadas pela lógica do mercado, podem ser considerados híbridas por possuírem tensões de decisão entre diferentes propósitos e porque caminham a resultados de impacto social positivo. Da mesma forma estão as BoP. Enquanto essas empresas direcionam seus produtos para populações de baixa renda, as mesmas permanecem como empresas de nicho impulsionadas pela eficiência operacional e pela redução de custos por escalabilidade – como no fordismo e no taylorismo, onde a linha de produção e as estratégias de integração vertical diminuem os custos unitários a partir do aumento do volume de vendas. Um caso global para este modelo é o caso brasileiro das Casas Bahia, no qual os clientes consomem de acordo com suas expectativas e têm um pagamento mensal que só pode ser liquidado dentro dessa mesma loja (PRAHALAD, 2005).

Este modelo parece contribuir mais intencionalmente para o desejo e a sedução de consumo do que em gerar condições que proporcionam aos consumidores de baixa renda alcançar sua liberdade, conforme definido por Sen (2000); assim, apesar de permitir a redução das privações desse público-alvo de baixa renda (como as instalações do fordismo em seu tempo), as Casas Bahia não podem ser descritas como uma Empresa Social. No entanto, se as corporações da BoP caminham ao encontro do segundo quadrante – na medida em que fornecem, além de produtos e serviços acessíveis, liberdade social e autodesenvolvimento – e têm tensões organizacionais relacionadas ao equilíbrio de metas sociais, ambientais e financeiras, podem estar relacionadas ao conceito e às premissas das Empresas Sociais.

O segundo quadrante, também acima do eixo X, representa organizações que têm objetivos e lógicas combinados, equilibrando os retornos financeiros e o desempenho socioambiental. Em oposição

às organizações do primeiro quadrante, essas organizações estão orientadas tanto pela lógica do mercado quanto pela intenção de causar impacto social. Esse quadrante representa uma nova maneira de pensar nos negócios, rompendo com os paradigmas do primeiro e gerando desenvolvimento contínuo (tanto econômico como socioambiental) ao longo da cadeia de valor, com riqueza direcionada ao bem da sociedade. Incluem-se nesse quadrante não somente as Empresas Sociais, como os Negócios Inclusivos e os Negócios Sociais (segundo definição Yunus, 2006), mas também as cooperativas que procuram gerar renda para seus participantes, bem como as organizações sem fins lucrativos cujas atividades possuem lógica de mercado integrada e grau de concorrência, gerando tanto resultados financeiros como tensões organizacionais a partir do processo de hibridização.

Nesse mesmo quadrante, dentro da área cinza, as organizações estão sujeitas a tensões resultantes de seus objetivos concorrenciais entre impacto socioambiental e desempenho financeiro. Sem as referidas tensões, as organizações mudam para outros quadrantes: se a maximização do lucro se tornar uma prioridade em detrimento do impacto socioambiental, as organizações se deslocam para o primeiro quadrante; se a lógica do mercado deixa de ser prioridade, essas organizações se deslocam para o terceiro ou quarto quadrante. Portanto, a presença das tensões implica que essas organizações permaneçam no segundo quadrante como Empresas Sociais. O terceiro e quarto quadrantes, abaixo do eixo X e, portanto, sem fins lucrativos, retratam a arena pública, incluindo benefícios que vão além do alcance do Estado por meio de organizações governamentais e não governamentais presentes: governos locais e nacionais e organizações sem fins lucrativos de organizações locais, nacionais ou de escala internacional. A distinção entre os quadrantes é meramente o grau e a abrangência do impacto social gerado por cada um dos tipos organizacionais.

Ao contrário desta proposta, acreditamos que modelos anteriores conforme Doherty et al. (2014), definem o hibridismo como um traço determinante para as Empresas Sociais, mas não equiparam as tensões ao mesmo nível, como fizemos aqui. Nosso quadro responde a questão do que é – e o que não é – uma Empresa Social (observa-se que no modelo descrito por Margiono et al., 2017, esse posicionamento não ocorre) e aborda tipos organizacionais específicos que, embora possam envolver alguns aspectos relacionados a geração de impacto social, não podem ser considerados, em essência, como Empresas Sociais, como por exemplo as B-corps e as corporações BoP, organizações que não foram diretamente contempladas nos modelos de Defourny e Nyssens (2017a). O modelo de Gordon (2015) classifica as Empresas Sociais com base na sua origem sem incluir outros elementos, como impactos ou desafios.

Em outro modelo, Defourny e Nyssens (2017b) desenvolvem novamente um quadro teórico que combina os princípios de interesse (mútuo, geral e de capital, como descritos em Defourny e Nyssens, (2017a) que destacam quatro aspectos que estão inter-relacionados para enfatizar o fenômeno do hibridismo organizacional das Empresas Sociais, que são: o papel específico dos empreendedores sociais individuais, o posicionamento da inovação social, a demanda de renda e do mercado e a questão da governança; no entanto, esses quatro elementos não aparecem em todas as inter-relações possíveis, especificamente a busca de renda e governança, e, como o modelo não inclui corporações da BoP, sua análise pode ser considerada restrita. Conforme observado acima, o modelo da Figura 5 é adaptável às futuras aplicações acadêmicas (qualitativa, quantitativa, teórica ou empírica) e serve de guia aos pesquisadores que procuram compreender as Empresas Sociais e potenciais variáveis intervenientes, propondo que a lógica de tais organizações seja compreendida com base em seus elementos distintivos e sugerindo uma rota pela qual sua compreensão pode ser analisada.

4 Conclusão

Ao analisar a literatura ainda recente sobre Empresas Sociais, foi possível observar uma lacuna teórica – a natureza das Empresas Sociais a partir da perspectiva do principal elemento distintivo que as caracteriza: as tensões inerentes. Argumentamos que essas tensões não são exclusivas das Empresas Sociais, contudo, se deixam de existir, eliminam a premissa sobre a qual as próprias Empresas Sociais existem. O ensaio teórico apresentado teve como objetivo contribuir para o debate teórico sobre Empresas Sociais, especificamente no campo organizacional. Nosso argumento é que o hibridismo organizacional – e suas tensões inerentes – caracteriza-se como um dos caminhos para se definir o que seja ou não um negócio social. Se a busca pelo lucro, pelo impacto social e, em alguns casos, a melhoria ambiental for algo simultâneo e em níveis semelhantes de importância, a Empresa Social inevitavelmente é uma organização híbrida. Caso esse tipo organizacional elimine essas tensões, pode-se tornar uma empresa tradicional ou mesmo uma organização sem fins lucrativos. Nesse contexto, parte das B-Corps e das BoPs não podem ser consideradas como uma Empresa Social. Uma BoP, por exemplo, se apenas incluir consumidores da BoP, é uma empresa tradicional focada num nicho de consumidores. Uma BCorp, por sua vez, mesmo que tenha compromissos sociais e ambientais, prioriza o desempenho financeiro, ou seja, é uma empresa privada com um nível de Responsabilidade Social Empresarial (CSR) avançado, mas sob nossa análise teórica não se trata de uma Empresa Social.

De acordo com o levantamento do referencial teórico realizado, foi possível perceber que a literatura sobre Empresa Social tende a ignorar a presença das organizações públicas e governamentais, privilegiando a análise do fenômeno pela vertente das organizações privadas. Isso talvez aconteça porque boa parte dos autores que têm publicado sobre o assunto são vinculados às teorias e experiências do setor privado. Contudo, as Empresas Sociais são organizações híbridas que fazem interface entre diferentes setores da sociedade. Um dos esforços da pesquisa foi considerar essa diversidade organizacional de tal forma a que se tenha uma melhor noção dos tipos organizacionais e, além disso, das possíveis dinâmicas conforme os quatro quadrantes apresentados. Apesar de considerar que a pesquisa contribui para o avanço teórico sobre as Empresas Sociais, existem melhorias que merecem ser citadas.

Uma delas seria aprofundar a compreensão organizacional das Empresa Sociais sob o ponto de vista de outras vertentes teóricas, tais como a dos paradoxos organizacionais; das metáforas de Gareth Morgan; do Sensemaking de Karl Weick e até mesmo pela perspectiva do Managing de Henry Mintzberg. E, caso se extrapole o campo das organizações, pode-se investigar teoricamente as Empresas Sociais sob o prisma teórico da economia, mais especificamente pela abordagem do Desenvolvimento como Liberdade de Amartya Sen. Em outras palavras, há um longo caminho a ser percorrido de análises teóricas sobre as Empresas Sociais. Ao final deste ensaio teórico e colaborando com uma reflexão sobre agenda de pesquisas futuras, consideramos as seguintes possibilidades: (i) pesquisas empíricas podem auxiliar numa compreensão mais refinada e avançada sobre a temática das Empresas Sociais, (ii) investigar os tipos de tensões presentes numa BoP ou mesmo uma B-Corp pode auxiliar no avanço teórico sobre o que seja ou não uma Empresa Social, (iii) em consequência, os dilemas vividos por gestores é uma das possibilidades de pesquisas que consideramos válida e relevante.

Referências

ALTER, S. K. **Social enterprise typology**. Wilmington: Virtue Ventures LLC, 2004.

BARKI, E. Negócios de impacto: Tendência ou modismo? **GVexecutivo**, 14(1), p. 14-17, 2015.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S. L.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, 55(4), p. 380-384, 2015.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal,** 53, p. 1419–1440, 2010.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises, **Academy of Management Annals**, 8(1), p.397-441, 2014.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, 58(6), p. 1658-1685, 2014.

BILLIS, D. The roots of voluntary agencies: a question of choice. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 20, p. 57–70, 1991.

BILLIS, D. Towards a theory of hybrid organizations. In BILLIS, D. (ed.). **Hybrid organizations and the third sector:** Challenges for practice and theory, p. 46-69. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 47(3), 389-409. doi:10.5700/rausp1046, 2012.

BOZEMAN, B. **All organizations are public:** Bridging public and private organizational theories, 1st ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA., 1987.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann, 1979.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 47(3), 385-397. doi:10.5700/rausp1045, 2012.

DEES, J. G. Enterprising non-profits. **Harvard Business Review**, 76, p. 55–67, 1998.

DEES, J. G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, 44(3), p. 24-31, 2007.

DEFOURNY, J.; KIM, S.-Y. Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A CrossCountry Analysis, **Social Enterprise Journal**, 7(1), p. 86-111, 2011.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **Voluntas**, 28(1), p. 2469–2497, 2017a.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. Mapping social enterprise models: some evidence from the "ICSEM" project, **Social Enterprise Journal**. https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2017-0049, 2017b.

DILLARD, J.; DUJON, V.; KING, M. C. **Understanding the Social Dimension of Sustainability**. Routledge Studies in Development and Society. New York, 2009.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Review**, 16(4), 417–436, 2014.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Ltd. Oxford, 1997.

EUROPEAN COMMISSION. Creating a favorable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. **Social Business Initiative**, 2011. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>. Accessed: 30 April 2016.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, v. 13, pp. 32, 1970.

GORDON, M. **A typology of social enterprise traditions**. ICSEM Working Papers, No. 18, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, 2015.

GRASSL, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, 1(1), 37-60, 2012.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. **Organizational Dynamics**, 41, p. 126-134, 2012.

HONEYMAN, R. **The B corp handbook:** How to use business as a force for good. BerrettKoehler Publishers, 2014.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal,** 56, p. 137–159, 2013.

KARRÉ, M. **Conceptualizing hybrid organization:** Neither public nor private: Mixed forms of service delivery around the globe. Paper for Symposium. University of Barcelona. May, 17th18th, 2012.

KIRSCHBAUM, C. As redes intraorganizacionais são inclusivas? **Utopia e Testes.** O&S Salvador, v. 22(74), p. 367-384, 2015.

KOPPELL, J. G. S. **The politics of quasi-government:** Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

LEWIS, M. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, 25(4), p. 760-776, 2000.

LUKE, B.; CHU, V. Social enterprise versus social entrepreneurship: an examination of the 'why'and 'how'in pursuing social change. **International Small Business Journal**, 31(7), p. 764784, 2013.

MARGIONO, A.; ZOLIN, R.; CHANG, A. A typology of social venture business model configurations. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. p. 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/ IJEBR-09-2016-0316>, 2017.

MÁRQUEZ, P. C.; REFICCO, E.; BERGER, G. eds. **Socially inclusive business:** Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Harvard University Press, 2010.

MARTINS, M. R. **Negócios sociais e antropologia:** dois ensaios em economia do desenvolvimento. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, São Paulo-Brazil, 2015.

MCCARTHY, B. From fishing and factories to cultural tourism: the role of social entrepreneurs in the construction of a new institutional field. **Entrepreneurship & Regional Development**, 24, p. 259–282, 2012.

MOURA, A.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. The international growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresas**. 55(4), p. 444-460, 2015.

NICHOLLS, A. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a PreParadigmatic Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34: 611–633, 2010.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). 2015. *Economic Reports OECD*, BRASIL. Available: <http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015 resumo.pdf>. Accessed: 21 Mar. 2017.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, 56, p. 972–1001, 2013.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, 2011.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy Business**. 2(1), p. 1-26, 2002.

RAINEY, H. G.; CHUN, Y. H. Public and Private Management Compare. In: E. Ferlie, L. E. L. Jr. and C. Pollitt (eds.) **The Oxford Handbook of Public Management**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

REFICCO, E.; GUTIERREZ, R.; TRUJILLO, D. Social enterprises: a species in search of recognition. **Journal-RAUSP Management**. Vol. 41(4), p. 404-418, 2008.

ROMANI-DIAS, M.; IIZUKA, E.; LARROUDÉ, E. R. A.; BARBOSA, A. D. S. **What has been researched on social business in the world?** A contribution to growth in the field. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2017, No. 1, p. 14061). Academy of Management, 2017.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, 111, p.335–351, 2012.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, 36(2), 381-403, 2011.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social- business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quartely**, 23(3), 407-442. doi:10.5840/ beq201323327, 2013.

TEODÓSIO, A. S. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: Prospects in Brazilian context. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 47(3), 410-421. doi:10.1590/S0080- 21072012000300006, 2012.

TREXLER, J. Social entrepreneurship as algorithm: Is social enterprise sustainable? **Emergence: Complexity & Organization**, 10(3), 65-85, 2008.

TSOUKAS, H. Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies. **Journal of Management Studies**, 31, p. 761-780, 1994.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (UNDP). **Human Development Report**, 2007/2008. Available: < http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2007-8-portuguese.pdf>. Accessed: 13 Nov. 2016.

WOOD JR, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 50(2), p. 241-247, 2010.

WORLD BANK. April 13. **General information**, 2012. Available: http://web.worldbank.org/wbsite/external/news/htm. Accessed: 07 Sep 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Health Financial System**, 2010. Available: <http://www.who.int/eportuguese/publications/pt/>. Accessed: 01 Feb. 2017.

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. In: Cordes, J.; Steuerle, E. (Ed.). **Nonprofits and business**. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty**: Social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2006.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, 43(2), p. 308-325, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEWBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, 24, p. 519-532, 2009.

2º LUGAR

DOUTORADO STRICTO SENSU

IBSEN BITTENCOURT

ORIENTADORA

PROFESSORA JANETTE BRUNSTEIN

COMPETÊNCIAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS:

ANÁLISE DE NARRATIVAS DAS EXPERIÊNCIAS DE UM GRUPO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS DO ESTADO DE ALAGOAS

Resumo

Pesquisa ancorada na abordagem interpretativista dos estudos em competências que se propôs a estudar o fenômeno do desenvolvimento da competência de empreendedores sociais enquanto um processo de "vir a ser" (SANDBERG; DALL´ALBA, 2006). Analisa-se as trajetórias de um grupo de empreendedores de quatro empresas brasileiras. A análise de narrativas foi definida como proposta de investigação, a partir da análise temática de Riessman (2008). Como objeto, as experiências de 13 sócios fundadores de negócios sociais, dois de base tecnológica e dois da área da saúde. Como resultado, as experiências dos empreendedores apontaram o fluxo com que os aspectos constituintes da competência foram mobilizados no contexto e ressignificaram as ações, num processo de virem a ser empreendedores sociais. Cinco elementos centrais se revelaram nas narrativas: o contato direto dos sócios proprietários com os problemas da realidade social; as condições materiais e humanas criadas por eles; o processo de se verem como empreendedores sociais; o compartilhamento de significados; e o desenvolvimento de competências coletivas/organizacionais.

Palavras-chave: Competências em negócios sociais. Empreendedores sociais. Competência como vir a ser empreendedor. Narrativas.

1 Introdução

Este estudo se dá no contexto de fortalecimento da discussão acerca da cultura empreendedora no Brasil e no mundo. No entanto, o foco de interesse está em um tipo particular de empreendedorismo, o social, que também vem ganhando força nos últimos anos (OLIVEIRA, 2004; BOSE, 2013), como uma configuração de negócios que busca soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que persegue objetivos lucrativos. O desenvolvimento de competências dos empreendedores para atuar em organizações com esta característica é o tema condutor da presente investigação.

A preocupação em promover uma discussão sobre empreendedorismo social sob a lente dos estudos em competências se justifica por algumas razões. Primeiro, porque, ao traçar metas e propósitos que até então não faziam parte do *core busniness* do mundo corporativo, estas empresas demandam uma outra configuração de negócios, bem como incorporam indicadores de avaliação qualitativos, que vão além do resultado matemático-financeiro (PARRISH, 2010), o que demanda novas competências de seus dirigentes. E não se trata aqui de uma preocupação em saber que outras competências além das tradicionais são importantes de serem desenvolvidas, mas como desenvolvemos melhores competências (RUTH, 2006). Isto é, competências que precisam ser pensadas num contexto de desafios socioambientais em que o mundo corporativo está sendo chamado a produzir respostas.

Mas, acima de tudo, não só o tema é pouco estudado ainda, como há uma predominância de um olhar bastante racionalista nos trabalhos já publicados, o que, a despeito de toda sua contribuição para o campo,

deixa em aberto aspectos subjetivos da competência que precisam ser apreendidos e analisados. Isso porque pouco se sabe como as competências em negócios sociais vêm sendo desenvolvidas pelos empreendedores sociais, bem como que natureza de significados e ações tem sido desencadeada por aqueles que comandam estes negócios. O olhar interpretativista para competências, cuja base é fenomenológica, coloca atenção na experiência humana, vivida, sentida, percebida, significada, criada e recriada continuamente no trabalho (SANDBERG, 2000). Entende-se, assim, que os atributos de competência, os conhecimentos, habilidades e atitudes, são mobilizados pelos sujeitos na experiência em acordo com suas concepções sobre o que é o trabalho para eles. E, especialmente, se ocupa de compreender o processo como as pessoas se tornam, "vêm a ser" competentes ao experienciarem e significarem o seu trabalho.

Sendo assim, compreendeu-se que analisar o desenvolvimento da competência, o "vir a ser", a partir das trajetórias dos empreendedores que vêm conseguindo resultados reconhecidos publicamente, contribuiria para uma melhor compreensão deste fenômeno. Coloca-se, então, desta forma, o seguinte problema de pesquisa: *Considerando as experiências de um grupo de empreendedores sociais, o que se pode apreender sobre o processo de desenvolvimento de suas competências que permitiram alcançar impacto social e sustentabilidade financeira?*

O objetivo foi descrever e analisar a trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de compreender, pelas narrativas dos sócios proprietários, os elementos subjacentes ao processo de virem a ser empreendedores sociais. A intenção foi colocar em debate o desenvolvimento de competências para negócios

sociais de um grupo de empreendedores sociais que vivem no Estado de Alagoas, o qual tem 20,5% da população, aproximadamente 700 mil pessoas, vivendo com uma renda de R$ 70,00 reais *per capita* ao mês. Isso representa menos de R$ 2,50 reais por dia.

Apesar de o Brasil no últimos anos apresentar números positivos, Alagoas tem uma das piores expectativas de vida, além de possuir uma baixa expectativa em relação aos estudos. Apresenta-se com a maior taxa de analfabetos e analfabetos funcionais, com aproximadamente 63% da população com 15 anos ou mais de idade. Tem a maior taxa de mortalidade infantil e o pior IDH do País. No entanto, muitos negócios sociais surgiram nos últimos anos, com o objetivo de resolver problemas sociais não contemplados em sua integralidade pelos governos. Esse movimento vem apresentando resultados em níveis nacional e internacional de empresas que têm recebido prêmios e reconhecimento profissional e financeiro. Diante disso, analisou-se as experiências de um conjunto de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, cujas empresas são reconhecidas por sua atuação nas áreas em que operam.

2 Negócios sociais no mundo: um olhar para a literatura

Diante de um novo tipo de modelo de negócios, surge a necessidade de conceituá-lo e entendê-lo melhor, dada a diversidade de nomenclaturas que vêm definindo negócios sociais. Com este objetivo, são abordadas as diferentes perspectivas teóricas para negócios sociais na literatura.

Para Comini et al. (2012) são três as perspectivas que definem negócios sociais: a europeia, a norte-americana e a dos países emergentes.

Segundo Young (2009) a motivação inicial para criação de empresas sociais na Europa foi de oferecer serviços que pertenciam ao setor público, mas a um custo muito mais baixo e gerando com isso oportunidade de emprego para as pessoas desempregadas e as que estavam à margem da população europeia. Ou seja, as empresas sociais têm suas atividades comerciais muito bem definidas, mas se envolvem em questões sociais.

Com isso, a perspectiva europeia nasce da tradição de economia social, com as associações e cooperativas, enfatizando o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas.

Negócios sociais na perspectiva norte-americana surge com ações que envolviam geração de renda em organizações da sociedade civil, a partir de vários atores, como corporações, ONGs, governos, consumidores e investidores (YOUNG, 2009). Esse movimento fez com que as ONGs começassem a expandir suas atividades comerciais, surgindo com isso a empresa social.

Kerlin (2006) define empresas sociais como empresas de duplo propósito que adéquam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativos, empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais).

Na perspectiva dos países em desenvolvimento, o conceito de negócios sociais é visto sob duas visões diferentes. Uma latino-americana, que utiliza o termo "negócios inclusivos", e a outra a visão asiática de Yunus (2010), que utiliza o termo "negócio social".

Fischer e Comini (2012) e Teodosio e Comini (2012) enfatizam que negócios sociais são iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza, transformando as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

Para Yunus (2010) existem dois tipos de negócios sociais: tipo 1, os compostos por empresas cujo foco esteja em criar benefícios sociais e não maximizar lucros para seus donos, e tipo 2, negócios sociais cujo objetivo seja maximizar lucros para seus donos em estado de pobreza, ou seja, formas associativas e cooperativas de empresas que contribuem para que seus membros consigam juntos saírem dessa condição.

No Brasil, o termo mais utilizado é "negócio social", no entanto, ainda se constata que algumas organizações e acadêmicos utilizam o termo "negócios inclusivos" ou "negócios que geram impacto social".

Já Teodósio e Comini (2012) fazem um recorte e diferenciam os dois termos, considerando negócios inclusivos como sendo uma subcategoria de negócios sociais, porque negócios inclusivos estão preocupados apenas em incluir as pessoas e dar acesso a produtos e serviços que possibilitem a melhoria na qualidade de vida, já negócios sociais, além de incluir, desenvolvem modelos que possibilitem às pessoas saírem da extrema pobreza, desenvolvendo toda capacidade das pessoas ou comunidades na criação de novos negócios que gerem impacto social.

Para este estudo utiliza-se a perspectiva de negócios sociais dos países emergentes, de Fischer e Comini (2012) e Teodosio e Comini (2012), na visão latino-americana, que parte do princípio de negócios que enfatizam iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza, transformando as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

3 Competências na ótica interpretativista: competência como vir a ser

Recorre-se nesta pesquisa ao paradigma interpretativo, sustentado pelo modelo de Sandberg (1991). O conceito de competência discutido na perspectiva interpretativista leva em conta a experiência, o contexto e o sentido atribuído ao trabalho, em vez de considerar competências somente como um conjunto de atributos genéricos como, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

O paradigma interpretativista parte do princípio de que a realidade social não existe em termos concretos, e sim como um produto das experiências intersubjetivas das pessoas. Ou seja, as pessoas é que constroem e definem simbolicamente a realidade.

Diante dessa perspectiva, a forma como a experiência e como o sujeito compreende seu ambiente de trabalho é mais importante para sua competência do que seus atributos (SANDBERG, 2000). Sendo assim, ressalta-se que para os estudos de competências é preciso principalmente apreender a compreensão dos sujeitos e descrever o significado que as pessoas têm sobre seu trabalho. Se competência é fruto do significado que construímos sobre o trabalho, seu desenvolvimento deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, a partir da análise das experiências e vivências intersubjetivas. Mais

especificamente, destaca-se que o desenvolvimento de competências envolve o refinamento ou a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006). Compreendida desta forma, nesta pesquisa, as competências dos empreendedores sociais estão associadas à sua compreensão ou à forma como estes enxergam e vivenciam os negócios sociais, e vão refinando e/ou rompendo antigas formas de pensar e agir.

3.1 A discussão das competências em negócios sociais na literatura

A literatura em negócios sociais e competências não aborda direta e explicitamente a relação entre competências em negócios sociais, apenas faz menção ao termo competências e/ou negócios sociais isoladamente. Diante disso, iniciou-se uma revisão sistemática na literatura, para identificar possíveis lacunas teóricas existentes utilizando os dois construtos e seus sinônimos.

Parte dos estudos de competências em negócios sociais identificados, mais do que tudo, trata do tema sob a perspectiva do desenvolvimento de competências no ensino superior. No que se refere agora aos estudos de competências em negócios sociais identificados na literatura que não focam o universo da educação, especificamente, mais do que tudo, estes tentam apresentar modelos e apontar algumas tendências em negócios sociais.

Pless e Maak (2008) discutem o conceito de *business-in-society competence*. Abordam as qualidades que os líderes devem ter para agir de forma responsável e eficaz. Na mesma direção Nga e Shamuganathan (2010) levam em consideração que os traços de personalidade, como afabilidade, franqueza, compreensão, generosidade e consciência têm geralmente uma influência positiva sobre as ações dos empreendedores sociais.

Já Orhei, Bibu e Vinke (2012) listam quais as competências necessárias que um empreendedor social deve desenvolver. Tratam a competência enquanto um conjunto de atributos sociais.

Moreau e Mertens (2013) desenvolveram um modelo baseado em sete competências para o contexto das empresas sociais na Europa, a partir do conhecimento, *know-how* e atitudes. Entende-se por **conhecimento** como a capacidade de gerenciar um negócio social, ou seja, é o resultado da assimilação de informações por meio da aprendizagem; ***know-how*** como as habilidades para aplicar os conhecimentos e poder concluir as atividades; e **atitudes** a capacidade de se comportar de forma adequada na organização e nas relações interpessoais.

4 Procedimentos metodológicos

Este estudo se delineia sob o paradigma interpretativo, assumindo, forçosamente, um caráter qualitativo e descritivo. Para Gephart (1999), o paradigma interpretativo pressupõe que a realidade é intersubjetiva e socialmente construída, e o pesquisador tem por tarefa buscar padrões de significados, descrevendo-os e analisando-os. Seu propósito é compreender a forma de ver o mundo dos sujeitos, examinando como a realidade é produzida, reproduzida e modificada. Trata-se de compreender as interações dos indivíduos uns com os outros, e com o meio em que vivem (MERRIAM, 2002). O que está em análise é a experiência social do sujeito e como ela foi construída a partir do sentido que os indivíduos dão ao mundo. Como os sujeitos atribuem significado a um determinado fenômeno e quais experiências foram vivenciadas (MERRIAM, 2002).

Coerente com o olhar interpretativista em competências que busca sentidos e significados que levam à ação competente no processo de vir a ser empreendedor, opta-se pela estratégia dos estudos de narrativas como proposta de investigação. As entrevistas narrativas foram a principal estratégia de construção dos dados, seguida de análise documental. Para analisar os dados coletados se optou por utilizar a análise temática de narrativa proposta por Riessman (2008), porque a intenção foi preservar as características sequenciais e estruturais das narrativas.

Definiu-se como objeto de estudo desta pesquisa a experiência de 13 sócios fundadores de quatro negócios sociais do Estado de Alagoas, Meu Tutor, Hand Talk, Clínica Osório Cardoso e Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE).

i) não se trata de iniciativas de responsabilidade social corporativa;

ii) o objetivo principal da empresa deve ser de natureza socioambiental e sua atividade principal deve buscar esse objetivo;

iii) negócios com objetivo puramente ambiental não serão elegíveis;

iv) pelo menos um ano de operação formal;

v) pessoas de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade social devem fazer parte da cadeia de valor ou ser cliente dela;

vi) ao menos 50% da receita da empresa devem advir da comercialização de produtor/serviços;

vii) deve ter a perspectiva de operar indeterminadamente sem a necessidade de doações.

5 Descrição e análise das narrativas

Quatro histórias são contadas a partir da narrativa dos sócios e fundadores, duas referindo-se a empresas de base tecnológica e duas que prestam serviços de saúde. As construções das competências dessas empresas serão descritas e analisadas separadamente, porque a natureza dos empreendimentos (TI e Saúde) e suas trajetórias explicam o sucesso das iniciativas de forma distinta. São cinco elementos centrais que se revelam nas narrativas construídas pelos sócios proprietários, ao contar a história da construção do seu empreendimento e como desenvolveram competências que os levaram ao reconhecimento.

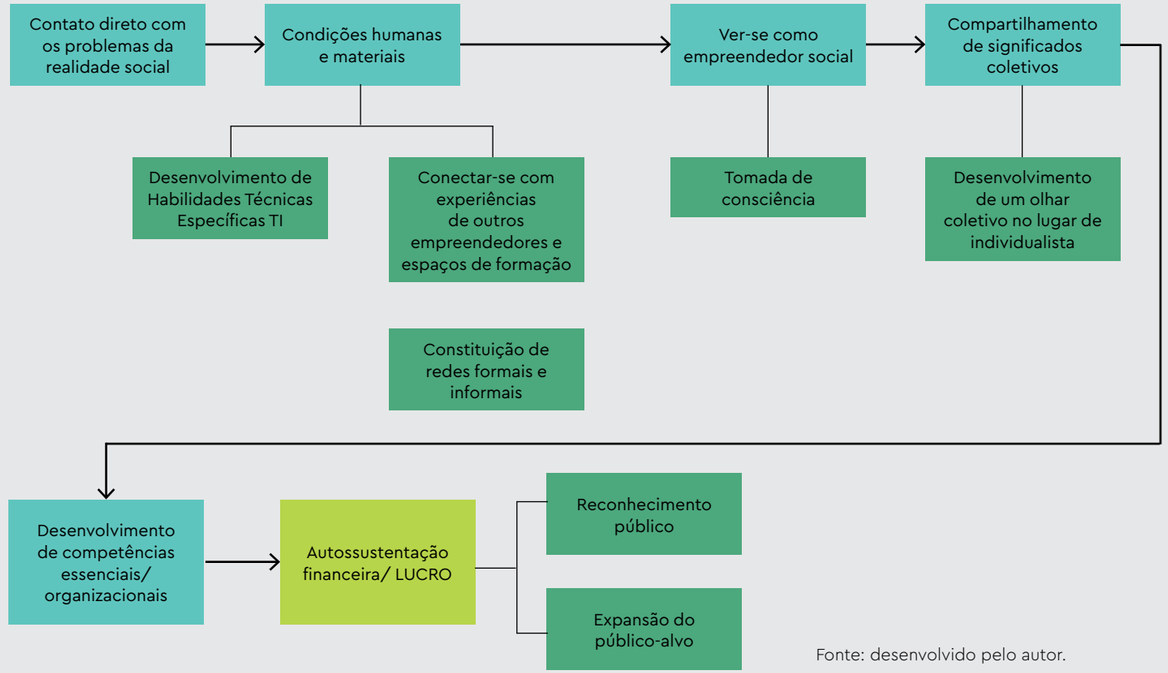
5.1 Análise das narrativas das empresas de base tecnológica

Na Figura 1 tem-se o fluxo dos elementos centrais de análise que segue uma sequência a partir das experiências dos empreendedores.

Compreende-se aqui a competência não a partir da lógica da gestão, um modelo de gerenciamento pragmático, mensurável e quantificável, que irá exercer um papel de avaliação, monitoramento e tomada de decisões no contexto da gestão de pessoas. A competência que está sendo objeto de análise aqui é a capacidade de vir a ser, o processo de tornar-se competente ao dar significado ao trabalho e desencadear ações nesta direção.

FIGURA 1

FLUXO DOS ELEMENTOS CENTRAIS DE ANÁLISE: MEU TUTOR E HAND TALK



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Contato direto com os problemas da realidade social

A ideia da empresa e sua materialização em ação empreendedora social inicia com o contato direto dos empreendedores com a realidade social problemática. Aqui se revela a importância da vivência direta e significativa com os problemas sociais. São problemas que emergem como um incômodo e os levam a pensarem como poderiam melhorar a realidade social.

Para os empreendedores do Meu Tutor alguns incômodos começaram ainda durante o processo de formação. Ig Ibert e Seiji Isotani ficaram inconformados quando se depararam com o maior evento de informática na educação do mundo e os dois eram os únicos brasileiros do evento. A partir disso ficaram pensando como isso poderia ser possível, já que o Brasil apresenta inúmeros problemas com a educação e não tinha mais nenhum pesquisador brasileiro para discutir com a comunidade internacional da área naquele espaço. Eles começaram a pensar e alinhar as ideias de como poderiam fazer para melhorar e impactar na educação brasileira, juntamente com seus alunos que desenvolveram uma plataforma educacional. Durante o processo de validação se depararam com e presenciaram os problemas reais da educação brasileira *in loco*. Esse contato com a realidade reforçou a ação dos empreendedores.

A mesma situação aconteceu com os empreendedores da Hand Talk ao quererem mudar a forma como a sociedade se comunicava com o surdo no Brasil. Os empreendedores em contato com o problema descobriram que mais de 70% dos surdos no Brasil não entendem o português e não conseguem se comunicar.

Diante disso, os problemas identificados pelos empreendedores estão sendo atacados com uso de TI de última geração. Com as novas tecnologias e o aumento das trocas entre mercados, bem como a frustração com ações governamentais e de organizações estatais no atendimento às questões sociais, amplia-se a criação de novos formatos de negócios na busca de soluções criativas e inovadoras.

A experiência do professor Alan Pedro ao ter contato direto com a realidade social e com os problemas enfrentados por muitos alunos no interior do Estado de Alagoas o fez pensar que poderia e deveria fazer alguma coisa. "*Começa então a fomentar a ideia de causar um grande impacto para as pessoas que realmente tinham vontade de estudar e crescer e não tinham oportunidade.*"

O contato com os problemas sociais e da realidade social que os empreendedores do Meu Tutor e Hand Talk puderam expecienciar mudou a forma como compreendem seu ambiente de trabalho. Isso foi muito mais importante para o desenvolvimento das suas competências do que possuírem apenas um conjunto de atributos. Foi preciso os empreendedores terem as condições materiais e humanas, e experiência com o problema, para poderem construir o significado que o trabalho tinha para eles e transformá-lo em um negócio autossustentável.

Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas de TI

As duas empresas tiveram trajetórias parecidas para consolidação dos seus produtos e serviços no mercado. Para os empreendedores do Meu Tutor as condições materiais e humanas para pesquisa avançada e desenvolvimento tecnológico na Universidade estavam alinhadas com o desejo de expandir o saber gerado no programa de pós-graduação para além dos muros da Universidade. Já o Hand Talk também surge como projeto dentro da Universidade. Isto é o ambiente universitário, independente de influência na criação de condições para a emergência de negócios bem-sucedidos.

No entanto, os empreendedores do Meu Tutor tiveram que tomar decisões para poder projetar a empresa para o desenvolvimento de novas tecnologias. Com os empreendedores do Hand Talk não foi diferente, decidiram utilizar aplicações para dispositivos móveis, quando não existia nenhum tipo de aplicação para surdos no mundo e pouco se falava desse tipo de solução.

Para os empreendedores o processo começou com a formatação da ideia em um conceito de produto e posteriormente um projeto de negócio. Estes constituíram a base para a obtenção dos recursos financeiros que possibilitou a inserção no mercado. O dia a dia levou os empreendedores a desenvolverem competências fundamentais para solução dos problemas técnicos, tais como: desenvolvimento

web, inteligência artificial, web semântica, engenharia de ontologias e de *software*, sistemas tutores inteligentes, dentre outras.

Nota-se que algumas das competências técnicas desenvolvidas são similares de ambas as empresas, isso porque são de base tecnológica, no entanto, algumas são mais específicas para uma do que para a outra porque diferem o tipo de negócio, a especificidade da sua aplicação e o usuário final.

Durante o processo de empreender, o aprendizado coletivo é fundamental, como relata Tadeu Luz, um dos empreendedores do Hand Talk: *"É inevitável, você acaba aprendendo muito durante o processo, e tem que aprender muito rápido"*.

Conectar-se com experiências de outros empreendedores sociais e espaços de formação

Para os empreendedores um momento muito importante na formação foi quando tiveram contato com Endeavor e Artemisia, duas aceleradoras de negócios sociais.

O contato dos empreendedores com as instituições que disseminam a cultura de negócios sociais no Brasil e fornecem mentoria e subsídios para que os negócios foi fundamental para o desenvolvimento da visão de mercado dos empreendedores sociais.

O diferencial para as duas empresas durante os programas de aceleração foram os mentores envolvidos no processo. Isso foi fundamental na fase inicial. Segundo Ribeiro et al. (2015), o corpo de mentores em atividade intensiva é um traço que diferencia as aceleradoras de outros programas de incubação e desenvolvimento de negócios. Certamente o apoio das aceleradoras foi significativo para que os empreendedores tivessem mais chances de sucesso no mercado.

Ver-se como empreendedor social: a tomada de consciência

O ato de tornarem-se e enxergarem-se empreendedores sociais ocorreu no processo de construção da empresa e não *a priori*. A tomada de consciência de que se é um empreendedor social emergiu no processo de construção e consolidação da empresa.

Durante o processo, a experiência que os empreendedores tiveram nas aceleradoras foi fundamental para o desenvolvimento de uma consciência crítica em relação ao seu próprio negócio.

Os empreendedores não tinham nenhuma experiência prática quando resolveram montar a empresa. Como não tinham experiência, esse não foi o ponto de partida para quererem empreender. Para os empreendedores do Meu Tutor eles queriam apenas se apropriar das pesquisas desenvolvidas na Universidade e colocar em prática. Já para o Hand Talk, eles relatam que: "*a gente caiu meio que de paraquedas sem saber o que era um negócio social. Sabíamos que estávamos criando algo que ia causar impacto na vida das pessoas, e que tinha a possibilidade de ser rentável, mas a gente não tinha isso muito em mente*". O fato de quererem testar as soluções e/ou ter "caído de paraquedas" não foi o ponto que os levou a perceber o que estavam realmente fazendo, mas sim as experiências durante o processo de empreender e reconhecer o negócio como sendo social. Ronaldo Tenório, da Hand Talk, durante o processo, pensou: *"Poxa, eu tenho um negócio social e eu estou causando impacto social. Percebemos onde estávamos"*.

O fato de não terem experiências prévias foi relatado por todos os empreendedores. Consideram que a vivência de empreendedor foi fundamental para aprenderem a importância do negócio e o quanto estavam fazendo diferença. Diz o empreendedor Ig Ibert: *"Empreender socialmente é buscar mudar os índices sociais. Significa não se acomodar com o estado em que se encontra a nossa sociedade"*.

As narrativas apresentam elementos de como os empreendedores se enxergam perante a sociedade, pois, de alguma forma, percebem que o contato com o público-alvo e os problemas sociais promove a aprendizagem profissional, e isso os leva a se verem como empreendedores sociais e como agentes de mudança.

Compartilhamento de significados coletivos

O significado compartilhado nos dois casos trata-se, sobretudo, da passagem de uma visão eminentemente individualista e técnica para outra de cunho coletivo/social. Os profissionais técnicos especialistas ampliam e tornam mais profunda sua visão do que é o seu trabalho, indo de concepções mais superficiais (resolver problemas técnicos/tecnológicos) para outras mais profundas (qual a finalidade última e a quem se destina o meu trabalho, isto é, para a sociedade, a comunidade, o coletivo).

O processo de se tornarem empreendedores ocorreu durante a trajetória da mudança de uma visão individualista e técnica para uma visão mais coletiva e macro. Durante a trajetória da empresa os empreendedores foram se transformando e percebendo a mudança pessoal no trabalho e no comportamento perante a sociedade. Para Wilkson Eldon do Meu Tutor, "*eu não lidava com pessoas, lidava mais com a parte* on-line*, agora é bem diferente e bem legal lidar com as pessoas*", e para Thyago Tenório, *"no começo eu não pensava muito nos problemas das pessoas. Hoje, quando eu vejo um problema, eu me sinto obrigado a resolver"*.

Percebe-se uma mudança significativa no olhar que tinham técnico para um mais coletivo. E isso também aparece na narrativa de Tadeu Luz do Hand Talk: "*DEIXOU DE SER UM DESAFIO SOMENTE TÉCNICO, MAS UM DESAFIO SOCIAL, e fui percebendo a importância de que o que estava fazendo era muito mais social*".

Durante o processo, de forma natural, os empreendedores perceberam que as soluções desenvolvidas estavam realmente ajudando as pessoas.

A competência desenvolvida ocorre por meio das mudanças provocadas no ambiente organizacional pelas pessoas e em especial pelo próprio empreendedor para atingir os seus objetivos sociais. O que refletiu bastante no desenvolvimento de algumas habilidades e conhecimentos foi a mudança de percepção e de significado que os levou a condutas importantes para o sucesso do negócio.

Desenvolvimento de competências essenciais/organizacionais

A construção de uma identidade como empreendedor social e a definição da missão, visão e dos valores do negócio como tal, são elementos fundamentais para uma empresa, só que nenhum dos empreendedores tinha isso muito claro.

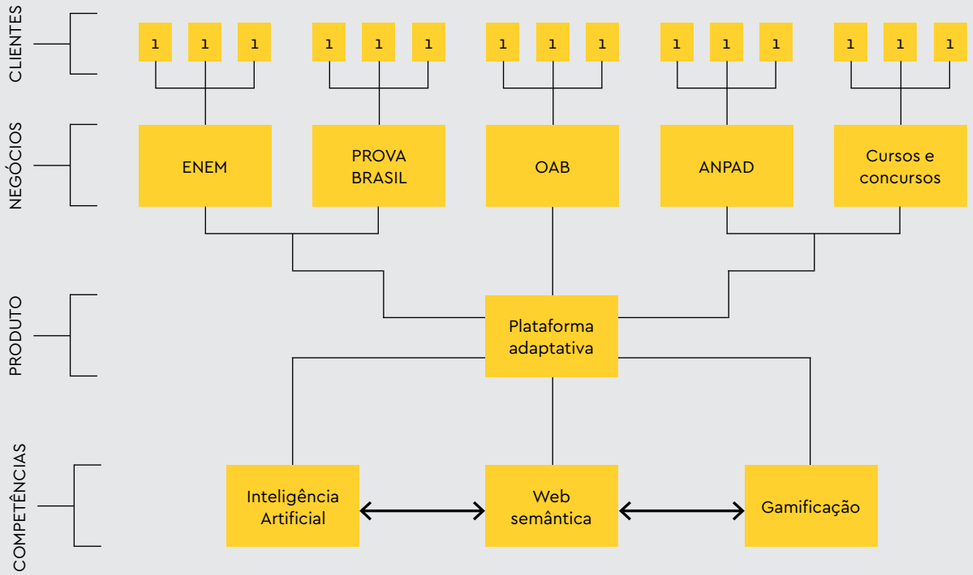
Na visão de Drucker (1994), uma empresa é composta por três partes: (i) premissas do ambiente da organização; (ii) da missão da empresa e, (iii) as competências essenciais – são aquelas que devem ser desenvolvidas para cumprir a missão da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades e integrar as múltiplas correntes da tecnologia. Considere a capacidade do Meu Tutor de fornecer uma aprendizagem personalizada e adaptada ao aluno em que as competências são adequadas ao desenvolvimento da plataforma e se inter-relacionam entre elas e as demais (Figura 2).

A competência essencial diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia e também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor. Isso ocorre tanto no Meu Tutor quanto no caso do Hand Talk, que tem como produto uma plataforma de tradução automática de textos, imagem, som e vídeo para LIBRAS (ver Figura 3):

FIGURA 2

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS X PRODUTOS FINAIS: MEU TUTOR

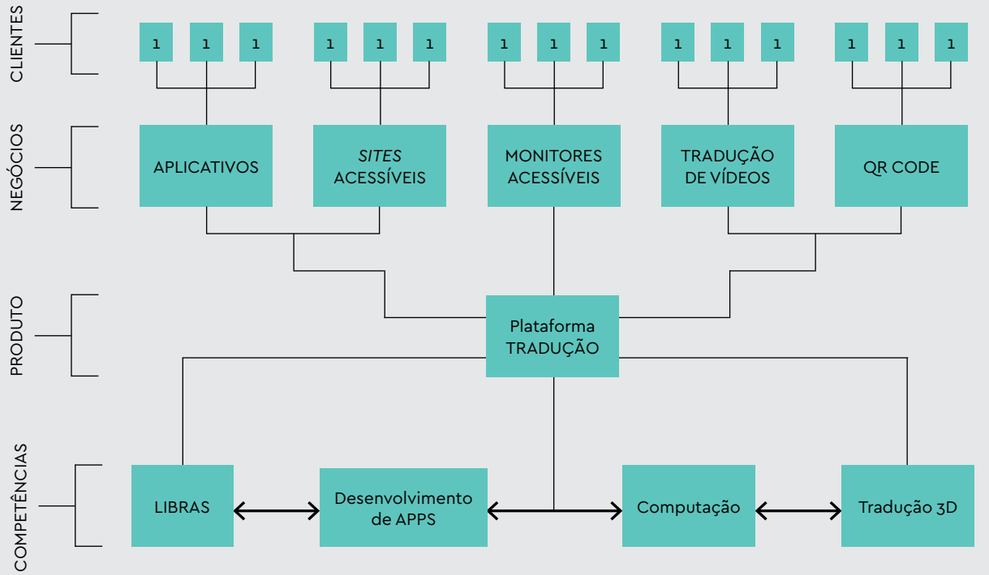


Fonte: desenvolvido pelo autor.

Competência essencial, segundo Prahalad e Hamel (1990), é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. No caso, envolve toda a organização engajada e comprometida em atingir a missão e os objetivos. As empresas, após terem desenvolvido as competências necessárias para conseguir fixar seus produtores/serviços no mercado, caminharam para sustentabilidade financeira do negócio.

FIGURA 3

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS X PRODUTOS FINAIS: HAND TALK



Fonte: desenvolvido pelo autor.

5.2 Empresas de serviços em saúde

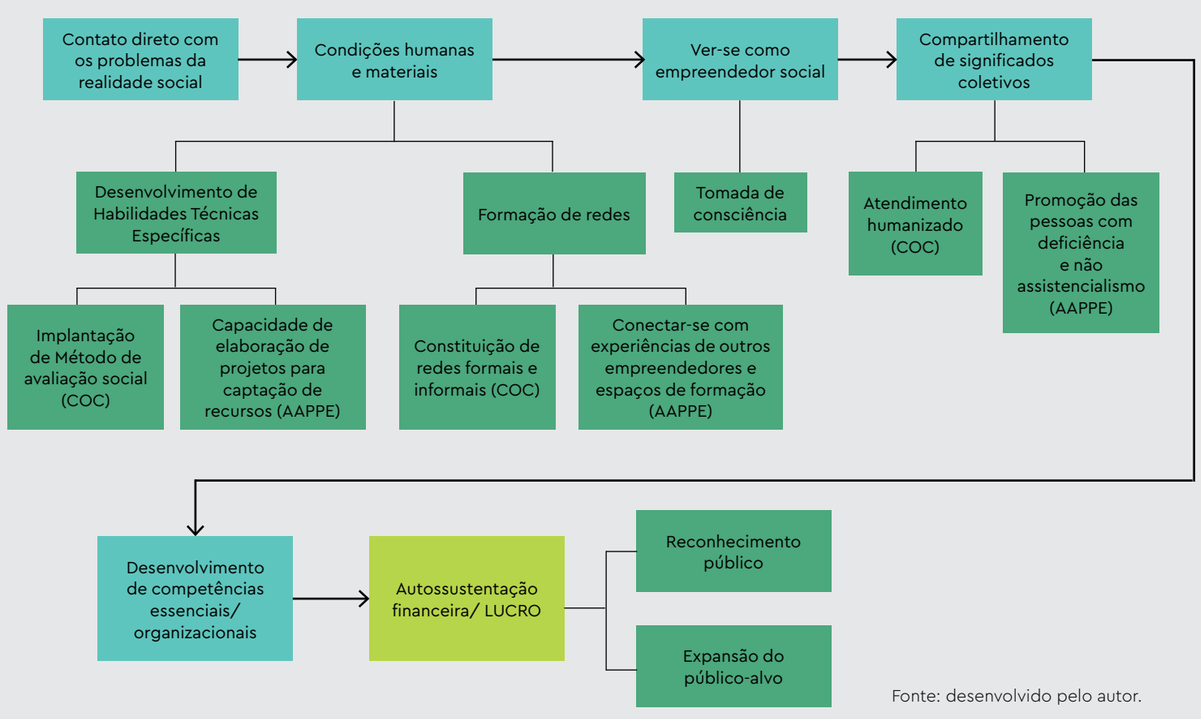
Mesmo que as histórias narradas apontem uma visão quase heroica e romanceada em torno da preocupação social que desencadeou o negócio, e que este desejo altruísta explique apenas em parte o nascimento do empreendimento, há elementos da narrativa que permitem observar aspectos centrais do tornar-se competente e que podem contribuir para inferir os processos que levaram e levam ao sucesso do negócio. Na Figura 4, o fluxo dos elementos centrais de análise.

Contato direto com os problemas da realidade social

O contato direto das empreendedoras com a realidade social desde a infância e o envolvimento ainda muito cedo em causas sociais foram o gatilho para que começassem a fomentar a ideia de mudar a situação com que se depararam. Nas narrativas se revela a vivência direta e significativa das empreendedoras com os problemas sociais: Maria José sendo levada por sua mãe para mostrar a realidade de que existem pessoas que passam por muitas necessidades, sem ter uma casa para morar ou simplesmente não ter nem um prato de comida na mesa para comer; Iraê Cardoso relata a própria experiência sofrida e marcante, mas que foi definitiva para traçar os rumos da sua vida.

FIGURA 4

FLUXO DOS ELEMENTOS CENTRAIS DE ANÁLISE: OSÓRIO CARDOSO E AAPPE



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Os problemas que geraram a origem da preocupação social levaram as empreendedoras a pensarem como poderiam contribuir para melhorar a realidade social que vivenciaram. Começa uma fase de fomento da ideia social. Maria José, com formação médica, resolve montar um centro de referência médica no interior do Estado de Alagoas para atender as pessoas da sua cidade natal e comunidades circunvizinhas. Já Iraê Cardoso, com a experiência de um irmão com deficiência auditiva, tem a ideia de viabilizar um centro de referência com abordagem bilíngue (português e LIBRAS) com base nas necessidades dos surdos que atendesse todo o estado.

Para as empreendedoras idealizarem o negócio que queriam montar precisaram compreender e analisar adequadamente os problemas sociais e o público-alvo que queriam impactar. A análise dos problemas sociais exige esforços para a busca de soluções na intervenção da realidade social. É preciso mais do que saber "pôr a mão na massa", o empreendedor precisa ser um articulador de recursos, um conhecedor profundo do setor, alguém que use a criatividade, a capacidade de identificar oportunidades, buscar e gerenciar recursos, e também de assumir riscos.

