

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

A competitividade dos negócios sociais

Um estudo de casos do Brasil e de Bangladesh

Trabalho de Conclusão de Curso II

São Paulo, 28 de novembro de 2016

Laís Naoko Higashi
Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini

LAIS NAOKO HIGASHI

A competitividade dos negócios sociais

Um estudo de casos do Brasil e de Bangladesh

Dissertação apresentada ao Programa de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para entrega do trabalho final de conclusão de curso.

Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini

Versão original

São Paulo

2016

Sumário

1. Resumo.....	3
2. Introdução.....	4
3. Objetivos.....	6
4. Justificativa	7
5. Referencial Teórico.....	8
5.1. O crescimento do conceito de negócios sociais	8
5.2. O ecossistema dos negócios sociais	11
5.3. A competitividade na perspectiva dos negócios sociais.....	13
5.3.1. A competitividade estratégica.....	15
5.3.2. Matriz de importância e desempenho	16
6. Metodologia	17
7. Resultados de campo e análise.....	19
8. Conclusões	24
Referências Bibliográficas.....	26
Anexos	29

1. Resumo

Esse projeto tem a intenção de explorar o ambiente de competitividade dos negócios sociais tendo como base negócios presentes no Brasil e em Bangladesh.

O ecossistema de negócios que objetivam o impacto social vem crescendo, e junto com esse desenvolvimento também cresce o ecossistema em que essas organizações se encontram, além de inúmeros desafios e oportunidades.

A importância deste estudo provém do fato de que, apesar da rápida expansão dos negócios sociais, há ainda poucos estudos sobre o tema. Existe a necessidade de entender as características atuais deste novo conceito e gerar informações para que mais conclusões e sugestões possam colaborar para o processo de enriquecimento deste ecossistema.

Este trabalho possui um plano de pesquisa qualitativo e caracteriza-se como sendo um estudo exploratório descritivo. Esse tipo de estudo foi determinado devido a pouca exploração do campo de negócios sociais até hoje, o que resulta na escassez de informações sobre o tema.

Para o estudo de competitividade, foi utilizado principalmente o conceito da matriz de importância e desempenho de Slack (2009), além de alguns critérios de análise pré-definidos: identificação dos principais concorrentes, tipo de relacionamento com os concorrentes, sustentabilidade financeira e atração de talentos.

O trabalho será concentrado em negócios de destaque no Brasil e em Bangladesh, dada a relevância e pioneirismo desde último dentro do ecossistema de negócios sociais. O objetivo, além da identificação das características competitivas desses negócios, é comparar as relações competitivas dos negócios sociais dos dois países, além de identificar as oportunidades e desafios presentes na área.

2. Introdução

Mais de 767 milhões de pessoas, 10,7% da população mundial vivem com menos de US\$1.90 por dia (WORLD BANK, 2013).

Em Bangladesh, Muhammad Yunus, inconformado com a situação de extrema pobreza na região de Jobra, tomou a iniciativa de pedir aos bancos tradicionais que emprestassem dinheiro à população de baixa renda, uma vez que a falta de capital próprio impossibilitava o acesso a empréstimos para suas atividades produtivas e, conseqüentemente, a condições básicas de vida. Não obtendo sucesso em suas tentativas, Yunus criou sua metodologia própria e começou ele mesmo a emprestar a quantia de US\$27 aos moradores da comunidade, a taxas bancárias normais. Devido à confiança e orientação fornecida por Yunus, o capital e os juros foram sendo retornados, e se tornou possível emprestar o dinheiro novamente para outras pessoas. Em 1976, a iniciativa tomou proporções maiores com a fundação do Grameen Bank, que opera em um modelo autossustentável cobrando taxas de juros próximas do mercado local. Atualmente o banco conta com cerca de 12 mil funcionários e atua em mais de 40 mil aldeias, com um índice de inadimplência pouco superior a 1% (BANCO DO POVO, 2013).

Na África, David Kuria se mobilizou com relação à falta de higiene. Em 2005, foi estimado que somente 48% da população de Quênia possuía acesso a saneamento básico na forma de banheiros apropriados. Ao mesmo tempo, o governo não investia há 30 anos em serviços públicos de saneamento na capital Nairobi (e em outras cidades grandes). Além disso, Nairobi ainda apresentava alguns dos maiores e mais povoados assentamentos informais do mundo. Buscando melhorar as condições de vida dos moradores de tais assentamentos, David fundou a empresa Ecotact. A primeira iniciativa foi o *Ikotoilet*, um lugar onde as pessoas podem pagar uma pequena taxa e usufruir de banheiros com condições adequadas, chuveiro com água quente, refrescos, lanches e venda de jornais. Cada *Ikotoilet* serve cerca de 1000 pessoas por dia (UNDP, 2013).

Por meio de vários complexos sanitários, a empresa Ecotact criou um novo padrão de higiene nas comunidades de baixa renda da região, reduzindo a poluição urbana de dejetos humanos, gerando oportunidades de emprego e melhorando as condições de higiene locais.

Ao se depararem com realidades diversas, Muhammad Yunus e David Kuria se preocuparam com a situação de desigualdade ao seu redor e tomaram iniciativas independentes, fazendo dos seus negócios uma forma de impactar positivamente a sociedade. Distintamente de ONGs, ambas as iniciativas citadas utilizam mecanismos de mercado para solucionar problemas sociais.

Os empreendimentos de Yunus e Kuria representam um movimento crescente de negócios que buscam a sustentabilidade financeira e que têm como principal objetivo o impacto social ou ambiental.

Com o crescimento do número de empresas nessa área, começa a ser mais evidente a necessidade de novos modelos e pesquisas que possam fomentar esse ecossistema. Assim, esse projeto pretende contribuir utilizando como questão de pesquisa a análise do contexto competitivo dos negócios sociais. A intenção é explorar como a competitividade é refletida na prática dentro dos negócios sociais, e quais as oportunidades e desafios no meio competitivo para esse tipo de negócio.