Para Mello et al. (2007) o reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser dividido em três competências: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais competências sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos sociais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

Condições materiais e humanas

Criar as condições materiais e humanas para idealização de centros de referência de serviços de saúde no Estado de Alagoas era o desejo das empreendedoras. Para Dra. Maria José o projeto começa a ficar mais próximo de ser concretizado após o termino de sua residência

médica no Rio de Janeiro, quando toma a decisão de voltar para sua cidade natal e não ficar atuando em um grande centro no Sudeste do Brasil. Já para Iraê Cardoso, que já tinha uma experiência de vida com um irmão surdo, o gatilho foi a ida a uma casa em um bairro da cidade de Maceió e ter encontrado uma criança surda em óbito, e isso lembrou sua trajetória com o irmão. A partir desse momento resolve colocar em prática o que tinha pensado.

As duas empreendedoras tiveram trajetórias de vida parecidas para consolidação dos seus negócios no mercado. Saíram de cidades do interior, tiveram que ir inicialmente para grandes centros, se capacitar e depois retornar para Alagoas. Ainda tiveram que abdicar de e sacrificar muitas coisas em relação à vida pessoal, segundo os próprios relatos.

Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas

O processo de vir a empreender para Maria José se dá com seu retorno a sua cidade e o início do atendimento para a comunidade e cidades circunvizinhas.

Para Iraê Cardoso, se inicia quando resolve assumir a direção da AAPPE e redirecionar o foco de atuação no atendimento às pessoas com deficiência auditiva.

As empreendedoras, para conseguir colocar em prática o que estavam pensando, precisavam ter as condições necessárias para idealizar os seus negócios. Nesse momento as empreendedoras têm dois caminhos distintos.

O foco de atuação para consolidar o negócio da Clínica Osório Cardoso se deu na implantação de um modelo de avaliação social do perfil do paciente para saber se esse tinha condições financeiras ou não para pagar uma consulta e/ou um procedimento. Já para a AAPPE o foco foi direcionado à elaboração de projetos para captação de recursos de diversos setores da economia, incluindo instituições públicas e

privadas, além de um trabalho importante para consolidação da lei de direitos dos deficientes em Alagoas.

As duas empresas desenvolveram técnicas de atendimento específicas para seu público. A Dra. Maria José com sua técnica peculiar no diagnóstico dos seus pacientes, ouvindo e entendendo o sofrimento antes de algum procedimento invasivo e de alguma intervenção nos casos mais graves. Já Iraê Cardoso, com sua capacidade de escrita de projetos, conseguiu aperfeiçoar o atendimento de pessoas com deficiência auditiva.

Destaca-se que não só desenvolveram competências individuais, mas também competências de grupo. As empreendedoras tiveram que desenvolver novos conhecimentos e saberes para o desenvolvimento coletivo para consolidação dos negócios.

A Dra. Maria José com suas técnicas conseguiu fazer com que os pacientes procurassem sua clínica mesmo estando no interior do estado, tornando-se uma referência na sua área apesar da longa espera para o atendimento. Já Iraê Cardoso, com sua capacidade de escrita e gerenciamento de projetos complexos e de leitura de contextos, fez com que captasse os recursos necessários para construção de nove centros de reabilitação para pessoas com deficiência auditiva e múltiplas deficiências físicas.

As empreendedoras conseguiram consolidar seus negócios como centros de excelência na área de saúde e trabalham para fazer com que seus projetos se transformem em ações que promovam o desenvolvimento das suas comunidades e do seu público-alvo.

A formação de redes e os espaços de formação

Apesar de as suas narrativas estarem sendo analisadas em conjunto, aqui faz-se uma ressalva devido à especificidade de cada empreendedora. A Dra. Maria José conseguiu constituir uma rede de contato em torno

do seu negócio, já Iraê Cardoso, além de constituir uma rede, também se conectou de forma direta com outros empreendedores sociais e espaços de formação para empreendedores.

A formação de redes é importante para troca de informações, experiências e ações em conjunto no mercado. Para Dra. Maria José a rede de contatos é importante para poder colocar em prática suas ações desde o atendimento na clínica até sua atuação nas ONGs fundadas. Seu contato profissional envolvia desde médicos da sua área e de outras especialidades até o Poder Judiciário, empresários, instituições de ensino e sociedade civil organizada.

Já Iraê Cardoso formou uma rede constituída por pessoas da sociedade civil organizada e dos Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo. Seu objetivo sempre foi a captação de recursos direcionada única e exclusivamente para o atendimento do seu público. No entanto, o contato com outros empreendedores sociais e o envolvimento com as ações da aceleradora Artemisia possibilitaram à empreendedora ampliar a sua rede de contatos no âmbito empresarial. A relação se dava com empreendedores sociais e empresários de diversos setores da economia. Com o apoio da rede de contatos e as experiências com outros empreendedores a segurança nas ações realizadas aumenta e aprimora também o significado que o trabalho tem para elas, e isso as levam a aumentar o atendimento ao seu público.

Ver-se como empreendedora social: tomada de consciência

O processo de se tornarem empreendedoras sociais e de desenvolverem competências em negócios sociais também não foi *a priori* e sim *a posteriori*, ou seja, foi durante as experiências de empreender.

As duas aprenderam durante o processo de construção dos seus negócios que o foco de atenção das empreendedoras era apenas de poder dar um atendimento digno e de qualidade às pessoas que

precisavam, no entanto, pela falta de experiência, não conseguiam atingir o público e nem expandir o negócio.

A Dra. Maria José foi se profissionalizando em gestão com o passar dos anos, implantando passo a passo em um setor específico para realizar diagnóstico do perfil social do paciente que não tinha ou declarava não ter condições de pagar uma consulta e/ou um procedimento.

Já Iraê Cardoso, ao ter contato com outros empreendedores sociais, percebe que tinha um negócio social e que deveria focar especificamente em seu público em vez de trabalhar em uma política de assistencialismo.

As empreendedoras começam a desenvolver uma capacidade crítica e reflexão sobre os conhecimentos adquiridos e iniciam um processo de tomada de consciência. Esse processo as leva a repensarem o negócio. Essa fase foi quando Dra. Maria José implantou o setor de análise de perfil social e Iraê Cardoso acabou com a prática do assistencialismo. Fato é que a tomada de consciência aproxima as empreendedoras do seu público-alvo. Se antes estavam preocupadas apenas em atender as pessoas, hoje preocupam-se com quem, como e por que está atendendo a pessoa.

Compartilhamento de significados coletivos

Diferentemente das duas empresas de TI analisadas que tiveram a passagem de uma visão eminentemente individualista para uma coletiva, as empresas de saúde têm à frente de sua gestão empreendedoras que sempre tiveram um olhar voltado para o coletivo.

A Dra. Maria José sempre procurava ajudar ao próximo, e se dedicou a multiplicar isso para outras pessoas. Já Iraê Cardoso, com o viés empreendedor, sempre procurava alguma coisa para comercializar, mas foi com o trabalho social pôde dar vasão ao seu potencial empreendedor.

O fato de as empreendedoras sempre estarem preocupadas com o coletivo não significava que estavam gerando um impacto social significativo. Para isso, foi preciso fazer com que o ambiente organizacional tivesse convergindo com as ideias das empreendedoras e que funcionários e colaboradores pudessem entender que o papel de cada um era fundamental para impactar diretamente em pessoas vulneráveis socialmente.

A Clínica Osório Cardoso tem aproximadamente 20 pessoas no quadro de funcionários. No entanto, o número de profissionais que trabalham indiretamente é ainda maior, isso porque Dra. Maria José realiza procedimentos mais complexos em hospitais da rede pública e privada. Os colaboradores e parceiros são muitos e vão desde profissionais liberais a médicos de outras áreas, como anestesistas para as cirurgias.

Já Iraê Cardoso conseguiu consolidar uma estrutura com nove centros de referência voltados para o tratamento de pessoas com múltiplas deficiências distribuídos geográfica e estrategicamente para atender boa parte da população em Alagoas. Conta com aproximadamente 300 pessoas, desde pessoas de serviços gerais a médicos, estagiários e voluntários.

Segundo Miller et al. (2012) algumas competências precisam ser desenvolvidas para que o negócio tenha possibilidades de sucesso no mercado, destacando-se que é preciso construir equipes eficazes capazes de darem conta dos objetivos do negócio. No entanto, não basta apenas formar as equipes, é preciso ter a capacidade de liderar e desenvolver as pessoas na organização. As duas empreendedoras com habilidade de comunicação interpessoal conseguiram formar e desenvolver profissionais para que estes pudessem criar um significativo impacto social.

Desenvolvimento de competências coletivas/organizacionais

No início do negócio as duas empreendedoras tinham uma visão apenas funcional do seu trabalho. Atuar como médica para Dra. Maria José já a fazia muito realizada profissionalmente e Iraê Cardoso se sentia muito bem em trabalhar na captação de projetos especiais. No entanto, quando perceberam que poderiam melhorar a qualidade de vida do público que atendiam e entenderam o impacto que poderiam causar na vida dessas pessoas, começaram a mobilizar os conhecimentos e desenvolver novas competências necessárias para isso.

Passam, então, de uma visão técnica e individual do seu trabalho para uma mais gerencial. A mudança da visão possibilitou que as duas empreendedoras enxergassem mais além do que estavam fazendo, consolidando-se como centros de referência. Para isso, a necessidade de aprender a captar e alocar recursos materiais e humanos, lidar com fornecedores, mensurar resultados, analisar algumas tomadas de decisão dentro do âmbito de atuação, saber orientar a equipe de apoio e os profissionais envolvidos foram fundamentais para o crescimento do negócio.

Para Dra. Maria José, com o planejamento, foi possível perceber os gargalos do negócio e poder implantar um fluxo de processos que de fato pudesse identificar as pessoas que tinham um perfil socioeconômico.

Já para Iraê Cardoso, a realização de um plano de negócios alinhado ao planejamento estratégico proporcionou a implantação de oito unidades da AAPPE distribuídas geograficamente no Estado de Alagoas.

O planejamento se fez necessário para que as duas empreendedoras pudessem estruturar o negócio, no qual se definiu a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos sociais, definindo as estratégias necessárias para conseguir atingir as metas estabelecidas.

A Clínica Osório Cardoso, além de estruturar todo o fluxo de processos, também mudou seu modelo operacional, a partir da rede de contatos da Dra. Maria José. A clínica tem uma estrutura dividida por setores que tem a função de dar mais fluidez às informações.

Já a AAPPE possui uma estrutura administrativa mais robusta se comparada à Clínica Osório Cardoso. A estrutura é dividida por departamentos e depois por setores específicos com o objetivo de alcançar eficiência e aprimorar as relações interdepartamentais e intersetoriais.

Tanto a Dra. Maria José da Clínica Osório Cardoso quanto Iraê Cardoso da AAPPE só conseguiram consolidar seus negócios, crescer e ter reconhecimento público porque mudaram a concepção do trabalho, saindo de uma prática mais assistencialista para uma não assistencialista e uma atuação mais técnica para outra mais profissional, mobilizando todos os recursos teóricos e práticos e desenvolvendo as competências necessárias para o sucesso do negócio.

6 Conclusão

Esta pesquisa não discutiu competências como fenômeno de gerenciamento ou de gestão de pessoas, ou mesmo teve por propósito apresentar um conjunto de atributos que somasse ou modificasse os já conhecidos na literatura como relevantes para a capacidade de empreendedores sociais levarem a efeito seus projetos. A proposta foi compreender a competência construída na trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de analisar as experiências vivenciadas no percurso, desde a constituição do negócio à sua consolidação; enfim, trazer à tona o percurso e, com ele, os elementos da experiência que ajudam a explicar o caráter emergente da competência e que podem contribuir para a consolidação do conhecimento nessa área, numa perspectiva interpretativa, ainda pouco explorada na literatura sobre competências e negócios sociais.

Para tanto, optou-se pelo uso de narrativas (RIESSMAN, 2008), porque elas exteriorizam, mediante as histórias e a linguagem, o sentido que se dá às situações defrontadas, e assim o universo de crenças que constitui a ação, isto é, os valores, ideários, papéis, enfim, tudo aquilo que mobiliza os sujeitos e ajuda a explicar o fenômeno em investigação, decodificando-o e interpretando-o. Ao organizarem suas experiências nas narrativas, os empreendedores nos revelam seu fazer, que, agrupado em um conjunto de histórias, mostra um percurso em que os elementos centrais da competência se revelam.

Nesse esforço de apreender o processo de desenvolvimento de competências dos empreendedores sociais e quais experiências favoreceram, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura.

Esta organiza o conhecimento, sobretudo, a partir de um conjunto de atributos que em parte reproduz as capacidades esperadas em qualquer empreendimento tradicional: capacidade de gerenciar equipes, tomar decisões, aproveitar oportunidades ainda não exploradas e assim por diante (TIMMONS, 1978; HORNADAY, 1982; MEREDITH; NELSON; NECK, 1982; FILION, 2000). Mas também incorpora elementos novos, como: habilidades emocionais, habilidades para identificar e resolver problemas sociais, desejo e capacidade de criar um significativo impacto social (PLESS; MAAK, 2008; NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; MILLER et al., 2012; ORHEI; BIBU; VINKE, 2012; MOREAU; MERTENS, 2013).

Considerando essa literatura, é possível identificar, pelas narrativas analisadas, a presença de muitas das competências. Nota-se que muitas das competências dos empreendedores sociais objeto desse estudo são similares a todos os quatro negócios analisados; no entanto, algumas são específicas de um tipo de negócio e de outro não. Destaca-se, por exemplo: capacidade para medir resultados; criar/avaliar a viabilidade e a implementação de um plano de negócios; identificação, avaliação e exploração de oportunidades; capacidade de desenvolver a organização visando sua perpetuação e/ou expansão. Todas essas competências foram desenvolvidas pelo MeuTutor, Hand Talk e AAPPE e a Clínica Osório Cardoso. Vale destacar, no entanto, que a Clínica Osório Cardoso é a única empresa que não tem perspectiva de expansão e crescimento ao longo dos anos, mas sobretudo a manutenção do atendimento.

Mas, a despeito da relevância dessas competências específicas, o que as experiências dos empreendedores apontaram foi o fluxo com que esses aspectos constituintes da competência foram mobilizados no contexto e ressignificaram as ações, num processo rumo ao empreendedorismo social (SANDBERG; DALL´ALBA, 2006). Cinco elementos centrais se revelaram nas narrativas construídas pelos sócios, ao contar a história da construção e da consolidação do

negócio, e como desenvolveram competências que os levaram ao reconhecimento público e à autossustentabilidade financeira.

O primeiro elemento refere-se ao **contato direto dos sócios proprietários com os problemas da realidade social**. Para as empresas de TI, o contato com essa realidade problemática emergiu como um incômodo que as levou a pensar como poderiam melhorar a realidade social encontrada. Já para as empresas de saúde, esse contato foi muito cedo, desde a infância, servindo de gatilho para que as empreendedoras começassem a fomentar a ideia de mudar a situação que viveram e presenciaram.

O segundo elemento são **as condições materiais e humanas** que propiciaram a criação do negócio. Os empreendedores desenvolveram suas competências e habilidades técnicas específicas de cada negócio em conexão com outros empreendedores e espaços de formação, bem como pela formação de redes. As habilidades técnicas e específicas alinhadas a uma boa rede de contatos e espaços de formação representaram um dos fatores que possibilitaram aos empreendedores, no início do negócio, alavancar suas ideias e projetos até se tornarem referência na área em que estavam atuando.

O terceiro elemento emergente, por sua vez, foi o fato de que os sócios proprietários **se veem como empreendedores sociais** durante o processo de construção da empresa e não *a priori*. A tomada de consciência de que aquilo que faziam poderia ser classificado como empreendedorismo social emergiu no processo de construção e consolidação dos negócios.

Já o quarto elemento elucida **o compartilhamento de significados**. Houve a passagem de uma visão eminentemente individualista e técnica para outra de cunho coletivo/social no caso dos empreendedores do MeuTutor e Hand Talk. Para as empreendedoras da área de saúde, o que elas socializaram foi a lógica de uma prática assistencialista para uma não assistencialista, e de uma gestão pouco

profissional para outra profissional, gerando mais e melhor impacto para o público que atendiam.

O quinto e último elemento foi o **desenvolvimento de competências**. Aqui se revela a materialização das competências desenvolvidas e assimiladas por toda organização constituída a partir dos produtos do MeuTutor, com a criação de uma plataforma educacional adaptativa que ajuda estudantes com os conteúdos para o ENEM e a Provinha Brasil, e a Hand Talk com o desenvolvimento de uma solução *mobile* que possibilite a pessoas surdas e comunidade em geral se comunicarem. Para as empresas de saúde, eis a oferta de serviços especializados em problemas oculares, com foco na humanização do paciente, que vai desde o atendimento inicial com a recepcionista até o retorno do paciente para uma consulta e/ou procedimento, e para a AAPPE, eis um centro de referência no atendimento de pessoas com deficiência auditiva e múltiplas deficiências.

Sendo assim, do ponto de vista das implicações teóricas, o que esses elementos constitutivos das narrativas mostraram é que, embora as empresas de base tecnológica e de serviços de saúde sejam muito diferentes, elas revelaram um *fluxo muito semelhante no processo de virem a ser empreendedores sociais competentes*. A forma como esses empreendedores contaram suas histórias e explicaram o desenvolvimento da competência individual e coletiva; enfim, os elementos subjacentes do seu sucesso trouxeram à tona um percurso que permite apontar as seguintes reflexões**:**

1) A necessidade de se dar atenção aos gatilhos e pré-condições que disparam e suportam a emergência do fluxo da competência. No caso, o incômodo e a proximidade com a realidade social que é foco da ação, bem como a forma de criação das condições materiais e humanas para executar o empreendimento.

2) A criação e o fortalecimento de uma identidade de empreendedores sociais, que faz com que os objetivos sociais tomem lugar de prioridade no discurso e na ação empreendedora.

3) A atenção dirigida às conexões em redes de empreendedores ou de profissionais, e a espaços de formação que amplifiquem a ação social.

4) A consolidação e o compartilhamento do significado do negócio social coletivamente.

5) A materialização da competência do negócio em produtos e serviços de referência.

Notadamente há uma combinação de aspectos da história pessoal com outros de natureza estrutural e material que permitem a consecução das ideias em negócios. Mas, acima de tudo, é o desenvolvimento de uma identidade de empreendedores sociais que foi compartilhada e que se fortaleceu neste processo. E, quando isso se torna um entendimento coletivo, passa a ser compreendido como natural, adequado, implícito, enfim, como *taked for granted* (SANDBERG; TARGAMA, 2016). E como consequência, tornou visível esta competência. A criação de significado do negócio social, não assistencialista, profissional, focado em resolver problemas de natureza societal, foi intensiva e compartilhada coletivamente. Criou-se e foi comunicada, acima de tudo, uma identidade de negócio social, que emerge no discurso enquanto crise existencial: temos de fazer algo pela educação, pela saúde, pelos deficientes, pelos que não podem pagar, mas algo que se torne factível de materializar como um negócio lucrativo também.

Do ponto de vista das implicações práticas, o fluxo identificado com os elementos centrais pode servir de parâmetro de referência para as empresas nascentes e em desenvolvimento autoanalisarem sua própria

trajetória, identificando os avanços na construção de uma identidade de negócio social, coletivamente, que fortaleça a competência do negócio. Da mesma forma, pode também servir de referência para os processos de formação de novos empreendedores sociais nas universidades, seja nas incubadoras de empresas, seja nas salas de aula das escolas de Administração.

Em relação à metodologia, destaca-se a utilização da pesquisa narrativa como opção metodológica. Na revisão sistemática da literatura realizada dos últimos dez anos, não foi encontrado nenhum estudo empírico nacional e/ou internacional que tivesse sido escrito em inglês, português ou espanhol abordando desenvolvimento de competências em negócios sociais e recorrendo ao uso de narrativas. Tal opção mostrou-se rica e interessante para compreender qualitativamente o fenômeno do desenvolvimento da competência em negócio social.

Por tudo isso, espera-se que esta pesquisa possa ter dado a sua contribuição e trazido mais elementos para a literatura de competências em negócios sociais, ao mapear a dinâmica de empreendedores sociais e trazer à tona os mecanismos inerentes ao processo de tornar-se empreendedor social.

Referências

BOSE, Monica. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

COMINI, G.; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

DRUCKER, Peter F. The theory of the business. **Harvard business review**, v. 72, n. 5, p. 95-104, 1994.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 3, set. 2012.

GEPHART, R. **Paradigmas and research methods**. (1999). Disponível em: <http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm. Acesso em: 10 abr. 2013>.

KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,** v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006.

MEREDITH, Geoffrey.; NELSON, Robert.; NECK, Philip. **The practice of entrepreneurship.** Geneva : International Labour Office, 1982.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis.** San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, Toyah.; WESLEY, Curtis.; WILLIAMS, Denise. Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 349-370, 2012.

MOREAU, Charlotte; MERTENS, Sybille. Managers' competences in social enterprises: which specificities?. **Social enterprise journal**, v. 9, n. 2, p. 164-183, 2013.

NGA, Joyce; SHAMUGANATHAN, Gomathi. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 2, p. 259-282, 2010.

OLIVEIRA, Edson. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, v. 7 n. 2, p.9-18, jul./dez. 2004.

ORHEI, Loredana; BIBU, Nicolae; VINKE, Joop. The competence of social entrepreneurship in romania. A profile from experts in the field. **Managerial Challenges of the Contemporary Society**, n. 4, p. 73-79, 2012.

PARRISH, Bradley. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 510-523, 2010.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Business-in-society competence for leading responsibly in a global environment. **INSEAD Faculty & Research Working Paper**. 2008.

PRAHALAD, C.; HAMEL,G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review,** v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

RIBEIRO, Artur; PLONSKI, Guilherme; ORTEGA, Luciane. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. **Altec**, 2015.

RIESMANN, Gerhard**. Narrative methods for the human sciences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

RUTH, D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. **Journal of European Industrial**, v.30, n.3, 2006.

SANDBERG, Jörgen. **Competence as International Achievement: A Phenomenographic Study**. Occasional Paper 91.4. Melbourne: ERADU, 1991.

____. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

____.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: Castleton, G., Gerber, R.; Pillay, H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning.** Nova: New York, 2006.

_____.; TARGAMA, A. Share understanding: the basis for collective competences and its development. In: **Management understanding in organizations.** SAGE: London, 2007.

TEODOSIO, Armindo; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 3, set. 2012.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v.3, n.1, p. 5-17, 1978.

YOUNG, Dennis. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). **Nonprofits and business**. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social**: **Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da Sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

1º LUGAR

MESTRADO

CARLOS EDUARDO ALVARES GONÇALVES

ORIENTADORA

ROSA MARIA FISCHER

NEGÓCIOS SOCIAIS E INVESTIMENTO DE IMPACTO:

UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS ATORES DO ECOSSISTEMA

Resumo

A emergência de investidores e empreendedores de negócios sociais tem provocado polêmicas e reflexões acerca da avaliação de impacto, da taxa de retorno do investimento de impacto e também de conceitos essenciais para fundamentar as operações de investimento, como valor social e impacto socioambiental. Neste cenário, o presente trabalho teve como objetivo analisar as percepções dos diferentes grupos de atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto – investidores, negócios sociais e organizações intermediárias – sobre esses temas, a partir de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. A análise das respostas evidenciou que há uma grande diversidade de entendimentos sobre o conceito de valor social e que alguns entrevistados tendem a usar esse termo como sinônimo de impacto social. A maioria dos entrevistados ressaltou elementos relacionados ao acesso à educação, aos serviços de saúde e aos direitos de cidadania. Talvez por se tratar de empreendimentos relativamente recentes, não foi possível identificar em que grau os investidores de impacto estão contribuindo para que esses negócios potencializem a geração de valor social aos beneficiários finais. No entanto, todos os negócios sociais que receberam investimento de impacto afirmaram que os investidores estão contribuindo para o desenvolvimento de seus negócios. Sobre a taxa de retorno do investimento, as opiniões dos entrevistados divergiram, mas a maioria deles entende que, nos médio e longo prazos, as taxas de retorno deveriam seguir as taxas médias de mercado. A avaliação de impacto pré-investimento ainda é mais aproximativa do que baseada em indicadores de impacto social, porém todos os atores dos grupos de oferta de capital e demanda de capital que receberam investimento afirmaram que a geração de valor social é monitorada pelos investidores após o aporte de recursos. Nesse sentido, o presente trabalho espera contribuir para o avanço teórico e prático das questões e dos dilemas enfrentados pelo empreendedorismo social e pelo setor de investimento de impacto, bem como para fomentar o ecossistema brasileiro de Finanças Sociais.

Palavras-chave: Investimento de impacto. Negócios sociais. Valor social. Empreendedorismo social

1 Introdução

O contexto atual brasileiro, tomado por investigações e condenações de políticos e empresários de grandes corporações por crimes relacionados a atos de corrupção[1] – inclusive na indústria de alimentos[2] –, traz um sentimento de revolta e desesperança para alguns. Para outros, porém, este apresenta-se como um momento de reflexão sobre o **jeitinho brasileiro** de fazer as coisas e sobre até onde pode chegar essa "junção do 'pode' com o 'não pode'", apresentada pelo antropólogo Roberto DaMatta como sendo o "estilo de navegação social" do brasileiro (1984, p. 100). Essa reflexão passa por um questionamento das práticas adotadas pelas empresas no Brasil, cujos produtos e serviços são disponibilizados diariamente para consumo e utilização de milhões de pessoas. Além disso, aparentemente, as mesmas reflexões estimulam o crescimento das inquietações sobre a procedência dos produtos consumidos e o impacto social que as empresas geram em seu dia a dia para o País. Tudo isso se relacionará, mais cedo ou mais tarde, com a indústria de investimento de impacto, que, apesar de desconhecida para grande parte da população, não é mais vista como um mercado nascente[3].

1 A operação "Lava Jato" é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro já realizada no Brasil, segundo o Ministério Público Federal. Um resumo da operação está disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>. Acesso em: 1 jun. 2017.

2 A operação Carne Fraca foi deflagrada em 17 de março de 2017 e apura o envolvimento de fiscais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em esquema de corrupção para liberação de licenças e fiscalização irregular de frigoríficos. Para mais informações, vide matéria do jornal *O Globo* disponível em: <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/operacao-carne-fraca-policia-federal-indicia-mais-de-60-pessoas.ghtml>. Acesso em: 1 jun. 2017.

3 Esta é a conclusão trazida pelo diretor-presidente da Global Impact Investing Network – GIIN na carta de apresentação da 6ª edição do relatório anual de pesquisa com investidores de impacto, publicada em maio de 2016. GIIN é uma organização sem fins lucrativos, concebida em outubro de 2007, quando a Rockefeller Foundation reuniu um pequeno grupo de investidores para discutir as necessidades da então emergente indústria de investimento de impacto. A associação se dedica a aumentar a escala e a eficácia do investimento de impacto no mundo (GIIN, [200?a] – informações do *site*: <https://thegiin.org/about>).

A expressão **investimento de impacto** (em inglês, *impact investing*) foi cunhada em 2007 (ROCKEFELLER, 2012), porém, ela ganha maior notoriedade a partir da definição trazida em relatório de 2010, elaborado pelo banco J. P. Morgan (2010, p. 5). Esse relatório esclarece que investimento de impacto é a alocação de capital privado para criar impacto social positivo, além de retorno financeiro. Tal modalidade de investimento é apresentada, portanto, como uma alternativa à tradicional classificação binária de que um investimento pode visar lucro **ou** benefício social, este último muito relacionado à figura da doação e da filantropia.

Este trabalho se propõe a investigar aspectos relevantes sobre o ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto, a partir de percepções de seus atores, e, com isso, pretende contribuir com o avanço do setor, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático.

1.1 Questão de pesquisa e objetivos

Diante do contexto apresentado, a) de desenvolvimento do ecossistema de investimento de impacto e negócios sociais no mundo como um todo; e b) do interesse cada vez maior dos investidores em gerar impacto social positivo a partir de seus recursos, a pergunta que esta pesquisa visa responder é a seguinte: quais são as percepções dos atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento

de impacto com relação a valor social, avaliação de impacto e taxa de retorno do investimento de impacto?

O objetivo geral deste estudo é verificar e analisar as percepções de atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto com relação a valor social, avaliação de impacto e taxa de retorno do investimento de impacto. Os objetivos específicos, por sua vez, são: identificar o que se entende por valor social; analisar se e como os investidores de impacto estão gerando valor social por meio de seus investimentos; analisar a percepção dos diferentes atores do ecossistema com relação à taxa de retorno sobre o investimento que deve ser exigida pelos investidores de impacto; identificar se e como os investidores avaliam o potencial do negócio para gerar valor social antes e após a realização do investimento.

2 Referencial teórico

2.1 Negócios sociais

Os trabalhos de conceituação sobre novos termos são relevantes, e os esforços nesse sentido são necessários para o desenvolvimento da ciência em torno daquele novo fenômeno. Diferentes termos têm sido utilizados para descrever empreendimentos que buscam impacto social e retorno financeiro, tais como "empresas sociais", "negócios inclusivos", "negócios com impacto social" e "negócios sociais" (COMINI et al., 2013, p. 42). Conforme apontam Fischer e Comini (2012, p. 367), há três linhas de origem e definições de conceito na literatura que explicam os negócios sociais: a) a europeia, com foco nas organizações da sociedade civil com funções públicas; b) a norte-americana, que entende os negócios sociais como organizações típicas do setor privado que se dedicam a entregar soluções para problemas sociais; e c) a predominante em países em desenvolvimento, como o Brasil, que destaca as iniciativas de mercado (que visam ao lucro, portanto), cujo objetivo é reduzir a pobreza e transformar as condições sociais de indivíduos excluídos ou marginalizados.

A expressão "negócios com impacto social"[4], por sua vez, costuma ser utilizada para "definir uma empresa que tem objetivos sociais ou uma unidade de negócios incorporada a uma empresa tradicional" (COMINI et al., 2013, p. 49). Trata-se, portanto, de conceito mais amplo que o de empresas sociais, mais relacionado a "pequenas e médias empresas

4 Sobre informações do contexto histórico e discussões relacionadas a essa expressão no Brasil, ver Comini et al. (2013, p. 49 e 50).

que objetivam a inclusão de desfavorecidos" (COMINI et al., 2013, p. 49). Os benefícios sociais almejados pelos negócios de impacto social costumam ser direcionados para a chamada "base da pirâmide" (PRAHALAD; HART, 2002), onde está inserida a maioria dos indivíduos em condições de vulnerabilidade social. Pela carência de produtos e serviços básicos, esse ambiente apresenta muitas oportunidades para esse tipo de negócio.

Com foco também em negócios envolvendo a população de baixa renda, Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006 e fundador do primeiro banco especializado em microcrédito no mundo, defende a existência de dois tipos de negócios sociais. O primeiro são negócios voltados à resolução de algum problema social, autossustentável financeiramente, em que seus investidores/acionistas reinvestem todos os dividendos com o objetivo de expandir e melhorar o negócio (YUNUS, 2010, p. 19-20). Já o segundo tipo de negócio social "[...] é uma empresa com fins lucrativos de propriedade de pessoas pobres, diretamente ou por intermédio de um fundo destinado a uma causa social predefinida" (YUNUS, 2010, p. 20). Yunus classifica o Grameen Bank como sendo um negócio social do tipo II, uma vez que seus proprietários são pessoas de baixa renda, as quais também são clientes do banco. Em razão da restrição à distribuição dos dividendos apenas para negócios sociais do tipo II, ou seja, se as ações forem detidas pela população pobre, a definição de Yunus de negócio social é tida como mais conservadora.

Como o presente estudo tem o objetivo de estudar investimentos de impacto realizados em negócios sociais com expectativa de retorno financeiro para seus acionistas, adotar-se-á um conceito mais abrangente, como o que vem sendo proposto pela Força Tarefa de Finanças Sociais[5] (2015b), que admite a distribuição de dividendos aos

5 A Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais foi criada em maio de 2014 e é composta por representantes de diferentes setores engajados no avanço do campo de Finanças Sociais no Brasil.

respectivos acionistas e investidores do negócio social. A possibilidade de aferição de lucros por negócios sociais tem suporte teórico no entendimento do professor da Harvard Business School, Michael Chu, segundo o qual é necessário, para eliminação da pobreza, um tipo de intervenção que compreenda quatro atributos: (i) capacidade de atingir um grande número de pessoas; (ii) capacidade da intervenção se sustentar ao longo do tempo, geração após geração; (iii) eficácia em atingir os resultados pretendidos; e (iv) eficiência para que a intervenção custe cada vez menos (CHU, 2007, p. 137).

2.2 Investimento de impacto

Iniciado em 2003 no Brasil (ANDE, 2014), o mercado de investimento de impacto vem se desenvolvendo com bastante vigor desde então. Segundo definição do banco norte-americano J. P. Morgan, "investimentos de impacto são investimentos realizados com a intenção de gerar impacto positivo, além de retorno financeiro" (2010, p. 5, tradução nossa). Ou seja, o foco do investimento de impacto são negócios sociais, conforme descrito no item 2.1 acima. Já temos alguns fundos de investimento de impacto atuando no Brasil, nacionais e estrangeiros, em setores diversos, de habitação e saneamento até inclusão financeira.

Para Bugg-Levine & Emerson (2011), esse é um movimento disruptivo. Segundos esses autores, o investimento de impacto é poderoso por sua simplicidade, e é disruptivo, pois apresenta uma nova proposta para a tradicional visão dualista na alocação de recursos, desconstruindo a ideia de que investimentos com finalidade lucrativa devem produzir apenas retornos financeiros. Ao passo que, para obtenção de retornos sociais, as pessoas deveriam realizar doações a entidades sem fins lucrativos que visam combater problemas sociais ou aguardar a iniciativa do poder público para resolvê-los (BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011, p. 10).

Judith Rodin e Margot Brandenburg (2014), ambas com passagem em posições relevantes na Fundação Rockefeller[6], pontuam que "no centro do investimento de impacto está a presença de um objetivo duplo – o desejo ativo de atingir resultados ambientais ou sociais positivos bem como resultados financeiros" (2014, p. 7-8, tradução nossa).

Na visão de Emerson (2003), o objetivo duplo destacado por Rodin & Brandenburg acima seria um resgate do próprio conceito de valor que teria se perdido ao longo dos tempos. Para referido autor, na verdade, a geração de valor sempre será um composto de três elementos primários, composto esse batizado de *blended value* pelo autor, quais sejam: econômicos, sociais e ambientais, independentemente de seu formato jurídico ou foco de atuação (EMERSON, 2003, p. 44).

2.3 Geração de valor social

Conforme visto no item 2.2, a proposta de *blended value* trazida por Emerson (2003) implica reconhecer que a geração de valor sempre será composta de elementos sociais, ambientais e econômicos e, portanto, não se pode imaginar que um determinado negócio ou iniciativa gere apenas impacto social ou apenas impacto financeiro. Trazendo esse conceito para exemplos práticos, pode-se inferir que uma entidade filantrópica sem fins lucrativos não gera apenas valor no aspecto social. De outro lado, uma sociedade empresária não tem como resultado apenas impactos econômicos. No entanto, em razão do foco do presente estudo, este item abordará apenas os aspectos sociais em sentido amplo, assim compreendidas tanto a geração de valor apenas social como apenas ambiental ou ambas.

No que toca ao aspecto social, como identificar, classificar e mensurar que tipo de valor foi criado? Tal como vimos com relação ao termo

6 Judith Rodin foi presidente da Fundação Rockefeller de março de 2005 a janeiro de 2017. Por sua vez, Margot Brandenburg foi Diretora Associada Sênior da Fundação Rockefeller de agosto de 2006 a abril de 2013.

"negócios sociais", há também diversos autores com abordagens diferentes sobre o que seria a geração de valor social. O ponto de partida para essa análise é diferenciar valor social de impacto social. Para os economistas do Banco Mundial Shahidur R. Khandker, Gayatri B. Koolwal e Hussain A. Samad (2010), apesar de o valor social ser gerado ao longo de determinada iniciativa ou intervenção, o impacto só se comprova com o isolamento dos efeitos dessa iniciativa (política pública ou negócio social, por exemplo) de outros fatores, sendo essa a questão mais importante na avaliação de impacto (2010, p. 4).

Não obstante o impacto ser o objetivo final de um negócio social, é importante que desde sua concepção os empreendedores realizem um mapeamento de toda a cadeia de valor de seu negócio, utilizando informações de *inputs*, *outputs* e *outcomes*. Os *inputs* seriam todos os recursos alocados para aquela intervenção, incluindo salário da equipe envolvida e capital necessário para início das atividades. Os *outputs* são indicadores mais tangíveis, que podem ser facilmente observados como consequência direta das atividades de determinado negócio social. O conjunto formado pelos *inputs* e *outputs* formam os indicadores intermediários, que cobrem tanto a etapa de implementação quanto de desenvolvimento da intervenção (KHANDKER et al., 2010, p. 9).

Por sua vez, os indicadores finais são formados pelos *outcomes* e pelo impacto em si. Os *outcomes* são representados pelas mudanças observadas na população impactada por determinada intervenção ou pelos usuários dos produtos e serviços de um negócio social, como redução da poluição ou da pobreza de pessoas residentes na região que recebeu aquela iniciativa. Por sua vez, o impacto é a representação daquilo que ocorreu, única e exclusivamente, em razão de determinada intervenção, ou seja, sem aquele negócio ou iniciativa não seria possível atingir tal mudança.

Portocarrero e Delgado (2010), a partir da análise de 33 negócios inclusivos de 11 países diferentes da América Latina mais Espanha, ampliam a proposta de geração de valor social para a população de

baixa renda, na forma como foi originalmente exposta no artigo seminal de Prahalad e Hart (2002) e posteriormente no livro de Prahalad (2005). Para estes últimos autores, as empresas poderiam auferir lucros por meio da disponibilização de seus produtos e serviços à população da base da pirâmide, mercado relativamente pouco explorado. Ao facilitar o acesso a produtos e serviços de baixo custo, porém de qualidade, as empresas estariam atuando diretamente na melhoria do bem-estar da população pobre (PRAHALAD; HART, 2002, p. 1).

Reconhecendo que "valor" é um conceito tripartite (EMERSON, 2003, p. 44), os autores Portocarrero e Delgado propõem a compreensão da geração de valor social por meio da divisão em quatro dimensões analíticas. As duas primeiras dimensões se referem a resultados tangíveis e são representadas pelo aumento de renda e acesso a bens e serviços – esta última muito similar à proposta de valor social de Prahalad e Hart (2002). Na dimensão de resultados intangíveis estão a construção de cidadania e o desenvolvimento de capital social (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010, p. 303).

A Professora Graziella Comini, em sua tese de livre-docência, amplia o espectro apresentado no parágrafo anterior, de modo a apresentar nove categorias de valores socioambientais que podem ser analisados em conjunto (COMINI, 2016, p. 151), conforme Figura 1, utilizada para análise dos resultados no item 4.1.

As categorias "capital social" e "cidadania" e sua classificação como fatores subjetivos, bem como a categoria "capital produtivo" (dimensão "aumento de renda") foram construídas a partir do referencial teórico de Portocarrero e Delgado (2010). Já "custos de transação" foi desenvolvido com base em Torres, Barki e Comini (2015 apud COMINI, 2016) e Mendoza (2011). As categorias "capital físico", "capital humano" e "capital social" são tidas por Torres e Barki (2013, apud COMINI, 2016, p. 46) como ativos necessários ao combate à pobreza. Por capital físico entende-se o direito à propriedade, especialmente relevante para a população que vive na zona rural, e o estoque de

bens materiais (TORRES; BARKI, 2013[7] apud COMINI, 2016, p. 46). Por sua vez, capital humano se relaciona com nível de educação, saúde e poder do trabalho (TORRES; BARKI, 2013, apud COMINI, 2016, p. 46). Já o capital social liga-se com a extensão e a natureza das relações sociais, tal como na proposta de Portocarrero e Delgado (2010).

Na categoria "capital natural" se incluem iniciativas de mercado que se propõem a ir além de minimizar impactos negativos ao meio ambiente. São organizações que oferecem serviços ecossistêmicos, como: (i) Provisão: produtos obtidos do ecossistema, que incluem água, combustível e recursos ornamentais (como flores); (ii): Regulação: benefícios obtidos por meio da regulação do uso do ar, da água, do clima, de doenças, dentre outros; (iii) Culturais: são benefícios intangíveis que as pessoas obtêm dos ecossistemas por meio do enriquecimento cultural, recreação, desenvolvimento cognitivo etc.; e (iv) Suporte: são necessários para todos os outros serviços ecossistêmicos e normalmente seu impacto é indireto sobre as pessoas – por exemplo, formação de solo e fotossíntese (MEA, 2005, p. 40). As duas últimas categorias, "economia de baixo carbono" e "reúso de materiais" estão refletidas na taxonomia adotada pelo IRIS[8] para métricas relacionadas a objetivos de impacto ambiental.

7 TORRES, H. G.; BARKI, E. Por uma Classificação dos Negócios com Impacto Social. In: VII ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA. **Anais**... Belém, PA: Unama – Universidade da Amazônia, 2013.

8 O IRIS (acrônimo em inglês de *Impact Reporting and Investment Standards*) foi desenvolvido pela rede GIIN e consiste em um catálogo de métricas de performance, específicas para cada setor de atuação, que permitem medir o impacto social, ambiental e financeiro do negócio social (IRIS, [200?]).

3 Metodologia

O objetivo do presente estudo – verificar e analisar as percepções de atores do ecossistema brasileiro de finanças sociais com relação a valor social, avaliação de impacto e taxa de retorno do investimento de impacto – enquadra-se ao primeiro dos quatro grupos de objetivos de pesquisa descritos por Selltiz et al., de "familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses" (1974, p. 59), de modo que os estudos com esse escopo normalmente são denominados de formuladores ou exploratórios.

O presente trabalho é, portanto, exploratório, pois pretende criar análises e hipóteses a partir da investigação deste fenômeno recente (SELLTIZ et al., 1974, p. 60), qual seja, a emergência de negócios sociais e investidores de impacto no Brasil. Para esse fim e em razão de haver pouca informação a respeito do problema a ser investigado, a abordagem qualitativa se mostra a mais apropriada, de modo a explorar as experiências e visões que diferentes atores do ecossistema possuem com relação ao objeto desta pesquisa (MARTINS; TEÓPHILO, 2009, p. 142).

A natureza da contribuição desta pesquisa pretende ser intelectual e prática (SELLTIZ et al., 1974, p.7). Intelectual, pois se propõe a gerar conhecimento incremental à ciência da administração, especialmente com relação à temática de negócios sociais, investimento de impacto e valor social; e prática, em razão de sua intenção de contribuir, de um lado, para que os diversos atores do ecossistema brasileiro de

negócios sociais e investimento de impacto compreendam como suas percepções em relação a aspectos de geração de valor social, avaliação de impacto e taxa de retorno do investimento de impacto convergem ou não, e, de outro, contribuir com mais informações sobre o ecossistema para o próprio avanço dessa agenda no País.

Em relação à estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de caso único, que abrange o ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto, com várias unidades de análise, classificado por Yin como estudo de caso incorporado (2001, p. 61). As unidades de análise são representadas por cada um dos respondentes da pesquisa, os quais são agrupados em três grupos – oferta de capital, intermediários e demanda de capital, a partir da proposta apresentada pela Força Tarefa de Finanças Sociais para o seu ecossistema (2015, p. 8), descrita abaixo.

O primeiro passo para a realização deste estudo de caso foi a revisão de literatura sobre o tema (YIN, 2001, p. 52). Feito esse levantamento e identificadas questões relevantes para este estudo, decidiu-se coletar informações por meio de entrevistas semiestruturadas com dezoito atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto, com a realização de uma primeira pesquisa como pré-teste. Para realização das entrevistas, foram convidados representantes de diferentes atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto. Segundo a Força Tarefa de Finanças Sociais, esse ecossistema se estrutura da seguinte forma: (i) **atores da oferta de capital**, que são aqueles que doam, investem ou emprestam recursos financeiros; (ii) **atores da demanda de capital**, que são os negócios de impacto; (iii) **mecanismos financeiros**, que consistem na modalidade e fluxo de capital por meio dos quais o recurso é alocado, como empréstimos, financiamento coletivo (*crowdfunding*) e contrato de impacto social (*social impact bond*); e (iv) **organizações intermediárias**, que são responsáveis por conectar os diferentes atores do ecossistema (FTFS, 2015a, p. 12; FTFS, 2015b, p. 13).

Portanto, a escolha intencional (EISENHARDT, 1989, p. 537) se justifica em razão do objetivo de que as contribuições do presente estudo sejam construídas a partir de diferentes experiências e pontos de vista (SELLTIZ et al., 1974, p. 65-66), com dezoito representantes de cada um dos três grupos de atores do ecossistema. Todos os convidados são da rede de relacionamento direta ou indireta do pesquisador, porém foram selecionados em razão de serem profissionais com experiência significativa e que, portanto, poderão trazer contribuições relevantes ao presente estudo (SELLTIZ et al., 1974, p. 65). As entrevistas gravadas foram transcritas e os dados foram analisados com a utilização da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A grade para análise das informações coletadas é do tipo mista, uma vez que foram definidas categorias preliminares com base na literatura pertinente, mas permitiu-se a inclusão de novas categorias surgidas durante a análise (VERGARA, 2015, p. 9).

A partir da revisão de literatura sobre negócios sociais, investimento de impacto e valor social, entendeu-se como pertinente aos propósitos da presente pesquisa a utilização de categorias construídas com base no *framework* construído por Comini (2016, p. 52), conforme descrito no item 2.3, do capítulo 2. Os dados foram interpretados por meio do procedimento de emparelhamento (*pattern-matching*). Desse modo, frases e parágrafos das entrevistas foram definidos como unidades de análise (VERGARA, 2015, p. 9), agrupados em categorias, e comparados com o referencial teórico mencionado anteriormente.

3.1 Matriz de amarração

A matriz de amarração metodológica proposta por Mazzon (1981) consiste em uma ferramenta capaz de demonstrar, ao mesmo tempo, a consistência e a síntese da metodologia empregada em um trabalho científico (TELLES, 2001, p. 65). A matriz de amarração desta pesquisa é apresentada no quadro a seguir:

QUADRO 1 **MATRIZ DE AMARRAÇÃO**

Objetivos da Pesquisa		Pontos de investigação (Questões de Pesquisa)	Fund. Teórica	Téc. de coleta dos dados	Téc. de análise dos dados	Resultado Esperado
Geral	**Específicos**					
Verificar e analisar as percepções de atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto com relação a valor social, avaliação de impacto e taxa de retorno do investimento de impacto	Identificar o que se entende por valor social	A) Percepções dos respondentes sobre valor social. • O que o respondente entende por valor social? • As percepções sobre a questão acima diferem ou não entre os grupos de respondentes e entre cada um dos respondentes?	Negócios Sociais; Investimento de impacto; Valor Social	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo	Identificar diferenças e semelhanças nas percepções dentre os grupos de atores e entre cada um dos respondentes sobre os seguintes aspectos do ecossistema de negócios sociais e investimento de impacto: a) significado de valor social; b) se os investidores de impacto estão fazendo com que as empresas nas quais investiram gerem mais valor social; c) taxa de retorno sobre investimentos de impacto; d) avaliação de potencial de impacto realizada pelos investidores antes do investimento; e e) monitoramento do impacto realizado pelos investidores após o investimento.
	Analisar se os investidores de impacto estão fazendo com que as empresas nas quais investiram gerem mais valor social	B) Percepções dos respondentes se os investidores de impacto estão fazendo com que as empresas nas quais investiram gerem mais valor social. • Os respondentes entendem que os investidores de impacto estão fazendo com que as empresas nas quais investiram gerem mais valor social? • As percepções sobre a questão acima diferem ou não entre os grupos de respondentes e entre cada um dos respondentes?				
	Analisar qual é a taxa de retorno do investimento que deve ser exigida pelos investidores de impacto	C) Percepções dos respondentes sobre a taxa de retorno do investimento que deve ser exigida pelos investidores de impacto. • Os respondentes entendem que o investidor de impacto deve exigir taxas médias de mercado, abaixo ou acima? E por quê? • As percepções sobre a questão acima diferem ou não entre os grupos de respondentes e entre cada um dos respondentes?				
	Analisar se os investidores de impacto avaliam se o negócio tem potencial para gerar valor social antes de realizar o investimento e durante o período em que permanecem como investidores	D) Percepções dos respondentes sobre avaliação de impacto por parte dos investidores antes de realizar o investimento e durante o período em que permanecem como investidores. • Os investidores avaliam se o negócio tem potencial para gerar valor social antes de realizar o investimento? Caso sim, como? • Os investidores monitoram o desempenho do negócio de impacto para verificar se há geração de valor social? Caso sim, como? • As percepções sobre as duas questões acima diferem ou não entre os grupos de respondentes e entre cada um dos respondentes?				

Fonte: elaborado pelo autor a partir da estrutura proposta por Mazzon (1981).

4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo os resultados da pesquisa serão apresentados a partir dos dados coletados em entrevistas realizadas entre os meses de maio e junho de 2017. Com o objetivo de manter a confidencialidade das opiniões dos entrevistados, o gênero neutro foi utilizado para se referir a eles. Além disso, a ordem das organizações elencadas no Quadro 2 a seguir não corresponde à ordem que será utilizada para a discussão dos resultados. As dezoito organizações e uma breve descrição de suas atuações são apresentadas no quadro apresentado a seguir. As descrições foram elaboradas principalmente a partir de informações transmitidas pelos próprios respondentes e, quando necessário, complementadas com informações disponíveis nos respectivos *sites* institucionais das organizações.

QUADRO 2
ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ENTREVISTADAS

Organização		Descrição da atuação
Oferta de Capital (entrevistados 1 a 3)	**Maraé**	*Family office* com investimentos em negócios de impacto. Além de participar de comitês de investimento de impacto, atua também em Conselhos de Administração de entidades do terceiro setor.
	Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID	Organismo multilateral que atua com foco em desenvolvimento social e ambiental, geração de emprego e renda, melhora de produtividade e diminuição da desigualdade.
	Instituto Sabin	O Instituto Sabin atua em projetos relacionados às áreas de saúde, esporte e educação. Desde 2014 está envolvido no ecossistema de finanças sociais e trabalha para fomentar a participação de outras organizações sem fins lucrativos no setor.
Demanda de Capital (entrevistados 4 a 10)	**Outdoor Social**	Negócio que visa gerar complemento de renda por meio da publicidade. Sua proposta é incluir a população de baixa renda no processo de comunicação e *marketing* como planejadores de mídia e exibidores de mensagens de publicidade no muro de suas casas.
	Programa Vivenda	Negócio que faz reformas habitacionais para a população de baixa renda.
	Réupi	Plataforma que conecta pessoas que estão em busca de ajuda com questões de desenvolvimento pessoal e profissionais que podem esclarecer essas questões.
	4YOU2 Idiomas	Rede de escolas de idiomas que atua com o público das classes C, D e E.
	Terra Nova	Negócio que atua com mediação de conflitos entre moradores e proprietários de terrenos ocupados irregularmente.
	Biofílica	Fundada em 2008 com o objetivo de tornar a conservação florestal uma atividade econômica.
	TEM	Negócio que visa oferecer acesso à saúde a um custo que seja acessível às pessoas.

Organizações Intermediárias (entrevistados 11 a 18)	**Vox Capital**	Fundada em 2009 com o objetivo de criar um mundo em que negócios fossem de fato agentes de transformação social positiva. Investe em negócios que buscam retorno financeiro e transformação social para a população de baixa renda no Brasil.
	Mov Investimentos	Organização que trabalha para reduzir desigualdades e reverter a degradação ambiental. Atua principalmente por meio de investimentos em empresas que têm como objetivo primordial resolver um problema social, ambiental ou ambos.
	UBS	UBS no Brasil atua como subsidiária local afiliada à matriz suíça. UBS Global é a maior gestora de ativos do mundo. Desde 2015 estão envolvidos com o ecossistema de investimento de impacto no Brasil.
	Din4mo	A Din4mo nasceu em 2014 e atua tanto como aceleradora de negócios sociais, quanto como plataforma para realização de investimentos com recursos próprios e de terceiros, com foco em capital semente[9].
	Artemisia	Atua há mais de 10 anos na construção do ecossistema de negócios de impacto no Brasil. Em 2014 o foco da organização passou a ser o empreendedor.
	Move Social	Consultoria especializada em avaliação de impacto social.
	Instituto de Cidadania Empresarial	Organização da sociedade civil que desde 2014 tem como foco de atuação o fortalecimento do ecossistema brasileiro de finanças sociais.
	Derraik & Menezes Advogados	Atua no ecossistema de finanças sociais apoiando tanto investidores quanto empreendedores em suas operações de investimento. Assessora também os negócios sociais em suas atividades e rotinas do dia a dia.

Fonte: elaborado pelo autor.

9 "Capital semente" é um termo utilizado no mercado de investimentos para se referir ao capital investido em rodada posterior ao investimento realizado por investidores-anjo (normalmente pessoas físicas que investem valores abaixo de R$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), com patrimônio próprio, cujo principal direcionamento é para *startups*, empresas nascentes de tecnologia (em sua maioria) com alto potencial de crescimento. A figura do investidor-anjo foi recentemente incluída em nossa legislação por meio da Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, no artigo 61-A. Segundo a Associação Brasileira de Startups, a aplicação como capital semente pode chegar a R$ 5 milhões. Fonte: <https://abstartups.com.br/2017/01/18/aprenda-ja-o-que-e-o-capital-semente/>. Acesso em: 7 jun. 2017.

O conteúdo das entrevistas apresentadas será analisado para identificar diferenças e semelhanças nas percepções entre os grupos de atores e entre cada um dos respondentes em relação às perguntas do roteiro de entrevista. A organização das análises está dividida conforme matriz de amarração apresentada no item 3.1 deste trabalho. As respostas às perguntas sobre geração de valor social serão analisadas à luz do referencial teórico discutido no capítulo 2, item 2.3. A pergunta relacionada à taxa de retorno do investimento, bem como as perguntas sobre avaliação de potencial de impacto e monitoramento, serão analisadas, sempre que possível, à luz do relatório da ANDE de agosto de 2016.

As perguntas sobre avaliação de potencial de impacto e monitoramento foram as únicas adaptadas a cada grupo de ator do ecossistema de finanças sociais. Para os atores do grupo de oferta de capital, as perguntas foram relacionadas à avaliação feita pelos três entrevistados desse grupo nos momentos: (i) anterior à realização do investimento, para identificar o potencial de geração de valor social do negócio; e (ii) ao longo do investimento, para verificar se o negócio em que investiram estava gerando valor social.

Para os sete entrevistados do grupo de demanda de capital, as perguntas foram direcionadas à avaliação feita pelos investidores em relação ao seu negócio antes de realizarem o investimento, e à maneira como é feito esse monitoramento pelos investidores após a realização do investimento, para verificar se os negócios estão gerando valor social. Para os negócios que não receberam investimento, as perguntas buscaram entender como eles estão sendo financiados, quais as percepções dos empreendedores sobre como foi esse processo, caso do entrevistado 9, ou como seria esse processo de avaliação pré-investimento conduzida por investidores, caso do entrevistado 10.

Por fim, para os oito atores do grupo de intermediários as perguntas direcionadas buscaram captar as percepções em relação às avaliações feitas pelos investidores no ecossistema de negócios sociais e

investimento de impacto de forma geral. Para aqueles que atuam como plataforma de investimentos (entrevistados 11, 12, 13 e 18), ainda que em conjunto com outras atividades, os entrevistados responderam às perguntas de acordo com as práticas de suas organizações.

4.1 Significado de valor social

O primeiro ponto relevante que vale destacar da análise das dezoito entrevistas é que cada entrevistado possui uma compreensão própria sobre o que é valor social, o que reforça a reflexão de Portocarrero e Delgado, que enxergam o conceito como algo complexo e multidimensional (2010, p. 326). Isso demonstra que, para o setor, parece não estar clara a diferença entre valor social e impacto social. Tal como defendido por Khandker et al., só se pode falar em impacto com o isolamento dos efeitos da iniciativa ou da intervenção realizadas, sendo essa a questão mais importante na avaliação de impacto (2010, p. 4)

Essas complexidade e dificuldade na definição do termo valor social – ou impacto social, para aqueles que preferiram utilizar esse termo em suas respostas – foi, inclusive, levantada pelo entrevistado 13 como um desafio à abordagem de potenciais investidores. Em sua opinião, "o setor ainda não conseguiu dizer para uma audiência ampla o que é impacto". Ele também acredita que, além de dificultar a captação de recursos para o ecossistema, gera-se uma desconfiança de que as operações de investimento de impacto possam ser utilizadas como uma espécie de *green washing* ou *social washing*. Esse mesmo ponto foi levantado por um ator do grupo de oferta de capital (entrevistado 2) ao pontuar que ainda há investidores que enxergam o investimento de impacto como uma forma de *green washing*. Ou seja, segundo esse entrevistado, o discurso é algo como: "vou ganhar dinheiro com investimentos tradicionais, e aí, como uma espécie de compensação, eu direciono um pouco dos meus recursos para investimento de impacto".

Da análise das respostas a esta pergunta, nota-se que dois atores do grupo de intermediários (14 e 18) trouxeram de forma expressa o elemento da liberdade em seu entendimento sobre valor social, pois acreditam que as pessoas possam realizar suas escolhas de forma mais consciente, seguindo as ideias de Amartya Sen (2010, p. 29). O entrevistado 14 afirmou que desde o início das atividades de sua organização o conceito de Amartya Sen é utilizado.

É interessante observar que, ao serem questionados sobre o que entendem por valor social, todos os sete entrevistados do grupo de demanda de capital responderam com base nas atividades realizadas por seu negócio, sendo que quatro o fizeram de forma expressa (5, 7, 8 e 9) e os demais (4, 6 e 10) de forma indireta, mencionando também outros aspectos que extrapolavam a atuação de suas organizações. Dentre os demais atores, apenas o entrevistado 12, do grupo de intermediários, relacionou sua resposta à atividade de sua organização, de forma expressa. Considerando a própria complexidade do conceito descrita anteriormente, pode-se inferir que parece ser difícil para os empreendedores ou executivos desses negócios, por estarem muito envolvidos no dia a dia da operação, não relacionarem o significado de valor social com as atividades do negócio em que trabalham.

Com o objetivo de identificar os elementos de valor social mencionados pelos respondentes à luz do *framework* de geração de valor social proposto por Comini (2016, p. 52), a Figura 1 a seguir foi elaborada, incluindo o número do entrevistado que fez referência àquela dimensão e o total de referências observadas abaixo de cada uma das nove dimensões. O elemento "valorização do espaço físico das comunidades", mencionado pelo entrevistado 9, foi inserido na dimensão "Cidadania" em razão de essa valorização, a partir da descrição do entrevistado e da análise deste autor, gerar maior visibilidade e dignidade para a população de baixa renda, conforme descrito por Portocarrero e Delgado (2010, p. 327).

Em alguns casos não foi possível relacionar, de forma precisa, parte das definições trazidas pelos respondentes a um dos aspectos específicos do *framework* de Comini (2016, p. 52), seja em razão da resposta do entrevistado ter sido muito ampla – como no caso do entrevistado 12 que citou a "resolução dos problemas socioambientais mais agudos" –, ou em razão de este autor não ter conseguido estabelecer uma relação imediata entre os elementos trazidos pelo entrevistado e as dimensões constantes no *framework*. Isso ocorreu com elementos relacionados à segurança, à paz e à diminuição dos índices de violência trazidos pelos entrevistados 2 e 6, 10 e 5, e 10, respectivamente. Nos casos em que o entrevistado mencionou frases como "melhoria nas condições de vida" (entrevistas 3, 6 e 11), este elemento foi considerado na dimensão "capital humano". Em relação à segurança, a reflexão feita pelo entrevistado 6 foi:

> *(...) lucro e valor social, impacto social, podem caminhar juntos, e cada vez ampliar mais isso para outras áreas, não só educação, moradia e saúde. Então* **segurança** *também é outra área bastante crítica. Por exemplo, os* **presídios**, *por que não fazer um* **presídio** *com participação também, com investimento de impacto?*

Em razão de valores sociais relacionados à segurança terem aparecido nas respostas de quatro entrevistados, um do grupo oferta de capital e três do grupo de demanda de capital, a reflexão que este autor coloca é se seria necessária a inclusão de uma dimensão adicional às nove dimensões do *framework* de Comini (2016, p. 52) ou se os elementos de segurança poderiam ser relacionados à dimensão "cidadania", por implicar o reconhecimento de um direito, inclusive previsto na Constituição Federal[10]. Para os fins deste trabalho, o elemento segurança foi incluído na dimensão "cidadania". Feitas as observações acima, tem-se a seguir o *framework* de Comini (2016, p.52) com a análise dos elementos mencionados pelos entrevistados:

10 Nos termos dos Artigos 5º e 144º da Constituição Federal, é dever do Estado garantir a segurança dos cidadãos.

FIGURA 1
PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE VALOR SOCIAL

Capital Físico	Capital Produtivo	Capital Natural	Economia de Baixo Carbono
•Acesso à moradia •Acesso a bens duráveis •Terra	•Acesso a bens de produção •Trabalho •Inserção em cadeias de valor	•Conservação da biodiversidade •Serviços ecossistêmicos	•Fontes de energia renováveis •Tecnologias limpas
6 referências: 2, 3, 4, 6, 16 e 18	**7 referências:** 1, 2, 3, 5, 9, 13 e 15	**2 referências:** 1 e 11	**1 referência:** 2

Custos de Transição	Reúso de Materiais	Capital Humano
•Acesso a fontes de finaciamento •Eliminação de intermediários	•Reciclagem de materiais •Gestão de Resíduos Sólidos, têxtil	•Acesso a educação •Acesso a serviços de saúde •Alimentação saudável
3 referências: 2, 6 e 12	**Nenhuma referência**	**11 referências:** 2, 3, 4, 5,6, 7, 11, 12, 16, 17 e 18

Capital Social	Cidadania
•Acesso à informação •Inserção em novas redes de relacionamento •Terra	•Identidade profissional •Reconhecimento de direitos •Consciência ambiental
8 referências: 2, 5, 8, 10, 11, 14, 15 e 18	**11 referências:** 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 15, 16 e 18

Note-se que as dimensões que receberam o maior número de referências foram "capital humano" e "cidadania". Foram 11 os entrevistados que mencionaram elementos relacionados a cada uma delas. Em seguida, a dimensão "capital social" foi a mais citada, com 8 referências. Ainda, na análise da Figura 1 acima se observa que a dimensão "reúso de materiais" não obteve nenhuma referência. Embora os entrevistados 2, 9 e 18 tenham mencionado a atividade de reciclagem de materiais ao longo de suas falas, em nenhum momento esse elemento foi relacionado ao entendimento sobre valor social.

Da análise da Figura 1 e das respostas dos três últimos entrevistados mencionados acima pode-se inferir que, mesmo para aquelas pessoas que pensam sobre reciclagem ou já apoiam empresas desse setor, o tema de reciclagem de materiais e gestão de resíduos sólidos não é visto pelos entrevistados como elementos de geração de valor social. Em razão disso, pode ser que haja oportunidades ainda inexploradas nesse setor ou, por outro lado, algum tipo de dificuldade específica a essas atividades que pode ser objeto de pesquisas futuras.

Diante da análise das entrevistas, em relação ao significado de valor social – compreendido como sinônimo de impacto social por alguns entrevistados –, nota-se que há uma necessidade de que este conceito seja mais divulgado para garantir um entendimento com um mínimo de convergência entre os diversos atores do ecossistema. Esse esclarecimento poderá, inclusive, trazer mais clareza para potenciais investidores sobre o que significa gerar valor social por meio de investimentos de impacto e, com isso, potencializar a alocação de recursos para o ecossistema brasileiro de finanças sociais.

4.2 Os investidores de impacto estão fazendo com que as empresas nas quais investiram gerem mais valor social? Caso sim, como?

A resposta "não sei dizer" foi a que prevaleceu entre os entrevistados ao responderem se os investidores de impacto, de forma geral, estão fazendo com que as empresas nas quais investiram gerem mais valor social. Essa resposta apareceu na fala de dez respondentes (1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 15 e 18), e o principal motivo exposto para justificá-la foi que o ecossistema de negócios e investimento de impacto no Brasil era ainda muito recente e os negócios estavam ainda em fase de "provação", expressão utilizada pelo entrevistado 4. Além dele, os entrevistados 2, 5, 7 e 15 utilizaram a mesma justificativa.

O entrevistado 16, em certa medida, também poderia ser incluído na contagem acima, uma vez que respondeu "hipoteticamente sim" e, na sequência, comentou sobre o baixo número de negócios que mensuram seu impacto, inclusive por não acharem relevante tal mensuração. O entrevistado se baseou na pesquisa realizada pela Pipe Social[11] para mencionar essa informação. A partir da sua resposta é possível inferir que, apesar de "hipoteticamente sim", talvez seja cedo para dizer se os investidores estão potencializando a geração de valor social dos negócios em que investiram, pois ainda são poucos os que medem o impacto social de suas atividades.

Interessante notar que apenas o entrevistado 3, do grupo de oferta de capital, respondeu que os investidores de impacto não estão fazendo com que as empresas em que investiram gerem mais valor social. Em sua resposta, esse entrevistado citou os seguintes elementos como justificativa para sua percepção: a) os investidores de impacto estão fazendo muitas exigências e dando uma atenção excessiva a detalhes

11 Pesquisa disponível em: <http://pipe.social/>. Acesso em: 3 jul. 2017.

(*micromanagement*, na expressão em inglês utilizada por ele); b) o fato de vincular métricas de impacto social à remuneração do gestor do fundo seria um incentivo para a criação de indicadores, que nem sempre refletem a realidade; c) excesso de métricas de impacto exigidas pelos investidores; e d) criação de dependência do negócio ao capital do investidor.

É importante destacar que a prática descrita no item "b" acima, de vincular métricas de impacto social à remuneração do gestor do fundo, criticada pelo entrevistado, é justamente um dos conselhos trazidos por Brest et al. (2016) na conclusão de seu artigo. Nas palavras dos autores, "um forte sinal de que o *general partner*[12] está comprometido com o impacto social assim como com os retornos financeiros é que sua remuneração esteja baseada em impacto social, assim como em retornos financeiros". Inclusive, os autores mencionam estar ansiosos para saber se há algum fundo que adotou essa dinâmica de remuneração. Nota-se, portanto, que se trata de um assunto novo com posições opostas, que pode ser explorado com maior profundidade em pesquisas futuras.

Apesar de um alto número de entrevistados não saber responder a essa pergunta em relação aos investidores de impacto como um todo, das onze pessoas que responderam à pergunta específica, direcionada ao seu negócio, dez responderam que sim.

No grupo de atores de demanda de capital, todos os negócios que receberam investimento responderam que sim (4, 5, 6, 7 e 8), que os investidores de impacto estão potencializando a geração de valor social dos seus negócios. O mesmo ocorreu no grupo de atores de oferta de capital (entrevistados 1, 2 e 3). No grupo de intermediários, os entrevistados 12 e 18 entendem que estão gerando valor social nos negócios em que investiram. Quanto aos demais atores deste

12 No Brasil, a figura similar à do *general partner* é a do gestor de um fundo de investimento. O *limited partner* seria o investidor quotista do fundo.

grupo, entre os que já realizaram investimentos (mas não possuem essa atividade como principal) e os que atuam como plataforma de investimentos, o entrevistado 13 respondeu que acredita que sim, mas que ainda é cedo para dizer se haverá uma expansão de escala nos negócios em que investiu para que o valor gerado seja substancial, e os entrevistados 11 e 14 não foram questionados sobre este ponto e tampouco se manifestaram sobre esse assunto de forma espontânea.

O entrevistado 2, do grupo de oferta de capital, ao responder à pergunta sobre taxa de retorno do investimento mencionou que a lógica de investimento de impacto no Brasil deveria mudar para *venture capital* ainda no curto prazo, pois em sua opinião os investimentos de impacto deveriam ter a mesma agressividade e disposição a risco que os investimentos típicos de *venture capital*. Esse mesmo entrevistado relatou que o investimento de impacto ainda é visto, no exagero da expressão, como "café com leite" por certos investidores, inclusive por investidores que já investem em negócios de impacto. Um desses investidores chegou a comentar com ele: "eu ganho dinheiro aqui [investimento tradicional] e eu faço o bem ali [investimento de impacto ou investimento filantrópico], eu não junto as duas coisas" . Em resposta ao comentário do entrevistado, este autor disse "é quase como se [o capital para investimento de impacto] saísse do bolso filantrópico dele", ao que o entrevistado respondeu: "exatamente".

Esse comentário converge com a dúvida trazida pelo entrevistado 16, também ao responder à pergunta sobre taxa de retorno do investimento. Ele já questionou alguns investidores se o dinheiro que ele está alocando para investimento de impacto é dinheiro do seu "bolso" de filantropia ou do seu "bolso" de investimentos. A resposta que esse entrevistado ouviu de um investidor específico foi que ele não fazia essa separação; ora doava, ora investia. Superar essa mistura entre filantropia e investimento de impacto foi, inclusive, algo destacado pelo entrevistado 3 como um dos desafios do setor. O comentário do entrevistado 11 segue essa mesma linha. Ele diz que

um investimento que garanta um retorno de 0% ou uma porcentagem abaixo da inflação seria no máximo uma "filantropia melhorada". Pensar esses investimentos como investimento de impacto seria fazer uma mistura de conceitos.

4.3 Taxa de retorno sobre investimentos de impacto

As respostas dos dezoito entrevistados em relação à taxa de retorno que deve ser exigida pelo investidor de impacto variaram bastante. No entanto, pode-se dividi-las em pelo menos quatro categorias: **a)** aqueles que relacionam essa taxa ao momento recente do ecossistema de negócios sociais e investimento de impacto no País; **b)** aqueles que relacionam a taxa ao negócio social; **c)** aqueles que relacionam a taxa ao perfil do investidor; e **d)** aqueles que entendem que os negócios sociais devem seguir as mesmas taxas de investimentos tradicionais.

A resposta descrita na **categoria "a"** foi a mais citada: foram seis entrevistados no total, sendo dois do grupo oferta de capital (1 e 2), um do grupo de demanda de capital (4) e três do grupo de intermediários (11, 14 e 15). Apesar de os seis entrevistados relacionarem a taxa de retorno ao momento do ecossistema, ao responderem sobre o valor dessa taxa no curto prazo apenas quatro (1, 4, 11 e 14) disseram que essa taxa deveria ser abaixo de mercado. Entre eles, o entrevistado 1 ressaltou que a taxa deve ser abaixo da taxa de mercado apenas para investidores já sensibilizados com a agenda social; para novos investidores deveriam ser apresentados negócios com taxa de retorno acima do mercado a fim de atrair novos públicos para o ecossistema, não tão sensibilizados com a agenda social.

O entrevistado 15, por sua vez, entende que a taxa deveria ser de "média para baixo", e o entrevistado 2 entende que essa taxa não necessariamente precise ser abaixo do mercado, mas que o capital deva ser mais paciente, pois demorará mais tempo para vir o retorno financeiro. Todos justificam suas posições em razão de o ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto estar ainda no início de seu desenvolvimento.

Com exceção do entrevistado 4, todos os demais (1, 2, 11, 14 e 15) entendem que nos médio e longo prazos a taxa de retorno de investimentos de impacto deveria ser a mesma de investimentos tradicionais. O entrevistado 4, que no curto prazo relaciona a taxa ao momento do ecossistema, entende que nos médio e longo prazos a taxa de retorno deve ser aquela que traga satisfação econômica ao investidor – conceito que deveria ser trabalhado com os atores de oferta de capital. Portanto, a taxa de retorno passaria a depender de cada investidor.

As outras categorias de resposta com maior número de resultados foram a **"b"** e a **"d"**. Na **categoria "b"**, que compreende os entrevistados que relacionaram a taxa de retorno ao estágio de desenvolvimento do negócio social, a maioria dos entrevistados pertence ao grupo de intermediários (12, 13, 18), com exceção do entrevistado 8, que é um ator do grupo de demanda de capital. Como na visão desses entrevistados a taxa não está relacionada ao momento do ecossistema, a taxa que deve ser exigida no momento atual, em que o ecossistema brasileiro está em formação, é a mesma que deverá ser exigida nos médio e longo prazos, quando o campo de negócios sociais já estiver mais maduro.

Na **categoria "d"** estão incluídos o entrevistado 3, do grupo de oferta de capital, e os entrevistados 6, 7 e 9, do grupo de demanda de capital. Eles entendem que a taxa de retorno de investimento de impacto deve ser a mesma taxa aplicada a investimentos tradicionais. Assim como na **categoria "b"**, segundo esses entrevistados, em razão do entendimento de que o momento do ecossistema brasileiro de finanças sociais é indiferente para a determinação da taxa de retorno, a taxa média de mercado deveria ser praticada já nesse momento inicial de formação do ecossistema.

No entanto, é interessante notar que, nos médio e longo prazos, a maioria dos entrevistados (1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15 e 18) entende que as taxas de retorno de investimentos em negócios de impacto deveriam seguir as taxas médias de retorno de investimentos em negócios tradicionais. Portanto, pode-se inferir que, com o amadurecimento do setor, a maioria dos entrevistados entende que os negócios de impacto deverão competir de acordo com as regras de mercado, não sendo necessário, sequer esperado, que o investidor abra mão de parte do seu lucro para investir em uma empresa com o propósito de gerar valor social.

Apesar de trabalhar com bases e medidas diferentes, pode-se dizer que tal resultado converge com o apontado em estudo da ANDE publicado em 2016, segundo o qual mais de 50% dos investidores entrevistados buscavam retorno anual líquido de 16% ou mais[13] (2016, p. 63).

Enquanto que o entrevistado 3 foi muito enfático ao dizer que qualquer taxa abaixo de mercado é filantropia ou subvenção e, portanto, não é investimento de impacto, o entrevistado 6 trouxe uma mensagem diferente. Apesar de entender que a taxa a ser aplicada deva ser uma taxa média de mercado, o entrevistado justificou sua opinião em razão de que, ao se trabalhar com uma taxa subsidiada, não é possível saber se aquele negócio que recebeu investimento tem ou não condições de gerar um rendimento melhor. Por sua vez, para esse respondente, trabalhar com taxas médias de mercado não significa que o investidor deverá reverter todo o lucro em seu benefício próprio. Ao auferir lucros a partir do seu investimento de impacto, esse investidor poderá aceitar taxas menores em rodadas futuras de investimento ou reinvestir esse dinheiro em outros negócios sociais, alavancando esse tipo de negócio no País.

A **categoria "c"** compreende os entrevistados que entendem que a taxa de retorno está diretamente relacionada ao perfil do investidor.

13 Taxa Selic em 7 jun. 2017: 13,27% a.a., conforme nota de rodapé nº 85. Taxa Selic em abril de 2016 considerada no Relatório ANDE: 14,25% a.a. (2016, p. 63).

Interessante notar que não há nenhum representante do grupo de oferta de capital nessa categoria. Ou seja, apesar de atores do grupo de demanda de capital (5) e intermediários (16 e 17) entenderem que a taxa de retorno depende do perfil do investidor, nenhum investidor manifestou esse entendimento em suas respostas.

O raciocínio exposto pelos entrevistados 5 e 17 é similar. Para investidores do terceiro setor ou investidores mais preocupados com a temática social, deveriam ser praticadas taxas abaixo de mercado, inclusive porque são investidores que estavam acostumados a realizar investimentos sociais sem qualquer expectativa de retorno, como doação na maioria das vezes. Para investidores tradicionais, mais movidos pelo aspecto financeiro, a taxa de retorno deveria seguir a taxa de mercado de investimentos tradicionais.

Apesar de não constar no roteiro de entrevistas, o fato de as externalidades negativas e positivas não serem absorvidas e monetizadas pelos modelos de negócios atuais apareceu em pelo menos sete das dezoito entrevistas. Isso mostra que é um assunto latente para os atores do ecossistema de negócios sociais e investimento de impacto e cuja investigação e discussão, na opinião deste autor, merece ser aprofundada em estudos futuros.

4.4 Avaliação de potencial de impacto realizada pelos investidores antes do investimento e monitoramento do impacto após o investimento

Dentre os 18 entrevistados, apenas o entrevistado 10 não respondeu a essa pergunta, pois ainda não recebeu proposta ou investimento de investidores de impacto. Dentre os 17 que responderam a essa pergunta, 16 disseram que os investidores de impacto realizam algum tipo de avaliação prévia ao investimento para verificar se o negócio

tem potencial para gerar valor social. O entrevistado 8, apesar de ter recebido recursos de investidores de impacto, mencionou que não houve uma avaliação pré-investimento, foi feita apenas uma análise de alinhamento dos investidores com a causa de atuação do negócio investido. Esse número elevado de respostas afirmativas converge com o alto percentual identificado no relatório da ANDE de agosto de 2016: 89% dos entrevistados disseram mensurar impacto ambiental e social, apesar de muitos enfrentarem desafios para encontrar o método de avaliação adequado (ANDE, 2016, p. 9).

O entrevistado 17, por sua vez, não soube dizer como os investidores realizam a avaliação prévia para verificar se o negócio tem potencial para gerar impacto social. Sendo assim, dentre os 15 entrevistados que responderam essa questão, 11 disseram que se trata de uma **avaliação aproximativa**, ou seja, uma avaliação que não é realizada com base em indicadores concretos. Essa foi a primeira categoria criada para análise das respostas em relação à avaliação prévia realizada por investidores.

Desses 11 entrevistados, dois são integrantes do grupo de oferta de capital (1 e 2); dois são do grupo de demanda de capital (7 e 9); e sete são do grupo de intermediários (11, 12, 13, 14, 15, 16 e 18).

Entre os 11 entrevistados que foram classificados na categoria **avaliação aproximativa**, houve menção à utilização da ferramenta de teoria de mudança oito vezes (pelos entrevistados 2, 7, 12, 13, 14, 15, 16 e 18). Os entrevistados 2, 13 e 15 mencionaram inclusive que em alguns casos é feita uma vinculação das teorias de mudança dos negócios aos ODS.

Na segunda categoria, denominada **avaliação de indicadores**, foram incluídos os entrevistados 3, 4 (este em razão de a maioria dos investidores terem realizado investimentos via *crowd equity*, com disponibilização prévia de certos indicadores), 5 e 6. Dentre eles, o entrevistado 3 pertence ao grupo de oferta de capital e os demais ao grupo de demanda de capital. O entrevistado 3 mencionou que realiza uma auditoria prévia para avaliar aspectos socioambientais

do projeto ou negócio que receberá o investimento, e os demais entrevistados, do grupo de demanda de capital, mencionaram que, antes da realização do investimento, forneceram aos investidores alguns indicadores de potencial de geração de valor social, coletados pelos próprios negócios.

Em relação ao monitoramento, é relevante destacar que todos os atores do grupo de oferta de capital (1, 2 e 3) disseram acompanhar o potencial de geração de valor social dos negócios em que investiram, por meio de relatórios e reuniões periódicas. Do mesmo modo, todos os atores do grupo de demanda de capital que receberam investimento de impacto disseram que reportam indicadores de impacto social a seus investidores (entrevistados 4 a 8). O entrevistado 9, ainda que não esteja buscando investimento no momento, está com planos de melhorar a avaliação de impacto social do seu negócio. Por sua vez, o entrevistado 10, que está buscando captar recursos, destacou que tem uma grande preocupação em trabalhar com métricas de impacto para seu negócio.

5 Considerações finais

A diversidade de entendimentos apresentados pelos entrevistados em relação ao significado de valor social reforça a complexidade desse conceito e sua multidimensionalidade, como exposta por Portocarrero e Delgado (2010, p. 326). Além do que, três dos 18 entrevistados falaram sobre impacto e não sobre valor social, seja por desconhecimento do termo, caso do entrevistado 17; seja por não gostarem do termo "social", como mencionado pelo entrevistado 3; ou simplesmente por se referirem a "impacto social" em sua resposta, como ocorreu com o entrevistado 12.

Portanto, esse resultado mostra que, de fato, valor social não é um conceito trivial, e alguns entrevistados o tratam como sinônimo de impacto social. Na visão deste autor, ambos os conceitos – valor social e impacto social – deveriam ser mais difundidos no setor, pois esse desconhecimento pode, inclusive, atrapalhar a captação de recursos junto a investidores, conforme comentário do entrevistado 13. Ao se difundir que investimento de impacto é o investimento realizado em negócios que visam gerar, de forma intencional, valor social mensurável, acompanhado de retorno financeiro, esclarece-se que não se trata de um mecanismo de *green washing* ou *social washing*, conforme trazido pelos entrevistados 2 e 13, quando afirmam que alguns investidores têm esse tipo de desconfiança. Essa falta de clareza sobre esses conceitos é prejudicial ao desenvolvimento do setor, e tais termos (*green washing* e *social washing*) não guardam qualquer relação com investimentos carregados de um propósito duplo – de

gerar impacto social positivo intencional e mensurável, acompanhado de retorno financeiro.

Apesar da dificuldade exposta nos parágrafos anteriores, foi possível, de forma geral, relacionar as respostas dos entrevistados ao *framework* de Comini (2016, p. 52) e identificar que os elementos mais mencionados pertencem às dimensões de "capital humano", que inclui acesso à educação, acesso a serviços de saúde e alimentação saudável e "cidadania", que inclui identidade profissional, reconhecimento de direitos e consciência ambiental. Nota-se que são dimensões relacionadas às necessidades básicas do ser humano, como acesso à saúde e reconhecimento de direitos.

Interessante observar que nenhum dos 18 entrevistados citaram elementos que se relacionavam à dimensão de "reúso de materiais", que envolve reciclagem de matérias e gestão de resíduos sólidos e têxteis. Essa é uma agenda em ascensão nos países desenvolvidos[14], mas, diante de tantos problemas de necessidades básicas no Brasil, parece que essa dimensão de geração de valor social fica distante da lembrança dos atores do setor. Por sua vez, abre-se oportunidade para desenvolvimento de novos negócios que explorem essa atividade de forma sustentável e com intencionalidade expressa de gerar valor social, além de retorno financeiro, como é o caso das empresas Triciclos[15] e Recicladora Urbana[16].

Três entrevistados relacionaram o conceito de valor social a segurança,

14 Vide exemplo em matéria da revista *Exame* intitulada "15 países que dão lição em reciclagem de lixo". Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mundo/15-paises-que-dao-licao-em-reciclagem-de-lixo/>. Acesso em: 4 jul. 2017.

15 *Site* institucional: <http://www.triciclos.net/>. Acesso em: 4 jul. 2017.

16 *Site* institucional: <http://www.recicladoraurbana.com.br/>. Acesso em: 4 jul. 2017.

paz e não violência. Este autor não vislumbrou uma relação direta desses elementos com as dimensões propostas por Comini (2016, p. 52) e, portanto, faz-se a reflexão da necessidade de se criar uma nova dimensão complementar ao referido *framework*, que abrangeria elementos relacionados à segurança, e questiona-se a possibilidade de os elementos de segurança pertencerem à dimensão "cidadania", por implicar o reconhecimento de um direito[17]. Neste trabalho, os elementos relacionados à segurança foram considerados como pertencentes à dimensão "cidadania".

Em relação à geração de valor social por meio dos investimentos de impacto realizados em negócios sociais, não foi possível identificar em que grau os investidores de impacto estão contribuindo para que esses negócios potencializem a geração de valor social aos beneficiários finais. No entanto, é importante destacar que todos os representantes de negócios que receberam investimento de impacto disseram que os investidores estão contribuindo com seus negócios, seja pela disponibilização de recursos a taxas abaixo de mercado, pela assessoria estratégica prestada ao negócio ou pela abertura a novas redes de relacionamento.

Destaca-se que apenas um entrevistado manifestou opinião afirmando que os investidores de impacto não estariam contribuindo com os negócios, pois dariam muita atenção a detalhes do negócio (*micromanagement*), inclusive em termos de métricas de impacto social, não contribuindo com o seu desenvolvimento e crescimento.

Mencionado como assunto polêmico por alguns entrevistados, o fato de o ecossistema de negócios e investimento de impacto ser ainda novo no País é fator relevante para a definição da taxa de retorno do investimento de impacto para apenas seis entrevistados. Interessante destacar que quatro dos sete entrevistados do grupo de demanda

17 Nos termos dos Artigos 5º e 144, da Constituição Federal, é dever do Estado garantir a segurança dos cidadãos.

de capital entendem que a taxa de retorno de investimentos em negócios de impacto deve seguir a média de mercado, sendo que para um deles deve ser abaixo do valor de mercado apenas se o investidor for uma organização sem fins lucrativos, o que demonstra o perfil competitivo desses empreendedores e de seus negócios perante o mercado em geral.

Nos médio e longo prazos, a maioria dos entrevistados entende que as taxas de retorno de investimentos em negócios de impacto deveriam seguir as taxas de retorno de investimentos em negócios tradicionais, o que mostra que a maioria entende que os negócios sociais devem atuar dentro de uma lógica de mercado, com retornos financeiros competitivos, além da geração de valor social.

Em relação à avaliação de potencial de impacto realizada antes do investimento, dentre os 15 entrevistados que responderam como é feita essa avaliação prévia, 11 disseram que se trata de uma avaliação aproximativa, ou seja, não é realizada com base em indicadores concretos.

Após o investimento, no entanto, todos os atores do grupo de oferta de capital e todos os representantes do grupo de demanda de capital que receberam investimento relataram que os investidores acompanham indicadores de geração de valor social do negócio. Esse resultado pode ser interpretado como positivo e representa um indício do amadurecimento do setor. Ainda que haja uma avaliação mais aproximativa antes da entrada do investidor, após o recebimento desse investimento os indicadores de geração de valor social dos negócios são reportados pelos negócios e acompanhados pelos investidores a partir de reuniões e relatórios periódicos.

Na percepção deste autor, e a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, há indícios de que a importância da mensuração do impacto social do negócio é reconhecida por todos os atores do setor. O desafio parece estar em identificar qual tipo de avaliação deve ser

aplicada em cada estágio do negócio, e, especialmente, fazer com que o custo dessa avaliação esteja adequado ao orçamento enxuto do negócio que se encontra em estágio inicial de desenvolvimento.

O estudo das percepções dos diferentes atores do ecossistema brasileiro de negócios sociais e investimento de impacto em relação a temas de interesse transversal do setor traz uma importante contribuição, na medida em que aprofunda o conhecimento para o público em geral sobre o fenômeno recente no País que é a emergência de negócios sociais e investidores de impacto. Além disso, permite que cada ator conheça as percepções de organizações de outros grupos e, também, de seus pares sobre temas relevantes do ecossistema.

Este trabalho trouxe luz a um problema nevrálgico do campo, que é justamente a dificuldade de se explicar ao grande público o que é investimento de impacto, negócios sociais, e como esses negócios podem gerar valor social. Além de apresentarem entendimentos diferentes sobre o conceito de valor social, tratado por alguns como sinônimo de impacto social, os próprios atores identificaram a necessidade de se ter uma clareza e bases comuns no uso dessas terminologias, o que poderia facilitar o trabalho de captação de recursos para os negócios e fundos de investimento, bem como contribuir para que investimentos de impacto deixem de ser vistos por investidores como "café com leite" e passem a fazer parte do *mainstream*.

Ainda como contribuição, há oportunidades identificadas neste estudo que podem servir de norte para a atuação das organizações que já participam do ecossistema, bem como para a entrada de novos atores. Um exemplo é a exploração de atividades comerciais e de sensibilização da população sobre reciclagem de materiais e gestão de resíduos sólidos, atividades que não foram citadas por nenhum dos entrevistados como elementos de geração de valor social.

Referências

ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS (ANDE).. **Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil**. [S.l.: s.n.], maio 2014. Disponível em: <https:// assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf >. Acesso em: 21 abr. 2016.

_____. **Panorama do Setor de Investimento de Impacto da América Latina**. [S.l.: s.n.], ago. 2016. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/ docs/LatAm_ImpInv_Report_-_Portug.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARKI, E. O mercado da base da pirâmide. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BREST, P.; GILSON, R.; WOLFSON, M. How investors can (and can't) create social value. **Stanford Social Innovation Review**. Stanford: SSIV, 08 dez. 2016. Disponível em: <https://ssir.org/up_for_debate/article/how_investors_can_and_cant_create_social_value>. Acesso em: 9 jul. 2017.

BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. Impact Investing: Transforming how we make money while making a difference. **Innovations**: Technology, Governance, Globalization. v. 6, n. 3, Massachusets, MIT, p. 9-18, 2011. Disponível em: <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00077>.Acesso em: 18 fev. 2017.

CHU, M. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovations**: Technology, Governance, Globalization. v. 2, n. 1-2, [S.l.], p.115-

146, 2007. Disponível em: <http://www. mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/itgg.2007.2.1-2.115>. Acesso em: 23 jan. 2017.

COMINI, G. M. et al. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, E. et al. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 166 f. Tese de livre-docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

_____; BARKI, E.; AGUIAR, L. A Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis. **Revista de Administração da USP**, v.47, n.3, São Paulo, p. 385-397, jul./ago./set. 2012.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMERSON, J. Mighty Wave. In: EMERSON, J.; BUGG-LEVINE, A. **Impact Investing:** Transforming how we make money while making a difference. San Francisco: 2011.

EMERSON, J. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. **California Management Review**. v. 45, n. 4, [S.l.], p. 35-51, Summer 2003.

FISCHER, R. M. Agenda social no Brasil. In: MENDONÇA, P. E. (org.). **Gestão Social:** Mobilizações e conexões. São Paulo: LCTE Editora, 2012.

_____; COMINI, G. M. Sustainable Development: From Responsibility to Entrepreneurship. **Revista de Administração da USP**, v.47, n.3, São Paulo, p.363-369, jul./ ago./set. 2012.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS (FTFS). **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. [S.l.: s.n.], abr. 2015a. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf.> Acesso em: 19 fev. 2017.

_____. **Finanças Sociais**: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais – Uma nova mentalidade para gerenciar recursos e necessidades da sociedade. [S.l.: s.n.], out. 2015b. Disponível em <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2016.

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK (GIIN). **About GIIN**. [S.l.: s.n.], [200?]. Disponível em: <https://thegiin.org/about>. Acesso em: 1 mar. 2017.

_____. **Annual Impact Investor Survey**. [S.l.: s.n.], maio 2016. Disponível em: <https://thegiin.org/knowledge/publication/annualsurvey2016>. Acesso em: 21 jul. 2016.

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

GUTIÉRREZ, R.; EZEQUIEL, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento? **Revista de Administração – RAUSP**. v. 41, n. 4, São Paulo, p. 404-418, 2006.

IRIS. [S.l.: s.n.], [200?]. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/metrics>. Acesso em: 21 abr. 2016.

IZZO, D. Fontes de Financiamento. In: BARKI, E. et al. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

KHANDKER, S. R.; KOOLWAL, G. B.; e SAMAD, H. A. **Handbook on impact evaluation:** quantitative methods and practices. Washington: The World Bank, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MEA. **Ecosystems and human well-being**: synthesis. Washington, DC: Island Press, 2005.

MENDOZA, R. U. Why do the poor pay more? Exploring the poverty penalty concept. **Journal of International Development**, v. 23, n. 1, [S.l.], p. 1-28, jan. 2011.

MORGAN, J. P.. **Impact Investments**: An Emerging Asset Class. [S.l.]: J.P. Morgan Global Research, 29 nov. 2010. Disponível em: <http://www.ita.doc.gov/td/finance/publications/JPMorgan%20II%20Report.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2016.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, Á. Negocios Inclusivos y generación de valor social. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (orgs.). **Negocios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá, Colômbia: SEKN, 2010.

PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**: Eradicating Poverty through Profits, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy+Business**, v. 26, [S.l.], p. 2-14, 2002.

ROCKEFELLER FOUNDATION. **Accelerating Impact:** Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry. Nova Iorque: E.T. Jackson and Associates Ltda., jul. 2012. Disponível em: <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20120707215852/Accelerating-Impact-Full-Summary.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2017._

RODIN, J.; BRANDENBURG, M. **The Power of Impact Investing**: Putting Markets to Work for Profit and Global Good. [S.l.], Wharton Digital Press, 2014.

SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U./ Edusp, 1974.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

TELLES, R. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas de Administração. **Revista de Administração**. v. 36, n. 4, São Paulo, p. 64-72, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social**: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

2º LUGAR

MESTRADO

INDIRA BEZERRA DE SOUSA

ORIENTADORA

PROFESSORA ANDRÉA PAULA SEGATTO

A PARTICIPAÇÃO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL:

UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Resumo

Essa pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social. O estudo é caracterizado por uma abordagem qualitativa com a utilização de estudo de casos múltiplos. Foram selecionados três fundos de investimento de impacto no Brasil e três investidas de cada fundo. Os dados foram coletados entre maio e setembro de 2017, por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e observações diretas. Foram realizadas 30 entrevistas com 27 participantes, entre colaboradores, gestores e fundadores dos fundos e das investidas pesquisadas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, realizada em três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos dados e interpretação. Os resultados da pesquisa indicam, em síntese, que as participações dos fundos de investimento de impacto no processo de inovação social, composto pela fase inicial, de desenvolvimento e de dimensionamento, das organizações investidas selecionadas se dá a partir das cinco dimensões a seguir e pelas atividades que compõem cada uma delas: i) capital financeiro (rodadas de investimentos e busca de novos investidores); ii) aspectos administrativos e financeiros (controle do movimento dos ativos, planejamento financeiro e estratégico, controle dos riscos, questões contábeis, análise dos resultados financeiros, participação no conselho de administração, assessoria de aspectos legais, mudanças estruturais e estruturação do modelo de negócio); iii) capital humano (recrutamento, seleção, políticas de gestão de pessoas); iv) aspectos comerciais (novos parceiros, mercados, aproximação dos beneficiários da inovação social, redes de contato, maior contato com os *stakeholders*); v) aspectos sociais (alinhamento do impacto social, mensuração do impacto social, identidade coletiva, valores comuns e de confiança, visão social, redes sociais). Embora essas dimensões, bem como as atividades que as compõem, sejam padrões encontrados nesse estudo, algumas diferenças foram identificadas. Essas divergências podem ser reflexo do grau de maturidade da investida, bem como das estratégias de cada fundo, além das especificidades de cada negócio, como o segmento de atuação e o estágio de desenvolvimento de sua inovação social. Por fim, como principal contribuição teórica, identificou-se uma complementação de um período de reestruturação na fase de desenvolvimento do modelo adotado de Bhatt e Altinay (2013), como sendo responsável pela reorganização das atividades internas do empreendimento, bem como de outras especificidades a sua inovação social. Essa fase pode ser resultado da ação do fundo de investimento de impacto, uma vez que são fornecidos recursos e capacidades que, somados à capacidade interna da investida, são capazes de reestruturar o modelo de negócio adotado a fim de alcançar maior efetividade e alcance da proposta, permitindo uma maior amplitude das inovações sociais e o seu impacto na sociedade.

Palavras-chave: Inovação social. Fundos de investimento de impacto. Processo de inovação social. Estudo de casos múltiplos.

1 Introdução

Desde Schumpeter, no início do século XX, a inovação tem estado presente nas discussões de pesquisadores como uma fonte de vantagem competitiva, de estabelecimento de relações e de engajamento de clientes e funcionários (CROSSAN; APAYDIN, 2010). No entanto, as inovações são principalmente geradas pelo mercado tradicional e voltadas a geração de lucro, e nota-se que nem toda a sociedade consegue ter seus anseios atendidos por elas (MULGAN, 2006; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; POL; VILLE, 2009; LETTICE; PAREKH; 2010), sinalizando falta de estrutura suficiente para assistir a todos, em especial à população de baixo poder aquisitivo, ou para solucionar os problemas sociais como a pobreza, a poluição, a falta de acesso à educação e à saúde (MURRAY; CAULIER-GRICE, MULGAN, 2010).

A partir dessa perspectiva, surgiram várias iniciativas, com o intuito de contribuir com a melhoria desse quadro. Neste trabalho, duas propostas foram abordadas: a inovação social e os fundos de investimento de impacto, cada uma com contribuições peculiares a sua natureza. A inovação social pode ser definida como "atividades e serviços inovadores que são determinados pela meta de atender a uma necessidade social e que são difundidos por meio de empresas cujos objetivos principais são sociais" (MULGAN, 2006, p. 146, tradução nossa). Percebe-se que tal conceito possui uma convicção ampla sobre o fenômeno, delimitando um recorte no âmbito das empresas, e por isso optou-se por utilizá-lo como linha conceitual, visto que ainda não se tem a compreensão dos limites da inovação social no campo prático, além de ser uma área multidisciplinar.

Assim, devido a essa multidisciplinaridade, a inovação social dispõe de uma diversidade de conceitos, sem, no entanto, chegar a um consenso. Neste sentido, mesmo após uma década de estudos brasileiros, a fragilidade sobre o tema perpetua, especialmente devido à pouca publicação de estudos por pesquisadores como apontado por Granados et al. (2011), Hackett (2016) e Rao-Nicholson, Vorley e Khan (2017), que comentam que poucas pesquisas foram realizadas em países emergentes sobre o tema. Assim, percebe-se a necessidade de um desenvolvimento teórico-empírico envolvendo a temática (BIGNETTI, 2011).

Compreende-se que a inovação social pode ser analisada em diferentes níveis, como governo, comunidades, empresas e indivíduos. No entanto, assim como exposto por Mulyaningsih e Dhewanto (2013), empresas sociais representam um dos ambientes organizacionais facilitadores dessas inovações. Essas empresas têm sido conceituadas de várias formas, apresentando diversas nomenclaturas, tais como: negócios sociais, empresas sociais, negócios de impacto social, empreendimentos sociais, negócios inclusivos etc. Neste estudo optou-se por utilizar o termo negócios de impacto social (NIS), o qual se assemelha ao termo (empresa social) supracitado, assim, podendo-se dizer que este também é um lugar propício para o desenvolvimento da inovação social.

No Brasil, esses negócios não possuem regimento jurídico que os caracterizem e os rejam. Diante disso, a partir de pesquisas acadêmicas e relatórios brasileiros, foram definidos como organizações que estão entre o setor privado e o filantrópico, que possuem a missão social e ambiental, prezam pelo impacto social e/ou ambiental e são financeiramente sustentáveis (BARKI, 2015; PETRINE; SCHERER;

BACK, 2016). Cabe destacar que este não é um termo utilizado de forma consensual no contexto brasileiro, uma vez que há uma clara imprecisão terminológica quanto às nomenclaturas que envolvem as questões sociais.

Nesse contexto, ao explorar a literatura de inovação social e negócios de impacto social, observou-se que estudos recentes relacionaram essas duas temáticas com investimento de impacto, constatando-se na literatura internacional três artigos científicos: o de Geobey, Westley e Weber (2012), o de Cetindamar e Kozanoglu, (2014) e o de Bhatt e Ahmad, (2017). É relevante ressaltar que essas três pesquisas apontaram a importância e a contribuição dos investimentos de impacto como propulsores de inovações sociais.

Adicionalmente, Lyons e Kickul (2013), O'Donohoe et al., (2010) e Apostolakis, Kraanen e Dijk (2016) salientaram que o investimento de impacto detém contribuições importantes para os negócios de impacto social, posto que esse investimento pode colaborar com taxas iguais às de mercado, além de gerar valor social e expandir as receitas. Desse modo, negócios que não possuem somente fins lucrativos passam a dispor de novas oportunidades de investimento.

Com base nesse entendimento, torna-se necessário compreender que investimento de impacto é um meio advindo do campo privado (SILBY, 2011), no intento de proporcionar qualidade de vida, oferecer oportunidades para indivíduos que estão em condições de pobreza e buscar a igualdade social. Sua proposta é de oferecer financiamentos de créditos a negócios que possuem finalidade lucrativa, social e/ou ambiental. Dentre os financiamentos de investimento de impacto existentes, há os fundos, que são definidos como gestoras formadas pela união de vários investidores que se reúnem para um investimento financeiro, visando influenciar organizações a gerarem impacto social e/ou ambiental integrado ao retorno econômico (CREMONEZZI et al., 2013; GLANZEL; SCHEUERLE, 2015).

Recentemente, no Brasil, foi elaborado um mapa do setor desse investimento, o que denota que entre 2014 e 2016 o número de investidores de impacto cresceu de 22 para 29, sendo 13 investidores nacionais e 16 internacionais. O instrumento financeiro mais utilizado por esses investidores é o *equity* com 67%, ou seja, por meio de compra de participação acionária (ANDE, 2016).

O estudo dessas temáticas possui uma importante relevância em virtude de o Brasil ser um país em desenvolvimento que está passando por crises políticas, econômicas e sociais. Adicionalmente, a nível global, informações do Banco Mundial revelam que a quantidade de pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza cresceu de 8,9 milhões para 45,4 milhões (2017). Isto posto, nota-se que o governo não está conseguindo suprir as demandas da sociedade, assim, o investimento de impacto pode desempenhar um importante papel ao colaborar com empreendedores sociais, mercados financeiros e apoiar o desenvolvimento de soluções denominadas de inovações sociais (ANDE, 2016).

Compreendendo essa realidade brasileira, o presente estudo aprofundou o conhecimento sobre os temas, contribuindo para melhor atuação dos fundos no desenvolvimento de inovações sociais, para que haja geração de ideias e soluções potenciais. Além disso, este estudo pode orientar futuras decisões de investimento, motivar as organizações a implementarem inovações sociais e alinhar o seu retorno econômico com o valor social. Assim, considerando essa inovação como um mecanismo de redução de pobreza e crescimento econômico, o estudo tem intenção de orientar e apoiar a prática de todos os atores que contribuem para ajudar a sociedade a refletir, adaptar e inovar, tentando criar condições para o desenvolvimento dessa inovação.

Isto posto, a partir desse estudo busca-se **analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social.**

2 Inovação social

Levésque (2002) sinaliza que há indícios de que a inovação social surgiu por volta da década de 1970, mas ainda de forma incipiente e sem muita relevância por parte dos pesquisadores. Embora não haja um consenso quanto a quem cunhou a terminologia inovação social, Taylor e Gabor estão entre os primeiros a materializar discussões sobre o fenômeno, apesar de convicções distintas. Enquanto Taylor (1970) explorou projetos de reabilitação psicológica para indivíduos de baixa renda em comunidades e movimentos sociais, Gabor (1970) estudou o desenvolvimento territorial.

A inovação social foi surgindo no cotidiano das pessoas a partir dos movimentos sociais, e aos poucos despertando o interesse dos empreendedores (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2010). Sinaliza-se ser uma área crescente tanto na teoria quanto na prática, já notando uma evolução nos últimos quarenta anos e com uma longa trajetória a ser percorrida, uma vez que se nota frequente a preocupação das organizações, dos movimentos, grupos e indivíduos, bem como dos pesquisadores, em expandir esse campo a fim de transformar de modo positivo a vida das pessoas.