3. Objetivos

Esse trabalho tem como **objetivo geral** verificar o contexto da competitividade no campo dos negócios sociais.

O projeto foi baseado fundamentalmente em casos de negócios sociais de diferentes segmentos em destaque no Brasil e em Bangladesh, um dos países de maior referência para o ecossistema dos negócios sociais.

Os **objetivos específicos** são:

1. Identificar e comparar as características competitivas dos negócios sociais;
2. Comparar as relações competitivas dos negócios sociais de Bangladesh e do Brasil;
3. Identificar as oportunidades e desafios para o campo dos negócios sociais na perspectiva da competitividade.

4. Justificativa

O crescimento dos empreendimentos sociais e dos atores a sua volta é um fenômeno que incentiva a remodelagem do modo de fazer negócios atualmente. A mudança na visão das organizações, com a busca por soluções para diminuir a pobreza global e preservar o meio ambiente, desperta o interesse de investidores, incubadoras, acadêmicos, e do setor público, criando um ecossistema que pode contribuir fortemente para uma sociedade mais sustentável.

Devido ao potencial de impacto que o crescimento dessa área possui, é relevante o acompanhamento e análise do desenvolvimento dos negócios já atuantes nesse setor, que podem gerar informações e sugestões úteis para a criação de condições favoráveis à expansão dos negócios sociais.

O aumento do número de negócios sociais tem tornado evidente um dos principais desafios destas empresas: a sustentabilidade competitiva. Porém, ainda há poucos estudos sobre as características e relações de competitividade dessas organizações.

Dessa maneira, este projeto se justifica pelo potencial de impacto que um maior entendimento das relações competitivas pode causar na expansão e crescimento dos negócios sociais e, conseqüentemente, no desenvolvimento de uma sociedade mais justa. Para isso, há uma necessidade de se entender as características atuais de competitividade dos negócios sociais e gerar informações para que mais conclusões e sugestões ajudem a enriquecer esse ecossistema.

Além disso, a motivação desse assunto provém do meu interesse particular de projeção de carreira profissional, pois desejo empreender na área e considero esse tema com potencial de melhorar excepcionalmente as condições de vida da população de baixa renda e auxiliar a luta por maior igualdade socioeconômica.

5. Referencial Teórico

5.1. O crescimento do conceito de negócios sociais

Diversas teorias vem sendo formadas e discutidas sobre esses novos empreendimentos que visam o impacto social. De acordo com COMINI (2012), diferentes nomes têm sido utilizados para caracterizar essas iniciativas. A utilização de conceitos como empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*) e negócios sociais (*social business*) para definir uma iniciativa social tem suscitado intensos debates, tanto entre acadêmicos quanto entre empreendedores. A falta de uma visão homogênea é explicada por dois principais fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos e, em segundo, pelas diversas maneiras de avaliar o impacto social e o caráter inovativo deste tipo de organização.

A autora afirma também que, apesar da ambiguidade e diversidade dos termos, pode-se dizer que este tipo de empreendimento social exige um novo formato. Novas também são as exigências feitas aos gestores desse tipo empreendimento que, desde a sua criação, devem gerenciar eventuais conflitos e tensões que ocorrem na medida em que é necessário maximizar retorno social com rentabilidade financeira. Para isso, é necessário quebrar paradigmas presentes na forma tradicional de fazer negócios e de atuar no social.

Com relação a origem do tema, de acordo com Comini e Teodósio (2012), pode-se encontrar na literatura três principais correntes. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo, cooperativismo), enfatiza a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana entende do conceito basicamente como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais. Uma terceira corrente predominante em países em desenvolvimento enfatiza iniciativas de mercado que visam a redução da pobreza e transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. Apesar do surgimento de novos conceitos, os autores afirmam que o fenômeno é antigo.

Concordando com a longevidade do fenômeno, de acordo com Prahalad (2007), há alguns estágios na história que envolvem a convergência entre o setor corporativo e a sociedade civil (Tabela 1). A pré-convergência inclui as diferentes atitudes tomadas pelas empresas e ONGs em relação a liberalização e globalização. Nesse período, houve discussão sobre a natureza e a velocidade da

desregulamentação e, especialmente nos países desenvolvidos, controvérsias sobre a conduta das empresas.

Ainda de acordo com o autor, nos últimos 5 anos algumas corporações começaram a prestar atenção nos consumidores da base da pirâmide econômica, e os gerentes começaram a passar mais tempo desenvolvendo modelos de negócios de baixo custo. Em contrapartida, as ONGs estabeleceram negócios que fornecem emprego e renda com o objetivo de livrar as pessoas da tirania da pobreza. O desenvolvimento de produtos, logística e projetos gerenciais são alguns dos mecanismos que estão sendo usados para estimular o desenvolvimento socioeconômico em comunidades de baixa renda. Assim, empresas e ONGs perceberam que possuem competências, infraestrutura e conhecimento que podem ser compartilhados para operarem no mercado de baixa renda.

O site Banco do Povo, do governo do estado de SP, cita como exemplo o caso da Grameen Danone, uma joint-venture entre a empresa Danone e o grupo Grameen Bank, de Muhammad Yunus. Com a intenção de combater a desnutrição em Bangladesh, as empresas se juntaram para montar um modelo de negócio em que comerciantes da Grameen são responsáveis pela venda (distribuição porta – a – porta) de um iogurte rico em nutrientes (zinco, vitamina A, ferro e iodo) por 5 centavos de euro cada copo. A fábrica fica em Bogra, norte de Dhaka, capital de Bangladesh.

De uniões como esta, processos produtivos sócio e ambientalmente responsáveis estão surgindo, sendo autossustentáveis e proporcionando características correspondentes a essa nova forma de fazer negócios.

Um conceito muito presente no Brasil atualmente é o de negócio de impacto, disseminado pela Artemisia, uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Segundo a Artemisia (2016), negócios de impacto “são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda”. Ainda de acordo com a organização, a identificação dos negócios de impacto social seguem algumas características principais (Tabela 2).