No entanto, é necessário compreender a definição de inovação social, que para Bouchard (2006) é um conceito operacional, no qual envolve a ativa participação dos atores. Enquanto que Cloutier (2003) ressalta ser um conceito ambíguo, no qual reflete diferentes realidades, contextos e definições, salientando que pode ser processual, organizacional, institucional, mas em geral é uma nova resposta para as necessidades sociais, dado que pode se manifestar em qualquer setor da sociedade, sendo o seu principal objetivo desenvolver as pessoas ou comunidades a partir de uma mudança duradoura. Dito de outro modo, inovação social pode ser uma construção para uma mudança contínua.

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) e Bignetti (2011) apontam que a inovação social é uma solução inovadora para um problema social voltada principalmente para a sociedade como um todo, em vez de particulares. Contrariamente, Dawson e Daniel (2011) destacam que ela *é, sobretudo, direcionada para grupos ou comunidades específicas*. Desse modo, compreende-se que são perspectivas distintas, mas não excludentes, visto que cada uma apresenta sua peculiaridade.

Cloutier (2003) destaca que a inovação social não dispõe de características peculiares que podem ser identificadas imediatamente, sendo necessária avaliação e averiguação para detectar aspectos que a caracterizam. Neste contexto, esta inovação pode ser imaterial, posto que está ligada a uma ação, ideia (CLOUTIER, 2003), práticas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014), novos conceitos ou estratégias (DAWSON; DANIEL, 2010), se referindo, muitas vezes, a uma solução inovadora intangível para determinado dilema social. Da mesma forma, pode ser material, a partir do desenvolvimento de produtos e tecnologias (CLOUTIER, 2003; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Ela também tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida (POL; VILLE, 2009) por meio de práticas intencionais (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

A inovação social, em geral, constitui-se por meio de um processo. Esse processo pode ser visto como uma forma de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento (CLOUTIER, 2003), em que

todos precisam estar em sintonia, especialmente os atores, e ainda complexo em razão de ter que lidar com a real vivência e expectativa dos indivíduos (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Adicionalmente, o contexto social é um fator condicionante para esse processo (MUMFORD, 2002; FRANZONI; SILVA, 2016).

No que tange às fases do processo, vários autores discorreram sobre esse assunto, tais como Mulgan (2006), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) Bhatt e Altinay (2013), Bhatt e Ahmad (2017). Assim, cabe enfatizar que cada um dos estudos teve suas contribuições, não encontrando nenhum processo totalmente similar ao outro, contudo compartilham de algumas fases semelhantes, partindo dos mais sintéticos, que adotam três grandes etapas, aos que optam por um grau de detalhamento maior, incluindo seis etapas.

Optou-se por utilizar como base o processo delimitado por Bhatt e Altinay (2013) e Bhatt e Ahmad (2017) por adotarem um modelo mais sintético, bem como por já ter sido validado em seus estudos empíricos com negócios de impacto social. Os trabalhos desses autores demonstraram a existência de três fases, quais sejam: a) fase inicial; b) fase de desenvolvimento; e c) fase de dimensionamento. Eles verificaram que esse processo geralmente depende de capital social, capital humano e capital financeiro, tendo em vista que, comumente, esse tipo de inovação está imerso em ambientes com recursos limitados.

Detalha-se que na fase inicial há a identificação das necessidades sociais por meio de experimentações e refinamentos de ideias; na fase de desenvolvimento realiza-se a criação de soluções para o problema identificado; e a terceira é a expansão dessa solução, utilizando-se de colaborações e alianças, visando a geração de valor econômico e social. Nota-se nesse processo que a inovação se desenvolve juntamente com o crescimento da empresa, e vice-versa, havendo uma relação de encadeamento.

Ao definir o negócio de impacto social como *locus* da inovação em foco, compreende-se que esse termo é mais utilizado no contexto brasileiro. Esses negócios são organizações que anseiam pelo impacto social, a partir da comercialização de produtos e serviços que atendam às necessidades sociais da população de baixa renda e, assim, tenham um retorno financeiro (BARKI, 2015). Sintetizando, são organizações híbridas que de forma intencional desenvolvem produtos, serviços, atividade e/ou programas para indivíduos que estão na linha da pobreza visando de modo alinhado o impacto social e a rentabilidade, sendo facultativa a distribuição de lucros (PETRINE, SCHERER; BACK, 2016). A Artemísia, aceleradora de negócios de impacto, complementa que esses negócios apresentam como particularidades: i) potencial de escala; e ii) impacto social voltado à atividade-fim, ou seja, as atividades essenciais para as quais a empresa se constituiu.

Os trabalhos de Lyons e Kickul (2013), O'Donohoe et al., 2010 e Apostolakis, Kraanen e Dijk (2016) destacam que, embora os negócios de impacto social possuam potencial de escala e de impacto social, em geral necessitam de recursos financeiros, que dificilmente são cedidos por bancos tradicionais, surgindo assim o investimento de impacto com a intenção de oferecer capital financeiro e intelectual para esse perfil de empresas. Esse modelo de investimento foi discutido na seção seguinte.

3 Investimento de impacto

As finanças sociais surgiram em virtude de que o governo, instituições de caridade e filantropos tradicionais, sozinhos, não estavam sendo capazes de lidar com as disfunções sociais e ambientais. Além disso, os investimentos convencionais nem sempre oferecem capital para negócios que possuem missão social integrada ao retorno financeiro (NICHOLLS, 2010). Esse tipo de finanças canaliza capital financeiro privado ou público a empresas geradoras de inovação social, assim como podem ajudar na conexão de empreendedores sociais a uma rede maior de atores (CETINDAMAR; KOSANOGLU, 2014). A principal finalidade das finanças sociais está em impactar socialmente comunidades, grupos excluídos ou sociedade em geral sem ignorar a sustentabilidade financeira.

Como exemplo de algumas fontes de finanças sociais tem-se a filantropia de risco (BAMMI; VERMA, 2014) financiamento do governo, investimento de impacto, microcrédito (MOORE; WESTLEY; BRODHEAD, 2012a), *crowfunding*, fundos patrimoniais e *social impact bonds* (ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS, 2016).

Sendo o enfoque do estudo o investimento de impacto, compreende-se que surgiu a partir de metodologias e concepções diferentes dos investimentos convencionais. A necessidade de se pensar em desenvolver meios para reduzir a pobreza e a desigualdade social não está somente voltada para organizações que visam doações e caridade, da mesma forma que almejar retornos financeiros não compreende apenas os investimentos tradicionais. Logo, os investimentos de impacto passam a exercer um relevante papel para os negócios de impacto social efetivarem suas atividades sociais e/ou ambientais e elevarem as suas receitas (O'DONOHOE et al., 2010; APOSTOLAKIS; KRAANEN; DIJK, 2016).

Dessa forma, para melhor compreensão desse setor, entende-se que o investimento de impacto não é recente, o que é contemporâneo é a sua terminologia (O'DONOHOE et al., 2010). O termo entrou em ascensão na última década (O'DONOHOE et al., 2010; JOHNSON; LEE, 2013), contendo sua origem em uma reunião de investidores em 2007 (BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011).

A *Global Impact Investiment Network* (GIIN, 2017, tradução nossa) conceitua investimento de impacto como "investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto social e ambiental mensurável juntamente com retorno financeiro". Portanto, sintetiza-se que esse investimento é a combinação de fins econômicos com objetivos sociais e/ou ambientais (SALTUK; BOURI; LEUNG, 2011; BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011; BREST; BORN, 2013; ALLMAN; NOGALES, 2015; CLARKIN; CARGIONI, 2016).

Quanto aos tipos de investimento de impacto, foram identificadas oito categorias, que se diferenciam quanto ao risco e à forma de engajamento dos agentes. Nesse sentido, as categorias são: a) Instituições Financeiras na Comunidade; b) Fundo de Depósito Específico; c) Microfinanças; d) Fundos de Investimento de Impacto; e) Ativismo de Acionista; f) Investimento Relacionado ao programa; g) Investimento Direto; e h) Títulos de Impacto Social (*Social Impact Bonds*) (ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS, 2016).

Dentre essas categorias, destacam-se os fundos de investimento de impacto, foco do presente estudo. Os fundos surgem com o propósito de prover apoio financeiro a organizações que geram impacto social integrado ao retorno econômico (CREMONEZZI et al., 2013), sendo um meio para canalizar capital em investimentos diretos, tendo potencial em influenciar organizações a gerarem valor social (ALLMAN; NOGALES, 2015; GLANZEL; SCHEUERLE, 2015). É uma relação entre investidor e investida, a longo prazo, que regularmente varia entre três a sete anos (FORÇA-TAREFA BRASIL, 2015).

Esses fundos compreendem a mesma dinâmica que os fundos de investimentos tradicionais, ou seja, recebem recursos financeiros de investidores e injetam capital em empresas com alto potencial de crescimento em troca de participação acionária (CREMONEZZI et al., 2013). A diferença entre os fundos de investimento de impacto para os fundos tradicionais são os objetivos sociais e/ou ambientais, além do perfil de empresas que investem (GLANZEL; SCHEUERLE, 2016).

Um dos principais papéis dos fundos consiste em mensurar o impacto social gerado pelas investidas. Para tal, as empresas precisam informar seus indicadores sociais e financeiros a fim de que os gestores dos fundos as monitorem periodicamente (JACKSON, 2013; LAZZARINI et al., 2015). Nesse sentido, Allman e Nogalles (2015) relatam a dificuldade enfrentada por essa indústria ao medir esse impacto, pois ainda não há uma mensuração que assista a todos os tipos de organizações, além do custo alto em todo o processo. Adicionalmente, sinaliza-se que as organizações, em geral, não dispõem de dados suficientes para essa medição, sendo que é uma atividade importante tanto para os fundos quanto para as investidas, visto que quantifica os resultados sociais gerados por meio de produtos, serviços e projetos.

Essa importância também é destacada no estudo de Cetindamar e Kozanoglu (2014), no qual aponta que vários países, especialmente aqueles em desenvolvimento que enfrentam problemas sociais e ambientais e onde a escassez de capital é um problema para as empresas sociais inovadoras, estão estimulando o desenvolvimento dessa indústria voltado especialmente aos negócios de impacto. Essa aproximação facilita o desenvolvimento de inovações sociais, possibilitando uma experiência prévia em gestão, conhecimento e habilidade de negócios, além do uso estratégico de recursos, melhores condições de recrutamento de pessoal qualificado com habilidades e conhecimentos desejáveis, e incentivo a um comportamento inovador dentro da organização (BHATT; AHMAD, 2017; ARENA, 20 17).

Desse modo, a busca por modelos e a realização de estudos que permitam compreender e incentivar a atuação dos fundos no desenvolvimento de inovações sociais, potencializando os resultados de impacto social dessas iniciativas, mostram-se necessários, contributivos e relevantes, principalmente para realidades como a brasileira e para as fronteiras do conhecimento dos Negócios de Impacto, Inovação social e Investimento de impacto.

4 Procedimentos metodológicos

Para atendimento ao objetivo, a pesquisa foi classificada como exploratória, em virtude da incipiência de informações acerca do objeto do estudo no contexto a ser pesquisado (BABBIE, 1998; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Uma abordagem qualitativa foi adotada em função desse tipo de pesquisa ter como enfoque o uso de palavras e a interpretação indutiva dos pesquisadores sobre o meio ambiente e os indivíduos investigados (CRESWELL, 2010). A escolha do estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa baseou-se em quatro razões: i) proporcionar comparações a fim de entender as diferenças e semelhanças; ii) analisar vários casos em diferentes situações e contextos; iii) pela representatividade; e iv) permitir descobertas mais amplas.

No intento de definir a quantidade de casos, primeiramente foi realizado o contato com os fundos de investimento de impacto. A busca dos fundos foi realizada pela internet, bem como por meio do método de amostra bola de neve, ou seja, uma amostragem não probabilística visto que são populações de baixa incidência, o que foi possível encontrar seis fundos naturalmente brasileiros. No entanto, como o objetivo da pesquisa também envolvia obter informações das investidas, somente houve a possibilidade de comunicação com as investidas de três deles, quais sejam: a Vox Capital, a Mov Investimentos e a GAG Investimentos, excluindo as outras três da análise. Esses fundos são caracterizados como de investimento de

impacto por aplicarem capital em empresas que possuem a intenção de gerar impacto social e/ou ambiental mensurável, além do retorno financeiro (ALLMAN; NOGALES, 2015).

Quanto à seleção das investidas, foi realizada uma amostra intencional e por adesão, ou seja, a partir do contato com os fundos de investimento de impacto, foi solicitado a esses a indicação de três de suas investidas. Após contato com essas empresas, caracterizadas como negócios de impacto social, e identificação do desenvolvimento de inovações sociais, com uso dos recursos do fundo, eles foram convidados a aderir ao estudo.

Os produtos e/ou serviços produzidos pelos negócios pesquisados foram caracterizados como inovações sociais por serem tecnologias ou serviços inovadores que transformam positivamente a sociedade, bem como por atenderem uma necessidade social (MULGAN, 2006). Confirmando tal caracterização, os fundos escolhidos para fazer parte da pesquisa apenas investem em empresas que adotam a inovação de cunho social como uma ferramenta contínua e transformadora.

Assim, a pesquisa foi composta por três gestoras de fundos de investimento de impacto e nove negócios de impacto social, sendo três de cada investidora. Deve-se notar que a delimitação dos casos foi revisada levando em consideração o critério de saturação de dados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2016), ou seja, somente quando novas observações não mais promovem a geração de mais informações significativas, não seriam incorporados mais casos para o estudo. Portanto, observou-se no decorrer da análise uma saturação de informações, o que, por sua vez, não requeria a inclusão de mais casos.

Optou-se por não revelar a identidade de nenhuma das investidas analisadas, sendo identificado como V1, V2 e V3 investidas da Vox Capital, M1, M2 e M3 investidas da Mov Investimentos e G1, G2 e G3 investidas da GAG Investimentos.

Assim, embora não se procure a generalização dos dados por meio do estudo de casos múltiplos, o método utilizado permite a investigação de um fenômeno social em profundidade, usando uma variedade de fontes de dados, como entrevistas semiestruturadas, documentos e observação (YIN, 2010). Foram realizadas 30 entrevistas detalhadas e semiestruturadas, nove com gestores de fundos e 21 com fundadores e diretores das organizações investidas. Esta técnica de coleta de dados resultou em 1.118 minutos de informação, com a transcrição integral dos discursos dos entrevistados. Cada entrevista durou cerca de 40 minutos. Os participantes não foram identificados na análise, sendo codificados de E1 a E30.

Dois protocolos de entrevista foram desenvolvidos, um para os gestores de fundos e outro para as empresas que receberam investimentos. Os entrevistados foram convidados a fornecer provas documentais sempre que possível. Assim, 20 documentos foram utilizados, como *sites*, relatórios, materiais publicados na mídia e estudos científicos, sendo 19 secundários e um primário. Eles foram codificados de D1 a D20. A observação direta foi realizada no estabelecimento de duas gestoras, bem como em sete das investidas. No entanto, em dois deles, não foi possível devido à indisponibilidade do tempo dos fundadores e gerentes.

Além disso, e-mails e chamadas telefônicas com executivos foram utilizados para preencher as lacunas existentes. Após a coleta de dados, a transcrição das entrevistas e a organização dos documentos, aponta-se que as informações foram introduzidas no programa de computador Atlas.ti.

Em sequência, definiu-se as categorias de análise, juntamente com as suas definições constitutivas, conforme apresentado no Quadro 1:

QUADRO 1

CATEGORIAS DE ANÁLISE E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Categorias de análise	Definições Constitutivas
Inovação social	São "atividades e serviços inovadores que são determinados pela meta de atender a uma necessidade social e que são difundidos por meio de empresas cujos objetivos principais são sociais" (MULGAN, 2006, p. 146, tradução nossa).
Fase inicial	A fase inicial é o surgimento da ideia, no qual são identificadas as necessidades sociais e realizados os levantamentos de investimentos e recursos financeiros pessoais para dar início ao processo (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017).
Fase de desenvolvimento	A fase de desenvolvimento é a construção da solução para o problema identificado. É a fase de consolidar as relações com os investidores, a fim de ter acesso a recursos mais restritos e colocar em prática o que foi delimitado na fase inicial, ou seja, é a fase de cristalizar a nova ideia (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017).
Fase de dimensionamento	A fase de dimensionamento é a expansão da inovação social. É fase de maior contato com o beneficiário da inovação social, de colaboração com outras organizações do setor social, realização de parcerias e alianças (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017).
Fundos de investimento de impacto	Gestora de fundos formada pela união de vários investidores que se reúnem para um investimento financeiro em empresas inovadoras que resolvam desafios sociais e/ou ambientais integrado ao retorno financeiro (CREMONEZZI et al., 2013; GLANZEL; SCHEUERLE, 2016).

Fonte: autora (2017).

Para analisar os dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo constituída por três fases, identificadas como i) pré-análise; (ii) exploração do material; e iii) tratamento de resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2004). A análise seguiu a concepção de Yin (2010), no qual analisou-se descritivamente os três casos, para assim chegar a uma conclusão dos casos cruzados, no que foi possível observar modificações e corroborações da teoria.

5 Resultados e discussões

A análise foi organizada em duas etapas: i) análise descritiva de cada caso; e ii) análise cruzada e discussão dos resultados.

5.1 Caso Vox

A Vox Capital é uma gestora de fundos de investimento de impacto, criada em 2009 e situada em São Paulo/SP. Sua equipe é constituída por 11 pessoas. Durante esses nove anos, passaram pela Vox mais de mil negócios, dos quais 20 foram investidos, sendo 11 por *equity* e 9 por meio de dívidas conversíveis. A gestora investe em empresas que desenvolvem tecnologias inovadoras no intento de solucionar problemas sociais que incluam as classes C, D e E no Brasil, buscando impacto social e retorno financeiro. Nesse sentido, a Vox Capital aporta capital financeiro e intelectual em troca de participação acionária de 20% a 35% da empresa.

Três de suas investidas fizeram parte da pesquisa, observando que V1 e V2 receberam capital financeiro a partir da fase de desenvolvimento da inovação social e V3 da fase de dimensionamento da inovação.

Antes de receber o investimento, os gestores dos negócios V1, V2 e V3 apresentaram a empresa ao fundo, por meio de um material robusto que detalha a missão, os produtos, a governança, a potencialidade em gerar impacto e o retorno financeiro almejado com o negócio. Em sequência, passaram por um processo de discussão de cláusulas contratuais e por um comitê de investimento, até ser aprovado.

Após aprovação, aplicou-se o capital financeiro nos negócios, sendo possível observar que na **fase inicial** das três inovações a Vox não teve participação em nenhuma das investidas pesquisadas. Investimentos na fase inicial é considerado caso esporádico, uma vez que o padrão é investir em negócios com produto pronto e tração comercial. A investidora de impacto salienta que o risco é maior ao se investir em empresas que possuam apenas um plano de negócio, pois não há histórico de execução.

A partir dos relatos, foi possível identificar que após a Vox iniciar sua relação com os negócios V1, V2 e V3, a ideia já havia sido delimitada e o produto estava em fase de construção, o que permitiu considerar que a investidora de impacto não apresentou participação na **fase inicial**.

Já na **fase de desenvolvimento,** a Vox participou no desenvolvimento da inovação social dos negócios V1 e V2. Em ambos os casos, a gestora aportou recursos financeiros, participou do conselho administrativo, forneceu apoio a decisões estratégicas, realizou monitoramento de informações, estruturou e validou o modelo de negócio. Por sua vez, especificamente, no caso V1, com a participação direta da Vox, a empresa conseguiu a proteção à missão de impacto social, ou seja, blindaram-se para buscar o equilíbrio entre o valor social e o valor econômico.

No caso V2, houve participação direta nas decisões estratégicas por meio dos conselhos administrativos. Contudo, não participou de decisões de setores operacionais e na construção de produto, mas, a partir de sugestões, participou de reuniões e de indicações de contatos importantes, contribuindo com o desenvolvimento da inovação social.

Quanto à **fase de dimensionamento**, a Vox participou dos negócios V1, V2 e V3, apresentando aspectos em comuns: i) o aporte de capital financeiro; ii) a participação no conselho administrativo; iii) a mensuração do impacto social por meio da "Teoria da Mudança"; iv) monitoramento de informações; e v) o auxílio na elaboração de um

modelo de negócio consistente. Especificamente, nos negócios V2 e V3, a investidora contribuiu com rede de contatos e apresentações de pessoas-chave aos negócios, o que facilitou os processos organizacionais e aberturas de oportunidades.

Algumas participações diferenciadas surgiram, como em V1, que após inúmeras reavaliações no modelo de negócio conseguiu ter uma entrega de valor social consistente. No caso de V2, identificaram-se contribuições com aspectos legais (questões de direito trabalhista, impostos). E em V3, a partir de sugestões e da reavaliação na tese de mudança, sugeriu maior contato com os beneficiários da inovação social. Adicionalmente, observou-se que a forma como a Vox participa e a sua atuação dependem do segmento, da estruturação do negócio, da governança e da gestão como um todo da investida.

5.2 Caso Mov

A Mov é uma gestora de fundos de investimento de impacto, fundada em 2012 na cidade de São Paulo/SP. Atualmente, a equipe é composta por seis pessoas, sendo 4 sócios, uma coordenadora e uma estagiária. Já investiram 50 milhões distribuídos em cinco investimentos na modalidade *venture capital*, ou seja, aplicação de recursos financeiros por meio da participação acionária em empresas estabelecidas, mas de pequeno e médio portes. As investidas são empresas com metodologias inovadoras que dispõem de modelos de negócio com finalidades lucrativas e potencial para produzir mudanças estruturais, qualitativas e de longo prazo para seus beneficiários finais.

Das cinco investidas da Mov, somente três delas participaram da pesquisa. A investidora aportou capital em M1 e em M3 desde a fase inicial da inovação social e em M2 a partir da fase de desenvolvimento. Em todas as três investidas, antes de aplicar o capital financeiro, a Mov avaliou e visualizou se as metodologias (produtos/serviços) criadas teriam viabilidade econômica e potencial de ampliação do seu impacto social e/ou ambiental. Então, todo esse relacionamento foi iniciado em fase anterior à capitalização propriamente dita.

Os relatos apresentam que a Mov prefere investir quando a ideia do produto e/ou serviço já foi desenvolvido, a fim de que tenham conhecimento sobre o real impacto que tal inovação social pode proporcionar. No entanto, isso não se aplica ao caso de M1 e M3, em virtude de que os investimentos foram realizados ainda na fase inicial das suas inovações.

Identificou-se que nas três investidas a Mov possui um padrão de operação que inclui: participação no conselho de administração, aplicação do capital financeiro em praticamente todas as fases, participação em decisões estratégicas, reavaliação e auxílio para a empresa obter um modelo de negócio consistente e monitoramento de informações. Conforme relatos, essas participações interferem positivamente em todas as fases de desenvolvimento das inovações sociais dos negócios M1, M2 e M3.

No entanto, embora haja padrões estendidos às três investidas, constatou-se também aspectos distintos, que variam da necessidade de cada caso. Por exemplo, ao investir na **fase inicial** dos produtos inovadores de M1 e M3, a Mov participou na estruturação do negócio e na avaliação do modelo de negócio. Em M1, particularmente, a MOV colaborou, a partir de sugestões, com o auxílio no desenho da inovação social, com direcionamentos e ideias, bem como participou de negociações, atuou no apoio à gestão e no relacionamento com outros investidores. Já em M3, contribuiu com uma ampla rede de contatos.

Na **fase de desenvolvimento**, a participação da Mov em M1, M2 e M3, consistiu na aproximação das investidas com os seus *stakeholders*. Nos casos específicos foi identificado que em M1 e M3 colaborou com rede de contatos. Somente em M1, a MOV ajudou com indicações de parceiros estratégicas e negociações. Em M2 auxiliou no redesenho da

metodologia, na gestão, na estruturação do negócio e do modelo de negócio e na contratação de capital humano (diretor executivo) para organização. Especificamente, na inovação social de M3, colaborou com aspectos legais e jurídicos.

Quanto à **fase de dimensionamento**, a MOV também participou nas três investidas, contribuindo de diferentes formas: ampliação da rede de contatos, aproximação dos *stakeholders*, buscou parceiros estratégicos e colaborou com a mensuração do impacto social e/ou ambiental. Nos casos específicos, em M1 e M3 contribuiu com a apresentação a potenciais clientes e agregação de valor social e ambiental com a criação de novos serviços integrados à metodologia. Em M1 realizou *workshops* e ofereceu suporte na criação de uma nova empresa. Por fim, em M2 ajudou na busca de novos investidores.

Assim, percebe-se que em todas as fases a Mov participou ativamente no processo de inovação social das três investidas pesquisadas, uma vez que há indícios de que o envolvimento da gestora promoveu aumento do impacto social e/ou ambiental, ampliação da rede de contatos, formação de alianças e parcerias e o contato mais próximo com os *stakeholders* de suas investidas. Logo, todos esses aspectos, além de influenciarem no dimensionamento das inovações sociais, também trouxeram aspectos positivos para a condução dos negócios de impacto social.

5.3 Caso GAG

A GAG investimentos é uma gestora de fundos de investimento de impacto, criada em 2012 na cidade de Barueri/SP. Sua equipe é constituída por três pessoas, sendo apenas sócios. Atualmente possuem seis investimentos na modalidade *seed* (investimento na fase inicial do negócio) e *venture capital (*investimento em empresas estabelecidas, mas de pequeno e médio portes). A missão da GAG consiste em "buscar soluções na área da saúde com propósito positivo e que tenham como objetivo melhorar a vida das pessoas".

A GAG investe em negócios de impacto social que tenham produtos que envolvam tecnologias inovadoras que atendam a alguma necessidade social. Em três de suas investidas, foi observado que G1 e G3 receberam capital na fase de desenvolvimento da sua inovação social, enquanto que G2 na fase de dimensionamento (etapa de expansão).

No negócio G1, a GAG desloca-se mensalmente para realizar reuniões e acompanhar presencialmente a organização. Nos negócios G2 e G3, a GAG visita semanalmente. Além disso, os negócios devem encaminhar relatórios sobre questões financeiras no intento de a GAG acompanhar como o capital financeiro está sendo utilizado.

Identificou-se que em todas as investidas a GAG possui um padrão de operação que inclui: participação no conselho de administração, aporte do capital financeiro, participação em decisões estratégicas, reavaliação e auxílio para a empresa conseguir obter um modelo de negócio consistente e monitoramento de informações. Esses aspectos foram encontrados na relação da investidora com as três investidas, e que, possivelmente, interferem em todas as fases de desenvolvimento das inovações sociais dos negócios G1, G2 e G3.

Contudo, há aspectos distintos, que variam da necessidade de cada caso. Como o fundo não investiu na fase inicial de nenhuma das três investidas pesquisadas, a análise inicia-se na **fase de desenvolvimento** das inovações sociais de G1 e G3. Nestas organizações, observou-se que a GAG colaborou com dois aspectos: a estruturação do negócio e o envolvimento na gestão. Quanto aos casos específicos, foi constatada a colaboração em testes e em experimentação na inovação social de G1, enquanto a contribuição com a governança, capital humano, ideias para usabilidade e comercialização do produto inovador e ampliação da rede de contatos foram identificados em G3.

Quanto à participação da GAG na **fase de dimensionamento** das três inovações sociais, constatou-se que a atuação mais ativa da investidora implica a ampliação da rede de contatos, a qual apresenta

profissionais, pessoas, contatos comerciais e organizações que façam sentido ao negócio. Além disso, auxilia as empresas a obterem modelos de negócios consistentes e ajuda na mensuração do impacto social.

Quanto à mensuração, nos três casos específicos, identificou-se que a GAG incentivou e exigiu que avaliações de impactos fossem realizadas. Vale destacar que, antes de se envolver com tais organizações, elas não detinham a certificação B, e após o envolvimento com a gestora de fundos duas dessas organizações, o NIS G1 e o NIS G2, se inscreveram e conseguiram a certificação. Portanto, atualmente são consideradas empresas que dispõem de um modelo de negócio voltado para o desenvolvimento social e ambiental.

No que tange aos aspectos distintos, foi constatado que nas empresas G2 e G3, a GAG auxiliou na aproximação do empreendimento com o beneficiário da inovação social, ou seja, a investidora sugeriu aos negócios que estabelecessem contatos com o público-alvo a fim de compreender as suas demandas prioritárias.

Além disso, identificou-se que a GAG também participou no auxílio a pesquisas, especificamente no negócio G1. No negócio G2, colaborou com o alinhamento do impacto social e a estruturação do negócio. Já em G3 contribuiu com a criação de modelos para gerar receita, uma vez que a inovação social desenvolvida ainda não havia alcançado a rentabilização esperada. Contribuiu também com: i) governança; ii) comercialização do produto; iii) envolvimento na gestão; e iv) apoio jurídico.

Portanto, nota-se que há uma participação direta da GAG nos negócios de impacto social G1, G2 e G3 e na escalabilidade de suas inovações, visto que a GAG possui um modelo profícuo como investidor, no qual os gestores desejam colaborar como podem, fornecendo ideias, indicando funcionários, tentando abrir canais para outras pessoas ajudarem e direcionando o negócio quanto ao impacto.

5.4 Análise cruzada e discussão dos resultados

Na análise cruzada relativa à participação do fundo de investimento de impacto no processo de desenvolvimento da inovação social foi possível identificar aspectos semelhantes e distintos dos casos analisados. Nesse sentido, dentre as investidoras pesquisadas, observou-se que duas delas, a Vox e a GAG, não participaram na **fase inicial** do processo de desenvolvimento das inovações sociais de suas investidas ora estudadas. Tal constatação dá indícios de que os fundos na presente pesquisa dificilmente investem em negócios cujos produtos estão na fase da ideia.

Esse resultado pode revelar que o fundo de investimento de impacto é mais propício para investir em fases mais avançadas da inovação social. O achado vai ao encontro de Moore, Westley e Broadhead (2012), que desvelam a dificuldade dos investimentos de impacto em investirem em estágios iniciais do negócio, bem como do produto. Mumford (2002) também apresentou que na fase inicial o empreendedor social requer uma maior criatividade na geração de finanças justamente em virtude da falta de acesso a financiamento.

Constatou-se ainda na literatura que os negócios de impacto social se tornam pouco atrativos nessa fase (ARENA et al., 2017), o que não difere das empresas tradicionais, uma vez que as fontes de financiamento são limitadas a aportes de amigos e familiares (ROSSI, 2015). A distinção entre eles é que há mais possibilidades de financiamento para as empresas tradicionais que para negócios de impacto social (ARENA et al., 2017).

Tais constatações apontam a necessidade de fontes de financiamentos em estágios iniciais da inovação social, como, por exemplo, investidores anjos, *crowdfunding* e *seed*. No entanto, vale destacar que, embora sejam modalidades de investimentos tradicionais, os

investidores ao aplicarem intencionalmente capital financeiro a fim de promoverem a geração de impacto positivo à sociedade, retorno econômico e dimensionamento da inovação social estão praticando o investimento de impacto. Corroborando esse entendimento, relatos dos gestores dos negócios estudados nesta pesquisa sinalizam que a maior dificuldade inicial consiste em encontrar investidores que acreditam na causa de cunho social e/ou ambiental.

Dentre os casos estudados, revelou-se que os gestores da Mov também preferem investir em negócios que já estejam com o produto desenvolvido. Contudo, a Mov apresentou participação em M1 desde a fase da ideia. A participação do fundo nas fases iniciais geralmente são mais difíceis, por ser uma fase mais arriscada, visto que não se tem uma previsão de vendas e nem de faturamento, o que leva a ser mais complexo a atender às expectativas dos investidores (KICKUL; LYONS, 2015).

Ao participar da fase inicial, a Mov, além do aporte financeiro, contribuiu com questões estratégicas no desenho da metodologia, propondo mudanças e realinhamentos, levando em consideração no "como" a empresa iria se estruturar e na forma como se relacionaria com outros investidores. Pode-se observar, portanto, que foi na fase inicial que houve um alinhamento entre os gestores do fundo e o negócio, o que resultou em mudanças na própria ideia e no funcionamento da metodologia. Ainda nessa primeira fase, o fundo já indicou contatos importantes para a organização, contribuindo para o desenvolvimento da ideia, sendo a participação da Mov um parceiro importante para sustentar e trazer outros investidores estratégicos para financiar o negócio.

Estas contribuições levam a acreditar na importância que investidores de impacto detêm em fases iniciais do produto, visto que possuem aptidões e competências capazes de superar gargalos existentes no início do desenvolvimento. Ainda na fase inicial, constatou-se a relevância de incubadoras ou aceleradoras interessadas em inovações sociais, podendo ser uma solução, principalmente, para os empreendedores sociais que possuem pouco conhecimento sobre gestão e condução de negócio.

Quanto à **fase de desenvolvimento**, identificou-se que todos os casos analisados (Vox, MOV e GAG) participaram dessa fase em pelo menos alguma de suas investidas. Esse resultado desvela que esse pode ser o estágio mais propício para receber financiamento de fundos de investimento de impacto, posto que os negócios já estão com o produto em desenvolvimento ou em fase de teste. Esse resultado confirma o estudo de Arena et al. (2017), o qual ressalta que esses fundos buscam negócios que estejam já em fase de crescimento, equivalente aos fundos tradicionais (ROSSI, 2015).

A partir do presente estudo, evidenciou-se que a participação da Vox, da Mov e da GAG na fase de desenvolvimento das inovações sociais de suas investidas pode ocorrer de diferentes formas, semelhantes e divergentes entre os casos analisados. Quanto aos aspectos semelhantes, constatou-se que houve o aporte de capital financeiro, que pode variar conforme as necessidades do empreendedor e de sua proposta de inovação. Além disso, identificou-se que pode ocorrer mais de uma rodada de investimento, bem como em cada rodada podem suceder avaliações, o que vai ao encontro das colocações de Rossi (2015), que, ao realizar o estudo sobre fundos tradicionais, verificou o monitoramento e as avaliações constantes após cada aporte financeiro concedido ao negócio.

Nesse sentido, não se pode ignorar atividades ou ações realizadas em fundos tradicionais, podendo, inclusive, muitas delas serem transferidas ou adaptadas aos fundos de investimento de impacto.

Identificou-se também a participação de representantes do fundo no conselho de administração e em reuniões mensais dos principais dirigentes da empresa investida, assim como também na estruturação do modelo de negócio, o qual pode ser avaliado: a entrega de valor social, o atendimento ao público-alvo, as parcerias estratégicas necessárias para comercializar o produto ou serviço, a análise dos custos de produção e os canais de distribuição. Desse modo, os gestores do fundo, junto aos sócios dos negócios, podem analisar tais questões.

Além disso, foi constatado que o fundo realiza monitoramento de informações em que são empregadas cobranças relacionadas a aspectos financeiros e contábeis. No caso da Mov, observou-se que esse monitoramento também envolve questões sobre o andamento do desenvolvimento do produto ou serviço, podendo haver auxílio em ideias e sugestões na construção das metodologias. Vale destacar que esse resultado também é encontrado em fundos de investimentos tradicionais, a fim de acompanhar o desenvolvimento da investida (ROSSI, 2015; HISRICH et al., 2016).

Ainda nessa mesma fase, a Mov assistiu suas investidas na aproximação com seus *stakeholders* e participou de negociações decisivas para a construção das metodologias de serviços. Já a GAG colaborou com testes e experimentações dos produtos, além de instigar a criação de políticas de governança que dessem maior transparência ao negócio, às ações e aos resultados.

Vale ressaltar que tanto a ampliação das redes de contatos quanto a aproximação com *stakeholders* foram relevantes nessa fase, uma vez que as metodologias e os produtos desenvolvidos precisavam desse apoio para serem comercializadas.

Além disso, nota-se que nessa fase as inovações sociais analisadas demonstram que antes de sucederem a fase de dimensionamento passam por reestruturações em virtude de dificuldades de constituir a organização, a gestão e a geração de receitas. Essa reformulação pode decorrer dadas as participações de atores externos à organização e às mudanças ocorridas nas inovações sociais e nas próprias organizações. Os fundos, nesse sentido, possuem um papel central nessa reestruturação.

Vale destacar que estudos anteriores que se destinaram a discutir sobre o processo de inovação social não ressaltaram tal período de reestruturação no desenvolvimento dessa inovação, sendo, desse modo, um avanço teórico do presente trabalho.

Após esse período de recomposição, a inovação social passa a buscar a escalabilidade na **fase de dimensionamento**. Nessa etapa, todos os fundos de investimento de impacto pesquisados participaram em todas as suas três investidas. Esse resultado corrobora o estudo de Arena et al. (2017), visto que salientam que grande parte dos investimentos de impacto são realizados em fases mais avançadas.

Observou-se que na fase de dimensionamento a principal contribuição dos fundos está na mensuração do impacto social, em que eles cobram e ajudam a realizar essa avaliação. Contudo percebeu-se que a GAG ainda detém uma participação menos ativa quando comparada aos outros dois fundos, porém mesmo assim indica cursos a respeito do impacto social. A Vox e a Mov recentemente efetuaram a mensuração de suas investidas e divulgaram o material utilizado. Essa mensuração demonstrou os indicadores utilizados, de que forma as empresas estão impactando e os resultados desse impacto. Esse achado foi constatado no estudo de Arena et al. (2017), em que ressaltaram que os fundos de investimento de impacto podem contribuir com medições e avaliações de impacto social. Além disso, denotaram que tal avaliação pode colaborar para que os negócios superem a falta de compreensão e o desvio da missão social e/ou ambiental, bem como para limitarem os problemas de assimetria de informação e risco moral.

Quanto às redes de contatos, identificou-se que tal atividade pode existir em praticamente todas as fases da inovação social, porém é mais frequente na fase de dimensionamento. Evidências disso são os exemplos dos três fundos analisados e suas contribuições significativas para suas investidas, uma vez que possuem uma ampla rede de contatos profissionais e apresentam-nas para as empresas.

A Vox e a GAG desempenham um alinhamento quanto ao impacto social, ou seja, algumas organizações, quando buscam investimentos de impacto, compreendem que geram algo positivo para a sociedade, ou para a comunidade, porém não entendem o que é impacto social e

nem ao menos como alcançar esse impacto em uma dimensão maior. Por conseguinte, o fundo, ao se interessar pela proposta dos negócios, os ajuda a empreender esse alinhamento. Tal aspecto também foi identificado no estudo de Arena et al. (2017), que ressaltaram que os investimentos de impacto fornecem serviços que garantem que o empreendedor seja capaz de executar com êxito o empreendimento, bem como percebem o impacto social que espera alcançar.

A Mov e a GAG apresentaram algumas formas de participação semelhantes: apoio à busca por novos investidores, apoio à gestão, indicações e auxílio ao recrutamento de capital humano. Desse modo, observa-se que todas podem participar do processo decisório de suas investidas. Portanto, observou-se que os três fundos podem contribuir com a estruturação da inovação social de suas investidas, além de indicarem pessoas para trabalhar nos negócios. Isso também é referenciado na literatura quando é destacado o papel dos fundos de investimentos de impacto nas decisões tomadas por suas investidas (BHATT; AHMAD, 2017). Além disso, podem auxiliar com ideias e sugestões em funcionalidades de produtos e/ou das metodologias no intento de agregar valor social e/ou ambiental à inovação social.

Cabe ressaltar que Mov e GAG também auxiliaram na construção de modelos para rentabilizar a inovação social. Nesse sentido, organizações investidas que possuem uma proposta de impacto social e/ou ambiental com potencial, mas desprovidas de mecanismos para a geração de receita e lucros para a ampliação da proposta, podem contar com o apoio do fundo para a remodelação com foco na construção de modelos mais equilibrados entre os aspectos social e econômico.

Adicionalmente, identificou-se que a Vox, a Mov e a GAG possuem uma relação próxima com suas investidas. Comunicações diárias em busca de soluções para dúvidas financeiras e contábeis, por exemplo, ocorrem sempre que necessário. Portanto, o relacionamento entre fundo e investida não acontece somente por meio de reuniões e

conselhos, mas também por interações frequentes e muitas vezes informais entre os envolvidos (BHATT; AHMAD, 2017).

Com base na análise da participação dos fundos em cada uma das fases, bem como na identificação de uma complementação de um período de restruturação incorporada na fase de desenvolvimento, conduziu a criação de uma proposta de modelo da configuração da participação dos fundos de investimento de impacto no processo de inovação social, conforme apresentado na Figura 1.

Segundo a Figura 1, observam-se as principais formas de atuação dos fundos de investimento de impacto. Essa participação **é muito importante** durante a fase de desenvolvimento, em que se verifica uma restruturação do negócio e da própria inovação social, inclusive essa recomposição advém de dificuldades em estruturar a organização, a gestão e a geração de receitas.

Outro fator influenciador desse período sinalizado na fase de desenvolvimento é a reflexão dos gestores do negócio junto aos gestores do fundo, que, a partir do lançamento e das experimentações do produto e/ou serviço no mercado, repensam sobre a entrega de valor social, o modelo de negócio, bem como em meios de elevar o impacto social e/ou ambiental aliado ao retorno econômico. Desse modo, dentro da fase de desenvolvimento, as inovações sociais vão se alterando, passando por modificações, até poderem se expandir. A partir dessa etapa, há uma estimulação que conduz até a fase de dimensionamento da inovação social.

Tais constatações demonstram que o processo, geralmente, não é linear, tendo, constantemente, que retomar, recomeçar e repensar a configuração da inovação social e a sua entrega de valor social e econômico. É neste sentido que o fundo contribui, pois ao nutrir objetivos congruentes auxilia de diferentes maneiras e formas (conforme apresentado na Figura 1) de acordo com o segmento e o contexto em que a investida está imersa.

Assim, observou-se que os fundos de investimento de impacto podem elevar a compreensão da investida quanto ao desenvolvimento de inovações sociais, visto que essas organizações passam a estruturar adequadamente o seu modelo de negócio, a sua entrega de valor social, bem como a preocupação quanto à mensuração do impacto social. Constatou-se ainda que a partir da participação dos gestores do fundo pode haver um desenvolvimento do negócio, criação de mais empregos e melhora na perspectiva do negócio de impacto social.

Por fim, a partir da análise da atuação nas distintas fases do processo de inovação social, observou-se que a configuração da participação dos fundos de investimento de impacto pode englobar: i) capital financeiro (rodadas de investimentos e busca de novos investidores); ii) aspectos administrativos e financeiros (controle do movimento dos ativos, planejamento financeiro e estratégico, controle dos riscos, questões contábeis, análise dos resultados financeiros, participação no conselho de administração, apoio à gestão, participação em negociações e assessoramento em aspectos legais, mudanças estruturais, estruturação do modelo de negócio e desenvolvimento do negócio); iii) capital humano (recrutamento, seleção, políticas de gestão de pessoas); iv) aspectos comerciais (novos parceiros, mercados, aproximação dos beneficiários da inovação social, redes de contato, formação de alianças, maior contato com os *stakeholders*); v) aspectos sociais (alinhamento do impacto social, mensuração do impacto social, identidade coletiva, valores comuns e de confiança, visão social, redes sociais).

Os resultados sugerem que essas participações podem estimular a expansão da inovação social com a criação de novos produtos, criação de novas funcionalidades para o produto existente, formação de *joint venture* e alianças estratégicas, compra de empresas, equipamentos, contratação de mais funcionários e investimento em estrutura organizacional.

FIGURA 1
MODELO PROPOSTO DA PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

FASE INICIAL

- Capital financeiro
- Participação no conselho de administração
- Apoio às decisões estratégicas
- Apoio à gestão
- Monitoramento de informações
- Participação em negociações
- Auxílio no desenho da inovação social
- Desenvolvimento do negócio
- Relacionamento com outros investidores
- Estruturação do modelo de negócio
- Rede de contatos

FASE DE DESENVOLVIMENTO

- **Capital financeiro**
- **Participação no conselho administrativo**
- **Monitoramento de informações**
- **Estruturação do modelo de negócio**
- **Apoio às decisões estratégicas**
- **Contratação de capital humano para organização**
- **Rede de contatos**
- **Apoio à gestão**
- **Desenvolvimento do negócio**
- **Auxílio no redesenho da metodologia**
- Parcerias estratégicas
- Aproximação de *stakeholders*
- Participações em negociações
- Assessoria de aspectos legais
- Alinhamento do impacto social
- Governança

REESTRUTURAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL

FASE DE DIMENSIONAMENTO

- **Assessoria de aspectos legais**
- **Alinhamento do impacto social**
- **Apoio às decisões estratégicas**
- **Auxílio na criação de um modelo para monetização**
- **Auxílio na melhoria da inovação social**
- **Apoio à criação de novos serviços**
- **Busca de novos investidores**
- **Apoio à gestão**
- Apresentação a potenciais clientes
- *Workshops*
- Aproximação dos *stakeholders*
- Parcerias estratégicas
- Maior contato com os beneficiários da inovação social
- Desenvolvimento do negócio
- Governança
- Incentivos a conseguir a certificação de empresa B
- Pesquisas

6 Contribuições teóricas e práticas

O estudo, ao identificar elementos presentes no processo de desenvolvimento da inovação social no contexto brasileiro, elementos ainda não constatados em outras pesquisas e ambiente ainda não explorado, contribuiu teoricamente com as temáticas abordadas no trabalho. Além disso, identificou-se a complementação em uma das fases propostas por Bhatt e Altinay (2013), ou seja, um período de restruturação incorporada na fase de desenvolvimento, o que permitiu conduzir a criação de uma proposta de modelo do processo de inovação social, assim como das distintas formas de participação dos fundos.

Outra contribuição teórica é a determinação das várias atividades realizadas pelos fundos nas distintas fases e referentes a aspectos distintos como: capital financeiro, aspectos administrativos e financeiros, recursos humanos, aspectos estruturais, sociais e aspectos comerciais. Tais resultados representam uma das contribuições do estudo, uma vez que na literatura levantada não foram encontrados estudos sobre a forma como o fundo de investimento de impacto poderia contribuir com o desenvolvimento de inovações sociais no contexto dos negócios de impacto social.

Nesse sentido, os resultados sinalizam que as participações dos fundos de investimento de impacto se configuram de maneiras distintas em alguns casos, porém um padrão de participação pode ser auferido no estudo com as três gestoras de fundos: as diferenças podem ser reflexo do grau de maturidade e de estratégias de cada fundo, além do que os negócios investidos possuem especificidades, como o segmento de atuação e o estágio de desenvolvimento de sua inovação social.

Em termos de contribuição prática, o estudo pode permitir por meio de seus achados elevar a compreensão das investidas quanto ao potencial dos fundos de investimento no desenvolvimento de inovações sociais, visto que os negócios de impacto social passam a estruturar adequadamente o seu modelo de negócio, a sua entrega de valor social, bem como a preocupação quanto à mensuração do impacto social. Assim como ressaltar aos gestores dos fundos a potencialidade de sua atuação juntos aos negócios apoiados, pois evidenciou-se por meio das entrevistas que a partir da participação dos gestores do fundo houve um desenvolvimento do negócio, criação de mais empregos, e melhora na perspectiva da empresa empreendedora social.

Ainda em termos práticos, os resultados da pesquisa permitem chamar atenção do Estado com o propósito de evidenciar seu papel no estímulo aos atores envolvidos nos negócios de impacto de social, por meio de instrumentos de políticas públicas, no sentido de promover parcerias com indivíduos e empresas engajadas na mudança social, assim como desenvolver um ambiente adequado e sustentável para a inovação social.

7 Considerações finais

A presente pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovações sociais.

O estudo realizado permitiu identificar que os fundos podem contribuir, no decorrer do processo de desenvolvimento de inovações sociais, com capital financeiro, conhecimento, visões compartilhadas, recrutamento e desenvolvimento de colaboradores, auxílio com os processos internos, desenvolvimento do negócio, estruturação do modelo de negócio, aspectos comerciais, aproximação dos *stakeholders* e novos investidores. Além disso, percebeu-se que as participações em uma fase específica não são exclusivas àquela fase, pois há atividades que podem ocorrer em mais de uma fase.

Como foi visto nos casos estudados, tais participações podem resultar em valor agregado para organização. Essas considerações ilustram que, independente da fase em que a inovação social esteja, os gestores dos fundos desempenham um importante papel para os negócios de impacto social e para o desenvolvimento de inovações sociais. Sendo que seu papel transcende a contribuição financeira, facilitando o processo dessas inovações, especialmente na fase de dimensionamento. Portanto, eles possuem um papel colaborativo, contributivo e dinâmico, ou seja, sua atuação é mais que uma simples participação, pois os resultados encontrados demonstram ocorrer um envolvimento maior com todo o negócio e sua inovação.

Embora tenham-se constatado inúmeros aspectos positivos, também depararam-se com aspectos negativos, como, por exemplo: o processo burocrático de entrada ao fundo e a dificuldade de se fazer o primeiro contato; a inserção do fundo de impacto no negócio pode trazer visões estratégicas que geram divergências na condução do negócio; a possibilidade de lentidão no processo de tomadas de decisões devido à interferência dos representantes dos fundos, por meio da participação nos conselhos administrativos e nas reuniões; o fundo não dispor de conhecimentos sobre o setor no qual o negócio atua; e a informalidade na relação entre o fundo e os negócios, visto que pode atrapalhar as tomadas de decisões, ou ainda a perda de foco nas reuniões.

Os resultados sugerem estudos futuros, posto que ainda é um campo pouco explorado academicamente (ARENA et al., 2017). A primeira sugestão é quanto a analisar o impacto do capital financeiro disponibilizado pelos fundos de investimento de impacto no desempenho financeiro e social das investidas. Pode-se ainda verificar o papel do governo no desenvolvimento de inovações sociais. E, por fim, recomenda-se elaborar um comparativo entre negócios de impacto social que tiveram aporte de fundos de investimento de impacto e negócios que não tiveram a participação desses fundos.

Em resumo, o próprio negócio de impacto carrega consigo uma enorme transformação social positiva, ainda mais para a realidade como a brasileira, onde há a necessidade de melhoria da qualidade de vida e a redução da desigualdade social. Desse modo, este estudo adveio para contribuir com a melhoria dessa atuação mostrando a relevância dos fundos de investimento de impacto na potencialização da atuação desses negócios que tem o papel central no desenvolvimento de inovações sociais.

Referências

ALLMAN, K.; NOGALES, X. E. **Impact Investment**: A Practical Guide to Investment Process and Social Impact Analysis+ Website, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA. Doi: 10.1002/9781119009801.ch7, 2015.

ANDE. **Panorama do Setor de Investimento de Impacto na América Latina**. 2016. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm_ImpInv_Report_-_Portug.pdf >. Acesso em: 15 jan.2017.

APOSTOLAKIS, G.; KRAANEN, F.; VAN DIJK, G. Pension beneficiaries' and fund managers' perceptions of responsible investment: a focus group study. **Corporate Governance**, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2016.

ARENA, M. et al. Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space? **Technological Forecasting and Social Change**, 2017.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research** (Wadsworth, Belmont, CA). 1998.

BAMMI, R.; VERMA, A. Venture Philanthropy: An Emerging Paradigm of Venture Capital. **Vilakshan: The XIMB Journal of Management**, v. 11, n. 2, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 30 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV-executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BHATT, P.; AHMAD, A. J. Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from na Indian case study. **Entrepreneurship & Regional Development**, p. 1-23, 2017.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BOUCHARD, M. J. **L'innovation sociale na économie sociale**. Chaire de recherche du Canadá na économie sociale, Université de Montréal, 2006. Disponível em: < http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca/Portals/ChaireEcoSoc/docs/pdf/cahiers/R-2006-01.pdf >. Acesso em: 12 jan. 2017.