Já em Bangladesh, o conceito mais forte presente é o de negócios sociais, originado pelo ganhador do prêmio nobel da paz Muhammad Yunus (2010), que define “negócios sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos” .

Como mostra a figura abaixo, os negócios sociais são autossustentáveis como os negócios tradicionais, e visam maximizar o impacto social, assim com as organizações filantrópicas.

	ONG/ Filantropia	Negócios Sociais	Negócios tradicionais
Objetivo	Maximização do Impacto Social	Maximização do Impacto Social	Maximização dos lucros
Meios	Doações	Autossusten- tável	Autossusten- tável

Fonte: Yunus Negócios Sociais (2016)

De acordo com Yunus (2010), os negócios sociais seguem 7 princípios (Tabela 3).

De acordo com o mapeamento de atores no campo de negócios sociais no mundo, realizado pelo centro de estudos de negócios sociais de Bangladesh, Yunus Centre, há atualmente 104 projetos de negócios sociais e 2323 novos empreendedores em 22 países (Tabela 4).

Há também 19 centros de negócios sociais do Yunus, 09 universidades parceiras, 4 redes Yunus de jovens em 21 países e 17 fundos de negócios sociais em 13 países atualmente (Tabela 5).

5.2. O ecossistema dos negócios sociais

Michael Porter (2011) aborda o ecossistema de negócios sociais ao se referir ao conceito de CVC (Criação de valor Compartilhado). Porter reconhece que a Responsabilidade Social Empresarial foi essencial para o mundo entender que não dá para destruir o planeta em nome dos benefícios de curto prazo, porém também afirma que a palavra “sustentabilidade” é muito vaga para as empresas com fins lucrativos. Para ele, é preciso trazer o conceito de sustentabilidade para o capitalismo, em vez de mantê-lo do lado de fora. Dessa forma, o impacto socioambiental passaria a ser visto pelo acionista como oportunidade de gerar valor econômico, e não como um custo. Assim, a CVC indica a situação em que as empresas lucram ao mesmo tempo que abordam questões sociais. Porter acredita que só podemos ir além na abordagem de questões sociais se conseguirmos colocá-las dentro do modelo capitalista.

Devido ao campo novo no qual os negócios sociais se desenvolvem, há muitos desafios para as empresas em startups. Naigeborin (2010) destaca os principais desafios enfrentados nesse campo atualmente: criação de um ecossistema favorável ao desenvolvimento de negócios sociais, desenvolvimento de instrumentos jurídicos que amparem este novo modelo de empresa social, necessidade de engajamento do governo para a promoção e desenvolvimento do campo de negócios sociais, necessidade de novos modelos de investimento e de cultura de relacionamento com investidores.

Torres (2011) acrescenta ainda que uma das dificuldades de todas as empresas no Brasil está no campo regulatório. Como os negócios sociais normalmente possuem margens mais baixas e pretendem crescer por ganhos de escala, essa dificuldade pode afetá-las de forma ainda maior, desmotivando empreendedores a atuarem na área. Assim, é importante o apoio do estado brasileiro e o reconhecimento de que o incentivo a essas práticas pode gerar uma provisão de serviços mais efetiva para a base da pirâmide e com menor custo para o próprio governo.

Naigeborin (2010) ainda menciona as estratégias que podem ser utilizadas para os negócios sociais atingirem impacto social positivo (Tabela 6).

London e Hart (2011), citados por Torres (2011), acreditam que para alcançarem um impacto positivo é necessário fazer parcerias entre empresas e governo/ONGs. Assim, essa cooperação público

– privada pode ser utilizada pelos empreendedores para melhorar as condições sociais e redução da pobreza.

Coerente com o desafio citado por Naigeborin de criar um ecossistema favorável aos negócios sociais, Kanter (2012) elaborou um plano de 4 pontos unindo inovação, empresas e emprego. O plano se refere à conexão dos setores da sociedade e induz a ideia de que os negócios sociais tendem a prosperar melhor nesse contexto.

A mensagem transferida pela autora é de que instituições como universidades, fundos de capital, supply chains, mercados de trabalho e programas de treinamentos de trabalho são agentes econômicos fracos se operam isoladamente. Quando conectados, ideias aparecem, empregos são criados, organizações encontram habilidades de mercado e inovação, e mais companhias crescem e competem no mercado global. Dessa forma, o ecossistema é enriquecido e investimentos relacionados ao capital social podem contribuir para espalhar prosperidade.

A primeira meta do plano de Kanter é conectar criação de conhecimento com fundos de capital para acelerar a troca de ideias e tornar as empresas mais preparadas para o mercado. Para a realização dessa meta, alguns links são necessários. Centros de conhecimento, centros de excelência, incubadoras, test sites e zonas de inovação podem fortalecer a competitividade, criando plataformas integradas que conectam inovação e empreendedorismo.

A segunda meta citada pela autora é conectar pequenas empresas com as grandes. Por meio de parcerias com pequenas e médias empresas inovadoras companhias maiores podem se revitalizar e ao mesmo tempo promover o crescimento e sucesso das primeiras.

Kanter afirma que as empresas grandes muitas vezes são clientes importantes para as pequenas e médias empresas, sendo bastante influentes para a receita delas e empregabilidade de seus funcionários, ao mesmo tempo que estimulam nelas o desenvolvimento de novas características e inovações. As companhias maiores podem ajudar a construir grandes empresas do futuro por meio de investimentos diretos, acesso a programas de treinamentos internos e ferramentas online. Além disso, podem ajudar os pequenos fornecedores a acessar o mercado de exportação global oferecendo oportunidades como um espaço temporário nos seus escritórios internacionais, etc. Para empresas de porte grande aumentar as capacidades de seus fornecedores pode baixar custos, aumentar performances e simplificar logísticas.