BREST, P.; BORN, K. When can impact investing create real impact?. **Stanford Social Innovation Review**, v. 11, n. 4, p. 22-31, 2013.

BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. Impact investing: Transforming how we make oney while making a difference. **Innovations**, v. 6, n. 3, p. 9-18, 2011.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CETINDAMAR, D.; KOZANOGLU, H. Fostering impact investment in developing countries. **Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014 Portland International Conference on**. IEEE, 2014. P. 2735-2739. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6921095/>. Acesso em: 13 jan. 2017.

CLARKIN, J. E.; CANGIONI, C. Impact Investing: A Primer and Review of the Literature. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 135-173, 2016.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?**. Montréal: Crises, 2003

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

CREMONEZZI, P. B. et al. Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais:

um estudo de caso. **Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, VII**, Universidade de São Paulo, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 30 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FORÇA-TAREFA BRASIL. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Negócios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2017.

FRANZONI, G. B.; SILVA, T. N. Inovação Social e Tecnologia Social: o caso da Cadeia Curta de Agricultores Familiares e a Alimentação Escolar em Porto Alegre/RS**. XL Encontro da ANPAD (EnANPAD)**, Costa do Sauípe/BA – 25 a 28 de setembro, 2016.

GABOR, D. **Innovations: Scientific, Technological, and Social**. 1970. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED070258 >. Acesso em: 15 jan. 2017.

GEOBEY, S.; WESTLEY, F. R.; WEBER, O. Enabling social innovation through developmental social finance. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 151-165, 2012.

GIIN. **Global Impact Investing Networking**. 2017. Disponível em: <https://thegiin.org/>. Acesso em: 23 mar. 2017

GLÄNZEL, G.; SCHEUERLE, T. Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, p. 1-31, 2015.

GRANADOS, M. L. et al. Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.

HACKETT, M. T. Solving "Social Market Failures" with Social Enterprises? Grameen Shakti (Village Energy) in Bangladesh. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 676, n. August, p. 1– 30, 2016.

HISRICH, R. D. et al. Venture capital funds in transition countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 23, n. 2, p. 296-315, 2016.

JACKSON, E. T. Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 3, n. 2, p. 95-110, 2013.

JOHNSON, K.; LEE, H. Impact Investing: A Framework for Decision Making. **Cambridge Associates**, v. 200, p. 4-5, 2013.

KICKUL, J.; LYONS, T. S. Financing social enterprises. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 83-85, 2015.

LAZZARINI, S. G. et al. Guia para a Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimento de Impacto. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, art. 1, pp. 106-118, Jul./Dez. 2015.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

LÉVESQUE, B.. **Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?**. CRISES, Université du Québec à Montréal, 2002.

LYONS, T. S.; KICKUL, J. R. The social enterprise financing landscape: The lay of the land and new research on the horizon. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 147-59, 2013.

MOORE, M.; WESTLEY, F. R.; BRODHEAD, T. Social finance intermediaries and social innovation. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 184-205, 2012.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULYANINGSIH, H. D.; DHEWANTO, W. In What Ways Does Social Enterprise Creating The Innovation. In: **Proceedings of the 8th Asian Business Research Conference,** ISBN: 978-1-922069-20. 2013. Disponível em: <http://www.wbiworldconpro.com/uploads/bangkok-conference-2013/management/1364451720_420-Hendrati.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2017.

MUMFORD, M. D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity research journal**, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: The Young Foundations, 2010. Disponível em: <http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf >. Acesso em 20 jan. 2017.

NICHOLLS, A. The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities. **Journal of social entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 70-100, 2010.

O'DONOHOE, N. et al. **Impact Investments**: An emerging asset class. Global Research, 2010.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Business model with a social impact. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

RAO-NICHOLSON, R.; VORLEY, T.; KHAN, Z. Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 121, p. 228-237, 2017.

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS. **Investimento de impacto:** uma introdução. 2016. Disponível em: <http://institutosabin.org.br/site/wp-content/uploads/2016/10/Investimento_de_impacto_WEB_11-10-2016.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

ROSSI, M. The role of venture capital funds in financing innovation in Italy. Constraints and challenges for innovative small firms. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 7, n. 2, p. 162-180, 2015.

SALTUK, Y.; BOURI, A.; LEUNG, G. Insight into the impact investment market. **Insight**, 2011.

SILBY, W. Impact Investing: Frontier Stories. **Innovations**, v. 6, n. 3, p. 3-8, 2011.

TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

YIN, R. **Estudo de caso**. In: Planejamento e Métodos. Tradução: Ana Thorell. 4 a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

1º LUGAR

GRADUAÇÃO

NATHALIA FLORESTA DA SILVA

ORIENTADORA

PROFESSORA PATRÍCIA MENDONÇA

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E A INTERAÇÃO COM O SETOR PÚBLICO:

ESTUDO DE CASO

PROJETO COMPOSTA SÃO PAULO

Resumo

Essa pesquisa tem como objetivo estudar como foi a parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta, para a concepção e execução do Projeto Composta São Paulo, buscando identificar as motivações, benefícios e desafios para a interação entre as partes, na literatura de parcerias intersetoriais.

Desta forma, o presente trabalho investiga como as parcerias intersetoriais podem trazer avanços na gestão pública, trazendo *know-how* e soluções inovadoras. A metodologia utilizada foi o estudo de caso descritivo-exploratório. Para isso foram feitas análises de documentos relacionados ao Projeto Composta São Paulo, além de entrevistas com dois gestores, sendo um deles ligado à Prefeitura de São Paulo e o segundo ligado ao negócio de impacto Morada da Floresta.

Os resultados observados permitem concluir que parcerias envolvendo diferentes setores são de extrema complexidade, sejam por diferenças na cultura organizacional ou pelos objetivos de cada organização envolvida. Porém as parcerias com negócios de impacto têm um potencial a ser explorado, tratando-se de um negócio que se enxerga entre uma organização sem fins lucrativos e uma empresa tradicional.

Palavras-chave: Negócios de impacto social. Setor público. Alianças Intersetoriais. Projeto Composta São Paulo.

1 Introdução

Os negócios de impacto social "são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável" (ICE, 2015). Esse tipo de negócio tem como objetivo a superação de desafios sociais e ambientais através da oferta de produtos e serviços.

A partir da definição de negócios de impacto é possível afirmar que esse tipo de organização pode se tornar um parceiro estratégico no enfrentamento de problemas sociais. Para ilustrar essa possibilidade é possível apontar negócios de impacto que fizeram uma parceria bem-sucedida com o governo. A Geekie[1], negócio de impacto na área de educação, fez uma parceria que inovou no ensino da rede pública. Através da aliança com o Ministério da Educação, foi desenvolvida uma plataforma que gamificou o ensino e auxiliou os alunos para os estudos do ENEM. O ponto forte do aplicativo é o estudo personalizado, onde cada aluno aprende de maneira diferenciada[2] e há um foco específico nos pontos fortes e fracos do aprendizado. Outra parceria interessante a ser citada é o Garatéa[3]. O Garatéa criou um aplicativo para agilizar no processo de primeiros socorros. Enquanto o SAMU está a caminho, a vítima sai da zona de perigo e as chances de sobrevivência aumentam.[4]

1 Ver mais em: <http://www.geekie.com.br/sobre/>.

2 O sistema se adapta às necessidades do aluno. Os materiais para estudo podem ser tanto vídeos quanto material escrito etc. Informações obtidas através do Cláudio Sassaki, fundador da Geekie, no evento NIP – Negócios de Impacto Periférico no dia 26/5/2017.

3 Ver mais em: <https://www.tecmundo.com.br/mobilidade-urbana-smart-cities/126795-cpbr-ford-apresenta-startup-facilita-socorro-vitimas-emergencias.htm>.

4 Informações obtidas no evento Campus Party, no dia 2/2/2018.

De acordo com o cenário apresentado, o presente estudo tem como problema de pesquisa: quais são as motivações, benefícios, dificuldades e desafios para uma interação entre negócios de impacto social e o setor público? Para a análise foi escolhido o Projeto Composta São Paulo, por ter sido uma parceria entre um negócio de impacto e o setor público realizada na cidade de São Paulo. O Projeto foi realizado em 2014 através da parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta, que "oferece soluções socioambientais, cursos, produtos, serviços e desenvolve projetos para incentivar práticas sustentáveis cotidianas e contribuir para o despertar de uma consciência natural e ecológica" (MORADA DA FLORESTA, 2016)[5].

Como justificativa da escolha do tema, por se tratar de um caso que ocorreu na cidade de São Paulo, foi possível entrevistar os participantes envolvidos no Projeto e pesquisar de maneira mais efetiva. A Prefeitura de São Paulo é muito importante no contexto nacional e pode dar exemplos para as demais. Olhar para um município onde se executa, em partes, o Plano Nacional de Resíduos Sólidos é algo importante. Como a interação entre setor público e negócios de impacto é algo recente e pouco estudado, o tema torna-se relevante por si só, por ser algo novo e ter muitos caminhos a serem explorados. E por fim, por se tratar de um projeto piloto, há um *locus* de inovação, onde o negócio de impacto social pode oferecer serviços que a Prefeitura nunca teve, um serviço novo. E através dessa parceria pontual, abre-se a possibilidade de inovar, sistematizar resultados e disseminar conhecimento.

Assim, o objetivo geral do estudo é analisar quais são as motivações, benefícios, dificuldades e desafios numa interação entre negócios de impacto e setor público. Para complementar o objetivo geral, foi feita uma análise do Projeto Composta São Paulo sob a luz da literatura de

5 Ver mais em: <https://moradadafloresta.eco.br/quem-somos/>.

parcerias intersetoriais. A metodologia escolhida para a pesquisa foi o estudo de caso, que se baseou em análise documental do Projeto Composta São Paulo e em entrevistas em profundidade com as instituições envolvidas.

De acordo com diferentes referências (PRAHALAD; HART, 2002; COMINI, 2011; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; YOUNG, 2009; YUNUS, 2007; FISCHER, 2005), é possível afirmar que a Morada da Floresta, objeto de estudo desta pesquisa, se encaixa na visão de negócios de impacto social, onde se persegue lucro e propósitos sociais ao mesmo tempo.

A Morada da Floresta é um negócio voltado para soluções socioambientais, como cursos, produtos, serviços que articulem ou incentivem práticas sustentáveis cotidianas, que contribuam para a consciência ecológica e o cuidado com o meio ambiente. As duas principais vertentes são tecnologias socioambientais e produtos e atividades voltados à conscientização ambiental. Na primeira vertente as soluções de compostagem são o carro-chefe, na segunda, diferentes produtos e serviços, como fraldas e absorventes femininos ecológicos. A iniciativa foi uma das premiadas no Empreendedor Social Folha em 2016, após a finalização do Projeto com a Prefeitura. Na ocasião da fala do empreendedor na cerimônia de premiação houve um agradecimento explícito ao prefeito e à equipe do projeto.

2 Metodologia

O estudo de caso descritivo-exploratório foi a metodologia escolhida para a realização da pesquisa. O estudo de caso foi escolhido como procedimento metodológico, pois o objeto de estudo se trata de um fenômeno contemporâneo, em que o comportamento e as consequências não podem ser manipulados, mas podem ser observados diretamente (YIN, 2001).

Foi investigada a parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta (evento contemporâneo) no contexto da administração pública. O estudo buscou responder à seguinte pergunta: quais são as motivações, benefícios, dificuldades e desafios para uma interação entre negócios de impacto social e o setor público?

A triangulação de dados do estudo de caso foi feita a partir da revisão de literatura, análise de documentos sobre o Projeto e entrevistas com os gestores envolvidos. Para o estudo foram aplicadas duas entrevistas separadamente, uma com um representante do setor público (ex-coordenador de Resíduos Orgânicos da AMLURB) e a outra com um representante do negócio de impacto social (representante da Morada da Floresta; responsável pelo Programa Composta São Paulo).

O representante da Prefeitura foi entrevistado pessoalmente e tinha-se um roteiro predefinido com as questões relacionadas ao Projeto. Porém, em um fluxo de conversa informal todos os pontos do roteiro acabaram sendo naturalmente cobertos. Ele falou livremente sobre as questões do Projeto e como se deu a parceria com o negócio de impacto social. A primeira entrevista teve duração de 3h30 e foi feita

no dia 2 de fevereiro de 2018. A entrevista com o representante da Morada da Floresta foi feita no dia 8 de fevereiro com a duração de 20 minutos. Ela foi feita *on-line* e também seguiu um roteiro predefinido com questões relacionadas à parceria.

O roteiro utilizado para a formulação das entrevistas se encaixa na proposta de metodologia de estudo de caso, buscando entender "como" se dão as parcerias entre negócios de impacto e setor público e os possíveis benefícios, desafios, dificuldades e motivações da atuação em aliança.

Fundamentação teórica

A interação entre o Estado e negócios de impacto social é um tema novo e, portanto, pouco explorado pelos estudiosos. Num contexto em que os problemas da sociedade estão se mostrando cada vez mais complexos e estão ultrapassando a capacidade das instituições de lidarem com eles de forma individual, as alianças intersetoriais se mostram um arranjo central.

Austin (2001, p. 17) define esse tipo de colaboração como "o resultado da migração progressiva das relações de cooperação tradicionalmente filantrópicas, estabelecidas entre organizações com e sem fins lucrativos, para novas formas de trabalhar em conjunto para atingir seus objetivos e contribuir para a sociedade"

A parceria intersetorial também pode influenciar na formulação e na implementação de políticas públicas, dado que elas incorporam diversos recursos, troca de conhecimentos, aprendizado e competências organizacionais de diferentes setores (BOSE; DUTRA;

SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009). Fischer (2003) diz que através das parcerias é possível encarar os problemas sociais de forma inovadora e com maior capacidade para enfrentar os desafios em uma realidade que necessita de mudanças.

Através das cooperações é possível reunir capacidades complementares de duas ou mais organizações. As instituições – sejam elas governos, sem fins lucrativos ou empresas – se tornam capacitadas para realizar mais em conjunto do que de forma isolada.

Austin afirma que:

> *Um tipo relacionado de cooperação concentra-se na interdependência inevitável, o conceito que afirma que nenhuma entidade isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social identificada. Quando não se pode prosseguir sozinho e ter sucesso, a cooperação torna-se um pré-requisito para a eficácia. (AUSTIN, 2001, p. 25)*

Algumas interações têm como foco a criação de massa crítica, em que os grupos não possuem diferentes recursos para a cooperação, mas há uma preocupação em comum com um problema social. Esses grupos se reúnem para captar conhecimento, confiança, recursos financeiros ou poder político para garantir a eficácia de suas ações (AUSTIN, 2001). Logo, é possível afirmar que na atuação em parceria algumas questões devem ser levadas em conta, como a definição de responsabilidades, objetivos comuns, prazos, infraestrutura, informação, pesquisa e pessoal técnico (BORGES, 2009).

Toda relação implica uma troca de valor entre os participantes. Desta forma, para que uma cooperação intersetorial seja equilibrada é necessária uma contínua geração de valor. Uma boa gestão é necessária

para se obter uma parceria de qualidade, pois uma interação social não é como um negócio comercial, é uma relação que necessita de dedicação, comunicação, confiança, responsabilidade e aprendizado entre as duas partes (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

No contexto norte-americano, Austin (2001) enfatiza que o sucesso de uma interação depende de um estabelecimento prévio dos objetivos esperados por cada organização, estratégias de como eles podem ser alcançados e como essas intervenções terão influência no projeto e no público-alvo. Porém, Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) apontam que a realidade brasileira foge do padrão acima.

De acordo com os autores citados:

> *As alianças se integram ao longo do processo colaborativo, ou seja, o planejamento e a análise detalhada da viabilidade da colaboração não ocorrem antes do estabelecimento da parceria. Muitas vezes, nem mesmo as expectativas, capacidades e atribuições de cada participante ficam claramente estabelecidas. Isto não significa que os parceiros desconheçam seus objetivos e a finalidade da parceria, ao contrário, é isto que os move. A dificuldade reside na definição prévia e clara de papéis e responsabilidades. (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003, p. 9)*

Logo, é possível concluir que os papéis de cada organização são estabelecidos conforme as necessidades encontradas ao longo do processo e são relacionados às crenças e aos valores de cada parceiro. Nesse cenário, não é incomum ver as empresas privadas ou governos realizarem o papel de provimento de recursos, enquanto as

organizações do terceiro setor executam as atividades (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

Tratando-se de uma relação intersetorial, existem desafios a serem vencidos. Segundo Austin (2001) o desafio mais difícil seria lidar com as diferenças culturais entre os diferentes setores. Ao mesmo tempo em que as diferenças criam obstáculos, elas também criam boas oportunidades.

Borges (2009) cita que a atuação em conjunto fortalece a qualidade das ações de um projeto social e pode ter influência na formação de políticas públicas, porém deve-se tomar cuidado com a descentralização de funções. Morales (1999) apud Borges (2009) cita que é importante manter a responsabilidade do Estado com o interesse público, mesmo quando "este passa a não ter vínculo direto na prestação de serviços sociais".

A avaliação de parcerias sociais é fundamental e importante, no entanto existem poucos procedimentos, instrumentos e critérios para a sua execução (MEIRELLES, 2005 apud BORGES, 2009). No ambiente social, os resultados são imprecisos e desafiam a quantificação, e simultaneamente são de extrema importância. Existe uma discordância entre o tipo de resultado a ser avaliado e os instrumentos avaliatórios utilizados em alguns casos (DOWBOR, 2002 apud BORGES, 2009). Logo, é possível observar que o uso de procedimentos e ferramentas para a avaliação e o monitoramento das parcerias é um desafio a ser enfrentado (FISCHER, 2003).

Austin e o *Continuum* da Colaboração

O *Continuum* da Colaboração surgiu através de uma pesquisa de campo entre organizações do terceiro setor e empresas nos Estados Unidos. O autor afirma que o *Continuum* "permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma

essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação" (AUSTIN, 2001, p. 33). Com base no esquema apresentado por Austin (2001), as cooperações evoluem de alianças filantrópicas para alianças estratégicas, através do progresso nos estágios de cooperação: filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico a relação de parceria é de doador e donatário, geralmente se limita a uma doação anual das empresas para as organizações sem fins lucrativos. Nesse tipo de cooperação a missão das organizações não estão interligadas e é rara a existência de relatórios de acompanhamento sobre o impacto ou de como os recursos são utilizados. O terceiro setor consegue alcançar o objetivo de aumento de fundos enquanto as empresas melhoram a sua imagem perante a sociedade (AUSTIN, 2001).

No estágio transacional a troca de recursos entre as organizações é feita por meio de atividades específicas, como o *marketing* ligado a causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviços remunerados. A interação é mais ativa e o fluxo de valor passa a ser de mão dupla. Nesse estágio, a compatibilidade estratégica é maior, logo a complexidade e os benefícios da aliança aumentam. As agendas são separadas, porém existem meios estratégicos para alinhar os resultados (AUSTIN, 2001).

No estágio integrativo, a aliança torna-se institucionalizada. Uma parceria chega nesse estágio quando as missões, o pessoal e as atividades das organizações começam a usufruir de uma ação mais coletiva e integrada. O relacionamento parece uma *joint venture,* onde é fundamental para as estratégias de ambas as instituições. Amplia-se a magnitude e a forma de troca de recursos, e as atividades conjuntas aumentam ainda mais (AUSTIN, 2001).

Segundo Austin:

> *Esse terceiro estágio é a atual fronteira da cooperação das alianças intersetoriais. Relativamente poucas organizações do terceiro setor e empresas avançaram até esse grau de integração, mas aquelas que o fizeram estão colhendo o que julgam ser benefícios substanciais. (AUSTIN, 2001, p. 40)*

FIGURA 1
***CONTINUUM* DA COLABORAÇÃO**

Estágio do relacionamento	Um Filantrópico →	Dois Transacional →	Três Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco → → →	→ → → → → →	→ → → Intenso
Importância para a missão	Periférica → →	→ → → → → →	→ →Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena → →	→ → → → → →	→ → →Grande
Âmbito das atividades	Estreito → → →	→ → → → → →	→ → → Amplo
Grau de interação	Esporádico →	→ → → → → →	→ → → Intenso
Complexidade administrativa	Simples → →	→ → → → → →	→ → Complexa
Valor Estratégico	Modesto → →	→ → → → → →	→ →Importante

Fonte: Austin (2001).

De acordo com a evolução dos estágios da parceria, elas apresentam diferentes características. A primeira dimensão é sobre a mentalidade da cooperação, em que é avaliado o relacionamento entre as partes. A segunda dimensão é o alinhamento estratégico, em que é visto o nível de compatibilidade das missões, estratégias e valores dos parceiros. A terceira dimensão é o valor da cooperação, em que é visto o nível de interação dos recursos e troca de competências. E por fim, a quarta dimensão, em que é analisada a administração do relacionamento (AUSTIN, 2001).

A tabela abaixo ilustra de forma mais detalhada as diferentes características das parcerias:

TABELA 1
CONTINUUM DA COLABORAÇÃO - CARACTERÍSTICAS DAS PARCERIAS

	Filantrópica	Transacional	Integrativa
Mentalidade da cooperação	Síndrome da gratidão e da caridade Colaboração mínima nas atividades Separação	Mentalidade de parceria Maior entendimento e confiança mútua	Mentalidade do nós em vez de nós *versus* eles
Alinhamento estratégico	Mínima compatibilidade requerida além do interesse comum em uma dada área	Coincidências de missão e valores Compartilhamento de visão pela alta liderança da organização	Atividades de significância estratégica Relacionamento como ferramenta estratégica Entrelaçamento de missões Valores compartilhados
Valor da cooperação	Transferência genérica de recursos Intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de competências Intercâmbio de recursos Projetos de âmbito e risco limitados	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança Criação de benefícios Renovação de valores Investimentos conjuntos para "retorno" mútuo

Administração do relacionamento	Pessoa de contato da empresa, geralmente de assuntos da comunidade ou da fundação; pessoa de contato da organização do terceiro setor, geralmente de desenvolvimento	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações	Oportunidades para envolvimento direto de funcionários
	Pessoal corporativo com ligação mínima com a causa	Forte ligação pessoal em nível de liderança	Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização
	Progresso do projeto comunicado por relatório escrito	Infraestrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação	Cultura de cada organização influenciada pela outra
	Expectativas mínimas de desempenho	Expectativas de desempenho explícitas Aprendizado informal	Gerência de relacionamento com parceiros Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos Incentivo para estimular parcerias Aprendizado ativo

Fonte: Austin (2001).

Um ponto importante a ser destacado é que Austin (2001, p. 50) cita que o *Continuum* "pode ser útil também para categorizar e pensar estrategicamente sobre relacionamentos entre organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais ou fundações".

É possível concluir que existe a necessidade de se pensar estrategicamente em relação às cooperações intersetoriais. É importante que exista um esquema que proporcione a compreensão

das opções estratégicas, e esse esquema pode ser o *Continuum* da Colaboração. Ele é capaz de auxiliar na categorização de relacionamentos e no entendimento de suas distintas características. Ao longo da evolução nos diferentes estágios é possível apontar as diferenças em relação ao envolvimento, importância da missão, uso de recursos, nas atividades, na intensidade da interação, na profundidade administrativa e no valor estratégico. Logo, a localização no *Continuum* onde a aliança se encontra é demarcada pelas escolhas estratégicas e pelas atuações do parceiro. É fundamental saber onde se está para decidir o que se quer alcançar (AUSTIN, 2001).

Selsky e Parker e as *Cross-Sector Partnerships* – CSSPs

Em 1980 as atividades colaborativas se tornaram mais importantes, resultando em uma evolução impressionante nas formas institucionais de governança. Selsky e Parker (2005) apresentam as *Cross-Sector Partnerships*, projetos transversais formados explicitamente para abordar questões sociais e causas que envolvem ativamente os parceiros de forma contínua.

As *Cross-Sector Partnerships* (CSSPs) têm a intenção de enfrentar desafios como desenvolvimento econômico, educação, saúde, pobreza, desenvolvimento de capacidades nas comunidades e sustentabilidade ambiental. Elas possuem quatro arenas e três plataformas de estudo. As arenas constituem parcerias entre empresa e terceiro setor; empresa e governo; governo e terceiro setor e alianças trissetoriais. Já as plataformas se dividem entre dependência de recursos, problemas sociais e setor societal.

As parcerias podem ser transacionais ou integrativas. As parcerias transacionais na visão dos autores são de curto prazo, restritas e focadas no interesse próprio da organização, enquanto as integrativas são de longo prazo, sem um limite de tempo e com amplo interesse em comum (SELSKY; PARKER, 2005).

É interessante citar que, quando os atores de diferentes setores focam nos mesmos problemas, eles provavelmente irão pensar e se motivar de formas distintas e irão utilizar abordagens variadas. Assim, é possível perceber a riqueza e o aprendizado que esse tipo de interação pode gerar para todos os setores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005).

Plataforma de dependência de recursos

A primeira plataforma a ser citada é a de dependência de recursos. Algumas literaturas exploram a necessidade de se firmar uma parceria para a solução de problemas organizacionais. O principal argumento utilizado é o de que a colaboração é feita, pois, a organização não possui competências críticas, não é capaz de se desenvolver sozinha em um curto período de tempo e também porque seus ambientes são incertos. Assim é possível conseguir *expertise* e recursos para lidar com o seu ambiente turbulento e ganhar vantagens competitivas de forma mais eficiente (SELSKY; PARKER, 2005).

Nessa plataforma, vimos que as empresas utilizam uma parceria intersetorial com uma organização sem fins lucrativos para se tornarem mais responsáveis socialmente, capazes de lidar com as demandas dos *stakeholders* e para criar e sustentar uma vantagem competitiva (SELSKY; PARKER, 2005). Geralmente as parcerias feitas no conceito dessa plataforma são de curto prazo e tendem a se desfazer logo após o alcance do objetivo. Essa plataforma assume que cada setor tem um papel fixo (SELSKY; PARKER, 2011).

Plataforma de problemas sociais

A natureza e evolução da gestão dos problemas sociais são pesquisadas nessa plataforma e tem como foco o processo de identificar, analisar e responder às necessidades sociais relevantes (SELSKY; PARKER, 2005; 2011). Diferente da plataforma acima que acredita que a motivação

vem de dentro da organização, aqui acredita-se que a questão vem de fora da organização (SELSKY; PARKER, 2011). Isso inclui estudos de colaboração e responsabilidade social corporativa (RSC) que exploram como os negócios devem contribuir com recursos para questões públicas e sociais. Pressões externas de grupos de interesse e a opinião pública podem encorajar ou forçar os gestores à prestarem atenção para os problemas sociais (SELSKY; PARKER, 2005).

Os parceiros pretendem manter a autonomia de sua organização enquanto juntam forças para enfrentar problemas sociais em comum. Nessa plataforma, a origem da parceria social vem de um ambiente turbulento, gerando consequências não intencionais onde algumas delas se manifestam como problemas sociais ou *metaproblems*, que são maiores do que o escopo de uma única organização. Logo, é preciso lidar com esses tipos de problemas de maneira multi-institucional (SELSKY; PARKER, 2005). Aqui os problemas sociais têm "ciclos de vida", geralmente uma CSSP que usa essa plataforma como base tende a mudar com o tempo (SELSKY; PARKER, 2011).

Plataforma do setor societal

A discussão geral em torno dessa plataforma é a de que o novo relacionamento entre governo, negócios e organizações da sociedade civil estão com as fronteiras menos distintas. Os setores estão entrelaçados. Aqui é visto o conceito de organizações híbridas, onde as funções tradicionais de um setor podem mudar para outro, quebrando as barreiras tradicionais. Existem tendências contemporâneas que encorajam esse tipo de mistura entre os diferentes setores para aumentar o aprendizado e enfrentar de maneira mais efetiva certos desafios (SELSKY; PARKER, 2005 e 2011).

Existem duas lógicas para as parcerias sociais nessa plataforma: lógica de substituição e a lógica de parceria. Na lógica de substituição, cada setor tem o seu papel natural e funciona em sociedade, mas um

setor pode substituir o outro caso o setor natural falhe em prover o produto esperado. Na lógica de parceria, os setores são naturalmente inclinados para lidar com problemas sociais emergentes. Essa lógica é a fonte das parcerias público-privadas, assim como um "terceiro caminho" na governança (SELSKY; PARKER, 2005).

Referente às plataformas, segue abaixo a Tabela 2 sintetizando as diferentes dimensões das plataformas das CSSPs:

TABELA 2
DIMENSÕES DAS PLATAFORMAS PARA AS CSSPS

Dimensão	Plataforma		
	Dependência de Recursos	**Problemas Sociais**	**Setor Societal**
Interesse primário	Voluntário, baseado em grande parte no interesse próprio; interesse secundário no problema social	Mandatada ou projetada em torno de um problema social	Misturado entre interesse próprio e social
Fatores contextuais	Pressão para a missão relacionada ao desempenho	Pressão para responsabilidade social corporativa	Pressão para se adaptar a complexidade e turbulência
Fonte da definição do problema da CSSP	Cada organização traz a sua definição para a parceria	Definido externamente por grupos de interesse e questões públicas existentes	Imaginado ou através de questões públicas emergentes; construída ao longo do tempo
Orientação	Transacional – cada parceiro resolve seu problema com benefício adicional de abordar um problema social	Integrativa – aborda o problema social com a adição do benefício organizacional de "bens"	Integrativa – explora e aprende sobre a área do problema; um investimento social
Dependências	Mantém a autonomia	Gerencia/segmenta interdependências; ''bolo de camadas'' (empilhado um em cima do outro)	Integra interdependências; ''bolo de mármore'' (misturado às margens, mas distinto no núcleo)
Prazo	Finito, delimitado para conhecer as necessidades organizacionais	Finito ou indefinido dependendo da necessidade/ problema social	Longo prazo e em aberto para melhorar o aprendizado
Conceituação de setores	Organizações operam em setores fixos; funções e limites claros	Setor empresarial contribui para abordar preocupações públicas e semipúblicas; bens de outros setores; lógica de substituição	Organizações não são distintas setorialmente; mudam-se as funções e limites; lógica de parceria
Possíveis temas de *sensemaking*	O passado; as necessidades das entidades/parceiros	O presente; o problema social/ a causa	O futuro; novos papéis setoriais e inovação social

Fonte: adaptado de Selsky e Parker (2011).

A tabela acima resume as principais diferenças entre as três plataformas apresentadas. Cada plataforma se mantém de forma individual e pode ser uma alternativa efetiva para uma CSSP. As parcerias construídas sobre qualquer uma das plataformas pode continuar por um longo tempo, dissolver-se após uma interação bem-sucedida ou serem desfeitas caso os problemas no relacionamento entre os parceiros não possam ser resolvidos. A diferença mais importante é de como os gestores usam cada plataforma de acordo com os planos presentes ou futuros de suas organizações. É importante citar que as plataformas utilizadas podem mudar com o tempo, dependendo de como os participantes da parceria interagem e repensam os meios de se lidar com uma questão social. As parcerias têm o potencial de trazer inovações em relação a como lidar com os problemas sociais (SELSKY; PARKER, 2011).

Arenas e estágios das CSSPs

Como citado anteriormente, Selsky e Parker (2005) dividem as CSSPs em quatro arenas. Esse tipo de parceria possui diferentes estágios, sendo eles os de formação, de implementação e de resultados. Para fins deste trabalho vamos destacar aqui a arena 2- parcerias entre governo e empresas e a arena 3- parcerias entre organizações sem fins lucrativos e governo.

Parcerias entre governo e empresa

No estágio de formação, as parcerias público-privadas (PPPs) podem trabalhar com arranjos baseados em compromissos mútuos entre uma organização do setor público com qualquer organização de outro setor. As parcerias podem ser construídas como um símbolo ou ferramenta política. Os significados atribuídos às PPPs incluem a reforma do funcionamento do governo, a transformação da prestação de serviços públicos, a mudança do risco do governo em resposta à rigidez fiscal, a reestruturação do serviço público e a regeneração moral para aproximar o governo da virtude do mercado. A maior motivação para uma parceria nessa arena é um governo mais eficiente, nos EUA chamado de "*New Public Management*" (NPM) (SELSKY; PARKER, 2005).

No que tange a implementação, elas são efetuadas através de contratos e acordos intergovernamentais. Pongsiri (2002) apud Selsky e Parker (2005) argumenta que a implementação de uma parceria depende do desenvolvimento bem-sucedido de procedimentos, acordos e contratos que definem o relacionamento de forma clara.

Em relação aos resultados, alguns estudos enxergam esse tipo de parceria de maneira positiva e instrumental, porém alguns criticam os resultados. Um deles é que os custos a curto prazo podem diminuir, porém eles não necessariamente melhoram o seu desempenho em termos de igualdade, acesso ou democracia. Alguns enxergam esse tipo de parceria como uma forma secreta de terceirização, que distancia o governo de suas responsabilidades. Dixon et al. (2004) apud Selsky e Parker (2005) apontaram que as PPPs podem avançar com os interesses do setor privado através de oportunidades de busca de renda, sob a bandeira de compartilhamento de poder com os pobres e com o estado.

Parceria entre governo e organizações sem fins lucrativos

Referente à formação das parcerias, os autores argumentam que existem duas categorias desse tipo de parceria. A primeira relacionada às discussões da vantagem comparativa das organizações estatais *versus* organizações sem fins lucrativos no cumprimento de funções específicas, com cada uma preenchendo as lacunas da outra, e a segunda sobre as origens sociais e a história das organizações sem fins lucrativos e suas relações antagônicas com os setores do Estado e empresarial.

Existem as organizações criadas de forma voluntária e as organizações criadas pelo Estado. Destacam-se as limitações estruturais inerentes das organizações sem fins lucrativos atuando de forma individual e teorizaram as possibilidades para relacionamentos sem fins lucrativos estatais. Eles argumentaram que as parcerias entre os dois setores podem não ser suficientes e que as ligações com o setor empresarial privado podem dar maior alcance e eficácia da atividade.

No que diz respeito a implementação, apesar de existirem diversas formas de interação que mostram bons resultados entre esse tipo de parceria, é difícil achar um padrão para descrevê-la. J. M. Brinkerhoff (2002) apud Selsky e Parker (2005) criou uma classificação de parcerias governamentais sem fins lucrativos com base em dimensões de mutualidade e identidade organizacional:

i. Contratação: são procuradas características organizacionais específicas e/ou contribuições distintivas de outra organização

para cumprir fins e meios predeterminados;

ii. Extensão: uma organização controla a parceria e seus termos; a outra organização tem pouca independência. A parceria é uma extensão da organização dominante;

iii. Cooptação e absorção gradual: a identidade de uma organização é comprometida por outra.

Conclusões sobre as CSSPs

Na literatura de políticas públicas o modo de enxergar a governança é promissor e já está sendo utilizado para entender a estrutura de CSSP em diferentes disciplinas. Há ênfase na reciprocidade na tomada de decisões entre parceiros, no controle democrático e responsabilidade entre conjuntos de partes interessadas e um papel forte para a sociedade civil. Em relação aos *stakeholders*, foi dada pouca atenção ao fato de que eles podem moldar a forma e a evolução de uma parceria (SELSKY; PARKER, 2005).

Articular entendimentos, como os de movimentos sociais, pode também ser promissor, porque a mudança das expectativas públicas contribui para o enquadramento de questões sociais e pode impulsionar a formação das CSSPs. Alguns desafios práticos podem ser observados nas CSSPs, como os diferentes objetivos de cada setor, as diferentes culturas, a linguagem, entre outros fatores. A maioria das pesquisas foca nas questões macro e deixa as questões micro de lado. Seria interessante focar também em como as organizações conseguem superar as diferenças em favor de um problema social, como aprendem umas com as outras ou como aprendem a se relacionar melhor com os *stakeholders*. Existe uma necessidade de se pesquisar o legado dessas parcerias, pesquisas a longo prazo para mensurar impactos, consequências e aprendizado. Também existe uma demanda para se olhar a distribuição e o equilíbrio de poder nas interações (SELSKY; PARKER, 2005).

É possível afirmar que a plataforma do setor societal se mostra como a mais promissora para examinar as dimensões políticas das CSSPs. Essa plataforma contribui para a pesquisa organizacional, articulando uma lógica de parceria em que os parceiros adotam em conjunto uma questão social e integram essa questão no seu conjunto básico de atividades e metas (LINDER; ROSENAU, 2000). Em contraste, as plataformas de dependência de recursos e questões sociais derivam de uma lógica de substituição, em que as organizações buscam acesso a uma questão social e mobilizam recursos para abordá-lo em um projeto de parceria, mas a questão e o projeto são separados de atividades e objetivos essenciais (SELSKY; PARKER, 2005).

O caso do Composta São Paulo

Contexto sobre a formulação do projeto

Antes da apresentação do projeto em si, é importante citar o contexto sobre a sua formulação. Previamente à gestão Haddad (2013-2016), existia um grupo de trabalho de segurança alimentar, agricultura familiar e gestão de resíduos sólidos com o objetivo de reconstruir a relação entre o campo e a cidade. A proposta se chamava "Cultivar Vínculos". Dentre os objetivos da proposta, tinha-se a prioridade para as questões da agricultura orgânica, alimentação orgânica na merenda escolar e compostagem. Através da pressão da população e desse grupo na IV Conferência Municipal do Meio Ambiente, a compostagem doméstica foi um dos temas a ser retratado no programa da gestão Haddad (ENTREVISTADO 1).

Em 2013 foi feita a revisão do PGIRS[6] para legitimá-lo, e assim se

6 O PGIRS é o Plano de Gestão Integrada em Resíduos Sólidos. Em São Paulo já existia um Plano desde 2012, porém de forma informal, já que não tinha sido feito com participação popular, em que, segundo a lei, invalidaria o plano (ENTREVISTADO 1).

priorizou o tema de resíduos sólidos orgânicos, devido a sua grande notoriedade nas Conferências. Assim, foi criado um departamento específico na Prefeitura para gerir os resíduos orgânicos, dentro da Secretaria de Serviços.

O primeiro ponto tratado foi mostrar que a segregação do resíduo sólido orgânico em sua origem era viável. "Existia um mito de que isso era impossível, principalmente numa cidade como São Paulo". A grande maioria tinha a convicção de que os orgânicos sempre seriam misturados com os rejeitos[7], o que impede a reciclagem do resíduo orgânico puro (ENTREVISTADO 1).

São Paulo tem uma história de gestão de resíduos orgânicos traumática, graças à experiência das usinas de compostagem da década de 1980 até 2004, quando elas foram fechadas pelo Poder Judiciário. A concepção inicial da compostagem era algo mais simples, com o objetivo de baixar o volume de lixo dos aterros com a compostagem de lixo. Houve uma grande rejeição do processo de compostagem pela população, pois a compostagem de lixo gerava vários problemas, como fortes odores e péssima qualidade do composto. Essa era a visão dominante, e entendia o resíduo orgânico como apenas a fração úmida do lixo, sem diferenciação com os rejeitos. Nesse paradigma temos a separação dos recicláveis secos e uma não separação dos resíduos sólidos orgânicos, sendo enxergados integralmente como rejeitos. E segundo a Lei atual de 2010, isso é algo proibido, já que os rejeitos são materiais que não podem ser reutilizados e eles contaminam o material orgânico que pode ter uma destinação adequada (ENTREVISTADO 1; AMLURB, s/d).

Para quebrar o antigo paradigma da mistura de orgânicos e rejeitos, a Secretaria de Serviços e a AMLURB buscaram uma estratégia demonstrativa. O objetivo era a produção de Composto Orgânico

7 É importante esclarecer a diferença entre o lixo orgânico e o rejeito. O resíduo orgânico pode ser reciclado pelo processo da compostagem e se transformar em húmus, de ótima qualidade para o plantio. O rejeito é aquilo que você não consegue reutilizar nem reciclar (ENTREVISTADO 1).

de alta qualidade agronômica. Essa estratégia tinha dois pontos principais: o setor público deveria dar o exemplo e sinalizar que existe uma nova regra relacionada a gestão de resíduos sólidos, através da acumulação de informações de qualidade e redução de incerteza para a sociedade, e o segundo ponto era a participação cidadã, em que se mostrava que a população também precisaria assumir uma postura participativa e compromissada com a destinação de seus resíduos, assumindo soluções técnicas e democratizando a vivência prática (ENTREVISTADO 1; SECRETARIA DE SERVIÇOS, s/d).

O programa-piloto Composta São Paulo

O Composta São Paulo foi um programa-piloto lançado em junho de 2014 para incentivar e estudar a viabilidade e os benefícios relacionados ao tratamento descentralizado de resíduos orgânicos através da compostagem com minhocas. O Projeto foi uma iniciativa da Secretaria de Serviços da Prefeitura de São Paulo, por intermédio da AMLURB, realizado pelas concessionárias de limpeza urbana EcoUrbis e Loga (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015). Foi uma iniciativa-piloto do Programa de Compostagem Doméstica, que foi parte do SP – Recicla, uma rede de iniciativas para aperfeiçoar a destinação dos resíduos da cidade. A idealização e a execução foi da Morada da Floresta, negócio de impacto social referência em compostagem doméstica e empresarial (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

O principal objetivo do Projeto foi espalhar o conhecimento e a prática da compostagem na cidade de São Paulo, e consolidar uma política pública que estimule a população a praticar a compostagem doméstica. Os objetivos específicos do Projeto foram "reduzir o lixo enviado para aterros; promover hábitos alimentares mais saudáveis; elevar o descarte adequado de outros resíduos; estimular o plantio urbano e resgatar a conexão com a natureza; e aumentar a conscientização sobre o meio ambiente" (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Para a execução do projeto, a Prefeitura distribuiu kits de compostagem doméstica para os domicílios selecionados. Uma das principais metas do Projeto era a compostagem de 300 toneladas de resíduos durante os primeiros cinco meses (ESPER, 2017a). Também foi criado um *site*, manuais, vídeos explicativos sobre o tema e um grupo no Facebook para discussão e trocas de conhecimento, aberto às pessoas interessadas pela compostagem.

A compostagem com minhocas foi a escolhida para o Projeto. Ela é "uma técnica sanitária e biologicamente segura na qual as minhocas se alimentam dos resíduos orgânicos de um repositório" (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015, p. 6). Sua conservação é basicamente simples e seus resultados mudam de acordo com os resíduos introduzidos, no caso, os alimentos inseridos na composteira (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Apesar da existência de análises e validades prévias por diversos estudos científicos e também da prática por muitos cidadãos mundo afora, até hoje pouco se analisou sobre a implementação em larga escala desse tipo de compostagem: na ótica de aceitação da população, da usabilidade na moradia e dos benefícios, tanto diretos como indiretos, que a prática proporciona. "O Composta São Paulo é a maior iniciativa de implementação e estudo de compostagem com minhocas feito no mundo até hoje" (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015, p. 7).

Na execução do projeto foram encontrados alguns desafios e oportunidades em relação às atividades e à definição de compostagem. Segue a Tabela 3 a seguir com as informações:

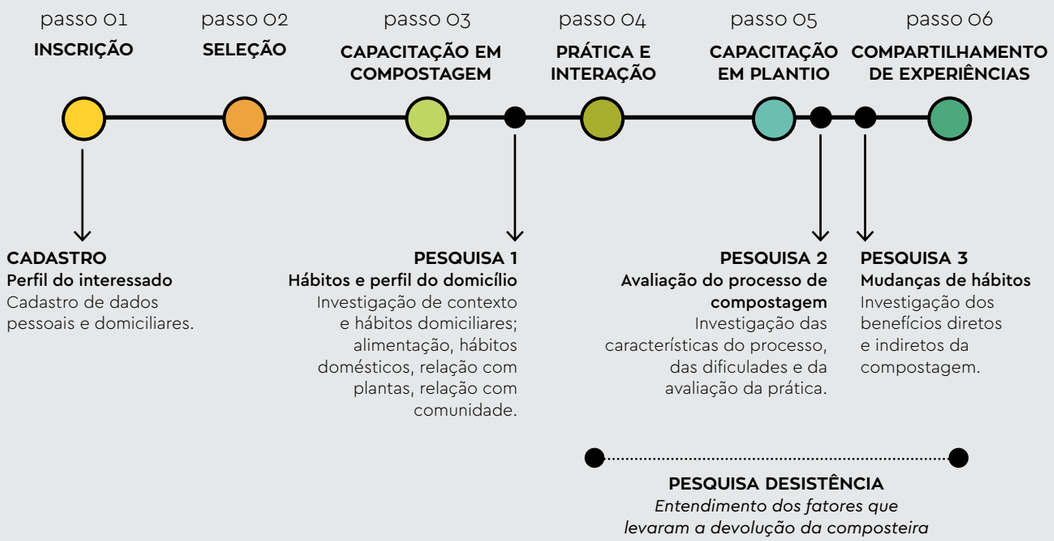
TABELA 3
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO PROJETO

	Desafios	Propostas
Terminologia Compostagem	O termo não é de conhecimento amplo ou profundo. É necessária a difusão do termo para que se torne tão conhecido quanto a "reciclagem".	O nome "Composta São Paulo" foi escolhido para disseminar o termo compostagem de forma convidativa e imperativa.
Conhecimento sobre Resíduos Orgânicos	Para quem não está habituado com separação de resíduos orgânicos, são frequentes as dúvidas em relação ao destino de cada tipo de resíduo.	Utilizar elementos de *design*, como cores fortes e iconografia, para atrair a atenção, gerar simpatia e que sejam de fácil memorização.
Medo ou Nojo de Minhocas	Por sondagens prévias, sabíamos que as minhocas geravam repulsa em algumas pessoas. Era preciso quebrar esta barreira.	Criar um personagem, com estética contemporânea, para humanizar e se aproximar das pessoas, criando elos mais carinhosos, especialmente as crianças.
Suporte	Ao se iniciar uma nova prática, surgem muitas dúvidas e ansiedade, especialmente quando se trata de algo que envolve animais desconhecidos. Um suporte feito de maneira tradicional e individualizado (via telefone ou e-mail) careceria de uma grande estrutura e tornaria mais difícil a ampliação do número de participantes.	Um grupo aberto de Facebook para descentralizar a informação e valer-se da inteligência coletiva - pessoas compartilhando dúvidas e soluções, de forma colaborativa. O grupo permitiu a participação dos interessados que não foram contemplados pelo projeto, inclusive de outras cidades do Brasil.
	Oportunidade	Proposta
Iconografia Compostagem	Ao contrário da reciclagem de resíduos secos, ainda não há um símbolo único e amplamente reconhecido para a reciclagem de orgânicos.	Desenhar um logotipo com inspiração e diálogo com o já reconhecido símbolo de reciclagem seca, para gerar familiaridade e estabelecer um novo repertório para os cidadãos.

Fonte: elaborado pelo autor através das informações disponíveis no *site* Composta São Paulo, 2015.

Na Figura 2 é possível visualizar as etapas do Projeto:

FIGURA 2
MECÂNICA DO PROJETO



Em relação às inscrições, passo 1, elas foram divididas entre demanda espontânea e entre os centros de apoio. A demanda espontânea foram as inscrições abertas para todos os interessados no projeto e os centros de apoio foram as entidades agregadoras (escolas, condomínios, vilas e associações) que foram convidadas diretamente. No total foram efetuadas 10.061 inscrições. No passo 2, foi efetuada a seleção dos contemplados, de acordo com critério detalhadamente estabelecido.

O passo 3 foi a capacitação para lidar com a compostagem doméstica, em que houve as oficinas de entrega que continham os kits de compostagem (composteira, minhocas, ancinho, neem, serragem,

manual) e uma palestra para capacitação do cidadão[8]. O passo 4 foi o início da prática e da interação com outros participantes. Todos tiveram acesso ao grupo do Facebook para interagir e tirar as dúvidas em relação ao processo de compostagem. O passo 5 foi a capacitação em pequenos plantios urbanos, com oficinas sobre o tema para os cidadãos iniciarem novas hortas ou o uso do composto para o plantio[9]. O sexto e último passo foi marcado pelo compartilhamento de experiências entre os participantes. Houve um encontro no Parque Ibirapuera, onde foram feitas rodas de conversa divididas pelas diferentes regiões da cidade e uma plataforma de depoimentos que agrupou a experiência dos participantes do Projeto (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Dentre os 10.061 inscritos, foram contemplados 2.006 domicílios para receber a composteira doméstica e participar do Projeto. Além da ficha de inscrição, os selecionados preencheram três questionários ao decorrer do projeto, com 1.535 respondentes fixos. Dessa forma, os participantes ajudaram a gerar informações e aprendizados com o objetivo de impulsionar e fomentar a elaboração de uma política pública com o objetivo de impulsionar a prática de compostagem doméstica na cidade de São Paulo (ESPER, 2017a).

A presença *on-line* também foi outro ponto significativo, tendo em vista que o grupo do Facebook foi um grande solucionador de dúvidas em relação ao processo de compostagem: mais de 5.000 seguidores, 5.000 membros do grupo do Facebook, além de mais de 40 mil visitas no *site*, sendo mais de 29 mil acessos durante o período de inscrição.

É importante pontuar, mesmo que citado anteriormente, que o projeto foi financiado pelas concessionárias Loga e EcoUrbis e não com os recursos da Prefeitura. O projeto foi enquadrado como uma das "ações de educação ambiental e de comunicação" previstas no

8 Para mais informações: <https://vimeo.com/107254366>.
9 Para mais informações: <https://vimeo.com/112972408>.

contrato da concessão da coleta de lixo, que presumia o uso de 0,5% do valor para esse fim (ESPER, 2017b, Entrevistados 1 e 2).

Durante a realização do Projeto foram coletados dados de 1.535 domicílios através de quatro pesquisas de monitoramento e avaliação, além do questionário de inscrição. Dessa forma, Esper (2017a) propôs três indicadores de impacto:

(i) Quantidade de resíduo compostado: relacionado ao objetivo de reduzir a quantidade de resíduos enviados aos aterros. Pode ser medido através das perguntas "Qual é o volume aproximado de resíduos orgânicos produzidos por dia na casa? " e "Considerando o total dos resíduos orgânicos produzidos em seu domicílio, qual porcentagem não vai para a composteira (e continua indo para o aterro)? Tanto para o grupo de tratamento quanto para o grupo controle. Assim, seria possível calcular a quantidade diária de resíduos orgânicos que foram compostados e comparar com a média dos não participantes, por exemplo;

(ii) Quantidade de outros tipos de resíduos descartados adequadamente: aqui foi pontuado o objetivo de aumentar o descarte adequado de outros resíduos e poderia ser mensurado a partir da pergunta "Dos materiais abaixo, marque aqueles que hoje você separa e descarta adequadamente, além dos orgânicos";

(iii) Hábitos alimentares saudáveis: esse indicador foi proposto por Esper (2017a) em razão do objetivo de "Promover hábitos alimentares mais saudáveis" e pode ser mensurado através das perguntas "Nos últimos seis meses": "Passei a consumir mais frutas, verduras e legumes", "Passei a buscar e consumir mais alimentos orgânicos (livre de agrotóxicos)","Passei a me informar mais sobre alimentação", "Passei a cuidar melhor do preparo dos meus alimentos", "Reduzi o consumo de alimentos industrializados", e "Reduzi o consumo de refrigerantes". As opções de respostas foram: pouco / razoavelmente / muito / não houve mudanças em relação a este ponto. Essas perguntas foram retiradas do questionário aplicado aos participantes (ESPER, 2017a, p. 6).

3 Resultados

A partir das informações já apresentadas na figura de números gerais do projeto, é possível afirmar que após seis meses do projeto, além dos contemplados, mais 2.525 pessoas começaram a compostar em seu domicílio, a partir da influência direta dos participantes do projeto. Logo, é possível notar que não só os beneficiários realizaram a compostagem, como também incentivaram outros cidadãos a iniciarem a prática (ESPER, 2017b).

Como resultado direto também é possível apontar, além das oficinas presenciais, o grupo do Facebook, que chegou a ter mais de 10.000 pessoas e que até hoje ainda debatem ativamente sobre o tema e a criação dos manuais de compostagem e plantio urbano.

Outro resultado interessante da pesquisa foi que não existiu diferença em relação a aceitação devido a localização, faixa socioeconômica ou escolaridade. Segundo o Entrevistado 1:

> *Tanto o pobre quanto o rico, tanto com escolaridade ou sem escolaridade, eles têm as mesmas dificuldades de aceitação e de adesão à compostagem doméstica. E o fator principal de adesão é o mesmo em todos os casos, que é o fato do sujeito se sentir dentro de um movimento apoiado por outros cidadãos que estão fazendo aquela prática junto com ele. Aí tem uma dinâmica que eu chamo dinâmica horizontal e vertical da comunicação. O diálogo do poder público com o cidadão. A dinâmica vertical é a seguinte: o poder público tem que ser claro, ele tem que dar as regras do jogo e a informação de qualidade abundantemente. Então, se você entrar no* site *do Composta São Paulo você vai ver uma série de vídeos explicando como é que faz isso, como é que faz aquilo, como é que arruma a matéria orgânica seca.*

Tinha-se a intenção de renovar o Projeto após o primeiro ciclo, porém ele não foi renovado. A ideia inicial era transformar o piloto em uma política pública efetiva, porém forças maiores impediram essa renovação. Segundo Esper (2017b), a renovação do Projeto através de recursos próprios da Secretaria de Serviços não era uma opção viável, por causa das limitações orçamentárias devido aos dois contratos que a Secretaria gerenciava na época – o de lixo e o de limpeza urbana.

O Entrevistado 1 também comentou o ocorrido:

> *No final do governo todo mundo [...] não teve condições políticas de avançar a renovação do projeto, mas também o empreendedor acabou colaborando por não entender essa questão política da relação com o poder público.*

Nas palavras de Esper (2017):

> *Em síntese, a falta de interesse das concessionárias em financiar esse projeto; outras pautas de negociação entre a AMLURB e as empresas mais importantes e relevantes financeiramente; a pequena prioridade da pauta frente às demandas que a gestão enfrentou; a desarticulação da equipe; e a falta de recursos próprios disponíveis para o projeto podem explicar o caso da não renovação do Composta São Paulo. (ESPER, 2017, p. 53)*

4 Análise

O Morada da Floresta foi o parceiro escolhido por ser o mais capacitado tecnicamente, tanto em termos de conhecimento quanto de experiência acumulada, entrega e manutenção de pós-venda do minhocário. Comparada a algumas ONGs, que usam formas muito rústicas de compostagem, a Morada era mais profissionalizada, algo necessário para se implementar um projeto desses numa cidade como São Paulo (ENTREVISTADO 1).

Aqui temos uma junção de objetivos e uma clara diferenciação feita pela Prefeitura entre ONGs e o negócio de impacto. Este ponto não foi explorado na pesquisa, mas seria uma questão importante a se aprofundar em novos estudos. Além disso, a vermicompostagem envolve questões de segurança, e a composteira da Morada era bem estruturada. Ela tinha três caixas de plástico (de boa qualidade), colorida, bonita, adesivada. Um produto que poderia ser comprado por um consumidor paulistano consciente. Em relação a estética, é algo "suportável dentro do ambiente doméstico e isso transmite muita segurança da tecnologia [...] A forma do objeto transmite a adesão do consumidor de que aquilo vai funcionar" (ENTREVISTADO 1).

Muitos processos burocráticos foram evitados através da triangulação entre empresas patrocinadas e o negócio de impacto, num contato direto, e entre empresas patrocinadoras e Prefeituras, cumprindo com exigências legais de contrapartidas em projetos de educação ambiental.

Aqui temos um paradoxo, pois temos modelos de aliança envolvendo empresas tradicionais, negócio de impacto e setor público. As empresas

patrocinadoras somente investem nesta iniciativa porque encontram-se legalmente obrigadas, já que a diminuição de resíduos na coleta contraria seus interesses econômicos. Uma outra complexidade com a qual a Morada da Floresta teve que lidar foi conviver com iniciativas econômicas que interferem no seu campo de atuação a partir de uma outra lógica de atuação mercadológica, social e ambiental.

Mesmo tendo evitado uma contratação direta por via da Prefeitura, que seria muito mais difícil e custosa, o negócio de impacto já se ressentiu da diferença de *timing* de ação do poder público e seus processos decisórios mais complexos, e mais de um ano se passou entre a primeira proposta e o efetivo início do projeto. No momento da aprovação, demandou-se então urgência por parte do negócio de impacto para a execução, o que dificultou o planejamento da Morada da Floresta.

O empreendedor também relata que não foi um projeto positivo financeiramente, que a questão do *timing* atrapalhou, mas que mesmo assim eles priorizaram a qualidade.

No entanto, o alinhamento de objetivos entre a Morada e a Prefeitura permitiu que a relação também transcorresse com confiança, tendo o negócio de impacto liberdade para inovar na implementação, algo essencial em se tratando de um projeto-piloto. Segundo o Entrevistado 2:

> *A relação com a Prefeitura foi o seguinte. Eles que tiveram a iniciativa, chamaram o Morada e o Morada que tocou o projeto. Eles tinham uma pessoa que supervisionava o projeto, que cuidava da parte de resíduos orgânicos da AMLURB, então tudo o que era feito era alinhado com ele, mas tudo era vindo da Morada, a gente que executou, a gente que elaborou as ideias e tal. Então a gente só pegava a aprovação deles*

para poder, burocraticamente, a gente andar com tranquilidade. Então era mais ou menos essa a relação. [...] Então dentro desse desenho a gente teve liberdade [...] para fazer o site, o design, *para ter ideias no meio do caminho. Então foi um projeto legal nesse sentido de trabalhar, porque a gente tinha liberdade de criação, por não ter um contrato muito fechado com a Prefeitura. Nosso contrato era com as empresas, a gente tinha um escopo para fazer, entregar as composteiras, fazer pesquisa, fazer oficina, fazer as cartilhas e tal, mas dentro disso a gente ia tendo* insights *para melhorar o projeto e dando, mas apesar disso não era pago, era quase que a Morada que bancava essas ideias que a gente ia tendo no caminho porque não foi cobrado pra fazer* site, *a gente não recebeu pra fazer logo, a gente não recebeu pra fazer vídeo, a gente não recebeu pra fazer nada disso, de comunicação.*

Percebe-se um comprometimento com a causa por parte do negócio de impacto, também presente em outra passagem que destaca a satisfação com os resultados alcançados para além da dimensão financeira:

> *Teve muito resultado positivo para o projeto. Teve uma popularização do termo compostagem doméstica, do assunto, do contexto. Depois teve centenas de pequenos empreendimentos vendendo composteiras similares, o que de certa maneira prejudicou a Morada, mas para pensar no objetivo maior que é fazer as pessoas fazerem compostagem, isso é um lado positivo.*

> *Um projeto apoiado pela Prefeitura, desse porte, ele traz uma chancela maior para a sociedade, então, assim, trouxe o tema da compostagem doméstica na pauta, que até então era uma coisa muito mais tímida, vamos colocar assim. Teve vários resultados positivos nesse sentido. (ENTREVISTADO 2)*

Os impactos do projeto foram percebidos nas análises documentais que mostram que os beneficiários que foram diretamente atendidos pela Prefeitura passam a disseminar e incentivar as práticas, a partir da aquisição de uma consciência ecológica. Os usuários das composteiras acabaram se articulando em um "movimento social" mais amplo, que extrapolou os objetivos iniciais dos projetos.

Estes impactos positivos contrariaram a visão inicial da Prefeitura de que o uso de composteiras poderia trazer riscos:

> *A mídia não batia no Haddad por causa do Composta. Como o Haddad estava levando porrada todo dia, qualquer ação da Prefeitura, qualquer ação da Prefeitura que se identificasse demais com o prefeito e com a Prefeitura ia levar porrada. Então nós falamos, "vamos nos disfarçar de movimento social para que a política pública seja viabilizada", e a mídia fez exatamente o que eu queria que ela fizesse. Quando falava do Composta São Paulo, ela esquecia que era do governo Haddad. Então era só elogio para o Composta São Paulo. Só que todo mundo que participava sabia que era do governo Haddad. Tinha o logo do governo na composteira. Você acessava por um* site *da Prefeitura, né? Embora muita gente talvez não soubesse, mas claramente a maioria [sabia]. (ENTREVISTADO 1)*

Por fim, existem conflitos que vão além da análise desse trabalho, como por exemplo, a força das grandes empresas em relação a manutenção do *status quo*, impedindo a inovação e uma possível solução para o problema dos resíduos sólidos e o modelo falido de aterro.

Em relação aos impactos do Projeto, o Entrevistado 1 se expressou da seguinte forma:

> *Então na verdade é assim, existe na empresa uma complicação que é essa [...] continua fazendo composteira [...] mas, né, dirigido para o público dela [...] para ter lucro né. Não deixa de ter impacto social, mas o impacto social está subordinado a estratégia de lucro, e a política pública tem outra lógica, então vamos dizer assim: a lógica da política pública ela tem que [...] quebrar esse paradigma atual do gerenciamento de resíduos sólidos que é feito por grandes empresas. E soluções técnicas, concentradas, onde você não tenha a participação da população na aprovação dessa solução concentrada, ou seja, para que possibilite o espaço para esses negócios que sejam voltados ao lucro, mas que, vinculados a impactos sociais e ambientais, possam disputar com essas grandes empresas monopolistas, e isso implica uma mudança da regra de contrato.*

5 Considerações finais

O presente trabalho teve o propósito de compreender e analisar a viabilidade de uma parceria social entre governo e negócios de impacto social. Tratando-se de negócios de impacto, um tema relativamente novo, o estudo tem como contribuição acadêmica aumentar o aprendizado nesse campo.

Em um contexto em que a gestão pública está sendo desafiada a ser mais inovadora e eficiente, num momento de restrição de recursos, ao mesmo tempo em que há um interesse de aproximação entre o mercado e o setor público para melhorar a gestão, este trabalho levanta questões muito relevantes para se pensar um *locus* de atuação para os negócios de impacto que deve ser privilegiado nos próximos anos.

Referente às alianças intersetoriais, as diversas literaturas e análises mostraram como é importante a abertura para alianças no setor social. A parceria trouxe inovação, *know-how* e pôde contribuir com o setor público de diversas formas, trazendo pessoas capacitadas e novos aprendizados para lidar com questões complexas, como a gestão de resíduos sólidos. Aqui também é possível pontuar como a Prefeitura ajudou no *marketing* e no *design* do produto para ele se adequar a uma política pública como a cidade de São Paulo. E a Morada trouxe toda a sua bagagem sobre a produção de composteiras e o seu conhecimento em lidar da melhor maneira possível com os seus consumidores, numa esfera informativa e educativa.

Como foi analisado anteriormente, a parceria trouxe muitos benefícios e resultados positivos, porém também foram retratadas dificuldades, como a complexidade de se misturar atores de diferentes setores. Dá a entender que um setor não consegue enxergar as limitações do outro e os desafios inerentes, por exemplo, a formulação de um contrato pode ser algo complexo de se definir.

Em relação às motivações e aos benefícios, a Prefeitura teve a oportunidade de inovar no setor público e trazer uma solução nova e barata para a gestão dos resíduos sólidos. Em relação à motivação da Morada, a Prefeitura ajudou na disseminação do termo de compostagem na cidade de São Paulo, ponto extremamente positivo para a expansão dos negócios além de seu nicho habitual. Sobre os benefícios, é possível apontar a mudança de cultura da população envolvida com o Projeto, como os participantes se sentiram num movimento, juntos, resolvendo um problema sério como a gestão de resíduos dentro de suas próprias casas. E os composteiros, motivados, ainda hoje participam ativamente do grupo do Facebook, uma ferramenta de comunicação essencial para o sucesso do projeto.

Em relação aos desafios e dificuldades, é possível enxergar um certo desentendimento entre as partes. E esse desentendimento foi algo já previsto na literatura, pois atores de diferentes esferas pensam nos problemas dentro de concepções diferenciadas. Além disso, as forças onipotentes de grandes organizações podem influenciar negativamente numa política pública.

As forças políticas dessas grandes empresas vão além dos questionamentos deste trabalho, mas seria um tema muito interessante de se estudar posteriormente. Outro tema interessante seria expandir a pesquisa em relação à inovação que esse projeto trouxe ao setor público e como ele pode contribuir e inspirar para o surgimento de novas políticas públicas, que procurem solucionar problemas ambientais com a ciência profunda em vez de tecnologias obsoletas.

Para finalizar os apontamentos finais, concluo que o caso pode ser analisado sob as perspectivas dos principais autores utilizados na pesquisa. Segundo a concepção de Austin (2001) e o *Continuum* da Colaboração, ao longo das entrevistas, foi possível concluir que a parceria está contida no estágio transacional. Levando em consideração as quatro características dentro do *Continuum*, será analisada a mentalidade da cooperação, o alinhamento estratégico, valor da cooperação e a administração do relacionamento.

Em relação à mentalidade da cooperação, o Projeto se encaixou no estágio mencionado, pois existiu uma mentalidade de parceria entre as partes e a Prefeitura confiou a execução do Projeto à Morada da Floresta. Quanto ao alinhamento estratégico, o Projeto foi encaixado no nível transacional, dado que foi possível notar a coincidência de missão e o compartilhamento de visão: compostagem doméstica com o intuito de separar o orgânico na origem. No tocante ao valor da cooperação, o valor criado foi mútuo, mesmo com as dificuldades ao longo do processo. E no quesito da administração do relacionamento, o Projeto se encaixou no estágio previamente citado, pois houve aprendizado informal e as expectativas de desempenho foram claras no decorrer do projeto. Em relação à ligação em nível de liderança, foi criado um departamento relacionado aos resíduos sólidos para o Projeto ser construído através de pessoas engajadas com a questão da compostagem doméstica.

Em relação à abordagem de Selsky e Parker (2005 e 2011) é possível pontuar que o Projeto Composta São Paulo se encaixa entre a plataforma de problemas sociais e setor societal. No que tange à plataforma de problemas sociais, um dos pontos é a identificação da necessidade de se repensar a destinação de resíduos orgânicos para os aterros, os parceiros analisaram e responderam a esse problema social relevante. A motivação não veio para solucionar problemas organizacionais, como seria na plataforma de dependência de recursos, mas veio de um problema fora das organizações. Um dos motivos para a

parceria ser efetuada foram pressões externas da opinião pública e de grupos de interesse envolvidos com os princípios da compostagem doméstica (Entrevistado 1). Os parceiros mantiveram a sua autonomia e trabalharam juntos para a solução de diminuição de resíduos orgânicos sendo desperdiçados em aterros. E foi uma parceria temporária em que esses atores trabalharam juntos para o atingimento de um objetivo em comum, em que houve troca de materiais, ideias para alcançarem os objetivos.

Em relação ao setor societal, a literatura diz que são parcerias onde as funções tradicionais de um setor podem passar para outro. Há uma quebra de barreiras. Esse termo incita um pouco a definição de negócios de impacto social, em que ele próprio se encontra entre o setor dois e três. E na parceria, a Morada participou de um projeto do governo, através de sua *expertise*. Foi um modelo que conseguiu enfrentar o problema da falta de compostagem de maneira efetiva. Na parceria dentro da plataforma do setor societal se tem a lógica de parceria, onde os diferentes setores, juntos, lidam com problemas sociais emergentes. E é justamente a lógica das parcerias público-privadas, segundo Selsky e Parker. Aqui, o aprendizado muda os atores após o término das parcerias, e as organizações retêm uma nova forma de pensar sobre suas missões, atividades e identidade setorial. O Projeto pode ser usado como uma grande lição de que é possível inovar na gestão de resíduos sólidos orgânicos.

Em relação às arenas, é possível afirmar que o Projeto se encaixa nas concepções de parceria entre governo e empresas, já que a Morada, além do impacto socioambiental, tem foco no lucro e é independente financeiramente.

Referências

AMLURB. **Resíduos Sólidos Orgânicos – Compostagem**. Apresentação Institucional.

ARTEMISIA**. Quem somos.** Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>.

AUSTIN, J. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

BAVA, C. S. **Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local**. In: II Foro Temático Regional Gobernabilidad Para El Empoderamiento de Los Pobres. Lima, 2002. Disponível em: <http://ftp.lna.br/users/mabans/misc/on_is/contexto.htm>.

BORGES, Breno Lagares. **Avaliação de uma aliança intersetorial**: O Programa Social Além das Letras. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BorgesBL_1.pdf>.

BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. **Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial**. Out. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/261437694_OS_CAMINHOS_E_OS_DESAFIOS_DA_COLABORACAO_INTERSETORIAL>.

COMPOSTA SÃO PAULO. **Resultados, 2015.** Disponível em: <https://compostasaopaulo.moradadafloresta.eco.br/resultados2014/>.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** São Paulo: Peirópolis, 2013. p.41-64

COMINI, Graziella. **Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. Mapa de Soluções Inovadoras. São Paulo: Instituto Walmart, 2011. Disponível em: <https://www.issuelab.org/resources/20483/20483.pdf >.

ESPER, Natalia Soares. **Proposta de Avaliação de Impacto para o Projeto-Piloto Composta São Paulo**. Fundação Itaú Social. São Paulo, 2017a.

ESPER, Natalia Soares. **Inovação no Setor Público**: Uma Análise a partir do caso do Composta São Paulo no Município de São Paulo. Monografia. (Graduação em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017b.

FISCHER, R. M. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social**. CEATS – relatório de pesquisa, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.ceats.org.br>.

FISCHER, R. M. et al. **Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social:** Pesquisa Aplicada – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br PortalFEA Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%2(Apl81ica%C3%A7%C3%A30).pdf >.

FISCHER, Rosa Maria. **Estado, Mercado e Terceiro Setor**: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. Revista de Administração – RAUSP, vol. 40, n. 1, jan-mar, 2005, p. 5-18 Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://social.stoa.usp.br/articles/0035/3113/FISCHER.pdf>.

FISCHER, R. M. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: **Anais.** Rio de Janeiro, Anpad, 2003.

GEEKIE. **Um Convite para Aprender.** 2017. Disponível em: <http://www.geekie.com.br/sobre/>.

ICE, Inovação em Cidadania Empresarial. Força Tarefa de Finanças Sociais. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto Social**. 2015. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>.

KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,** Cidade, v.17, p. 3, p.251, 2006.

LINDER, S. H.; ROSENAU, P. V. 2000. Mapping the terrain of the public-private policy partnership. In: ROSENAU, P. V. (ed.). **Public-private policy partnerships:1-18.** Cambridge, MA: MIT Press.

MORADA DA FLORESTA. **Quem somos.** 2016. Disponível em: <https://moradadafloresta.eco.br/quem-somos/>.

MORADA DA FLORESTA. **Metodologia de Seleção** (projeto Composta São Paulo). Disponível em: <https://moradadafloresta.eco.br/projetos/composta-sao-paulo/metodologia-composta-saopaulo/>.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Conclusiones:** aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. Bogotá: Amaral Editores, 2010.

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C. (orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editoria Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 15-48. Disponível em: <http://www.reformadagestaopublica.org.br/papers/1998/84PublicoNaoEstataRefEst.p.pg.pdf>.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **O pote de ouro na base da pirâmide**. HSM Management, n. 32, maio-junho, 2002.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD).

Barriers and opportunities at the base of the pyramid. The role of private sector in inclusive development, 2014. Disponível em: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/private_sector/barriers-and-the-opportunities-at-the-base-of-the-pyramid—the-.html>.

QUINTESSA. **Guia 2.5**. Guia Para o Desenvolvimento de Negócios de Impacto. 2017. Disponível em: <http://www.guiadoisemeio.com.br/>.

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management** 2005; 31; 849. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>.

SELSKY , John W.; PARKER, Bárbara. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics** 2011; 94:21-37. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0776-2>.

SECRETARIA DE SERVIÇOS. **Estratégia para a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Orgânicos**. Apresentação Institucional.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN). **Mission.** 2018. Disponível em: <http://www.sekn.org/en/quienes-somos/>.

TEODÓSIO, A. S. S. **O Terceiro Setor como utopia modernizadora da provisão de serviços sociais:** Dilemas, Armadilhas e Perspectivas no cenário Brasileiro. 2002. 120f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte 2002. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais_TeodosioAS_1.pdf>.

TRAVAGLINI, Claudio; BANDINI, Frederica; MANCIONE, Kristian. **Social Enterprise in Europe**: Governance Models. AICCON Working Papers from Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non Profit, n. 75, 2010.

YOUNG, D. Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene. **Nonprofits and Business**. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

YUNUS, Muhammad. **Building social business:** the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. New York: Public Affairs, 2010.

_____. **Creating a World Without Poverty:** Social Business and the Future of Capitalism. New York: Public Affairs, 2007

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O que são Negócios Sociais?** Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>.

2º LUGAR

GRADUAÇÃO

ELBA DE OLIVEIRA PANTALEÃO

ORIENTADORA

PROFESSORA IVANA FERRER SILVA

NEGÓCIOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE NA ÁREA DE SAÚDE EM CUIABÁ/MT

Resumo

Nicho de mercado antes esquecido torna-se atraente aos olhares dos empreendedores e passa a ser identificado como mercado potencial, pois as classes C, D e E possuem significativa capacidade de consumo. Percebido isto, somado com a necessidade de novos modelos de negócios, desponta, neste último século, um movimento de empreendimentos cujo objetivo é impactar positivamente a sociedade. Nessa percepção, o objetivo com este artigo é analisar os negócios que oferecem serviços de saúde à base da pirâmide em Cuiabá/MT, sob a ótica das dimensões de um negócio social proposto por Comini (2016). Para isso, utilizou-se da abordagem de pesquisa qualitativa, com caráter descritivo-exploratório, em um universo de sete empresas, e a coleta dos dados foi obtida por meio de entrevistas e aplicação de questionários com três gestores. Os resultados apontaram que os empreendimentos estudados possuem maior ênfase no mercado, além de não atingirem o público-alvo de forma predominante. Entre os desafios encontrados para trabalhar com a população de baixa renda, estão: o equilíbrio entre o preço e a qualidade e a mudança de cultura na adesão dos serviços. Contudo, acredita-se que, por ser uma área pouco explorada, ainda são necessárias novas estratégias para engajar esse público.

Palavras-chave: Negócios. Base da pirâmide. Serviços de saúde.

1 Introdução

Os modelos tradicionais de negócios, baseados no sistema capitalista, no qual se objetiva unicamente o lucro máximo, não contribuem de forma eficaz para o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, buscam-se novos formatos organizacionais fundamentados no bem-estar social, cujo principal desafio é impactar positivamente a sociedade (ABRAMOVAY, 2012; COMINI, 2016). É notável que o papel da organização se transformou com o passar dos anos na visão liberal, crítica e política (diferentes visões sobre o papel das empresas). De acordo com a abordagem sistêmica da administração, a empresa pode ser vista como um sistema aberto que recebe influência e também afeta o ambiente em que se encontra. Por isso, nos dias atuais, a gestão empresarial não pode mais se restringir em medir a sua eficiência por meio dos resultados contábeis e econômicos.

Assim, começa a incorporar em seus indicadores de avaliação os efeitos de suas ações na vida dos indivíduos, dos territórios e dos ecossistemas. (ABRAMOVAY, 2012). Dessa forma, suas práticas precisam ser alinhadas de modo a servir a sociedade, inserindo a parcela da população, antes relegada a permear as periferias existenciais. Nesse contexto, os serviços encarados como obrigações públicas vêm se tornando cada vez mais comuns nas políticas organizacionais da área privada. Isso porque a redução da pobreza e da desigualdade é um caminho necessário, pois, segundo o último relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) realizado em 2015, cerca de 830 milhões de pessoas no mundo são pobres que vivem com menos de dois dólares por dia, e mais de 1,5 bilhão têm empregos vulneráveis e não possuem segurança social.

"Negócios de impacto" tem se tornado um termo popular no meio empresarial, sendo indispensável ressaltar a sua evolução na discussão sobre a temática. De acordo com Barki (2013), durante os anos 1960 e 1970, o tema aparece de forma tímida, a partir da concepção de que os pobres geralmente pagam mais pelos mesmos produtos, pois compram em lojas pequenas que podem ser menos econômicas, independentemente de serem mais caras e ofertarem quantidades menores de produtos. Somente no começo dos anos 1990, a discussão a respeito dos pobres como consumidores potenciais surgiu novamente, mas ainda era restrita aos norte-americanos. Outros países se juntaram ao movimento, em 1998, o que levou a uma discussão global, com vistas à viabilização da lucratividade por meio das vendas de bens e serviços para os pobres e, concomitantemente, ao aumento do bem-estar dessa camada social. Prahalad e Hart, nesse mesmo ano, escreveram um artigo que só publicaram em 2002, intitulado como "The fortune at the base of the piramid" [A riqueza na base da pirâmide], no qual verificam o grande potencial da população das classes C, D e E, principalmente nos mercados emergentes. Desde então, pode-se observar na literatura que a temática passou a ser discutida no âmbito público e privado.

Além disso, outros acontecimentos como o prêmio Nobel da Paz, concedido ao Yunus em 2006, e, logo depois, em 2015, a criação da Agenda 2030 com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável permitiram a difusão da temática e despertaram uma geração de empreendedores sociais. Nessa conjuntura, Comini (2016) afirma que é notável o surgimento de instituições com o principal objetivo de transformar a sociedade: as organizações híbridas, conhecidas também como negócios de impacto social, um empreendimento que diz respeito ao desenvolvimento social e econômico, ao mesmo tempo, sem necessitar de ações filantrópicas, tendo em vista que se desenvolve financeiramente e tem como faculdade a distribuição dos lucros (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Entre os modelos de negócios de impacto estão os Negócios para a Base da Pirâmide, cujo objetivo é o capitalismo inclusivo, por meio da inclusão social de pessoas de baixa renda, na forma de consumidores, fornecedores, distribuidores de produtos e serviços em diversas áreas, como saúde, segurança e educação. O termo apresentado por Prahalad "Base of Pyramide (BoP)[1]", voltado para população das classes C, D e E, que representam 4 bilhões de pessoas no mundo, chega a corresponder entre 40% e 60% de toda a atividade econômica nos países em desenvolvimento (PRAHALAD, 2002). Vale ressaltar que a visualização desse perfil de consumidor foi ignorada até algum tempo atrás. A população das classes C, D e E não tinham acesso a muitos produtos e serviços já disponíveis a outras classes sociais.

Um dos segmentos que ignorava a existência de usuários, clientes das classes C, D e E com capacidade de compra, era o setor de saúde, contudo, foi uma das primeiras áreas a adaptar-se a esse novo perfil de cliente e a construir serviços e produtos que pudessem atender o respectivo segmento da sociedade. Nesse sentido, percebeu-se, nos últimos anos, o surgimento e o aumento de clínicas populares, no que tange aos serviços de saúde nas áreas de Cuiabá e Várzea Grande. Assim, busca-se responder, com esta pesquisa, o seguinte questionamento: até que ponto essas empresas instaladas na cidade de Cuiabá/MT podem ser consideradas negócios de impacto?

Por meio da metodologia "*Continuum* da Tipologia de Negócios Sociais", elaborada por Comini (2016), tem-se como objetivo geral analisar os negócios de impacto que oferecem serviços de saúde à base da pirâmide em Cuiabá/MT sob a ótica das dimensões de um negócio

1 *Base of Pyramide/BoP:* Expressão adotada por alguns autores para se referir às pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia. No entanto, há autores que utilizam essa mesma expressão referindo-se às pessoas que vivem com menos de 8 dólares por dia (PRAHALAD, 2013). No Brasil também não há ainda uma definição consensual sobre a expressão "base da pirâmide" (BdP). Alguns autores a conceituam como pessoas que pertencem às classes C, D, e E, outros usam como referência apenas as classes D e E. Há estudos que consideram apenas a renda do consumidor (BARKY et al., 2013, p. 22-23).

social. A relevância do estudo está em conhecer o posicionamento dessas instituições, se elas se caracterizam como negócios inclusivos ou empresas tradicionais. O número de estudos realizados no Brasil sobre a temática ainda é pequeno, de acordo com Comini (2012). Logo, esse estudo tem relevância para a comunidade acadêmica pela contribuição à literatura e pelo ineditismo da pesquisa na região mencionada, visto que é um tema emergente e há necessidade de se constituir um acervo teórico sobre a realidade local.

A revisão teórica vislumbra, no primeiro momento, a contextualização da saúde no Brasil e os negócios para a base da pirâmide. Em seguida, são apresentados os conceitos teóricos sobre o tema, suas principais nomenclaturas e particularidades. Para finalizar a literatura de base, discute-se as principais motivações e desafios em trabalhar com a população de baixa renda. Por conseguinte, analisou-se os resultados da pesquisa, que foram obtidos por meio dos dados discorridos nos questionários e nas entrevistas. Desse modo, ao refletir e comparar a literatura com os resultados, pode-se, então, responder aos objetivos propostos neste artigo. Ao final, apresenta-se as considerações finais, que contam com alguns apontamentos relevantes da pesquisa, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas sobre a temática.

2 Negócios de Impacto Social e a saúde pública no Brasil

São diversas as terminologias encontradas na literatura sobre os Negócios de Impacto Social (NIS), algumas possuem a perspectiva aproximada à lógica de mercado e outras à lógica social. Entretanto, em geral, os Negócios com Impacto Social dizem respeito a um modelo inovador de gestão e a uma nova configuração de negócios, em que sua principal peculiaridade é a busca concomitante de retorno financeiro e impacto social. Terminologias e conceitos distintos são um dos entraves para o desenvolvimento desses empreendimentos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2016).

Em função da emergência do tema Negócios de Impacto Social, seu constructo ainda está em elaboração, fato evidenciado pela diversidade de conceitos em torno dos negócios que versam sobre a base da pirâmide. O primeiro desafio ao estudar os negócios de impacto está na diversidade de termos e nomenclaturas usadas para sua denominação, como: empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos, negócios para base da pirâmide (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Além desses citados, encontram-se ainda na literatura os termos setor 2,5 e empresa B.

Prahalad e Hart (2002), pioneiros no conceito sobre a base da pirâmide, corroboram que esta representa um potencial ainda não vislumbrado pelas empresas, pois possui um mercado de 4 bilhões

de pessoas, e que, todavia, por possuírem uma renda *per capita* baixa é pouco explorada, uma oportunidade para abertura de novos mercados voltados para as classes C, D e E. No entanto, o início do seu constructo foi muito criticado, pois apresenta a visão de vender para a população pobre, oferecendo o crédito a altos juros e prolongando as parcelas. Hoje, o conceito já abarca outras variáveis por viabilizar o acesso a produtos e serviços e ainda incorporar o público ao BoP na cadeia de valor, por vezes proporcionando a geração de emprego e renda a pessoas desassistidas.

Apesar de diferentes perspectivas conceituais encontradas na literatura, pode-se perceber que todas têm um ponto em comum: resolver um problema social e democratizar o acesso a produtos e serviços através de um capitalismo inclusivo, com vistas a uma nova economia, mais justa e sustentável.

Diante de diferentes conceitos, Petrini, Scherer e Back (2016) chegaram à definição de que os negócios de impacto social são caracterizados por terem como principal objetivo soluções de problemas sociais e ambientais, sem necessitar de ações filantrópicas, pois desenvolvem-se financeiramente, sendo facultativa a distribuição dos lucros. Contudo, os negócios com impacto social operam baseados no mecanismo de mercado, através da combinação de competências do setor privado com as do terceiro setor (BARKI et al., 2015). Com base nos princípios até aqui estudados, pode-se concluir que o seu objetivo é melhorar a qualidade de vida dos indivíduos que se encontram na base da pirâmide.

De acordo com Polanyi (2000) a economia de mercado em sua plenitude no século XIX, ocasionada pela Revolução Industrial na Inglaterra, resultou na transformação social, a qual saiu do modelo de subsistência para o modelo de capitalismo. O sistema econômico passa a ser motivado pela lucratividade e pelo consumo, descaracterizando os princípios de reciprocidade e da redistribuição que pairavam até o fim do feudalismo.

A descoberta da máquina a vapor viabilizou a produção em escala, a qual culminou na comercialização e no surgimento do mercantilismo, causando o nascimento de uma nova economia de mercado. Modificou completamente a vida da sociedade, na qual a terra, o trabalho e o dinheiro simbolizavam a mercadoria. A autorregulação dos preços da produção passou, então, a impactar diretamente no modo de vida das pessoas. Contudo, a economia de mercado, principal espectadora da Revolução Industrial, marcou a história da humanidade aniquilando a organização social que nela se baseava (POLANYI, 2000).

Ademais, são necessários novos modelos para a economia, que incluam um propósito social, uma geração de valor compartilhado que busca o valor econômico por meio do valor social, de forma que vincule os impactos sociais aos interesses econômicos de mercado (PORTER; KRAMER, 2011). Esse valor compartilhado viabiliza a inclusão social e o acesso a oportunidades para as pessoas que se encontram à margem da sociedade e, consequentemente, a minimização da desigualdade.

Sabe-se que um dos problemas estruturais é a saúde pública. Segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), do IBGE (2013), cerca de 27,9% da população nacional possuem algum plano de saúde (médico ou odontológico), sendo que a Região Centro-Oeste ficou em terceiro lugar, com 30,4% da população. Entre as dificuldades para o atendimento na rede pública de saúde que a pesquisa apontou estão a indisponibilidade de médico (38,8%) e a falta de vaga ou de senha (32,7%).

Nessa mesma perspectiva, a pesquisa realizada em 2010, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), aponta os desafios do Sistema Único de Saúde que, entre os principais, são: a falta de médicos e a demora no atendimento nos centros de saúde ou nos hospitais e a dificuldade para consultar especialistas. Por meio dessa pesquisa constatou-se que a população anseia por um serviço público de saúde eficaz e de qualidade, haja vista a prioridade da saúde, que está diretamente relacionada à vida das pessoas. Sendo assim, essa

percepção da população sobre o SUS possibilita visualizar a atual conjuntura, a qual apresenta serviços ineficientes, apesar dos avanços do sistema desde a sua criação.

Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos é um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), num planeta onde 400 milhões de pessoas necessitam de serviços básicos de saúde e 6% da população sofrem impactos financeiros negativos com os gastos médicos, de acordo com o relatório divulgado em 2015, pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Outra problemática está relacionada com a redução dos recursos federais destinados à área de saúde, que ocorreu de 2016 para 2017, conforme o Portal da Transparência, fato que deixa cada vez mais alarmante o estado dos serviços públicos no Brasil.

Apesar dos entraves, a base da pirâmide representa mais de 60% dos pobres que são dependentes do SUS para acessar a saúde primária, e mais de 90% para cuidados secundários e terciários, conforme relatório do Banco Mundial: Análise da Eficiência do Gasto Público com Saúde (2017). Nesse mesmo relatório, identificou-se que "as ineficiências advêm, principalmente, da: escala inadequada, escassez de mão de obra, falta de incentivos para os prestadores e pacientes, aquisição inadequada e uso de drogas".

Antes dessa época, o sistema público de saúde de atenção básica hospitalar era restrito aos contribuintes da Previdência Social e seus dependentes (NOGUEIRA-ANDRADE; OLIVEIRA-ANDRADE, 2010). Essa população, que pelos motivos já mencionados não tem acesso a serviços de saúde de qualidade e não possui poder aquisitivo suficiente para pagar um plano de saúde, revela um mercado potencial que deve ser explorado. Nessa visão, as iniciativas de serviços de atendimento de saúde a baixo custo aumentam no ambiente empresarial e podem colaborar com serviços públicos na área de saúde. Diante da perplexidade do serviço público de saúde no Brasil, o engajamento do setor privado para suprir a necessidade dos grupos de menor

renda ainda é pouco representado, todavia possui uma contribuição importante para a melhoria da qualidade de vida da população.

Pesquisas do IPC Maps detectaram o perfil dos consumidores brasileiros por classes sociais. Os gastos com despesas com Saúde possuem um potencial de consumo que totalizam R$ 30.097.099.970 das classes C, D e E, no ano de 2016, além dos gastos com medicamentos que não estão inclusos. A saúde está entre os problemas que mais preocupam os brasileiros (32%), igualmente a corrupção (32%), que fica atrás apenas do desemprego (43%), segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (2016). Esses resultados são reflexos do momento econômico e político do País, contudo, a saúde permanece, desde 2014, no *ranking* como primeira prioridade, fato evidenciado pela relevância para uma vida com qualidade.

De acordo com Sen (2010), a falta de acesso a serviços e produtos é um dos indicadores de pobreza, sendo a criação de negócios com um novo formato adaptado a esse público um mecanismo para atender às suas necessidades sociais, econômicas e financeiras. Um dos segmentos que ignorava a existência de usuários com capacidade de compra nas populações das classes C, D, e E era o setor de saúde. No entanto, foi uma das primeiras áreas a adaptar-se a esse novo perfil de cliente e a construir serviços e produtos que pudessem atender a esse público.

2.1 Negócios sociais– A perspectiva de Muhammad Yunus

Diante de diferentes conceitos, Yunus é o maior expoente do microcrédito e dos negócios sociais, posto que idealizou o microcrédito em Bangladesh, reconhecido através do projeto Grameen Ban. Indignado com a miséria em seu país, pela exploração dos mais vulneráveis naquela comunidade, ele decide elaborar uma

nova lógica para os bancos convencionais; sendo assim, começou fornecendo pequenos empréstimos para os pobres. Ao perceber o aumento da procura dos valores emprestados, teve que recorrer ao banco, o qual negou o empréstimo direto para as pessoas de baixa renda. Yunus verificou que os valores emprestados eram devolvidos com pontualidade e, dessa maneira, percebeu que a sua ideia poderia ser expandida. Em vez de continuar como fiador em outros bancos, em 1983, fundou o Grameen Bank, chamado também por Banco do Vilarejo. Logo, ele ficou conhecido como o banqueiro dos pobres (YUNUS, 2000).

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), Yunus utiliza o termo "negócios sociais" numa perspectiva anticapitalista, na qual defende a ideia de que o lucro deve ser revertido para o empreendimento, com objetivo de maximizar o valor social e gerar mais impacto. Para o autor, não é possível criar uma empresa híbrida com objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo. Essa é uma visão diferenciada das demais vertentes, pois aclara que a empresa social não deve ter o objetivo da maximização dos lucros e nem possuir distribuição de dividendos, porém deve ser autossustentável, situação em que o lucro servirá para cobrir os custos de operação e o excedente reinvestido no negócio.

O modelo de Yunus é conhecido principalmente em Bangladesh e na Índia. Reconhecido mundialmente como pioneiro na área de microcrédito, apresenta uma abordagem divergente, enfatiza que a coexistência dos objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo é muito difícil, visto que são totalmente opostos, porém, não é impossível.

Nesse sentido, existem dois tipos de negócios sociais: o primeiro tem por objetivo gerar algum benefício social, em vez de maximizar os lucros dos investidores, onde não há busca de recompensa financeira, mas sim social, como a redução da pobreza, saúde para os pobres, sustentabilidade, satisfações psicológicas, emocionais e espirituais. Ademais, o segundo negócio social é aquele que trabalha com a base

da pirâmide, mas que opera com foco na maximização do lucro, no qual a ideia é beneficiar os pobres, ajudando-os a reduzir a pobreza ou evadir-se dela (YUNUS, 2008).

Yunus inovou em Bangladesh, trabalhou com foco nas pessoas, difundindo o empreendedorismo e o trabalho autônomo, na visão de que a simples criação de emprego ainda é pouco para cessar a pobreza, é preciso criar mecanismos para que as pessoas criem o seu próprio emprego. Todo indivíduo é dotado de um poder criativo e possui um potencial inexplorado e ilimitado, entretanto, a forma como a sociedade se estruturou, no que tange à distribuição de renda, propiciou a diversidade de classes sociais (YUNUS, 2000).

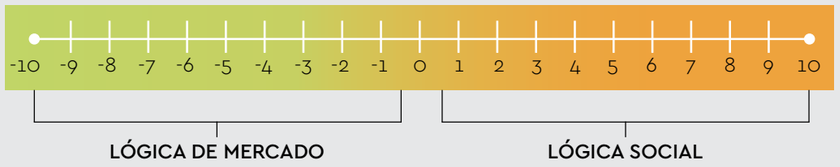
Vale ressaltar que é uma decisão do Yunus não ter lucro, pois a maioria dos autores discorda, uma vez que o investimento no setor pode ser maior se houver distribuição de dividendos. A lógica capitalista integrada à inclusão social pode possibilitar um cenário ganha-ganha, no sentido de ter um capitalismo mais justo e com menos desigualdades (BARKI, 2013). Contudo, essa abordagem singular traz à tona uma questão polêmica, que deve ser discutida, visto o sistema capitalista e progressista que prioriza a sustentabilidade financeira.

2.1.1 Características dos Negócios com Impacto Social

Os NIS conseguem gerar seu próprio capital e possuem declarados na missão o impacto social, mensuram o impacto causado e são organizações que atuam no mercado, mas que objetivam uma transformação no âmbito social, sendo essa a principal diferença entre as organizações do terceiro setor (YUNUS, 2010). Dessa maneira, Comini, Barki e Aguiar (2013) afirmam que o maior propósito do NIS é viabilizar melhores condições de vida para a base da pirâmide, iniciativa que pode fazer parte do *core business* da organização ou ainda pode ser uma atividade secundária da organização. Existem diversos tipos de negócios sociais, variados conceitos e formas de caracterização.

Sendo assim, Comini (2016) elencou quatro categorias para analisar e compreender os Negócios Sociais: finalidade do empreendimento, cadeia de valor, estrutura de governança e sustentabilidade financeira e, assim, construiu um *Continuum* para identificar os tipos de negócios sociais e seus diferentes graus de hibridismo (Figura 1). Para Comini (2016) não existe uma única forma de atuar nessa área de negócios sociais, de um lado os negócios sociais que atuam com um posicionamento totalmente voltado para a lógica de mercado e de outro voltado para a lógica social. Nesse contexto, entre eles, geralmente situam-se os negócios sociais que, em determinados aspectos, apresentam-se com formato idêntico ao de uma empresa, contudo, com algumas iniciativas que vão ao encontro das características de uma ONG.

FIGURA 1
LÓGICA DE ATUAÇÃO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS



Fonte: Comini (2016).

Assim, para classificar a atuação dos negócios sociais, Comini (2016) elaborou uma metodologia, bem como Comini, Barki e Aguiar (2013), conforme o Quadro 1. No entanto, atribuiu peso às proposições Lógica de Mercado igual a (-1) e Lógica Social igual a (1), e dividiu em quatro dimensões: finalidade, cadeia de valor, governança e sustentabilidade financeira. A dimensão finalidade refere-se aos objetivos organizacionais, aos produtos (bens e serviços) oferecidos, à missão organizacional

e ao quanto é importante o índice do potencial de crescimento do negócio (escalabilidade) e expansão. Para a dimensão cadeia de valor foram atribuídos aspectos dos clientes quanto ao alcance do nicho de mercado menos favorecido, incluindo também os fornecedores e colaboradores.

Na perspectiva governança, os NIS devem incluir a participação coletiva na tomada de decisões. A participação da sociedade beneficiada é relevante na tomada de decisão dos empreendimentos que atuam em atividades que cabem ao setor público, principalmente na educação e na saúde. Todavia, essa postura está em grande discussão na literatura e não foi totalmente resolvida (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). A última ótica apresentada é a sustentabilidade financeira, que engloba a distribuição ou não do lucro gerado e a origem da receita e dos recursos da organização.

Brandão, Cruz e Arida (2014) declaram que esse tipo de negócio vai além dos tradicionais, pois incorpora uma terceira dimensão: avaliação de impacto, enquanto nas tradicionais apenas o risco e o retorno são avaliados. Entretanto, medir os impactos sociais é uma tarefa complexa, pois deve-se analisar os impactos em um longo prazo e não de imediato, o que demanda maior *expertise*, além da criação do valor social claro e bem definido (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Nesse sentido, para Comini, Barki e Aguiar (2013, p. 59), "os negócios para base da pirâmide devem ser avaliados em seus aspectos tangíveis (acesso a bens/serviços e geração de renda) e intangíveis (resgate da cidadania e desenvolvimento do capital social)".

QUADRO 1

FATORES PARA CLASSIFICAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS - METODOLOGIA PARA EMBASAMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
Finalidade	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado. Score (-1)	Resolver um problema socioambiental. Score (1)
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população. Score (-1)	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade. Score (1)
	Intensionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central. Score (-1)	Geração de valor socioambiental é o *core business* do negócio. Score (1)
	Escala	Fator relevante. Score (-1)	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade. Score (1)
Cadeia de Valor	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais. Score (-1)	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade. Score (-1)	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação. Score (-1)	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
Governança	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva. Score (-1)	Há mecanismos intitucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua. Score (1)
Sustentabilidade Financeira	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos. Score (-1)	Lucro é totalmente investido no empreendimento. Score (1)
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços. Score (-1)	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal. Score (1)
	Total	**-10**	**10**

Fonte: Comini (2016).

Identificar o impacto gerado pelo negócio é essencial para que uma empresa seja reconhecida por atuar no âmbito dos negócios sociais. Torna-se, então, obrigatório para os empreendedores e investidores avaliar o impacto do negócio social, pois só a partir dos resultados será possível comprovar a capacidade de ser sustentável, gerando lucro e ao mesmo tempo transformar a realidade local da comunidade (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Comini (2016) salienta que a intenção é valorizar a diversidade dos formatos e não propor uma única perspectiva dos NIS, pois é relevante estudá-los considerando as peculiaridades de cada empreendimento. A iniciativa pode fazer parte do *core business* da organização ou se referir a uma atividade secundária. Na maioria dos casos, está inserida na área de responsabilidade social corporativa (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Outra "diferença entre os negócios tradicionais e os negócios sociais é justamente a associação entre retorno financeiro e impacto social positivo" (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014, p. 5). Esse formato de negócio vai além dos tradicionais, visto que incorpora uma terceira dimensão: a avaliação de impacto, enquanto que as tradicionais possuem apenas o risco e o retorno. O impacto pode ser considerado como um conjunto de resultados que ocorre em um período de tempo, e as avaliações de impacto devem ser realizadas em médio prazo (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Motivações e desafios em trabalhar com negócios sociais

Empreendedores sociais não surgem por acaso, sendo que se torna relevante identificar os fatores motivadores para tal iniciativa, haja vista a atual discussão desse modo de empreendimento e o maior engajamento das pessoas pelas causas sociais. O desejo pessoal de fazer o bem, o incentivo empresarial para resolver algum problema social, a sensibilização organizacional e a vontade de mudar a

realidade que, muitas vezes, não condiz com a teoria, encaixando-se, nesse último caso, a história de Yunus, são exemplos de estímulos impulsionadores para a idealização e a concretização de um NIS. Há ainda os intraempreendedores sociais, que atuam dentro da organização tradicional através da elaboração de projetos inovadores voltados para essa área (BARKI, 2015).

A idealização de um propósito maior é vista por diferentes visões. Porter e Kramer (2011) alertam sobre a Criação de Valor Compartilhado (CVC) nas organizações, por meio da ideia de redefinição do capitalismo, em que os autores fundamentam que a competitividade das empresas depende da saúde da comunidade que as cercam e vice-versa.

A CVC surge muito além da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), visto que os negócios que possuem CVC abordam questões sociais preocupantes por meio de impactos positivos. Sabe-se que as repercussões empresariais, como os problemas sociais, ambientais e econômicos, são percebidas pela sociedade, e a CVC apresenta-se como uma nova forma de a empresa se relacionar com a sociedade, com um escopo mais social e não somente lucrativo, partindo para a evolução do capitalismo (PORTER; KRAMER, 2011).

Existem diversos fatores que evidenciam as motivações para a criação dos empreendimentos sociais, sendo o principal a identificação de uma necessidade social em determinada área, o que remete à oportunidade de mitigar as falhas na sociedade. Adiante, outros fatores predominantes são: o envolvimento em iniciativas de empreendedorismo comercial antes da atuação na área social; o modo de financiamento do projeto, tendo em vista que pode ser um desafio; a formação superior e a atuação na área que está relacionada com o empreendimento social criado; as expectativas de ter um negócio próprio; e a criação e o alcance dos objetivos do projeto (BRAGA, 2013).

Em meio aos obstáculos e dificuldades estudados pela autora em sua tese, destacam-se a mobilização de recursos humanos e financeiros, a

burocracia e a resistência à inovação, devido ao modelo de negócio não possuir um aparato legal e acabar sendo visto pela legislação como negócio do terceiro setor. Apesar dessa pesquisa ser realizada em Portugal, não se diferencia da situação no Brasil, tendo em vista a existência dos tradicionais obstáculos para os novos negócios no país, "como o ambiente regulatório, a alta carga tributária e trabalhista e a falta de acesso ao capital, os negócios com impacto social enfrentam desafios que lhe são específicos" (MORAES; VALENTINI, 2013, p. 88).

Bernardino e Santos (2015) estudaram os fatores que exercem maior influência na criação de um negócio social e concluíram que a existência de uma necessidade social que não estava devidamente satisfeita é um fator de importância muito elevado pelos empreendedores. Assim como o compromisso com uma visão social, a determinação como ator principal para a mudança social e a determinação em resolver uma necessidade social de forma viável foram os motivos predominantes elencados pelos respondentes. Percebeu-se, com os resultados dessa mesma pesquisa, que as empresas de âmbito local ou regional identificaram a geração de fontes de receita como um motivo de maior importância, e já as empresas que atuam no âmbito nacional ou internacional constataram esse fator como menos relevante.

Os objetivos do indivíduo interferem na decisão de iniciar um empreendimento social, e entre eles destacam-se: a determinação em criar um valor social, a afiliação com uma comunidade e os objetivos de caráter pessoal, sendo que o primeiro se destaca na maioria dos casos (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

No tocante aos desafios para atingir esse nicho de mercado, Prahalad (2005) declara que, para criar canais alternativos de distribuição para a expansão do negócio, há a necessidade de criar um vínculo de confiança com o público-alvo e inovar em processos para a adequação dos produtos e serviços, pois o mercado consumidor possui suas peculiaridades. Uma das formas de criar credibilidade é desenvolver relações diferenciadas com a base da pirâmide, nas quais os clientes

não seriam apenas consumidores, mas também cocriadores dos produtos e serviços ofertados em que participariam de toda cadeia de valor da empresa.

Além disso, não basta criar algo novo e acessível, é preciso instruir os consumidores para o melhor proveito dos produtos e serviços, o que exige, de acordo com Moraes e Vanlentini (2013), o conhecimento desse mercado, que vai além da mera compreensão formal dos padrões de consumo, abarcando os estilos de vida, as escolhas e os caminhos percorridos pela população. Nessa percepção, para os empreendedores que não tiveram experiências vividas com a base da pirâmide, é preciso desenvolver um olhar antropológico para compreender os costumes e hábitos desse nicho de mercado. Além disso, os autores trazem à tona a importância do conhecimento endógeno sobre determinado mercado, levando em consideração as diferenças locais e as especificidades do meio em que estão inseridos os indivíduos.