A terceira meta do plano se refere à conexão entre educação e oportunidades de emprego. A ideia é desenvolver ecossistemas de negócios que contenham as habilidades que as empresas precisam e conecte os estudantes com oportunidades de se capacitarem para elas. Isso resulta em preparar uma força de trabalho para o mercado por meio de aprendizagem e outros links da indústria educacional, o que inclui novas estruturas para as escolas. Parcerias entre faculdades e negócios incentivam os alunos a completarem seus programas, pois assim eles tem preferência na contratação pelas empresas, já que estas influenciam na preparação de seus currículos. Essa conexão irá ajudar os participantes com as habilidades necessárias para os empregos no futuro.

A quarta e última meta envolve conectar líderes de diferentes setores com a intenção de desenvolver estratégias regionais e produzir modelos escaláveis que se adaptem a regiões e atraiam novos investimentos.

De acordo com a autora, enquanto as políticas nacionais moldam a economia, as instituições e atividades diferem em cada região, onde múltiplos atores que compartilham interesses na qualidade de vida local – entidades governamentais, instituições educacionais, entidades sem fins lucrativos, laboratórios, grupos de defesa civil – devem se juntar para enriquecer o ecossistema.

Kanter ainda afirma que, além de criar alianças regionais, líderes de negócios podem criar inovações nas instituições, encontrando oportunidades para influenciar também o sistema em volta deles. Essa colaboração entre os líderes pode produzir múltiplos efeitos. Os líderes devem encorajar políticas para encaminhar recursos para links que preencham lacunas entre instituições e alimentem o crescimento nos empregos e uma prosperidade mais inclusiva.

Kanter acredita que a competitividade exige capacidades únicas e envolvem organizações em colaboração para produzir soluções inovadoras e, assim, um crescimento empresarial inovador. Um ecossistema de negócios enriquecido leva as ideias para a prática, estimula a criação de empregos e educa as pessoas a estarem preparadas para o trabalho, e isso beneficia os negócios, a economia e a sociedade.

5.3. A competitividade na perspectiva dos negócios sociais

A incompatibilidade do crescimento econômico com o desenvolvimento social por uma empresa é uma relação que se solidificou na sociedade nos últimos anos. Segundo Porter (2011), “é generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca”.

No entanto, em sua teoria de valor compartilhado, o autor expõe a possibilidade de gerar valor econômico com o progresso social atrelado à atividade central da empresa, mostrando que a geração de valor social pode acompanhar o desenvolvimento do sistema capitalista.

Assim, considerando que os negócios sociais operam utilizando mecanismos de mercado como as empresas do 2º setor, entende-se que os primeiros precisam de estratégias tão excelentes quanto os últimos para garantirem sua sobrevivência e manterem sua competitividade.

Entretanto, o desafio de se manter competitivo é demasiado grande para os negócios sociais, uma vez que estes contam com o objetivo de maximizar retorno social e obter rentabilidade financeira. Segundo Porter, em sua teoria de geração de valor compartilhado, “o propósito da empresa deve ser redefinido, não se limitando ao lucro por si só”. Sofrendo resistência de economistas neoclássicos, que afirmam que o desenvolvimento social se limita a atividade da empresa, os negócios sociais precisam inovar e reinventar o modo “tradicional” de se fazer negócios, alocando seus recursos de forma estratégica para serem tão competitivos quanto as empresas do 2º setor e encontrarem o equilíbrio entre retorno econômico e mudanças sociais.

Uma outra perspectiva relevante para o tema é a competitividade por atração de talentos, que interfere diretamente no desempenho da empresa no mercado. Segundo Yunus (2010), os negócios sociais pagam mais do que os negócios tradicionais, considerando que os salários e benefícios devem ser competitivos no mercado e, além disso, é oferecida a oportunidade de mudar o mundo que, de acordo com o autor, é uma motivação presente em quase todo ser humano.

5.3.1. A competitividade estratégica

Segundo Hitt (2002), “a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor”. Quando, além disso, uma empresa é capaz de gerar valor que outras organizações não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito custoso imitar, então é gerada a vantagem competitiva sustentável por determinado período de tempo. De acordo com o autor, a duração de uma vantagem competitiva depende da velocidade com que os concorrentes obtêm as habilidades indispensáveis para dobrar os benefícios da estratégia copiada.

De acordo com Eisenhardt (1999), a estratégia corporativa tradicional baseada no posicionamento estratégico normalmente falha na obtenção de vantagens competitivas superiores e performance de longo prazo. Isso indica que esta estratégia tradicional de posicionamento não está sendo efetiva.

Em conformidade com Eisenhardt, Kim e Mauborgne (2005) propõem uma nova abordagem para superar os concorrentes e vencer no futuro: a estratégia do oceano azul. O oceano azul se caracteriza pela busca de espaço em um mercado desconhecido, atuando nos setores não existentes hoje, e que, por isso, tornam a concorrência irrelevante. Já o oceano vermelho é onde a maioria das empresas se encontram e lutam acirradamente pela fatia maior da demanda. Neste oceano, as regras competitivas são conhecidas e o espaço de mercado está cada vez mais farto, diminuindo as perspectivas de lucro e de sustentação de altos níveis de desempenho (Tabela 7).

5.3.2. Matriz de importância e desempenho

A matriz de importância e desempenho (SLACK, 2009) tem como objetivo analisar o desempenho do negócio em relação aos concorrentes, de acordo com os atributos competitivos mais relevantes para o seu público alvo. Esses critérios competitivos são também chamados de objetivos de desempenho, ou seja, classificações gerais sob as quais os fatores competitivos são agrupados. Os fatores competitivos, por sua vez, são dimensões nas quais a empresa busca competir. Cada objetivo de desempenho representa um conjunto de fatores competitivos agrupados por conveniência, e assim, mudam de acordo com o setor.

Para avaliar a percepção do cliente, Slack apresenta uma escala de importância para cada objetivo de desempenho (Tabela 8): Ganhadores de pedido (é um atributo chave para a tomada de decisão do cliente), qualificadores de pedidos (os compradores consideram na hora da compra, porém se o desempenho estiver abaixo do nível um nível particular, o produto não se vende), Menos importante (comparativamente com outros atributos não é tão relevante e considerado durante a tomada de decisão do cliente).

Pelo outro lado, do desempenho, o nível de escala pretende identificar qual a situação da empresa em relação aos concorrentes, de acordo com cada um dos objetivos de desempenho (Tabela 9). Após a avaliação dos atributos competitivos de uma organização em uma escala de 1 a 9 nos quesitos: “importância”(na visão dos consumidores) e “desempenho” (relativo aos concorrentes), pode-se obter a matriz (Tabela 10). A importância desta tabela é a identificação dos objetivos de desempenho que são prioridades, normalmente os que os clientes acham importante e cujo desempenho da empresa é relativamente pobre comparado com os concorrentes.

A matriz é dividida em quatro áreas: ação urgente, melhoramento, adequado e excesso (Tabela 11). Identificados os objetivos de desempenho prioritários, Slack afirma que é necessário um plano de ação considerando sua aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade, além de respeitar as capacidades da organização, cultura organizacional e modelo de gestão.

6. Metodologia

Este trabalho possui um plano de pesquisa qualitativo e caracteriza-se como sendo um estudo exploratório descritivo. De acordo com Selltiz (1974), é principalmente exploratório pois tem como objetivo predominante de pesquisa: “familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”.

Esse tipo de estudo foi determinado devido à pouca exploração do campo de negócios sociais até hoje, o que resulta na escassez de informações sobre o tema.

Para contribuir com o estudo exploratório, são utilizados métodos também indicados por Selltiz:

1. “Uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura”
2. “Um levantamento de pessoas que tiverem experiência prática com o problema a ser estudado”
3. “Uma análise de exemplos que “estimulem a compreensão”

Ainda relacionado ao estudo exploratório, Selltiz cita o “estudo da experiência”, que é abordado neste projeto ao sintetizar a experiência de pessoas atuantes na área de negócios sociais: empreendedores sociais e especialistas no tema.

Ao mesmo tempo, este trabalho também se caracteriza, mesmo que em menor parte, como descritivo, pois tem como objetivo de pesquisa:

- “apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características)” (SELLTIZ, 1974).
- “verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma coisa” (SELLTIZ, 1974).

Usando como referência alguns casos de startups presentes em Bangladesh e no Brasil, a intenção é obter informações sobre negócios sociais e entender seu contexto competitivo. A coleta de dados foi realizada da seguinte forma:

1ª – Coleta e análise de dados secundários

Documentos e relatórios sobre negócios sociais, competitividade e impacto social.

2ª – Entrevistas abertas, adaptando a conversa de modo a recolher dados amplamente.

As entrevistas foram realizadas com 2 especialistas no tema e com 6 gestores de negócios sociais, 3 no Brasil e 3 em Bangladesh, considerando os critérios para avaliação: identificação dos principais concorrentes, tipo de relacionamento com os concorrentes, sustentabilidade financeira e atração de talentos.

7. Resultados de campo e análise

A pesquisa de campo foi realizada com a intenção de explorar como a competitividade é refletida na prática dentro dos negócios sociais, para depois ser extraído quais as oportunidades e desafios no meio competitivo para esse tipo de negócio.

Com este objetivo, foram considerados alguns critérios de análise para a condução das entrevistas:

- i. Identificação dos principais concorrentes;
- ii. Tipo de relacionamento com os concorrentes;
- iii. Sustentabilidade financeira;
- iv. Atração de talentos.

Como o projeto foi baseado em casos de negócios sociais de diferentes segmentos em destaque no Brasil e negócios sociais localizadas em Bangladesh, foram selecionados para entrevista alguns negócios sociais de ambos os países, além de especialistas no tema residentes em Bangladesh. A relação das entrevistas e suas características podem ser encontrada na Tabela 12 e 13 anexas.

Com o objetivo de verificar o contexto da competitividade no campo dos negócios sociais de modo geral, foram selecionados negócios que atuam em setores diferentes e possuem modelos de negócio distintos, de modo a compor uma amostra diversificada.

Os três primeiros negócios da tabela são todos do grupo Grameen, fundados pelo professor Muhammad Yunus, e estão situados em Bangladesh, enquanto que os três últimos são organizações brasileiras, mais recentes, e que também seguem o modelo de negócio social Yunus (exceção da 4you2).

Todos os negócios selecionados têm como principal foco o impacto social ou ambiental, e mensuram seu impacto por meio de métricas indicadas na tabela.

Critério nº 1: Principais competidores (Tabela 14)

O Grameen Veolia e o Grameen Danone possuem uma característica em comum que é a venda em regiões urbanas e rurais, sendo neste último o produto comercializado a um preço mais baixo. Em

ambos os casos, não há competição direta em seu segmento alvo (rural), uma vez que não existem outros *players* vendendo o mesmo produto para o mesmo público. Entretanto, na zona urbana ambas as organizações competem com empresas tradicionais.

Devido a inexistência de competidores no mercado rural, o Grameen Veolia precisa ganhar seu mercado nesta zona a partir da conscientização da importância do consumo de água mineral. A mesma lógica também é válida para o Grameen Danone, cujo iogurte sofre uma competição indireta com produtos como chocolate, doces e sucos.

O Grameen Nursing College, o Moradigna e a 4you2 apresentam competição direta com outros negócios. O primeiro, localizado em Bangladesh, compete com outras escolas de enfermagem, das quais muitas também oferecem financiamento para os estudos. O segundo concorre com pedreiros locais, que são normalmente quem faz as reformas nas comunidades de baixa renda. E o terceiro concorre com pequenas escolas de inglês na periferia e também com grandes filiais.

O Moradigna e a Retalhar são os únicos que apresentam negócios sociais concorrentes. Entretanto, o Vivenda, concorrente do Moradigna, atua hoje em outra região, e a Rede Asta, concorrente da Retalhar, possui um escopo de atuação menor, somente de reutilização de resíduos têxteis, enquanto a Retalhar atua também com a reciclagem destes.