3 Procedimentos metodológicos

Quanto aos objetivos esse estudo é definido como exploratório-descritivo, caracterizado pela abordagem qualitativa, visto a descrição com precisão dos fatos de determinada realidade e a finalidade de aprimorar o conhecimento a respeito de um determinado fato (LAKATOS; MARCONI, 2017; ZANELLA, 2009). Os objetivos específicos são: 1) Identificar o posicionamento das clínicas populares estudadas e assim classificá-las quanto a lógica de mercado ou a lógica social; 2) Verificar de que maneira as clínicas populares medem os seus impactos; 3) Compreender as principais motivações para trabalhar com a base da pirâmide; e 4) Levantar as principais dificuldades em trabalhar com o segmento da base da pirâmide na área de saúde da cidade de Cuiabá/MT. O estudo inicial buscou abranger os empreendimentos da cidade de Cuiabá/MT e região metropolitana, e inicialmente buscou-se encontrar a população do objeto de pesquisa em diversas fontes, nas literaturas, por meio de embaixadores do movimento Choice, na página da Artemísia, do sistema B e da PIPE (Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas), que mapeiam os negócios de impacto nacional. Houve, inclusive, contato com a Comini, autora referência no assunto e docente da Universidade de São Paulo (USP). Acredita-se que, pelo fato de ser um tema relativamente recente e pouco estudado, não há indícios dessas empresas locais na literatura.

No total, encontrou-se sete empresas, sendo quatro em Cuiabá e três em Várzea Grande. Acredita-se que, talvez, o universo possa ser ainda

maior em função do crescimento desordenado das cidades. Contudo, para esta análise, as empresas mencionadas serão consideradas o universo da pesquisa, que se propõe a realizar um censo entre esses negócios. Entre as três empresas instaladas na cidade de Várzea Grande/MT, a primeira faz parte da rede citada acima, a qual se negou a participar da pesquisa. A segunda foi identificada como inativa, fato que inviabilizou o contato com o gestor e impossibilitou a aplicação da pesquisa. Já a terceira empresa da convidada a participar da pesquisa, absteve-se sem nenhuma justificativa. Entre as quatro empresas instaladas em Cuiabá, apenas a integrante da rede não aceitou participar, portanto, a amostra estudada corresponde a três empreendimentos localizados na capital de Mato Grosso.

Para coletar os dados da pesquisa utilizou-se uma entrevista composta por sete perguntas abertas e um questionário composto por dez questões dicotômicas, baseado na metodologia utilizada pela Comini (2016), o qual é composto por quatro constructos: Finalidade, Cadeia de Valor, Governança e Sustentabilidade Financeira. Cada pergunta possui duas alternativas, a letra A corresponde às características das empresas sociais e possui peso (1) e a letra B refere-se às características quanto a lógica de mercado e possui peso (-1). Aplicou-se um questionário e em seguida realizou-se a entrevista, na qual os gestores estavam cientes sobre o objetivo e a intencionalidade do estudo, a exclusividade para fins acadêmicos e o caráter sigiloso quanto à identificação dos sujeitos. As entrevistas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados e transcritas na íntegra para posterior análise.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor na análise dos resultados e discussões, as empresas estudadas serão identificadas pelos gestores por meio dos seguintes codinomes: Gestor A (GA), que corresponde ao administrador da primeira empresa; Gestor B (GB), referente ao proprietário da segunda organização; e Gestor C (GC), relacionado à gerente do terceiro empreendimento. O encontro

com os gestores para a coleta dos dados ocorreu entre o dia 4 de dezembro de 2017 e o dia 4 de janeiro de 2018. Para analisar os dados coletados utilizou-se a técnica Análise de Conteúdo. De acordo com Vergara (2012, p. 7), é utilizada geralmente em pesquisas exploratórias para "identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema". Bardin (1977) divide a técnica em três etapas básicas: a) a pré-análise; b) a exploração do material por meio de procedimentos; c) o tratamento dos dados e interpretação.

A primeira etapa ocorre com a seleção do material e é referente às respostas mais pertinentes do questionário e das entrevistas. Na segunda etapa, tem-se a exploração do material, que foi realizada, neste estudo, por meio da transcrição das entrevistas e da identificação das empresas no *Continuum* da Lógica de Atuação dos negócios sociais. Ademais, na terceira etapa, realizou-se a interpretação e a discussão dos resultados, através de inferências a partir dos resultados da investigação. O procedimento relevante da análise de conteúdo é a definição de categorias congruentes aos objetivos da pesquisa (TESCH, 1990 apud VERGARA, 2012). Sendo assim, optou-se, para este estudo, pelo tipo de grade aberta na definição das categorias, pois, de acordo com Vergara (2012), as categorizações para análise não são preestabelecidas, são identificadas durante e depois do andamento da pesquisa para a discussão final dos resultados, ao contrário da grade fechada, que define preliminarmente as categorias, e da grade mista, que é a junção das duas opções anteriores (grade fechada e aberta). O Quadro 2 retrata como o trabalho foi elaborado e seus principais referenciais teóricos utilizados para embasamento da pesquisa.

QUADRO 2
MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema da pesquisa: até que ponto as clínicas populares instaladas na cidade de Cuiabá/MT podem ser consideradas negócios de impacto?
Objetivo geral: analisar os negócios de impacto que oferecem serviços de saúde à base da pirâmide em Cuiabá/MT na ótica das dimensões de um negócio social.

Objetivos específicos	Referencial teórico	Perguntas do questionário (baseado na metodologia de Comini) e das entrevistas
1. Identificar o posicionamento das clínicas populares estudadas e assim classificá-las quanto a lógica de mercado ou a lógica social.	• Comini, Barki e Aguiar (2013) – Existem diversos tipos de negócios sociais, variados conceitos e formas de caracterização. Nessa perspectiva, os autores elencaram 14 dimensões dos negócios com impacto social: objetivo principal, oferta, intencionalidade, impacto, clientes, base da pirâmide, escalabilidade, trabalhadores, formato legal, envolvimento da comunidade na tomada de decisão, prestação de contas, distribuição de lucros, valor econômico e valor social. • Comini (2016) – Com base nas 14 dimensões apresentadas por Comini, Barki e Aguiar (2013) – A autora criou um método para classificar a atuação dos negócios sociais o qual é dividido em cinco categorias: Finalidade, Cadeia de valor, Governança e Sustentabilidade Financeira.	1. Qual é a missão da organização? 2. Qual é o formato jurídico da organização? 3. Qual é o objetivo principal da organização? 4. Quais são as características dos bens e serviços produzidos pela organização? 5. A geração de valor social é o *core bussines* do negócio? 6. A replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade? 7. Os clientes pertencem predominantemente a segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social? 8. Há prioridade em contratar fornecedores da população que estão em situação de maior vulnerabilida de social? 9. Há prioridade para contratação de colaboradores que estão em situação de maior vulnerabilidade social? 10. Há mecanismos para participação coletiva no processo decisório? 11. Há distribuição de dividendos? 12. O valor econômico é por meio de recursos provenientes de serviços prestados ou depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal?
2.Verificar de que maneira as clínicas populares medem os seus impactos.	• Brandão, Cruz e Arida (2014) – É imprescindível que os empreendedores e investidores avaliem os impactos do negócio social, pois só a partir dos resultados será possível comprovar a capacidade de transformar a realidade local da comunidade. O impacto pode ser considerado como um conjunto de resultados que ocorre em um período de tempo e sugere que as avaliações de impacto devem ser realizadas em médio prazo. • Yunus (2010) – Os NIS mensuram o impacto causado e são organizações que atuam no mercado, mas que objetivam uma transformação no âmbito social, sendo essa a principal diferença entre as organizações do terceiro setor. • Comini, Barki e Aguiar, 2013 – Os negócios para base da pirâmide devem ser avaliados através dos elementos tangíveis (acesso a bens, serviços e geração de renda) e intangíveis (cidadania e desenvolvimento do capital social).	13. A empresa mede periodicamente os impactos causados? Caso sim, de que maneira?

3. Compreender as principais motivações para trabalhar com a base da pirâmide.	• Barki (2015) – O desejo pessoal de fazer o bem, a sensibilização organizacional e a vontade de mudar a realidade são motivações para trabalhar com a base da pirâmide. • Braga (2013) – Negócios sociais surgem a partir da identificação de uma necessidade social em determinada área, o que remete à oportunidade de mitigar as falhas na sociedade.	14. Como surgiu a organização? 15. O que o levou a investir nesse segmento?
4. Levantar as principais dificuldades com esse segmento na área de saúde.	• Moraes e Valentini (2013) – Entre as principais dificuldades estão: mobilização de recursos humanos e financeiros, a burocracia e a resistência à inovação, devido ao modelo de negócio não possuir um aparato legal. • Prahalad (2005) – Para criar canais alternativos de distribuição para a expansão do negócio, há a necessidade de criar um vínculo de confiança com o público-alvo e inovar em processos para a adequação dos produtos e serviços, pois o mercado consumidor possui suas peculiaridades.	16. Na sua opinião, quais são os principais desafios em trabalhar nesse segmento?

Fonte: elaborado pela autora.

4 Análise dos resultados

Neste capítulo, serão analisados os dados obtidos por meio dos questionários e das entrevistas. Entre os três gestores respondentes, dois são sócios da organização e uma é administradora. Como já fora mencionado na metodologia, eles serão denominados de GA, GB e GC. Faz-se importante ressaltar que todos afirmaram que o empreendimento é considerado de baixo custo e possui valores acessíveis à base da pirâmide. Para melhor compreensão da análise dos resultados, o Quadro 3 apresenta uma sistematização da correlação dos objetivos específicos com as categorias encontradas.

QUADRO 3
ESTRUTURA DA ANÁLISE DOS DADOS

Objetivos específicos	Categorias
Identificar o posicionamento das clínicas populares estudadas e assim classificá-las quanto a lógica de mercado ou a lógica social.	C1- Caracterização das empresas. C2 -Classificação das clínicas populares na dimensão dos empreendimentos sociais.
Verificar como as clínicas populares à base da pirâmide medem os seus impactos.	C3- A maioria das empresas estudadas avalia seus impactos levando em consideração apenas os aspectos tangíveis.
Compreender a motivação para trabalhar nesse segmento. Levantar as principais dificuldades em trabalhar com o segmento da base da pirâmide na área de saúde.	C4- Oportunidade de mercado e propósito de vida. C5- Equilíbrio entre qualidade e preço justo. C6- Questão cultural.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1 Categoria 1: caracterização prévia das empresas

As três organizações estudadas são caracterizadas pelo seu formato jurídico como empresas e atuam na área de atendimento médico, com valores acessíveis. Por isso, são conhecidas como Clínicas Populares (CP), denominadas neste estudo como CPA, CPB e CPC. Destacou-se duas microempresas que possuem menos de nove empregados (CPA e CPB) e uma empresa de pequeno porte (CPC) com mais de vinte colaboradores. Verificou-se que a empresa de maior porte é a pioneira, pois atua no mercado há mais de dez anos. Já a CPA é a mais recente, surgiu em 2017, e a CPB, em 2015.

Como foi abordado na literatura, é imprescindível que os NIS declarem na sua missão os objetivos sociais (YUNUS, 2010). Em geral, os gestores relatam que a organização tem por intuito causar o impacto na população, principalmente nas classes menos favorecidas. Isso pode ser verificado de forma clara na fala do Gestor A, ao responder que a missão da organização é: "[...] *Atender com serviço de qualidade a uma parcela da população que em geral não consegue ter acesso a esse tipo de serviço*". O Gestor B preza pela dignidade humana e a inclusão social: "*Levar saúde e dignidade pra toda a população, de forma geral e sem distinção de classe, a gente quer levar qualidade e saúde, utilizando das tecnologias atuais tudo que for possível para melhorar a qualidade do atendimento*". O gestor C não declara em sua missão o objetivo de atingir a base da pirâmide, todavia, propõe oferecer um atendimento de excelência e humanizado e afirma que possui um forte vínculo com a comunidade das classes menos favorecidas.

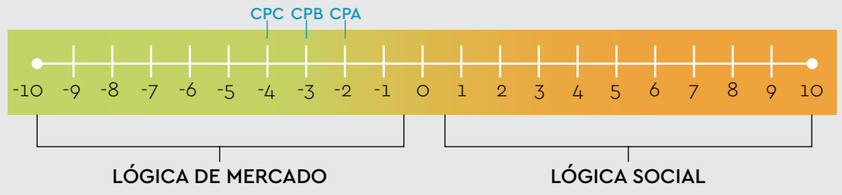
Contudo, pode-se verificar que a maioria dos empreendimentos são relativamente novos no mercado e operam com o intuito de atingir o nicho de mercado por meio de preços mais acessíveis. Verificou-se

que os empreendimentos mais novos possuem o valor declarado de forma clara e objetiva na missão.

4.2 Categoria 2: classificação das clínicas populares na dimensão dos empreendimentos sociais

Os empreendimentos estudados nesta pesquisa são analisados a partir da metodologia proposta por Comini (2016), que abrange quatro dimensões dos negócios de impacto social: finalidade, cadeia de valor, governança e sustentabilidade financeira. Na Figura 2 e no Quadro 4 são apresentados o resultado das respostas do questionário com o total da CPA (-2), da CPB (-3) e da CPC (-4). Contudo, estão classificadas na lógica de mercado. As empresas possuem similaridades em todas as dimensões, exceto na primeira dimensão quando se referem ao objetivo principal, pois as respostas nesse item foram diversificadas.

FIGURA 2
LÓGICA DE ATUAÇÃO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS ESTUDADOS



Fonte: dados da pesquisa baseados em Comini (2016).

4.2.1 Finalidade

Quanto à finalidade, os NIS devem ter como principal objetivo soluções de problemas sociais e ambientais, de acordo com Petrini, Scherer e

Back (2016). O fator comum entre os empreendimentos refere-se aos serviços voltados para as necessidades básicas da população, que se referem a saúde. Nesse primeiro bloco pode-se perceber que a geração de valor social é um fator relevante, porém não é o central, visto que os objetivos são diversificados.

A primeira pretende resolver um problema social. Já a segunda, CPB, tem os dois objetivos, aproveitar uma oportunidade e resolver um problema social. O objetivo da terceira é aproveitar uma oportunidade de mercado. De acordo com o Quadro 4, quanto à escalabilidade, as três empresas valorizam a replicabilidade, e, em vez de crescimento e expansão organizacional, priorizam a duplicação da ideia do negócio num outro local ou conjuntura social.

QUADRO 4

ANÁLISE DOS EMPREENDIMENTOS SOBRE A ÓTICA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

	Fatores	Lógica de Mercado	Empresa CPA	Empresa CPB	Empresa CPC	Lógica Social
Finalidade	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado. Score (-1)	1	0	-1	Resolver um problema socioambiental. Score (1)
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população. Score(-1)	1	1	1	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade. Score (1)
	Intensionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central. Score (-1)	-1	-1	-1	Geração de valor socioambiental é o *core business* do negócio. Score (1)

Finalidade	Escala	Fator relevante. Score (-1)	1	1	1	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade. Score (1)
Cadeia de Valor	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais. Score (-1)	-1	-1	-1	Predominante-mente segmentos da população que estão em situação de maior vulne-rabilidade social. Score (1)
	Fornecedores	Os clientes pertencem a diversas classes sociais. Score (-1)	-1	-1	-1	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação. Score (-1)	-1	-1	-1	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
Governança	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva. Score (-1)	1	1	1	Há mecanismos intitucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua. Score (1)

Sustentabilidade Financeira	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos. Score (-1)	-1	-1	-1	O lucro é totalmente investido no empreendimento. Score (1)
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços. Score (-1)	-1	-1	-1	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para se denvolver sua atividade principal. Score (1)
	Total	**-10**	**-2**	**-3**	**-4**	**10**

Fonte: dados da pesquisa baseados em Comini (2016).

4.2.2 Cadeia de valor

Na escolha dos fornecedores e dos colaboradores, as empresas não priorizam o segmento da população que está em maior vulnerabilidade social e seus clientes pertencem a diversas classes sociais. Os consumidores potenciais dos Negócios Sociais devem pertencer às classes C, D e E, de acordo com Prahalad e Hart (2002), fato que confirma ainda mais o posicionamento de mercado das organizações estudadas. Contudo, os gestores enfatizam que o objetivo inicial foi atender a demanda das classes C e D, assim explicitado na fala do GB, quando perguntado se a empresa surgiu para atender a demanda das classes C, D e E: "[...] *Quando ela surgiu sim, quando ela surgiu era esse o foco, não atendia planos de saúde, paga um valor abaixo do preço e somente o que utilizar, mas a gente teve uma questão de não vir pessoas, não vêm mesmo, nem o pessoal das classes D e E, só vem em último caso*". O GA destacou o uso do serviço como alternativa de plano de saúde por outras classes da população:

> *"[...] Hoje em dia a gente consegue observar que a gente consegue atender outras faixas da sociedade, que acaba buscando o serviço médico aqui como uma alternativa do plano de saúde, porque tem pessoas aqui que têm plano de saúde, só que elas preferem vir aqui porque tem especialistas e o atendimento é mais rápido".*

Já o GC afirmou que o principal foco é a classe menos favorecida, conseguindo abranger principalmente as classes C e D, porém, o público ainda não é a maioria. A clínica também possui convênios com outros planos de saúde nos quais os consumidores possuem maior renda. Acredita-se que esses são os mais atuantes.

4.2.3 Governança

Todas as empresas apresentaram um posicionamento de abertura para a participação coletiva da comunidade, fato relevante para Comini, Barki e Aguiar (2013), principalmente na área de saúde, como é o caso estudado. Em função do questionário ser fechado, não se sabe de que maneira existe a participação coletiva, mas a GC informou que existe pesquisa de satisfação, na qual, muitas vezes, por meio do *feedback* dos usuários, são criados mecanismos para abaixar os preços para melhor atendê-los.

4.2.4 Sustentabilidade financeira

O aspecto financeiro é a última dimensão analisada por Comini (2016), abarcando a distribuição ou não do dividendo e as fontes de receitas da empresa. As organizações investigadas convergem no sentido da lógica de mercado, visto que distribuem os dividendos e suas receitas são provenientes dos serviços de saúde prestados. Há de se observar que a literatura aborda duas óticas referentes à distribuição de dividendos quanto à renda financeira. Petrini, Scherer e Back (2016)

defendem que os NIS não necessitam de ações filantrópicas, pois são autossustentáveis e a distribuição do lucro pode ocorrer ou não.

4.3 Categoria 3: a maioria das empresas estudadas avaliam os impactos levando em consideração apenas os aspectos tangíveis

Uma das especificidades dos NIS, segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), é a avaliação dos impactos positivos na sociedade, que não é trivial, pois requer análise de longo prazo por meio de indicadores que serão definidos se o valor social estiver determinado, assim deve-se avaliar os aspectos tangíveis e intangíveis.

O primeiro entrevistado, GA, disse que, pelo fato de ser nova, ainda não mede seus impactos, mas pretende medir. Quanto ao segundo, GB, disse que mede seus impactos causados pelo programa de extensão que a empresa possui, no qual realiza mutirões de atendimento gratuito, uma das formas de atingir essa camada social, assim relata:

> *"[...] Nós realizamos mutirão de saúde, que aí é onde a gente vai nesse pessoal D e E. Então a gente realiza vários mutirões desse jeito, pelo interior também, só esse ano a gente já fez mais de 50, já são mais de quatro mil pessoas atendidas aí com prevenção de colo de útero e próstata, que é o forte, então isso a gente faz. Não tem um método exato para medir, a gente utiliza o número de atendimento, quantos casos positivos e negativos".*

A empresa mais experiente no mercado realiza pesquisas de satisfação, pois afirma que mede seus impactos por meio de "[...] *pesquisa interna de satisfação, em alguns casos ajustando valor de consultas e exames para melhor atender nossos clientes*".

4.4 Categoria 4: oportunidade de mercado e propósito de vida são fatores motivacionais para atuar no mercado para a base da pirâmide

A oportunidade de mercado é o principal motivo para a atuação nesse segmento, do ponto de vista de todos os gestores respondentes, o que converge com os resultados das pesquisas de Braga (2013) e Bernardino e Santos (2015), quando afirmam que um dos fatores motivacionais é a identificação de uma necessidade social em determinada área. Essa afirmação ficou evidenciada pela fala do GA, quando discorre sobre o motivo que o levou a investir nesse segmento: "*Esse nicho de mercado tende a surgir porque o serviço público está deficitário e não tem nenhum indicativo que ele vai melhorar, então a parcela da população que hoje é atendida pelo SUS vai parar de ser atendida*".

Nesse mesmo sentido, a GC afirma que um dos motivos pelo qual investiu no segmento foi a boa aceitação na região e a existência de médicos e parceiros focados no negócio. Numa visão mais social, o GB afirma que, além da oportunidade nesse nicho de mercado, ele possui questões pessoais, revelando, nesse aspecto, que "[...] *Essa é uma questão da oportunidade, onde você pode ajudar de alguma maneira, e também você pode ter lucro.* [...] *é uma coisa que eu já fazia, a parte social, eu como pessoa física, e a clínica me proporciona a fazer mais outras coisas. É um propósito de vida*".

O desejo pessoal de fazer o bem é visto como um dos fatores motivacionais, por Barki (2015), e quando unido com o incentivo de impactar a sociedade com base em um negócio com viés não apenas lucrativo, mas também social, apresenta-se a Criação

de Valor Compartilhado descrita por Porter e Kramer (2011). É relevante relatar que o GC confirma que, antes da criação da clínica popular, já participava de projetos sociais e atuava também com empreendimento comercial, sendo o último um dos fatores predominantes para a criação de um NIS, segundo Braga (2013). O GA também já possuía um empreendimento comercial tradicional antes da abertura da CPA e, hoje, consegue conciliar a gestão dos dois empreendimentos.

4.5 Categoria 5: a questão cultural, o equilíbrio entre qualidade e o preço justo são desafios para atuar no mercado para a base da pirâmide

Os gestores entrevistados apontaram uma das principais dificuldades em trabalhar no mercado da população de baixa renda. Os desafios apontados foram diversificados. A CPA, empresa mais recente no ramo, elencou a questão do equilíbrio entre qualidade e o preço justo, visto que um dos principais motivos para a adesão dos serviços por essa camada social é o preço baixo. Entretanto, a qualidade também é um fator relevante que, inclusive, está declarada na missão da Clínica Popular A. Na fala do GA, é possível compreender bem essa divergência:

> *"[...] Tem várias dificuldades, mas eu vou colocar a principal, seria encontrar especialistas para atender nos propósitos da clínica, porque a clínica tem um objetivo que é atender com qualidade e preço justo. Para atender com qualidade, a gente tem que ter profissionais de qualidade, pra atender com preço justo, a gente tem que combinar com esses profissionais de qualidade que também tenha interesse de atender com preço justo. Então muitas vezes um médico de qualidade não tem interesse de atender com preço justo, ele quer colocar um preço acima, entendeu? Essa é a maior dificuldade, encontrar o equilíbrio entre o preço justo e a qualidade do serviço oferecido".*

A dificuldade de mobilização dos recursos humanos foi sinalizada por Moraes e Valentini, (2013) e confirmada na fala do GA, quando diz que "*o médico de qualidade não tem interesse de atender com preço justo*".

Na opinião do GB, a maior dificuldade está na mudança de cultura dos indivíduos dessa classe social, visto que existem outras cidades em que as clínicas populares funcionam muito bem. Em Cuiabá, esse modelo de negócio não foi bem aceito, visto que a clínica já atua há mais de dois anos no mercado e ainda não conseguiu atingir essa camada social de forma predominante. Esse discurso fica claro na seguinte fala:

> *"A questão cultural é a parte mais complicada desse público. [...] Sim, pode ser pela crise econômica, nesse momento que a gente está, muita gente deixou de fazer o preventivo, vai fazer quando está no último caso, então é um ponto sim. Aqui em Cuiabá é problema cultural porque aqui as pessoas não sabem o que é uma clínica que trabalha com valores mais acessíveis. O pessoal está acostumado com o SUS que você tem que esperar uma vida ou pagar plano médico 300 a 400 reais por mês. Aqui não tem mensalidade, o cliente paga apenas o serviço que utiliza, num valor menor e com qualidade".*

Faz-se pertinente mencionar o ponto de vista de Moraes Neto e Valentini (2013), quando abordam a importância do conhecimento antropológico desse público, os estilos de vida, escolhas e costumes que o empreendedor deve ter, além do olhar endógeno para essa camada, na perspectiva da diversidade de cultura, que existe de acordo com cada regionalidade.

O GC retratou como dificuldade a "*concorrência desleal, com valores abaixo do padrão e sem qualidade*". Nesse contexto, os desafios encontrados não estão relacionados aos consumidores, como é o caso das clínicas A e B, mas estão relacionados aos concorrentes que atuam no segmento da base da pirâmide. Os desafios encontrados na literatura e referentes ao mercado estão relacionados com a falta de acesso ao capital e de ambiente regulatório para o modelo de negócio, situação que não foi encontrada em nenhum dos casos. Acredita-se que tal fato ocorra porque eles apresentam um posicionamento totalmente voltado para a lógica de mercado, sendo alguns objetivos de impacto social. Desse modo, em sua plenitude, não são considerados negócios sociais.

5 Considerações finais

A partir dos resultados encontrados verificou-se que as empresas denominadas "Clínicas Populares" surgiram a partir de uma oportunidade de mercado, tendo por referência os desafios expostos na área pública de saúde e o aumento da procura pelos serviços com preços mais acessíveis. O objetivo com esse trabalho foi alcançado, pois constatou-se que, na ótica das dimensões de um negócio social, descrito por Comini (2016), as empresas estudadas possuem ênfase no mercado e contribuem indiretamente para a redução da pobreza.

Os preços dos serviços mantêm-se bem abaixo do preço do mercado, conforme os gestores. Contudo, os empreendimentos criados para atender a base da pirâmide ainda não conseguiram atingir de forma predominante esse nicho de mercado. Sendo assim, quem tem se beneficiado com os preços mais acessíveis são as camadas sociais mais elevadas. Além disso, verificou-se que nenhum dos elementos da cadeia de valor (cliente, colaborador e fornecedor) sofre impacto com as atividades das organizações. Acredita-se que tal situação ocorra devido à geração de valor social fazer parte dos objetivos secundários das organizações.

No entanto, como foi verificado na literatura, há diversos desafios para trabalhar com esse público de baixa renda, por isso a necessidade do envolvimento com o potencial consumidor, por meio da confiança e da credibilidade. Proporcionar preços mais acessíveis para a população de baixa renda não é satisfatório, é preciso compreender suas particularidades, levando em consideração o conhecimento endógeno de cada região para a possível adequação dos serviços e/ou produtos que serão ofertados.

Pode-se perceber, através das falas dos entrevistados, que as empresas foram criadas com o intuito de gerar o "valor compartilhado" (PORTER; KRAMMER, 2011). Todavia, elas atuam ainda de forma tímida, visto que os atores principais nesse processo ainda não foram impactados. A perspectiva capitalista ainda é predominante. Por conseguinte, viu-se entre as empresas que o valor social é importante, mas não é a base do negócio cuja predominância volta-se para a lucratividade.

Em contraponto, verificou-se que o surgimento desses negócios é uma tendência, devido às falhas do mercado e à necessidade cada vez maior dos serviços básicos para a população desassistida. Em função da popularidade do termo "negócios de impacto", diversas pesquisas surgem para entender esse fenômeno. Nesse caso, a metodologia utilizada para analisar as empresas não é a única forma de estudá-las, pois os negócios de impacto podem ser analisados por diversos ângulos e possuem diferentes graus de hibridismo, segundo a literatura.

Assim, dentre as limitações deste estudo, destacam-se a dificuldade de acesso à alta cúpula das organizações e a disponibilidade dos gestores em responder ao questionário e à entrevista, visto que um gestor, responsável por dois empreendimentos, negou-se a responder e outro não concedeu nenhuma resposta. Em virtude disso, a pesquisa restringiu-se a três empreendimentos, de um total de seis negócios selecionados. Portanto, sugere-se, para futuras pesquisas, uma maior abrangência das clínicas populares e a verificação das causas para a falta de aderência aos serviços de saúde oferecidos para a base da pirâmide na cidade de Cuiabá/MT.

Referências

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.

ANDRADE, E. N.; ANDRADE, E. O. O SUS e o direito à saúde do brasileiro: leitura de seus princípios, com ênfase na universalidade da cobertura. **Revista Bioética**, v. 18, n. 1, 2010, p. 61-74.

ARAÚJO, C. E.; PONTES, E. **Análise da eficiência do gasto público com saúde**. Word Bank Group. Brasília: [S.n.], 2017. Disponível em: <**http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2017/maio/26/1.a-Banco-Mundial-Eficiencia-do-Gasto-com-Saude-CIT.pdf**>. Acesso em: 10 nov. 2017.

BARKI, E. O mercado da Base da Pirâmide. In: BARKI, Edgard et al**. Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013. p. 21-40.

BARKI, E. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? **Sociedade e Gestão-GV Executivo**, v.14, n.1, jan/jun. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996>. Acesso em: 2 set. 2017.

BARKI, E.; AGUIAR, L. Negócios com impacto social em grandes e pequenas empresas. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013. p. 65-81.

BERNARDINO, S.; SANTOS, J. F. Papel das Motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 1, n. 2, 2015, p. 32-55.

BARKI, E.; COMINI, G. M.; CUNLIFFE, A.; HARTE, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, 2015. p. 380-384.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAGA, J. M. C. **Motivações no empreendedorismo social**. Porto, 2013. 8 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços). Universidade do Porto, 2013.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social:** fundamentos. São Paulo: ICE e MOVE, [2013 ou 2014]. p. 1 a 15. Disponível em: <http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. O novo campo dos Negócios com Impacto Social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** São Paulo: Petrópolis, 2013, p. 42 a 64.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social:** um retrato de experiências brasileiras. São Paulo, 2016. 166 f. Tese (Livre Docente em Educação) – Universidade de São Paulo, 2016.

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

INEI. Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. **O que é o Setor 2.5.** s.n.t. Disponível em: <http://inei.org.br/aceleradora25/o-que-e-o-setor-2.5>. Acesso em: 10 dez. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia cientifica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORAES-NETO, A. E.; VALENTINI, N. Empreendedores de Negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto**

social no Brasil. São Paulo: Petrópolis, 2013, p. 83 a 99.

PESQUISA NACIONAL DE SAÚDE 2013. **Percepção do estado de saúde, estilos de vida e doenças crônicas**. [S.l.]: IBGE, 2014. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/PNS/2013/pns2013.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE,** São Paulo, v.56, n.2, mar-abr. 2016. p.209-255.

POLANYI, K. **A grande transformação:** as origens de nossa época. Karl Polany (1944); tradução de Fanny Wrabel. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, 2011. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e9aa/2361d3e3fe7f9cd741248f41928cf822c94e.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, v. 26, n. 26, 2002. Recuperado de: <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide:** como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social,** v. 3, n. 1, 2014. p. 85-105.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SISTEMA B. **Guia de empresas B.** Brasil: Sistema B, 2017. Disponível em: <https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2017/04/Guia-de-Empresas-B_BRASILa.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

SISTEMA B. **Empresas B Brasil.** Brasil: Sistema B, 2018. Disponível em

<http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-brasil/>. Acesso em: 5 jan. 2018.

SISTEMA DE INDICADORES DE PERCEPÇÃO SOCIAL-SIPS-Saúde - 2010. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110207_sipssaude.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza, a empresa social e o futuro do capitalismo**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2010.

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

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2000.

YUNUS, M. Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. **Global Urban Development**, v. 4., n. 2., 2008. Disponível em <http://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Comunicado de prensa conjunto OMS/Banco Mundial.** Disponível em: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/uhc-report/es/>. Acesso em: 12 dez. 2017.

PESQUISA ÍNDICE DE POTENCIAL DE CONSUMO – IPC Maps. 2017. Disponível em: <http://www.ipcbr.com/ipc-maps.html >. Acesso em: 2 nov. 2017.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais. 2017. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/rendimento-despesa-e-consumo/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?&t=resultados>. Acesso em: 4 jan. 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração.**

MENÇÃO HONROSA

JONAS ROSENBERG LESSA

ORIENTADORA

PROFESSORA SYLMARA DIAS

EMPREENDIMENTO SOCIOAMBIENTAL NO SETOR TÊXTIL:

SISTEMATIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL NO BRASIL

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo geral sistematizar a experiência obtida no processo de criação e desenvolvimento da Retalhar. Foram objetivos específicos: (i) discutir o papel dos desenvolvedores de negócios sociais no processo sistematizado; (ii) relatar os obstáculos e oportunidades identificados; e (iii) apresentar os mecanismos empregados e suas contribuições para a consolidação da Retalhar. Para isso, o estudo contemplou um levantamento bibliográfico sobre a temática dos negócios sociais e especificamente sobre a problemática da gestão de resíduos têxteis a qual a Retalhar se propõe a solucionar. A sistematização da experiência permitiu ordenar e reconstruir a lógica do processo vivido na criação da Retalhar, além de conduzir à reflexão sobre a construção dos conhecimentos oriundos de uma prática concreta. Concluiu-se que o empreendedorismo social pode ser visto como uma poderosa ferramenta de transformação da sociedade ao redirecionar as relações entre sociedade e meio ambiente por meio do mercado, ressaltando-se a importância e potencial de influência dos desenvolvedores de negócios sociais neste desafio.

Palavras-chave: Negócio social. Resíduos sólidos. Reciclagem e reúso têxtil. Empreendedorismo.

1 Introdução

Data de 1992 o surgimento de bases voltadas para o controle das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em todo o planeta, a partir da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, como medida de combate ao aquecimento global (BRASIL, 1998). Passadas mais de duas décadas, observa-se a intensificação deste fenômeno, acarretando a urgência de ações voltadas para a minimização dos impactos ambientais negativos em todas as esferas. Ocorre que, em contraponto a esta urgência, há a disseminação do consumo de massa, corroborado pelo aumento do poder de compra da população. Isso acelera os níveis de produção e consumo nos mais diversos segmentos de mercado e setores da sociedade, o que tem como consequência a geração de diversos tipos de resíduos sólidos em escalas cada vez maiores – tanto relacionados ao desperdício dos processos produtivos quanto à destinação pós-uso.

Neste contexto, são necessárias mudanças culturais que demandam um novo comportamento – tanto de produtores quanto de consumidores. Tais mudanças envolvem desde o desenvolvimento de produtos menos impactantes ao meio ambiente até o ato de repensar a necessidade de aquisição de novos bens. Embora seja um problema de âmbito global, as soluções passam por abordagens práticas e legais na esfera local.

No Brasil, uma importante regulação para o combate às práticas ambientalmente inadequadas é a Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei n. 12.305, instituída em agosto de 2010 (BRASIL, 2010) e que dá diretrizes ao gerenciamento de resíduos sólidos, buscando

prevenir e minimizar os efeitos indesejados da disposição inadequada de materiais. Na prática, contudo, não se observa o cumprimento de importantes prazos ali estabelecidos.

Em relação a consumo em massa e geração de resíduos, o setor têxtil é um dos mais críticos, envolvendo cadeias de produção globais num modelo que busca a maximização da rentabilidade financeira a qualquer custo, na maioria dos casos trazendo impactos ao meio ambiente e à sociedade. Grandes marcas globais se aproveitam de legislações pouco rígidas para alocar parte da produção em países em desenvolvimento, onde encontram mão de obra barata e um cenário livre de obstáculos à exploração desenfreada dos recursos naturais.

No Brasil, todavia, há um diferencial competitivo referente à presença de todo o parque produtivo em território nacional. Assim, não são necessários grandes investimentos em importação de materiais e o setor se desenvolve de maneira significativa: somente entre as confecções, são produzidas anualmente 9,8 bilhões de peças de vestuário (CNI, 2012), consumindo mais de 1.400.000 toneladas de diversas matérias-primas (GUIMARÃES; MARTINS, 2010).

Frente aos desafios para o Estado combater as externalidades socioambientais negativas geradas pelo modo de produção vigente, observa-se, principalmente nos países emergentes, um movimento crescente de iniciativas privadas voltadas para a geração de impacto socioambiental positivo e que se utilizam dos mecanismos de mercado para maximizar este propósito: são os chamados negócios sociais. Tais empreendimentos "têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável" (GUIA 2.5, 2015).

Neste contexto surgiu a Retalhar, um negócio de impacto socioambiental que promove a reutilização e a reciclagem de uniformes profissionais em fase de descarte. Ela atua por meio da articulação entre grandes empresas geradoras deste tipo de resíduo

e pequenos grupos de costura estruturados nos moldes da economia solidária, aqui denominados genericamente como Empreendimentos da Economia Solidária (EES)[1]. Ciente de que a prática comum entre as empresas é o envio de uniformes para aterros industriais e grandes usinas de incineração, a Retalhar atua como facilitadora, tanto para as empresas com a destinação ambientalmente adequada de seus resíduos têxteis quanto no empoderamento e na geração de trabalho para a população de baixa renda e em situação de vulnerabilidade. Assim, o presente trabalho teve como objetivo geral sistematizar a experiência obtida no processo de criação e desenvolvimento da Retalhar. Foram objetivos específicos: (i) discutir o papel dos desenvolvedores de negócios sociais no processo sistematizado; (ii) relatar os obstáculos e oportunidades identificados; e (iii) apresentar os mecanismos empregados e suas contribuições para a consolidação da Retalhar.

Tratando-se de um campo em franco crescimento como os negócios sociais, a caracterização de iniciativas apresenta uma série de desafios, que englobam a sistematização das oportunidades e dos obstáculos para criação e desenvolvimento do empreendimento. A vivência dos atores envolvidos neste universo constitui poderosa contribuição prática para prover as informações que caracterizarão os primeiros estágios do setor dos negócios de impacto no Brasil (AGUIAR; NAIGEBORIN, 2013).

Neste contexto, o relato e a sistematização do processo de criação da Retalhar se mostraram relevantes em função das diretrizes e

1 Empreendimentos econômicos solidários são organizações com as seguintes características: i) coletivas; ii) seus participantes são trabalhadores dos meios urbano e/ou rural que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados; iii) são organizações permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e os que estão em implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas; iv) podem ter ou não registro legal, prevalecendo a existência real; v) realizam atividades econômicas que podem ser de produção e bens, prestação de serviços, de crédito (finanças solidárias), de comercialização e de consumo solidário (FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2015).

oportunidades trazidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos para a gestão ambiental, bem como para aqueles envolvidos com a temática do empreendedorismo no País. A sistematização da experiência permitiu **ordenar e reconstruir** a lógica do processo vivido na criação da Retalhar, além de conduzir à reflexão sobre a construção dos conhecimentos oriundos de uma prática concreta. Assim, este estudo contribuiu com o registro das "intenções, apostas, desenvolvimentos e resultados", que poderão servir de base para práticas semelhantes relacionadas à criação e ao desenvolvimento do empreendedorismo socioambiental.

2 Procedimentos metodológicos

A metodologia empregada neste estudo baseou-se na obra de Holiday (2006) "Para sistematizar experiências", publicada pelo Ministério do Meio Ambiente do Brasil (MMA). Embora o autor tenha elaborado este documento para o campo da educação popular, o próprio MMA publicou o material como parte do "Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise do Programa-Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil", o que indica a viabilidade de aplicação prática para outras experiências de cunho socioambiental. A sistematização de experiências tem como resultado a produção de um novo conhecimento ao objetivar o vivido e colocar em ordem "conhecimentos desordenados e percepções dispersas que surgiram no transcorrer da experiência", tornando explícitas as "intuições, intenções e vivências acumuladas ao longo do processo" e se constituindo como um intermediário entre teoria e descrição (HOLIDAY, 2006, p. 25). Todavia, foi necessário ir além para obter resultados a partir da intepretação dos processos, de forma a evitar que se restringisse ao âmbito descritivo, passando a servir de base para teorização e generalização.

Para Holiday (2006), um aspecto-chave para a sistematização de experiências é a concepção metodológica dialética, pautada em conceber a realidade, conhecê-la e então atuar para transformá-la. Assim, ao se refletir sobre a ação, novos conhecimentos são elaborados. Nesta abordagem é possível relacionar "processos imediatos com seus contextos" e confrontar "o fazer prático com

os pressupostos teóricos que o inspiram", contribuindo para a "recriação e reconceitualização mediante a qual as concepções teóricas vigentes são redefinidas a partir da prática". Como forma de orientar a sistematização de experiências, Holiday (2006) desenvolveu um instrumento com pautas indicativas, passíveis de adaptações às condições de cada experiência. O **objetivo** da sistematização da experiência da Retalhar foi o de levantar informações em relação aos desafios e oportunidades existentes no ecossistema de negócios socioambientais do Brasil. Como forma de alcançar este objetivo, optou-se por delimitar o objeto de sistematização às oportunidades, dilemas e dificuldades encontrados pela Retalhar desde sua origem, no início de 2012, até o final de 2015, tendo em vista a conciliação de interesses sociais, econômicos e ambientais rumo a um modelo de negócios autossustentável. Configura-se em uma "proposta em cinco tempos que todo processo de sistematização deveria ter", conforme o Quadro 1.

QUADRO 1
PROPOSTA METODOLÓGICA PARA SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS EM CINCO TEMPOS

TEMPO	COMPONENTES
1. Ponto de partida	Ter participado ativamente da experiência
	Ter o registro das experiências
2. As perguntas iniciais	Para que queremos? (Definição do objetivo)
	Que experiência(s) queremos sistematizar? (Delimitação do objeto a ser sistematizado)
	Que aspectos centrais dessa experiência nos interessa sistematizar? (Definição do(s) eixo(s) de sistematização)
3. Recuperação do processo vivido	Reconstrução da história
	Ordenamento e classificação da informação
4. A reflexão de fundo: por que aconteceu o que aconteceu?	Análise, síntese e interpretação crítica do processo
5. Os pontos de chegada	Formulação de conclusões

Fonte: adaptado de Holiday (2006).

Assim, o "eixo de sistematização" foi definido como as decisões tomadas pelos empreendedores da Retalhar em relação aos aspectos organizacionais, suas causas e consequências para os resultados sociais, econômicos e ambientais das atividades. Dentro da proposta metodológica de Holiday (2006), a reconstrução da história foi feita com ênfase nos aspectos descritivos e dividida em duas etapas.

Reconstrução da história consistiu em apresentar uma visão global sobre os procedimentos que se sucederam no processo estudado. Enquanto empreendedor diretamente envolvido na construção da Retalhar, o autor deste artigo participou ativamente da experiência. Todavia, os primeiros estudos que culminaram na criação da empresa foram realizadas por Lucas Corvacho, cofundador da empresa. Assim, nesta etapa foi feito um resgate cronológico dos fatos a partir de consulta à agenda compartilhada pelos empreendedores da Retalhar, registros históricos de e-mails, anotações diárias e documentos cedidos pelas empresas Lutha Uniformes e Retalhar, além de entrevista com o cofundador Lucas Corvacho. A história foi apresentada num formato narrativo e descritivo, enfatizando fatos significativos ao objetivo do estudo.

Ordenamento e classificação da informação teve como resultado a localização dos diferentes elementos do processo narrado, extraindo informações e articulando-as em torno dos aspectos básicos que contribuem para alcançar o objetivo da pesquisa. Neste estudo, as informações extraídas da reconstrução do processo foram classificadas entre os seguintes aspectos: formação da equipe; aspectos burocráticos; e parcerias.

Considerando que qualquer intencionalidade parte de pressupostos teóricos, Holiday (2006, p. 84) sugere que se defina um "contexto teórico" que "deve ser explicitado para confrontá-lo, enriquecê-lo e transformá-lo graças às contribuições da sistematização e de outros processos teóricos". Assim, considerando os objetivos do presente trabalho, foi realizada uma revisão de literatura a fim de enriquecer a análise do contexto em que emergiu a Retalhar. Para a análise do contexto histórico e social de surgimento da Retalhar, foi importante observar os marcos regulatórios que incidem sobre a geração e o gerenciamento de resíduos sólidos e as suas implicações para a criação e a consolidação do modelo de negócios desenvolvido pela empresa.

O passo seguinte foi de análise, síntese e interpretação crítica do processo, buscando identificar as tensões e contradições vividas frente ao objetivo de conciliação de interesses econômicos, sociais e ambientais para um modelo de negócios autossustentável. Procurou-se identificar: (i) os resultados alcançados em cada um dos aspectos a serem conciliados; e (ii) os fatores que se constituíram como desafios ou oportunidades no processo.

Por fim, a formulação de conclusões buscou dar clareza à interpretação crítica direcionando-a para responder ao objetivo proposto no estudo. Desta maneira, foram obtidas tanto conclusões teóricas, articulando a interpretação crítica com a teoria preexistente e identificando conclusões passíveis de generalização, quanto conclusões práticas, que possuem utilidade na melhoria de futuras práticas, tanto para a Retalhar quanto para iniciativas semelhantes. Ressalta-se ainda que Lucas Corvacho, também fundador da Retalhar, validou todas as informações aqui apresentadas.

3 Revisão bibliográfica

Numa tentativa de dar luz às situações singulares que compõem este movimento transformador, Holiday (2006) descreve a importância de não somente compreender nossas ações como também reconhecer e explicitar "nossos sentidos pessoais", e confrontá-los com os sentidos comuns da sociedade em que vivemos, determinando assim duas possibilidades enfrentadas permanentemente pela subjetividade do ser humano: (i) "alienar-se" passivamente na corrente dominante, contribuindo para manter a situação estabelecida, a reprodução do passado; ou (ii) afirmar-se criativamente ante o momento histórico que se vive, fundamentando convicções, interpretações e sentidos próprios; armando-se com a imaginação para a criação do novo (HOLIDAY, 2006, p. 56).

Diante desta perspectiva, uma proposta criativa e muito inspiradora para parte da geração de jovens que ingressa no mercado de trabalho atualmente é a do professor de economia Muhammad Yunus (2008). No livro *O banqueiro dos pobres*, o bengalês comenta os prós e contras da economia de mercado: aponta ter percebido que a capacidade do sistema em liberar o indivíduo para fazer suas escolhas pessoais tinha como inconveniente o fato de favorecer os poderosos. "[Yunus] achava que os pobres deveriam tirar proveito do sistema para melhorar a sua sorte" (YUNUS, 2008, p. 261).

Auxiliando a compreensão deste suposto favorecimento aos poderosos, o livro *Introdução à Economia Solidária*, de Paul Singer (2002, p. 8), analisa o funcionamento da economia capitalista da

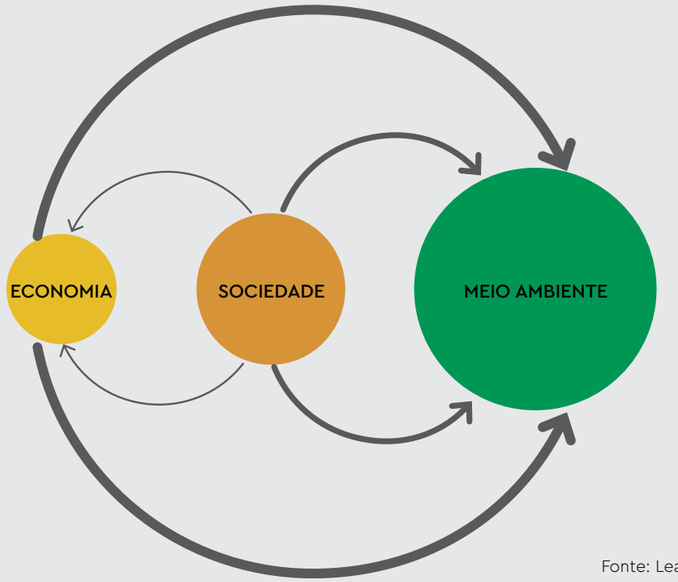
seguinte maneira: "(...) os ganhadores acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens nas competições futuras". Assim, o capitalismo produz de maneira constante uma crescente desigualdade, já que as "vantagens e desvantagens são legadas de pais para filhos e para netos". Com isso, os descendentes dos que acumularam capital – econômico, intelectual ou social –, entram com vantagem na competição econômica em relação a uma maioria desfavorecida.

Numa análise aprofundada sobre o funcionamento dos negócios, Leal (2012) menciona a priorização dada em gerar retorno aos acionistas no curto prazo, ficando em segundo plano a geração de valor à sociedade. Para compreender este senso comum, é preciso entender a chamada "correlação dos sistemas" meio ambiente, sociedade e economia. Historicamente, acreditava-se que não havia limites ambientais que ameaçassem o funcionamento da economia, que assim direcionava a sociedade e o meio ambiente. A partir da década de 1970, no contexto da Conferência de Estocolmo, ampliaram-se as discussões e o entendimento geral passou a incorporar o meio ambiente como elemento importante do sistema econômico, dada a necessidade de se considerar os limites impostos pelos recursos naturais à produção.

Um aprofundamento teórico voltado para as relações entre as forças de mercado e o meio ambiente centra-se nos conceitos de Sustentabilidade Fraca e Sustentabilidade Forte. A concepção conhecida como Sustentabilidade Fraca (amplamente adotada pelo discurso empresarial convencional) corresponde a uma busca pelo equilíbrio entre as esferas econômica, social e ambiental de modo a compatibilizar suas dinâmicas para que se mantenham a longo prazo. Segundo essa linha, as três esferas são igualmente importantes para o funcionamento dos negócios (formando o chamado *tripple bottom line*) e sua equiparação seria a forma de se atingir sociedades "economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas". Nesse sentido, entende-se que, no longo prazo, os recursos naturais não impõem limites à expansão econômica, considerando que (a) o progresso tecnológico para "eficientização" do uso dos recursos naturais é ilimitado; e (b) "capital, trabalho e recursos naturais são perfeitamente substituíveis entre si" (ROMEIRO, 2011, p. 12). Assim, as perdas de ecossistemas naturais (e dos serviços que provêm) poderiam ser compensadas por capital. Todavia, Bursztyn e Bursztyn (2012) consideram que na prática, no entanto, essas relações acabam sendo assimétricas. Observa-se que os mecanismos de mercado falham à medida que não incorporam serviços ambientais indispensáveis à vida, como a água, o ar e os ciclos biogeoquímicos. Conforme Romeiro (2011, p. 12), "para corrigir esta falha é necessário intervir para que a disposição a pagar por esses serviços ambientais possa se expressar à medida que sua escassez aumenta".

A Sustentabilidade Forte, por sua vez, tem no meio ambiente um limite absoluto à expansão da economia, dada a impossibilidade de substituição dos serviços ecossistêmicos essenciais por capital. Romeiro (2011) aponta para o efeito termodinâmico desequilibrante decorrente da introdução de materiais e energia alheios ao sistema. Os adeptos desta corrente enxergam o meio ambiente como fator limitante ao crescimento econômico não pela disponibilidade de matérias-primas, mas sim pela capacidade limitada de produzir serviços ecossistêmicos, os quais seriam insubstituíveis e inadequadamente valorados pelo mercado. No entendimento de Leal (2012), é preponderante o papel da sociedade humana como "motor das transformações" ao gerar a demanda por produtos e serviços que supram suas necessidades e, consequentemente, levar à pressão por recursos naturais e uma estrutura econômica que incentive produção e consumo (Figura 1).

FIGURA 1
RELAÇÃO DE PRESSÃO ENTRE OS SISTEMAS



Fonte: Leal (2012).

Neste sentido, a sociedade teria criado "instrumentos extremamente eficientes", os quais por meio de regras definiram o modelo econômico e, assim, a priorização e a divisão de recursos. Porém, acompanhou este processo a "eficientização" dos modelos de negócio enquanto geradores de lucro para os acionistas, afastando-os do objetivo de suprir necessidades sociais. Como exemplo maior, Leal aponta que "o valor para o acionista, e não para a sociedade" é determinante para se atribuir valor a uma empresa no mercado de ações. Neste cenário, portanto, "muitas vezes as empresas prosperam às custas da sociedade", e não junto dela.