Apesar de não ter concorrentes diretos, a Retalhar sofre com uma concorrência indireta (incineração, coprocessamento e aterro) muito forte, uma vez que o custo para o cliente é menor e não há fiscalização adequada da política nacional de resíduos sólidos¹.

Critério nº 2: Tipo de relacionamento com competidores (Tabela 15)

De acordo com o ganhador do prêmio nobel da paz em 2006, especialista em negócios sociais, Muhammad Yunus, entre negócios sociais concorrentes existe uma competição amigável. Ainda existe a ideia de querer fazer melhor do que o outro, porém o concorrente não é visto como um opositor que deve ser prejudicado, e sim auxiliado, porque o propósito é o mesmo. Segundo ele: “Within social business it’s a friendly competition, you don’t want to finish them, you want to help them because they have the same purpose” (Yunus, 2016).

¹ Institui a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: dos fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, o cidadão e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos na Logística Reversa dos resíduos e embalagens pós-consumo (Ministério do Meio Ambiente)

Já com relação aos negócios tradicionais, o especialista do Yunus Centre Rifat Hossain explica que quando se trata de venda de produtos de necessidades básicas, como normalmente é o caso dos negócios sociais, os clientes estão dispostos a pagar caro, e algumas empresas tradicionais se aproveitam disso, obtendo muito lucro. Como os negócios sociais não podem comprometer a qualidade, pressionar a cadeia de produção para prejudicar os fornecedores ou aumentar o preço para explorar os clientes, é preciso ser agressivo contra as empresas tradicionais para sobreviver no mercado. Segundo ele, quando se trata de serviços é diferente, pois o negócio social possui normalmente maior vantagem: uma qualidade melhor, muitos parceiros, uma rede de contatos forte e relacionamento com universidades.

De acordo com Yunus, os negócios sociais tem mais vantagens do que os negócios tradicionais porque não tem como objetivo maximizar o lucro. O competidor precisa cobrar preços altos, fazer campanhas grandes, embalagens chiques, etc. O negócio social não precisa fazer isso, dessa maneira, este tem menos custos de marketing e, na medida em que as pessoas visualizam que os negócios sociais impactam muita gente, e as pessoas confiam mais, porque sabe que o negócio social não atua para aumentar a riqueza pessoal. O professor Yunus garante que os negócios sociais tem muito mais vantagem do que os tradicionais. Se mesmo assim o empreendedor não consegue competir, isso significa que a empresa não está sendo suficientemente eficiente.

A maioria dos negócios entrevistados não se relacionam constantemente com os concorrentes, com exceção do Grameen Nursing College, do Moradigna e Retalhar. Esses dois últimos afirmam ter um relacionamento positivo com os negócios sociais concorrentes.

Critério nº 3: A sustentabilidade financeira (Tabela 16)

De acordo com o Yunus, a ideia do negócio social é resolver um problema, e o desenho do negócio pra operar de uma maneira sustentável. Se o negócio não está conseguindo operar de maneira sustentável, é preciso rever o seu design.

É importante que fique claro que o negócio precisa ter muito claro que o objetivo final é o impacto social, mas ciente de que é preciso cobrir os custos para ser um negócio social. Dessa forma, temporariamente é plausível que uma organização precise tomar algumas decisões que priorizem a sustentabilidade financeira, mas sem nunca perder o foco.

De acordo com o especialista em negócios sociais do Yunus Centre, Rifat Hossain, os negócios sociais buscam a sustentabilidade financeira por meio de subsídio cruzado ou inovando de modo a conseguir um modelo que reflita em menos custos, mais efetividade e mais qualidade.

Para o Grameen Veolia está claro que o impacto social é prioridade no longo prazo. Entretanto, no curto prazo, a empresa afirma precisar focar as vendas na área urbana, sem esquecer do aspecto social. O Moradigna e a 4you2 não enfrentam muito esse paradoxo de impacto versus sustentabilidade, por terem atingirem o breakeven desde o primeiro mês e por terem o impacto presente na atividade core da empresa, que gera a principal fonte de receita.

Para o Grameen Danone, o foco primário é o objetivo social, o secundário é o lucro. Por isso, independente da situação, afirmam que o social é sempre priorizado. A Retalhar, por sua vez, deixou claro que é um desafio e um esforço constante conciliar o impacto social, ambiental e a sustentabilidade financeira. Neste caso, a prioridade fica é o impacto ambiental.

Critério nº 4: Atração de talentos (Tabela 17)

Segundo Yunus (2010), os negócios sociais pagam mais do que os negócios tradicionais, uma vez que o salário e benefícios de um negócio social devem ser competitivos no mercado, além de oferecer a oportunidade de mudar o mundo que, de acordo com o autor, é uma motivação presente em quase todo ser humano. Na prática, todos os negócios sociais entrevistados visam oferecer salários compatíveis com o mercado e consideram que o “trabalho com causa” é o fator chave para atração e retenção de talentos.

Matriz de importância - desempenho

a) Visão detalhada (Tabela 18)

Ao plotar todas as notas de todos os atributos competitivos dos negócios selecionados, pode-se observar que a maior parte dos objetivos de desempenho encontram-se em uma zona adequada de posição frente aos concorrentes, sendo que o atributo qualidade esteve presente na avaliação de todos os negócios e apresentou-se como principal diferencial competitivo. Isso é notável pois o atributo “qualidade” apresentou-se para todos os negócios como sendo qualificador ou ganhador de pedido, e as organizações entrevistadas estão iguais ou melhores que os concorrentes nesse aspecto.

As objetivos de desempenho prioritários, de acordo com a matriz, são: trabalhar na melhoria da sua rede de distribuição (Grameen Danone), e aumentar a capilaridade do negócio (Retalhar). O aumento da rede de distribuição do Grameen Danone e de capilaridade da Retalhar irá permitir com que as empresas ganhem mais escala, que foi apresentado por ambas como um dos principais desafios atualmente. Os objetivos de desempenho que precisam de melhorias são: preço (Retalhar), infraestrutura e reputação (4you2), capilaridade e preço (Grameen Veolia).