Na prática, na tentativa de responder aos problemas oriundos do distanciamento entre as organizações e a sociedade, surgiram dentro das empresas financeiramente consolidadas os setores voltados

para a "Responsabilidade Social Corporativa", cujas ações, por não serem centrais na estratégia das empresas, acabam limitadas a uma parcela do lucro, não havendo ganhos significativos de escala nestes programas que, assim, não são capazes de promover as necessárias mudanças estruturais na sociedade (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Por outro lado, as organizações da sociedade civil ou Terceiro Setor, embora voltadas para uma atuação social e/ou ambiental, não são capazes de gerar riqueza – e sim de usá-la para reduzir desigualdades sociais e problemas ambientais –, o que leva ao enfrentamento de dificuldades (LEAL, 2012). "Está cada vez mais claro que a clássica e cômoda divisão entre atividades com fins lucrativos e com fins sociais não necessariamente nos conduzirá a um futuro melhor" (TORRES; IZZO, 2013, p. 14). É necessário, segundo os autores, superar a ideia de que negócios rentáveis e impactos sociais positivos são inconciliáveis e, para tanto, "é preciso ousar e iniciar a quebra de velhos paradigmas".

Frente a esse contexto e atento às barreiras históricas que dificultam a estruturação de negócios provenientes da base da pirâmide, especialmente em Bangladesh, onde nasceu, o economista Muhammad Yunus desenvolveu não somente iniciativas bem-sucedidas, mas também um novo modelo organizacional, que veio a ser conhecido como empresa social. São empresas iguais a quaisquer outras no que se refere à forma de sustentação e operação, obtendo receitas através de produtos e serviços oferecidos a seus clientes e buscando eficiência em cada etapa. O que as diferencia é o princípio do benefício social em detrimento da maximização de lucros. De acordo com Yunus (2008) os modelos econômicos só reconhecem o emprego assalariado, ignorando a possibilidade de um trabalho autônomo, o qual nunca recebeu nenhuma importância por parte dos economistas e, consequentemente, também foi abolido dos planos dos formuladores de políticas públicas.

Amartya Sen (2010) conceitua a pobreza como um fenômeno complexo e multidimensional, que se manifesta na sociedade sob a forma de informalidade, desigualdade e exclusão social. Confrontando este

conceito com a proposição de Yunus sobre as teorias econômicas e sua relação com o "setor informal", podemos inferir que o sistema econômico convencional acaba por perpetuar a manifestação da pobreza. Como solução para este fenômeno, Yunus afirma que a melhor estratégia passa pelo fomento ao trabalho independente por meio da criação de instituições apropriadas e adoção de medidas eficazes, eliminando assim o desemprego e consequentemente a pobreza.

No âmbito da iniciativa privada, os negócios sociais se desenvolveram por diversos caminhos a fim de conciliar sustentabilidade financeira, escalabilidade e objetivos socioambientais. Prahalad e Hart (2002), analisando a riqueza existente na "base da pirâmide", inspiraram diversas iniciativas na busca por integrar formalmente ao mercado os Setores de Baixa Renda (SBR), reconhecendo o potencial ali existente para atuação como consumidores ou mesmo produtores, gerando assim o benefício do valor social. Conforme Portocarrero e Delgado (2006, p. 303), o conceito de valor social se define como:

> *(...) a busca por progresso social mediante a remoção de barreiras que dificultam a inclusão, a ajuda a aqueles temporariamente debilitados ou que carecem de voz própria e a mitigação de efeitos secundários indesejáveis da atividade econômica.*

Das contradições existentes no modelo econômico capitalista e suas respectivas externalidades sociais e/ou ambientais negativas, surgem oportunidades que determinam as estratégias e modelos de atuação dos negócios sociais. Conforme Naigeborin (2013, p. 113), "empreendedores sociais reconhecem quando a sociedade está estacionada em um paradigma ineficiente" e passam a buscar soluções inovadoras para problemas estruturais. Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka Foundation, acrescenta que estes atores aceleram o processo de mudanças e inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum (ASHOKA, 2015).

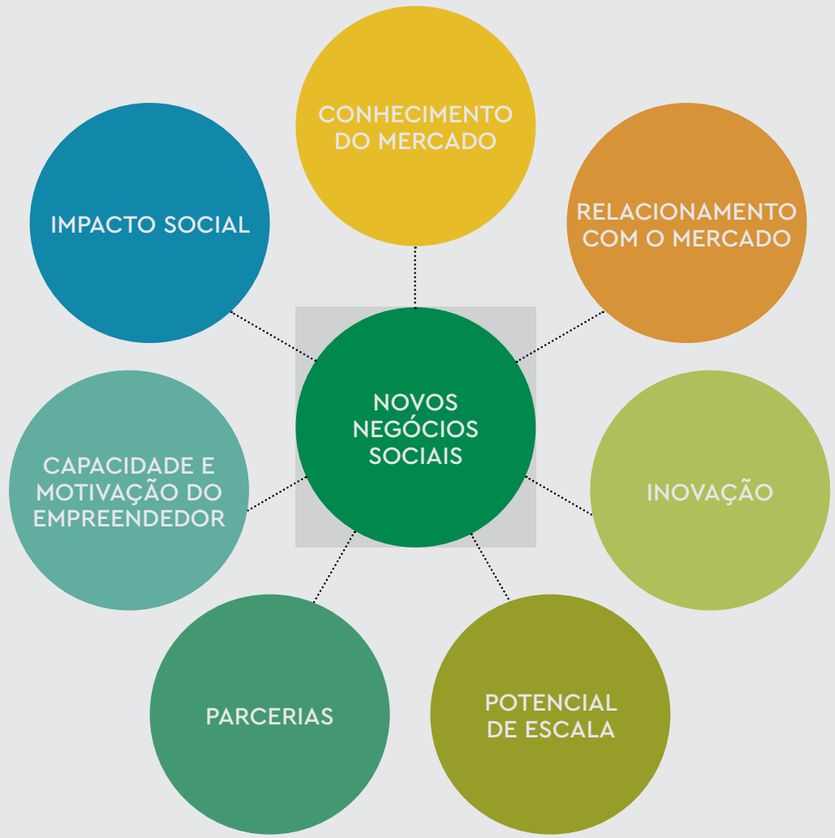
Independente do problema identificado, da solução proposta, do tipo de atuação, do valor social gerado, é fundamental que se comece a enxergar as pessoas em situação de pobreza como cocriadoras de negócios para gerar, de maneira intencional e explícita, o chamado valor compartilhado. Isso passa pela combinação entre tecnologias modernas de alcance global com a compreensão detalhada do local de atuação. Assim, como resposta às ineficientes incursões "alienígenas" das corporações à base da pirâmide, seria necessário direcionar a visão empresarial para uma nova abordagem, pautada no "diálogo profundo por meio da construção de relações pessoais de confiança, compreensão e respeito" (HART, 2013, p. 8).

Vale ressaltar que, para além de negócios sociais emergindo num ritmo crescente, surgem também diversas organizações com focos distintos, mas ainda pertencentes ao chamado ecossistema dos negócios sociais. O conceito, originário das ciências biológicas, especificamente da ecologia, é aplicado à gestão de organizações. Na visão de Prahalad (2008), trata-se de uma estrutura de criação de riqueza a partir de relações simbióticas entre o setor privado e outros atores que, mesmo com diferenças de porte, objetivos e influências, acabam complementando-se. Neste ecossistema, cada ator desempenha um papel numa relação de interdependência capaz de realizar adaptações e evoluções.

Trata-se, portanto, não somente de empreendedores que identificam oportunidades a partir de necessidades socioambientais, mas também a partir de outras necessidades inerentes a criação, consolidação e ganho de escala entre os negócios sociais. Destacam-se aqui os chamados desenvolvedores, que englobam instituições (incubadoras, aceleradoras e OSCs) criadas para favorecer o crescimento dos negócios com impacto social por meio de diversos serviços prestados ao empreendedor e seu negócio por determinado período e, diferente de uma consultoria, de maneira regular.

Um último tópico ao qual se dedicou especial atenção se refere aos fatores que influenciam no sucesso de um novo negócio social. Moraes Neto e Valentini (2013) apresentam o que chamam de "principais requisitos" para o desenvolvimento de organizações neste campo, conforme a Figura 2.

FIGURA 2
PRINCIPAIS REQUISITOS PARA NOVOS NEGÓCIOS SOCIAIS



Fonte: adaptado de Moraes Neto e Valentini (2013).

Os autores enfatizam também o que chamam de "tradicionais barreiras para os novos negócios no Brasil, como o ambiente regulatório, a alta carga tributária e trabalhista e a falta de acesso ao capital" (p. 88). Entre os desafios específicos dos negócios com impacto social, alguns dispensam um aprofundamento devido à relativa obviedade, conforme apontado por Moraes Neto e Valentini (2013). Outros já foram abordados ao longo do contexto teórico, mas resta um requisito sobre o qual nos debruçaremos para delimitar o entendimento empregado no estudo:

As parcerias constituem poderosas ferramentas para que o empreendedor possa obter conhecimento e desenvolver habilidades. Dados do Sebrae (apud MORAES NETO; VALENTINI, 2013) apontam que 22% das micro e pequenas empresas do Brasil não superam o primeiro ano de operação, sendo que 68% das falências se devem a "falta de habilidade de gestão e desconhecimento do mercado". Neste sentido, importa citar a dificuldade dos empreendedores em pagar por serviços de assessoria. Assim, fazem-se ainda mais relevantes os vínculos entre empreendedores e desenvolvedores, ressaltando-se o papel destas parcerias no suprimento das necessidades dos pequenos negócios de "conhecimento, apoio e capacitação para crescer e deixar de ser meros negócios de subsistência" (MORAES NETO; VALENTINI, 2013, p. 97). Para a compreensão da relevância, obstáculos e oportunidades existentes no campo de atuação da Retalhar, faz-se importante compreender o ambiente político e econômico em que o empreendimento se insere.

4 Um panorama do contexto legal e setorial em torno da Retalhar

Instituída pela Lei Federal n. 12.305/2010, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010) marca a regulamentação de políticas ambientais na temática de resíduos ao dispor sobre as "diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, (...) às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis", conforme seu artigo 1º. Um conceito de grande importância para o presente trabalho é o da logística reversa, definida pelo art. 3º, inciso XII como um:

> *[...] instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. (BRASIL, 2010)*

As diretrizes da legislação em questão estabelecem uma ordem de prioridade a ser observada na gestão e no gerenciamento de resíduos sólidos, conforme exposto em seu Artigo 9º: "não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos". Vale mencionar ainda a definição de ***disposição final ambientalmente adequada*** trazida pela PNRS, conforme Artigo 3º, inciso VIII, referindo-se à distribuição dos rejeitos em aterro atendendo às normas operacionais específicas para prevenção de riscos (BRASIL, 2010).

Os efeitos deste marco legal têm incidência relevante sobre a cadeia têxtil nacional, já que, por pautar-se num modelo de consumo exacerbado e produção em massa, o setor apresenta um cenário crítico em relação à questão dos resíduos sólidos, acarretando uma série de problemas a serem solucionados com urgência. Porém, no Brasil, a incidência de marcos regulatórios específicos sobre a gestão de resíduos têxteis é ainda incipiente e dispersa. A matéria-prima da confecção envolve uma vasta cadeia, que se inicia na agropecuária, passa pela indústria química e, após diversas etapas, chega ao consumidor final. Por este motivo, a indústria do vestuário possui uma alta pegada de carbono, com emissões em todas as suas fases. "Em média, para produzir um quilo de tecido, usa-se 0,6 quilos de energia equivalente, e dois quilos de CO_2 equivalente são emitidos" (UNIETHOS, 2013)

No estudo elaborado por Farrant, Olsen e Wangel (2010) consta uma importante informação para efeito da análise da destinação considerada ambientalmente adequada ao resíduo têxtil: devido ao elevado consumo energético para produção de tecido, o processo de coincineração, tido como sustentável por aproveitar a energia da queima de resíduos, é capaz de recuperar no máximo 4% de energia já consumida. Dada a altíssima carga ambiental submetida à indústria têxtil, é possível concluir que o desperdício de tecido deve ser minimizado de todas as formas possíveis – seja na produção em

si ou no pós-uso dos produtos. Agrava a situação o curto ciclo de vida comercial dos materiais, o que, associado à intensiva utilização de recursos naturais e à posterior geração de resíduos sólidos, torna necessária a discussão em torno de produção e consumo responsáveis (LEITE, 2009).

Quando se trata do nicho específico de uniformes profissionais, a questão dos resíduos pós-consumo é peculiar: por se tratar da imagem da empresa perante o público, qualquer desgaste em uma peça é suficiente para que seja descartada. Ainda mais graves são os casos em que há trocas de logomarcas, que levam ao desuso qualquer material com a identidade visual a ser alterada, o que inclui os uniformes, mesmo quando novos e estocados. Para se dimensionar a questão apresentada, em 2012 o Brasil produziu 256 milhões de peças de roupas profissionais e importou outros 23 milhões. Em 2014, eram 1.300 unidades produtivas com porte profissional em todo o País (SINDITÊXTIL-SP, 2014).

Contudo, apesar do valor ambiental agregado no resíduo têxtil, ainda não é dada a devida importância a este tipo de material. Como exemplo, anualmente a ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais – edita e publica o "Panorama de Resíduos Sólidos no Brasil", que aborda resíduos sólidos urbanos, resíduos de serviços de saúde e ainda a reciclagem de alumínio, papel, plástico e vidro. Não há menção aos resíduos têxteis (ABRELPE, 2011; 2012). Conforme Zonatti et al. (2014), os relatórios e pesquisas acadêmicas relacionados ao tema dos resíduos urbanos desenvolvidos por órgãos públicos ou privados costumam incluir os têxteis na classificação "outros" ou nem mesmo mencionam a categoria.

Para Manzini, Vezzoli e Carvalho (2002), muito além de fatores relacionados aos produtos e processos produtivos, as empresas são atores sociais com papel fundamental na promoção de ações de mudança na sociedade a partir de suas atitudes frente aos consumidores e colaboradores. Portanto, quando se trata do setor

têxtil, segundo maior empregador da indústria de transformação do Brasil, tem-se uma importante ferramenta de mudança de hábitos na sociedade. Porém, diante da ineficiência dos estados nacionais em regulamentar, controlar e fiscalizar aspectos e impactos socioambientais das diversas empresas, acaba prevalecendo a "redução de custos", cujas externalidades recaem sobre o meio ambiente e a sociedade, oscasionando impactos negativos em escala global. Todavia, existe um movimento também global que se apresenta como possível solução para este tipo de conflito.

A partir de um trabalho iniciado em 2012 por Lucas Corvacho com iniciativas do que viria a ser o Setor de Redução de Impactos da Lutha Uniformes, confecção de uniformes profissionais localizada em São Paulo/SP, surgiram os primeiros desafios e consequentes oportunidades que culminariam na criação da Retalhar.

4.1 O modelo de negócios da Retalhar: reconstituição da história

O modelo de negócio consolidado pela Retalhar consiste na gestão e no gerenciamento de logística reversa de uniformes profissionais e serviços complementares. Dada a obrigatoriedade em dar destinação ambientalmente adequada aos resíduos e o interesse das grandes marcas em um posicionamento alinhado às questões socioambientais, estas organizações pagam à Retalhar pela reciclagem ou reutilização dos uniformes a serem descartados, sempre sob garantia de segurança à marca.

A Retalhar oferece quatro alternativas para o processo (Figura 3): (i) reciclagem; (ii) descaracterização para doação; (iii) produção de brindes; e (iv) transformação em cobertores populares.

FIGURA 3
IMAGENS DO PORTFÓLIO RETALHAR

(i) Uniformes triturados em meio a outros retalhos na indústria recicladora.

(ii) Jaqueta descaracterizada para doação

(iii) Brindes produzidos a partir de uniformes pós-consumo

(iv) Composição de cobertor popular contendo uniformes desfibrados

Fonte: arquivo interno Retalhar (2014-2015).

4.1.1 Construindo um empreendimento social: lições aprendidas

A partir do exposto por Moraes Neto e Valentini (2013), são apresentadas abaixo as lições aprendidas ao longo da estruturação da Retalhar divididas em três dos fatores apontados como relevantes para o sucesso de um empreendimento social.

Equipe

A equipe é um importante fator para o sucesso de um empreendimento social. Na Retalhar, conforme surgiam as demandas, a equipe aumentou. A motivação e o engajamento dos dois empreendedores foram fundamentais para a consolidação do projeto, dado o empenho em aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento da reciclagem têxtil, os possíveis nichos de atuação e ainda a disposição em assumir as tarefas burocráticas em prol do objetivo maior por trás da criação do negócio. Com o aumento dos clientes e, consequentemente, das demandas produtivas, L.D.[2] foi o primeiro colaborador contratado. Formado em *design* de produtos com foco em sustentabilidade e tendo experiências de trabalho junto a grupos produtivos pautados na economia solidária, L.D. agregou noções e habilidades de suma importância para o trabalho da Retalhar, tanto nos aspectos produtivos e operacionais quanto no que se refere ao relacionamento construído junto aos EES.

Com um déficit de competências em relação ao conhecimento dos aspectos financeiros, a Retalhar realizou a contratação de V.M., acreditando que seu conhecimento seria suficiente para fortalecer a equipe. Entretanto, mesmo tendo levado a uma série de avanços significativos, ficou evidente que há pontos a serem observados além das capacidades do indivíduo, tais como motivação, objetivos e alinhamento à cultura e estratégias de curto, médio e longo prazos da empresa, o que apresenta relevância ainda maior quando se trata de uma empresa em estágio inicial. Assim, dando maior ênfase a estes elementos, a Retalhar contratou J.P., cuja experiência, engajamento e habilidades supriram diversas demandas e permitiram uma nova distribuição de responsabilidades com efeitos positivos para a produtividade nos processos internos da empresa.

2 Para garantir o anonimato dos colaboradores, seus nomes foram grafados apenas pelas iniciais.

Ao longo da história da Retalhar, ficou claro que tão importante quanto as experiências e habilidades da equipe é a motivação que cada membro tem no propósito por trás da marca: o desejo em fomentar e provar a viabilidade prática de se sustentar e crescer por meio de atividades benéficas à sociedade e ao meio ambiente, sem gerar externalidades negativas que recaem sobre elementos mais frágeis. Tal constatação, embasada nos salários muito abaixo das práticas de mercado convencional ou até na ausência de remuneração, em alguns casos, corrobora com a ideia de Yunus (2008, p. 264), segundo o qual "(...) objetivos sociais podem substituir a ganância como poderosa força motivadora".

Aspectos burocráticos

Moraes Neto e Valentini (2013) apontam os aspectos burocráticos como fatores importantes para o sucesso dos negócios sociais, o que chamam de "tradicionais barreiras aos negócios", envolvendo a alta carga tributária e o ambiente regulatório. Na Retalhar, sem dúvidas esta questão influenciou muito na trajetória da empresa, incidindo especialmente sobre a motivação dos empreendedores e sobre os recursos financeiros. Não fosse a captação obtida a título de doação junto à incubadora NESsT no início de 2015, seriam grandes as chances de a empresa não ter condições de arcar com todos os custos.

Considerando a escassez de recursos comum às empresas em estágio inicial, com especial incidência em negócios que abrem mão de parte da rentabilidade em prol de benefícios socioambientais, os aspectos burocráticos tiveram incidência negativa sobre a consolidação da Retalhar. Todavia, vale ressaltar que, após a obtenção de todas as documentações legais pertinentes, tais aspectos podem se tornar um diferencial da empresa frente a outros concorrentes para a destinação dos uniformes.

Parcerias

Conforme apontado por Moraes Neto e Valentini (2013), a importância das parcerias consiste no suprimento de lacunas de conhecimento dos empreendedores e na colaboração com estes para o desenvolvimento de habilidades, referindo-se especialmente aos desenvolvedores de negócios, tais como incubadoras e aceleradoras. Neste sentido, ao longo do processo de consolidação da Retalhar, destacam-se quatro organizações: Rede Papel Solidário, Yunus & Youth, NESsT e Worth a Million. Apesar de as quatro parcerias terem coincidido durante um curto período, cada qual teve a sua importância.

A **Rede Papel Solidário**, cuja parceria se iniciou ainda em janeiro de 2014 e se sustentou até março de 2016, apresentou aos empreendedores a ferramenta do plano de negócios, norteou reflexões sobre aspectos da formalização e trouxe proposições relevantes sobre o modelo de negócios e estratégias comerciais, além de viabilizar diversos contatos com outros atores do ecossistema dos negócios sociais e, principalmente, contribuir de maneira proativa na captação de clientes. Desde julho de 2015, formalmente a parceria se restringe às duas últimas contribuições mencionadas. A associação é aberta aos interessados mediante pagamento de um valor variável em função do tipo de parceria.

A entrada da Retalhar no ***Fellowship Program* da Yunus & Youth**, em agosto de 2014, teve sua relevância maior no que tange à motivação dos empreendedores. Por ter ocorrido um processo seletivo internacional (a partir de inscrições abertas *on-line*), o resabertas ***on-line***), o resultado trouxe aos sócios maior segurança sobre o potencial de impacto socioambiental e econômico da empresa. Além disso, o contato com uma rede global de empreendedores sociais e com mentores experientes no mercado também foram benéficos ao promover um olhar aprofundado sobre alguns aspectos até então negligenciados pela equipe.

As contribuições da **NESsT** se iniciaram mesmo antes da participação da Retalhar no Portfólio de Incubação da organização. Já durante o curso oferecido na FEA-USP, foram apresentadas diversas ferramentas práticas durante as aulas expositivas, além do importante acompanhamento na elaboração do plano de negócios, direcionando pesquisas e propondo melhorias. Após a seleção da Retalhar como melhor plano de negócios e a entrada oficial na organização, houve grande amparo para a realização do planejamento estratégico, definição de investimentos prioritários e suporte às mais difíceis tomadas de decisão realizadas pelos empreendedores ao longo do processo, além do evidente impacto positivo representado pela doação de capital financeiro, dando maior tranquilidade ao dia a dia de trabalho da empresa. Ressaltam-se os benefícios oriundos da criação do Programa NESsT Partners e a consequente aproximação de seus membros à equipe da Retalhar, apresentando ferramentas e trazendo reflexões sobre a expansão do negócio, além da possibilidade de receber um aporte de capital financeiro para investimento na empresa dentro do modelo *impact first*, conforme proposto por Daniel Izzo (2013). Por ter acesso relativamente restrito por meio da realização periódica de concursos, pode-se afirmar que esta parceria foi viabilizada pelo pertencimento do empreendedor Jonas Lessa à comunidade acadêmica da Universidade de São Paulo.

Por fim, o programa de pré-aceleração pelo qual a Retalhar formou uma parceria de seis meses com a **Worth a Million** foi de grande produtividade para a empresa, possivelmente em função da adequação entre a metodologia da organização e o momento vivido pela Retalhar. A parceria, que também foi um desdobramento da disciplina oferecida pela NESsT junto à FEA-USP, seguiu mesmo após o término do programa, já que o fundador da WAM, Valentim Biazotti, ainda é tido como conselheiro da Retalhar. Ao longo dos seis meses, foram compiladas diversas ferramentas associadas ao empreendedorismo que permitiram a efetiva consolidação do posicionamento da marca,

agregando maior assertividade em diversos temas, como estratégias comerciais e formação da equipe. Provavelmente muitos dos aspectos estrategicamente abordados ao longo do programa só teriam sua importância percebida pelos empreendedores ao diagnosticar problemas maiores no dia a dia da empresa.

Por fim, cumpre ressaltar a percepção dos empreendedores em relação à dispersão de esforços, algumas vezes ineficazes, pelos múltiplos programas de mentoria dos desenvolvedores de negócios com grande variabilidade de metodologias. O acompanhamento de um negócio em estágio inicial por terceiros demanda uma atuação próxima e cuidadosa, já que não participam ativamente do cotidiano dos empreendedores. Neste contexto há grande risco de os mentores afetarem negativamente a motivação da equipe, já que acabam com maior frequência diagnosticando erros e pouco contribuindo com o processo de melhoria nas tomadas de decisão, inerentes ao empreendedorismo. É relevante que os desenvolvedores tenham nos empreendimentos apoiados o aspecto central de seu modelo de atuação, o que envolve não somente a metodologia de trabalho e seus processos, como também modelos de remuneração e estratégias de crescimento alinhados, de maneira a minimizar os impactos sobre a geralmente frágil situação financeira dos empreendimentos sociais em estágio de desenvolvimento. Isso implica aos desenvolvedores também uma tomada de risco, de maneira a compartilhar em certa escala os sucessos e fracassos que venham a acontecer.

4.1.2 Apresentação, discussão e resultados da experiência do empreendimento social

a) Resultados sociais

Entre os resultados gerados pela Retalhar ao longo de sua história, sobressai-se o resultado tangível referente à renda gerada para os Empreendimentos de Economia Solidária, por meio da qual beneficiam

com aproximadamente um terço do faturamento da Retalhar[3]. Mesmo sem um fluxo contínuo de trabalho, a renda pontualmente gerada na parceria entre a Retalhar e os EES representa um incremento significativo na remuneração dos trabalhadores envolvidos. São 33 trabalhadores diretamente empregados no processo, em sua maioria mulheres, além de 120 familiares indiretamente beneficiados por essa receita.

Como valor social intangível gerado, no que se refere ao acesso a bens e serviços, os resultados consistem na inserção no grande mercado que os EES obtêm por meio da Retalhar, reduzindo a ociosidade destes grupos, comum devido aos períodos recorrentes sem demandas produtivas. Na prática, os resultados intangíveis gerados pelo trabalho da Retalhar tornam-se perceptíveis por meio de alguns casos que demonstram a maneira como as costureiras e artesãs dos EES constroem "um sentimento de pertencimento para além das fronteiras de suas próprias comunidades" conforme discutido por Portocarrero e Delgado (2006). Exemplo disso foi divulgado pela NESsT ao apresentar a relação entre a Retalhar e Marcia Araújo, do empreendimento Amigas Arteiras, localizado na Zona Oeste de São Paulo. Além dos benefícios gerados pela própria disseminação, como a sensação de protagonismo, o depoimento de Marcia foi significativo: "(...) hoje graças a essa parceria com a Retalhar nós conseguimos autoestima, ajudamos na renda familiar e ainda conseguimos trabalhar com o artesanato" (NESST, 2015).

Hart (2013) considera que, para obter prosperidade, a visão empresarial deve estar pautada em um "diálogo profundo por meio da construção de relações pessoais de confiança, compreensão e respeito". E justamente "profundidade" foi o termo apontado por Lucas, fundador da Retalhar, ao justificar sua aproximação a instituições com atuação voltada para o fomento da economia solidária. A partir deste pressuposto, a cocriação

3 Porém, na análise destes benefícios, é indispensável que se considere a informação obtida pela Retalhar no diagnóstico socioeconômico dos EES de sua rede: apenas um entre sete grupos produtivos era capaz de garantir ao menos um salário mínimo mensal para seus membros. Sendo assim, considerando que o valor-hora pago pela Retalhar tem como base a hora de trabalho de um assalariado que recebe mais de dois salários mínimos.

do modelo de negócio junto aos EES, fornecedores e beneficiários da empresa passou a ser natural e constante, trazendo consigo diversos aspectos positivos inerentes à construção coletiva.

Além disso, a Retalhar promoveu a visita de colaboradores de empresas multinacionais às oficinas dos EES, incluindo funcionários que ocupam altos cargos gerenciais. Em uma destas situações, a líder do grupo Charlotte Arte em Costura subiu ao palco para realizar uma palestra para 50 pessoas, contando sua história de vida, o trabalho que desenvolve e falando a respeito da economia solidária (Figura 4).

FIGURA 4
DJENANE, DO GRUPO CHARLOTTE ARTE EM COSTURA, REALIZA PALESTRA PARA COLABORADORES DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL.

A atuação da Retalhar tem permitido que as trabalhadoras dos grupos produtivos saiam da "invisibilidade", passando a ser valorizadas como cidadãs. Por fim, ao compor uma rede de EES, a Retalhar contribuiu ainda para a ampliação do capital social disponível para estes grupos, que passaram então a colaborar entre si, compartilhando soluções e gerando benefícios comuns, por exemplo, pela indicação de profissionais para a manutenção de máquinas, na troca de materiais

para processos produtivos e ainda na distribuição de serviços em situações de sobrecarga de demanda.

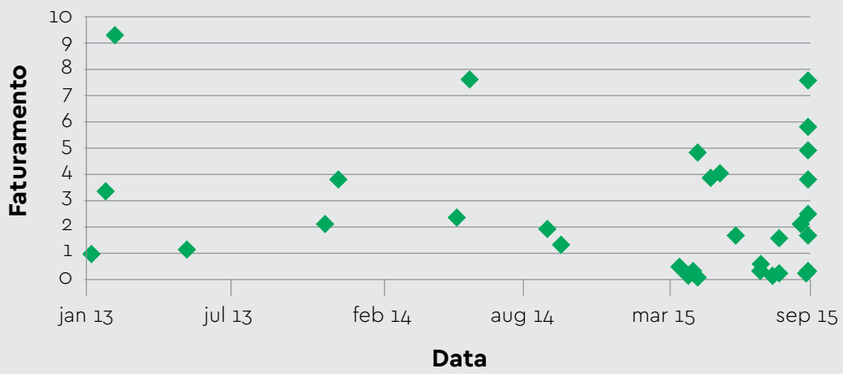
Ainda como resultado social se incluem os produtos voltados à população de baixa renda: projetos realizados pela Retalhar transformaram uniformes profissionais em cobertores populares, beneficiando um total de 5.900 pessoas. Além dos cobertores, por meio de parceria com o coletivo Entrega Por SP, que faz mensalmente a distribuição de doações a pessoas em situação de rua na cidade de São Paulo, foram produzidas e entregues 1.100 sacolas impermeáveis para uso diário.

b) Resultados econômicos

Em termos econômicos, ainda que constantemente ajustando o modelo de negócio, aprimorando estratégias comerciais e delimitando melhor o público-alvo, a Retalhar já alcançou resultados expressivos. Utilizando o Gráfico 1 como ferramenta de apoio, fica clara a influência da formalização da empresa sobre o aumento no faturamento da empresa;

GRÁFICO 1

FATURAMENTO RELATIVO DA RETALHAR DE JANEIRO DE 2013 A DEZEMBRO DE 2015



Fonte: dados internos Retalhar (2015).

O faturamento médio mensal registrado nos últimos 14 meses do período analisado foi 3,15 vezes maior do que os 19 meses iniciais. Tal crescimento teve como principal causa o aumento da equipe e o consequente direcionamento de foco dado aos processos comerciais.

c) Resultados ambientais

Em relação aos resultados ambientais alcançados pela Retalhar, há grande dificuldade de mensuração. Esta dificuldade se deve ao fato de que as principais ferramentas para a mensuração de impactos ambientais, tais como pegada hídrica e avaliação de ciclo de vida, são muito específicas, sendo complexa a generalização de resultados obtidos em estudos singulares. Assim, diante da falta de dados primários e sem disponibilidade de verbas para investimento em pesquisas, a equipe da Retalhar realizou vasta revisão sobre artigos acadêmicos relacionados ao tema, os quais serviram de base aos indicadores ambientais utilizados e são integralmente explicitados por meio do Relatório Socioambiental emitido ao final de cada projeto realizado pela empresa. Diante do exposto, oficialmente a Retalhar considera ter alcançado os seguintes números até o final de 2017:

Gestão de 30.768,18kg de uniformes profissionais, impedindo o envio dos mesmos a aterros e incineradoras ao promover sua reutilização ou reciclagem;

452,29tCO_2e (toneladas de carbono equivalente) impedidas de serem emitidas para a atmosfera pelos métodos convencionais de descarte de uniformes;

230,15m^3 de aterros sanitários poupados em função da destinação ambientalmente adequada de uniformes.

Os benefícios ambientais promovidos pela Retalhar vão muito além dos resultados quantificáveis alcançados pela empresa por meio de seus produtos e serviços. Envolvem também resultados imensuráveis, associados a questões mais amplas. Exemplo disso é a aproximação

que o serviço da Retalhar promove entre a prática empresarial e a hierarquia da gestão de resíduos trazida pela PNRS. Embora não promova a não geração e redução dos resíduos, ao viabilizar a reutilização e reciclagem dos uniformes profissionais descartados, são minimizados os impactos ambientais, já que o pós-uso destes produtos deixa de ser a disposição final ambientalmente adequada para dar lugar à destinação ambientalmente adequada.

Romeiro (2011) aponta para a ineficiência do mercado em valorar os serviços ecossistêmicos como sendo um problema decorrente da prevalência da Sustentabilidade Fraca na economia. Esta visão é corroborada, na prática, pelo baixo preço cobrado por aterros e incineradoras para a disposição de resíduos, mesmo diante dos comprovados impactos ambientais negativos (e consequentes custos sociais de curto, médio e longo prazos) ocasionados por este processo. "Para corrigir esta falha é necessário intervir para que a disposição a pagar por esses serviços ambientais possa se expressar à medida que sua escassez aumenta" (ROMEIRO, 2011, p. 13). Assim, podemos inferir que outro benefício ambiental promovido pela Retalhar se refere à intervenção que realiza no mercado, promovendo uma ruptura com o paradigma ineficiente do desperdício de tecido representado pelo descarte inadequado de uniformes profissionais.

d) Resultados institucionais

Do ponto de vista institucional, a disseminação da proposta trazida pela Retalhar se evidencia no número de empresas que se apresentaram como potenciais clientes: somente em 2015, foram 166 organizações que, diante da problemática no descarte de uniformes profissionais, tiveram interesse na Retalhar e contato direto com os responsáveis comerciais da empresa.

Conforme Bill Drayton (ASHOKA, 2015), os empreendedores sociais "inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum". Para os empreendedores da Retalhar, não é diferente. Cada situação

é vista como uma oportunidade para disseminar não somente a causa em que está inserida, mas também o movimento dos negócios sociais como um todo. Assim, além de considerar cada reunião com um potencial cliente como mais um resultado institucional significativo, as aparições na mídia e convites para palestras e eventos também são vistos como parte do sucesso na jornada da empresa.

A proposta de valor da Retalhar é bastante inovadora para a cadeia têxtil ao apresentar soluções de menor impacto socioambiental para resíduos têxteis. Por causa da inovação social, a experiência da Retalhar tem sido bastante noticiada: ao longo de sua trajetória, a Retalhar teve diversas aparições na mídia, majoritariamente em portais relacionados a sustentabilidade, mas também em outros de maior alcance, como o portal Pequenas Empresas & Grandes Negócios, TV Globo e TV Cultura. Em relação aos eventos, os empreendedores foram palestrantes em várias ocasiões, abrangendo desde um programa promovido pelo governo do estado, até eventos universitários, além de compor mesas de debate em eventos voltados à moda sustentável ou à discussão da economia circular, como é o caso do programa Diálogos Transformadores, promovido pela *Folha de São Paulo*. A Retalhar foi reconhecida inclusive com premiação internacional, tendo sido vencedora do Desafio ***Fabric of Change,*** promovido pela Ashoka em parceria com a C&A Foundation (categoria ***youth changemaker***) (C&A FOUNDATION, 2016) e que posteriormente levou a empresa a participar do ***Copenhagen Fashion Summit***, na Dinamarca, em maio de 2016 (COPENHAGEN FASHION SUMMIT, 2016), e também do ***WEAR Conference***, em Toronto, no Canadá, em outubro de 2017 (WEAR, 2017). Em âmbito nacional, o trabalho rendeu aos empreendedores o Prêmio Folha Empreendedor Social de Futuro [categoria Escolha do Leitor] promovido pela *Folha de São Paulo* (PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL, 2017)

4.1.3 Formulação de conclusões

O estudo sistematizou a experiência de um negócio social em estágio de crescimento. Entre os desafios identificados no processo, destaca-se a necessidade de conciliar a maximização do impacto social com a escalabilidade do negócio. Além disso, a escassez de recursos financeiros adquire grande importância frente às dificuldades impostas pela burocracia e à falta de disseminação das ferramentas associadas ao empreendedorismo. Na ausência de ferramentas adequadas, recursos financeiros e de tempo são desperdiçados pela equipe, o que leva à perda de motivação dos empreendedores do negócio ainda antes de sua consolidação.

Para evitar este tipo de situação, foi importante para a Retalhar sua aproximação aos desenvolvedores de negócios sociais, os quais devem ter ciência da dimensão de seu papel para o crescimento de um negócio transformador, compilando e apresentando ferramentas voltadas para o sucesso de uma organização em estágio inicial, além de adotar modelos de remuneração e estratégias de crescimento que não sobrecarreguem ainda mais o fluxo de caixa do negócio apoiado.

No caso da Retalhar, por exemplo, os desenvolvedores apresentaram diversas ferramentas, como plano de negócios, planejamento estratégico, *design thinking*, *customer development* e OKR. Destacam-se, além dos resultados trazidos pela WAM na minimização dos desperdícios de recursos e otimização da estruturação do negócio, a relevante parceria com a NESsT, que, além de conhecimento, apoio e capacitação, também desenvolve um modelo inovador de investimento social, incidindo assim também sobre outro requisito importante para os negócios sociais: o potencial de escala.

Neste sentido, não se pode deixar de mencionar a influência de questões sistêmicas e históricas sobre as oportunidades que se apresentaram para a Retalhar ao longo do processo, sendo parte significativa delas relacionada às heranças familiares dos sócios, que possibilitaram à Retalhar utilizar a relevante infraestrutura e rede comercial da Lutha Uniformes, além de condições favoráveis à formação escolar, o que possibilitou uma visão voltada para o empreendedorismo. No caso de Jonas, a escolaridade culminou em seu ingresso na Universidade de São Paulo, fator determinante para o desenvolvimento da empresa, pois, além da visão sistêmica sobre os conflitos (habilidade inerente ao gestor ambiental), isso viabilizou a participação na disciplina Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social, em setembro de 2014. Deste curso, foram desdobramentos práticos: (i) o recebimento de capital fundamental para as operações da empresa em seu estágio inicial; (ii) o programa de pré-aceleração da WAM, que permitiu a estruturação do negócio de maneira rápida e eficaz; e (iii) a incubação pela NESsT, que traz constantes oportunidades de grande relevância para a futura expansão do negócio. Além disso, também devido a condições herdadas de seus familiares, os sócios da Retalhar puderam abdicar de uma remuneração mensal para dedicarem-se integralmente à empresa. Este cenário corrobora com o proposto por Singer (2002), segundo o qual dentro do modelo capitalista "vantagens e desvantagens são legadas de pais para filhos e para netos".

Ainda que haja oportunidades para empreendedores das diversas classes sociais, certamente estas vantagens herdadas serviram de atalho aos sócios da Retalhar para a condução de seu negócio. Dada a condição privilegiada das empresas em mudar a sociedade a partir da maneira como se relacionam com seus clientes, fornecedores e colaboradores, resulta deste estudo a percepção sobre o potencial de se utilizar tais vantagens em prol do empreendedorismo social, em que há a real intenção de se compartilhar bem-estar com um número cada vez maior e mais diversificado de pessoas, constituindo-se como uma poderosa ferramenta prática para a ruptura de paradigmas ineficientes.

Ressalta-se ainda o desenvolvimento de um ecossistema fértil voltado para alterar o atual cenário em que as empresas priorizam o retorno aos acionistas no curto prazo em detrimento do valor gerado à

sociedade. Havendo a aproximação entre os diversos atores do setor, é provável que a cocriação de modelos de atuação culmine em projetos cada vez mais adequados às necessidades dos empreendedores sociais, que assim poderão maximizar seus impactos e transformar a sociedade conjuntamente.

Ainda que surjam iniciativas que, como a Retalhar, buscam superar os desafios da informalidade e, portanto, da pobreza, a incidência de aspectos burocráticos sobre o processo de formalização de um empreendimento ainda é um paradigma ineficiente, uma vez que as alternativas oferecidas pelo Estado envolvem o pagamento de impostos mesmo quando os empreendimentos não possuem a garantia de clientes, gerando resistência, especialmente entre os produtores de baixa renda, sobre os benefícios da formalização. Este estudo permitiu ainda concluir que as lacunas entre capacidade técnica e oportunidades mercadológicas, comuns aos empreendedores de baixa renda, podem ser preenchidas por negócios sociais como a Retalhar, compondo um movimento transformador.

No que tange ao relacionamento com o mercado, este estudo demonstrou ainda as diversas oportunidades que surgem a partir da pesquisa prática e do constante diálogo com os diversos atores envolvidos na solução proposta pelo empreendimento, destacando-se a ferramenta ***customer development*** como diferencial para os primeiros passos do negócio, tornando o produto e a estratégia comercial da empresa mais assertivos em relação ao público-alvo. Destes diálogos surgem diversas informações de suma importância para nortear as tomadas de decisão dos empreendedores, o que vale para qualquer tipo de iniciativa, mas com especial incidência sobre negócios sociais, que devem ter no cerne de sua proposta a geração de benefícios sociais.

Em relação às questões ambientais, a Retalhar se apresenta como um modelo de negócio de grande relevância, pois, ao trazer um modelo

inovador ao mercado, cria uma saudável competição em torno da minimização de impactos socioambientais nas grandes empresas, além de ser uma relevante ferramenta de conscientização. A proposta da Retalhar representa uma transição prática entre a Sustentabilidade Fraca e a Sustentabilidade Forte no que tange à gestão de resíduos, quebrando paradigmas ao valorizar os serviços ambientais e relações sociais mais justas na cadeia de valor. De acordo com o proposto por Yunus (2008, p. 280):

> *O mundo está mudando de forma imprevisível e continuará a se tornar cada vez mais imprevisível à medida que avançarmos no tempo. A única coisa que podemos afirmar com certeza é que a mudança terá uma velocidade cada vez maior – que jamais desacelerará.*

O presente estudo apresentou diversos aspectos que permitem fazer do empreendedorismo social um poderoso modelo organizacional para direcionar as mudanças aceleradas pelas quais o mundo vem passando.

5 Considerações finais

A Retalhar é um empreendimento social em fase de crescimento. O valor social gerado pelo empreendimento promove resultados tangíveis e intangíveis aos EES com os quais trabalha. Além disso, a empresa gera impacto ambiental positivo ao promover a reutilização ou a reciclagem de materiais têxteis que estariam dispostos em aterros ou encaminhados para incineração. Assim, além de evitar emissões e outros tipos de poluição associados a estes processos, também reduz em última instância a pressão sobre os recursos naturais e humanos empregados nos processos produtivos da cadeia têxtil.

O principal desafio organizacional da Retalhar consiste na conciliação entre maximização do impacto social e escalabilidade. Os recursos financeiros escassos associados aos aspectos burocráticos do processo e ao pouco conhecimento dos sócios sobre ferramentas para o empreendedorismo tornaram este desafio ainda mais complexo. Entretanto, há oportunidades no ecossistema dos negócios sociais que favorecem a superação dos desafios, especialmente no que tange à formação de parcerias especializadas no desenvolvimento de negócios sociais incrementando habilidades de gestão e aproximação com fontes de investimento que priorizam o impacto social. Dadas as limitações em reduzir custos junto aos fornecedores (já que são também beneficiários do processo), a escalabilidade dos negócios sociais que atuam no mesmo elo da Retalhar tem relação direta com as possibilidades de inovação e investimentos tecnológicos.

No processo da Retalhar, foi relevante a condição dos sócios, que, devido ao contexto histórico, puderam aproveitar capital intelectual, social e financeiro herdado de seus familiares, o que favoreceu o desenvolvimento da empresa. Deste fato, conclui-se que vantagens herdadas podem ser empregadas no desenvolvimento de modelos de negócio voltados para a distribuição de riqueza e bem-estar entre um número cada vez maior e mais diversificado de pessoas, rompendo paradigmas ineficientes associados ao modelo capitalista. Todavia, para a máxima eficiência destes modelos rumo à superação da pobreza, há a necessidade de uma atuação estatal voltada para favorecer o empreendedorismo de baixa renda.

Por fim, a proposta de valor trazida pela Retalhar configura-se como uma transição entre Sustentabilidade Fraca e Sustentabilidade Forte, podendo servir de exemplo para iniciativas similares no que tange à atribuição de valor a serviços ambientais e relações socialmente justas. Assim, o empreendedorismo social pode ser visto como poderosa ferramenta de transformação da sociedade ao redirecionar as relações entre sociedade e meio ambiente por meio do mercado.

Referências

ABRELPE. Associação Brasileira de Resíduos Sólidos. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil,** Ano de 2010. Publicado em 2011.

ABRELPE. Associação Brasileira de Resíduos Sólidos. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil,** Ano de 2011. Publicado em 2012.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Estudo prospectivo setorial:** têxtil e confecção. 176 p. Brasília/DF, 2010. Disponível em: <https://goo.gl/Nt4cGW>. Acesso em: 28 de setembro de 2015.

AGUIAR, Luciana; NAIGEBORIN, Vivianne. Mapeamento de negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. Cap. 11.

ASHOKA. **Conceito.** 2015. Disponível em: <http://brasil.ashoka.org/conceito-0>. Acesso em: 5 de dezembro de 2015.BRASIL. **Decreto n. 2.652, de 1º de Julho de 1998**. Promulga a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, assinada em Nova York, em 9 de maio de 1992. Disponível em: <https://goo.gl/LLqcoi>. Acesso em: 14 de julho de 2014.

BRASIL. (2010). **Lei n. 12.305/2010, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Publicado no DOU em 3 de agosto de 2010. Disponível em: <https://goo.gl/V8DRq4>. Acesso em: 22 de outubro de 2015.

BURSZTYN, M., BURSZTYN, M.A **Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

C&A FOUNDATION. **Fabric of Change Winners.** 2016. Disponível em: <https://goo.gl/TzGFuC>. Acesso em: 20 de março de 2018.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; ABIT –ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO.**Têxtil e Confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar**. Brasília: CNI/ABIT, 2012.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. Cap. 2.

COPENHAGEN FASHION SUMMIT. **Copenhagen Fashion Summit.** 2016. Disponível em: <https://goo.gl/jZaBii>. Acesso em: 20 de março de 2018.

FARRANT, L.; OLSEN, S. I.; WANGEL, A. **Environmental Benefits from Reusing Clothes**. Int. J Life Cycle Assess. 2010. Disponível em: <https://goo.gl/t72rPu>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA – Sobre o FBES. 2015. Disponível em: <www.fbes.org.br>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

GUIA 2.5. **Guia 2.5:** Guia para o desenvolvimento de negócios de impacto. 2015. Disponível em: <http://www.guiadoisemeio.com.br/>. Acesso em: 20/12/2015.

GUIMARÃES, B. A.; MARTINS, S. B. **Proposta de metodologia de prevenção de resíduos e otimização de produção aplicada à indústria de confecção de pequeno e médio porte.** Projética, Londrina, v.1, n.1, p. 184-200, dez.2010.

HART, Stuart L. Prefácio. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

HOLIDAY, O. J. **Para sistematizar experiências.** 2 ed., revista. Brasília: MMA, 2006; 128 p.

IZZO, Daniel. Fontes de financiamento. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

LEAL, André Leonel. **Ferramentas de maximização de valor**

compartilhado da Braskem com a sociedade. 2012. 24 p. Monografia (PDC de Sustentabilidade) – FIA – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2012.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C.; CARVALHO, A. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis:** Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais. São Paulo: Edusp, 2002.

MORAES NETO, Antonio Ermírio de; VALENTINI, Nina. Empreendedores de negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

NAIGEBORIN, Vivianne. O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

NESST. **Retalhar offers women in Brazil dignified livelihoods**. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/HTwkuB>. Acesso em: 26 de novembro de 2015.

PORTOCARRERO, Felipe; DELGADO, Álvaro. Negocios inclusivos y generación de valor social. In: SEKN – SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (Washington). Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies. **Gestión efectiva de empreendimentos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedade civil em Iberoamérica.** Washington: Universidad de Harvard, 2006.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na Base da pirâmide:** como erradicar a pobreza com o lucro. Wharton School Publishing, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, 32, maio-junho, 2002

PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL. **Finalistas**. 2017. Disponível em: <https://goo.gl/mcqfWt>. Acesso em: 20 de março de 2018.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. **Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica.** Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 195, out. 2011.

SENAC SETOR 3: **Glossário social.** Disponível em: <www.setor3.com.br>. Acesso em: 26 de dezembro 2015.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2010

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002;

Sinditêxtil-SP. **Destino sustentável: como uniformes profissionais e fardamentos usados são descartados.** Sinditêxtil-SP em notícia. Ed. 31, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/3enP57>. Acesso em: 20 de setembro de 2015;

TORRES, H.; BARKI, E. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: **VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**, Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <https://goo.gl/mY8E48>. Acesso em: 12 de dezembro de 2015;

TORRES, Haroldo da Gama; IZZO, Daniel. Introdução. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

UNIETHOS. **Série de estudos setoriais: Sustentabilidade e competitividade na cadeia da moda.** São Paulo, 2013.

WEAR. **World Ethical Apparel Roundtable.** 2017. Disponível em: <https://goo.gl/aumUU3>. Acesso em 20 de março de 2018.

YUNUS, Muhammad. **O banqueiro dos pobres.** São Paulo: Ática, 2008.

ZONATTI, W. F.; GAMA, B. M. G.; DULEBA, W.; BARUQUE-RAMOS, J. Retalho fashion: destinação adequada dos resíduos têxteis do polo confeccionista do bairro do Bom Retiro (São Paulo/SP) como instrumento de planejamento ambiental. In: **2º Congresso Científico Têxtil e de Moda**, São Paulo, 2014.

EXPEDIENTE

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Adriana de A. Salles Mariano
Instituto de Cidadania Empresarial

Maria Célia M. Toledo Cruz
Instituto de Cidadania Empresarial

Rachel Cavalcanti Stefanuto
Profª Drª Coordenadora Técnica do Prêmio ICE

PRODUÇÃO

Lysandre Ribeiro – Instituto de Cidadania Empresarial

REVISÃO

Renato Deitos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

REC Design

Agradecimento especial ao Comitê de Avaliação do Prêmio ICE – 4ª Edição

PROFESSORES INTEGRANTES DA REDE DO PROGRAMA ACADEMIA ICE

Acilon Cavalcante (UFPA), Alessandro Faria (UNIFESP), Claudia Stadtlober (UNISINOS-RS), Cleide Bezerra (IFRR), Dioníso de Souza Sampaio (UFPA), Edson Sadao Iizuka (FEI-SP), Fausto Makishi (UFMG), Gabriel Fernandes Cardoso (UDF), Graziella Comini (FEA-USP), João Geraldo Cardoso Campos (UNISUL-SC), José Augusto Lacerda Fernandes (UFPA), Katianny Estival (UESC), Leonardo Prates Leal (UFAL), Luiz Melo Romão (Univille-SC), Luiza Teixeira (UESC), Macir Oliveira (SENAC-SP), Mariluce Paes de Souza (UNIR-RO), Mauricio Turra (ESPM-SP), Nelson Fragoso (Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP), Patrícia Mendonça (EACH-USP), Paula Esteban (IBMEC-RJ), Tania Christopoulos (FGV-SP) e Yeda Swirski de Souza (UNISINOS-RS).

ESPECIALISTAS DO CAMPO

Anna de Souza Aranha (Instituto Quintessa), Carla Duprat (InterCement), Haroldo Torres (Din4mo), Fernando A. Simões Filho (Bemtevi Investimento Social), Lucas Bernar (Movimento Choice), Luis Fernando Guggenberger (Vedacit) e Maure Pessanha (Artemisia Negócios Sociais).