Para a Retalhar, um preço mais baixo significa ser mais competitivo frente aos processos de incineração e aterro, que são competidores indiretos que têm custos menores. Para a 4you2, uma melhoria na infraestrutura seria mais atrativo para os potenciais clientes, e uma melhor reputação (que hoje acontece no marketing boca a boca) poderia fazer com que a empresa ganhasse competitividade frente às grandes filiais de aula de inglês. Para o Grameen Veolia, capilaridade é o principal fator de desvantagem frente ao principal concorrente, o Alpine Duncan, por isso uma melhoria nesse aspecto e no preço podem tornar a empresa bem mais competitiva no mercado urbano (mercado essencial para a sua sustentabilidade financeira).

b) Visão simplificada (Tabela 19)

De acordo com a matriz macro acima, que representa a média simples das notas dos objetivos de desempenho de cada negócio, percebe-se que as organizações entrevistadas encontram-se majoritariamente em uma posição adequada no mercado. Ou seja, os atributos estão sendo trabalhados de forma coerente com o interesse do cliente para a maior parte dos negócios. A tabela 20 detalha as vantagens competitivas citadas por cada negócio.

Assim como mostra a matriz de importância – desempenho, as vantagens competitivas citadas pelos entrevistados estão também relacionadas com a qualidade do produto/serviço. Além da qualidade, o Grameen Veolia cita a vantagem de estar atrelado a marca Veolia, grande multinacional do setor de água, e ao nome “Grameen”, muito conhecido em Bangladesh.

A forma de pagamento e o preço, respectivamente para o Moradigna e para a 4you2, são vantagens competitivas muito fortes, além da qualidade dos seus serviços.

8. Conclusões

A partir da análise da pesquisa de campo, foi possível verificar diversas oportunidades desafios que os negócios sociais têm pela frente.

Por um lado, a forte concorrência com empresas tradicionais exige uma postura agressiva dos negócios sociais, pois como estes não podem comprometer a qualidade, pressionar a cadeia de produção para prejudicar os fornecedores ou aumentar o preço para explorar os clientes, é preciso ser agressivo para sobreviver no mercado.

Outro desafio é que, como os negócios sociais visam o impacto social, muitos acabam explorando públicos ou demandas que antes não eram atendidas pois não se via em tal atividade a geração de valor econômico. Isso exige dos empreendedores a busca por um modelo de negócio diferenciado que permita a geração de impacto junto com a sustentabilidade financeira. Com tal objetivo, foi possível perceber nesse trabalho que algumas organizações buscam a sustentabilidade por meio de subsídio cruzado ou inovações como, por exemplo, novas formas de pagamento.

Consequentemente, com a dificuldade financeira, os negócios sociais ainda não conseguem oferecer salários compatíveis com o mercado, apesar de este ser o intuito de todos os negócios sociais entrevistados. Assim, é o “trabalho com causa” o fator chave para atração e retenção de talentos atualmente.

Com relação às oportunidades, foi verificada a característica de competição amigável entre negócios sociais, visto que propósito final é o mesmo. Com o número de negócios sociais crescendo, uma oportunidade seria o aumento da cooperação entre esses negócios, para que juntos consigam ganhar vantagens no mercado e se tornarem mais competitivos frente a empresas tradicionais.

Além disso, o negócio social passa mais confiança no mercado, sendo a qualidade do produto/serviço percebida como principal diferencial competitivo de acordo com a matriz de importância e desempenho.

No Brasil, os negócios sociais são mais recentes, enquanto que em Bangladesh, o ecossistema de negócios sociais está bastante desenvolvido, com diversos negócios sociais (maior parte Grameen joint

venture) de grande porte operando com o modelo Yunus. Apesar do diferente contexto de cada negócio entrevistado, o modelo de competição e os desafios dos negócios sociais são muito parecidos nos dois países.

Em conclusão, os negócios sociais, assim como qualquer negócio, resolvem problemas utilizando mecanismos de mercado e assim, devem operar sob um modelo de negócios sustentável. Porém, atualmente encontrar este modelo ainda é um desafio para os negócios sociais, que precisam ser competitivos contra as empresas tradicionais sem comprometer a qualidade e o impacto socioambiental em sua cadeia.

Após a contextualização da competitividade dos negócios sociais apresentada nesse documento, seria interessante como próximo passo a criação de um plano de ação baseado na matriz de importância-desempenho para cada negócio mapeado, para que estes coloquem em práticas as ações necessárias para cada atributo competitivo. No meio acadêmico, a criação de ferramentas de competitividade focadas para os negócios sociais, que definam de maneira mais precisa como esses negócios podem se posicionar para garantir a competitividade frente a negócios tradicionais seria interessante, assim como mais estudos sobre como os negócios sociais concorrentes podem cooperar entre si para ganharem vantagens no mercado.

Referências Bibliográficas

ARTEMISIA Negócios sociais, www.artemisia.org.br. Acessado em novembro, 2016.

ARIDA, A.; BRANDÃO, D.; CRUZ, C. Métricas em negócios de impacto social. Disponível em: <http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>. Acessado em : 28 nov., 2015.

BANCO DO POVO, Governo do estado de São Paulo. Disponível em: http://www.bancodopovo.sp.gov.br/statico/arquivos/bpp_download_005.pdf. Acessado em agosto, 2012.

BRUGMAN, J; PRAHALAD, C. Cocreating Business's New Social Compact. Harvard Business Review, fevereiro, 2007.

CARDENAU, P. Negócios Sociais. Qué los diferencia de um negocio tradicional, 2009. Disponível em: http://cdn.changemakers.com/sites/default/files/Que_diferencia_a_un_negocio_social_de_un_negocio_tradicional.pdf. Acessado em: 27 fev, 2012.

CARDENAU, P. Qué es um negocio social, 2009. Disponível em: <http://cdn.changemakers.com/>. Acessado em: 27 fev, 2012.

CARDENAU, P. Inversión en Empresas Sociales. Cuáles son los desafíos? Disponível em: <http://espanol.nextbillion.net/blog/inversin-en-empresas-sociales-cules-son-los-desafos>. Acessado em: 27 fev, 2012.

CARDENAU, P. Negocios Sociales. Oportunidades y Barreras. Disponível em: http://cdn.changemakers.com/sites/default/files/Negocios_sociales_-_oportunidades_y_barreras.doc.pdf. Acessado em: 27 fev, 2012.

COMINI, G. Negócios sociais: um panorama do debate conceitual in: Ashoka, Mapa de Soluções Inovadoras, 2011

COMINI, G; TEODÓSIO, A. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. RAUSP, Universidade de São Paulo, Volume 47, número 3, pág. 410 – 421, julho-setembro, 2012.

D'AVENI, R. A. Mapping your competitive position. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 11, p. 110-120, 2007.

DIAS, L.; NEVES, L. Aplicação da matriz importância - desempenho de slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos bares da mata da praia, 2010.

EISENHARDT, K; BROWN, S. Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, maio - junho, 1999.

HART, S; PRAHALAD, C. The fortune at the bottom of the pyramid. *Content/Strategy & Competition*. Disponível em: <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>. Acessado em 05 fev, 2013.

KANTER, R. Enriching the ecosystem. *Harvard Business Review*, março, 2012.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KRAMER, M.; PORTER, M. Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, janeiro, 2011.

LIMA, A. A Lesson of Survival and Sustainability from the Brazilian Semi-Arid Lands. *ASHOKA/ChangeMakers.net Journal*, 2001. Disponível em: <http://www.changemakers.net/journal/01april/lima.cfm>

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos>. Acessado em 27, nov. 2016.

NAIGEBORIN, V. Introdução ao Universo dos Negócios sociais, 2002 Disponível em: <http://nextbillion.net>

NAIGEBORIN, V. A governança nos negócios sociais, 2009. Disponível em: <http://nextbillion.net>

PORTER, M. O capitalismo do valor compartilhado. *HSMManagement*, Setembro/Outubro, 2011.

SANTANA, A.; SOUZA, L. Empreendedorismo com foco e negócios sociais. Disponível em: http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEADORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf. Acessado em: 28 nov., 2015

SLACK, N.; LEWIS, M. Estratégia de operações. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; Johnston, R. Administração da produção. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORRES, H. O papel do setor privado na oferta de serviços sociais para a base da pirâmide, 2011. In: Barki et al (2011). Negócios sociais no Brasil. São Paulo: Bookman (no prelo).

WORLD BANK. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>. Acessado em 27, nov. 2016.

KASHRU. A. Social business activities around the world. Yunus Centre. Bangladesh, 2015.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. Disponível em: <http://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acessado em 27, nov. 2016.

YUNUS, M. Building Social Business. 2ª Ed. Bangladesh, 2010.

Anexos

Tabela 1 – Estágios de convergência entre o setor corporativo e a sociedade civil

Estágio	Descrição
1	No estágio 1 as empresas e ONGs percebem que devem coexistir e procuram maneiras de se influenciarem. Assim, algumas corporações e ONGs realizam projetos de responsabilidade social em conjunto.
2	O estágio 2 inicia a etapa em que algumas empresas entram em nichos e segmentos de mercado voltados para a base da pirâmide. Empresas e ONGs tentam trabalhar juntas e aprender uma com a outra.
3	O terceiro e último estágio é quando as companhias e ONGs começam um relacionamento de co-criação de negócios. Essa co-criação implica no desenvolvimento de um modelo de negócios em que a empresa se torna uma parte essencial da capacidade da ONG de entregar valor e vice-versa.

Fonte: Prahalad (2007)

Tabela 2 – Características dos negócios de impacto

Característica	Descrição
Foco na baixa renda	São desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda
Intencionalidade	Possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis
Potencial de escala	Podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio, de sua replicação em outras regiões por outros atores, ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas
Rentabilidade	Possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios
Impacto social relacionado à atividade principal	O produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal
Distribuição ou não de dividendos	Um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

Fonte: Artemisia (2016)

Tabela 3 – Os 7 princípios dos negócios sociais

Característica	Descrição
1	O objetivo do negócio será redução da pobreza ou mais problemas (como educação, saúde, acesso a tecnologia e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade; não a maximização dos lucros.
2	Financeira e economicamente sustentável.
3	Investidores recebem de volta somente o valor investido. Nenhum dividendo é pago além do dinheiro investido.
4	Depois que o investimento for devolvido, o lucro da empresa fica na empresa para ampliação e melhorias.
5	Ambientalmente consciente.
6	Colaboradores recebem valor de mercado com melhores condições de trabalho.
7	... fazer tudo isso com alegria

Fonte: Yunus (2010)

Tabela 4 - Mapeamento de negócios sociais no mundo

ASIA : 6 Countries, 54 business
Bangladesh 1) JITA social business Bangladesh 2) Grameen Danone Foods Ltd, Bangladesh 3) Grameen Veolia 4) Grameen Uniquilo 5) BASF Grameen 6) GCCN 7) Grameen GC Eye Hospita 8) Grameen Intel 9) Grameen Fabrics and Fashions 10) Grameen Distribution 11) Grameen Egulena Ltd 12) Grameen Shakti 13) Grameen Trust and Shampan Group 14) Grameen and Babylon softy project 15) Green tech Biomass 16) Social Business of Biomass Power Plant , Bangladesh 17) Social Business of Tele Medicine , Bangladesh 18) Social Business of Slum School of Grameen Shikkha, Bangladesh 19) Social Business of Green Savers , Bangladesh 20) Social Business of SDRS , Bangladesh 21) Social Business of Photopenures , Bangladesh
Cambodia 1) 1001 Fontaines social business, Cambodia

2) Chamroeun, Cambodia
Índia
1) Naandi Community Social Business: India 2) Social Business of SPARC, India 3) Social Business eKutir Wash, India 4) Milaap / GUARDIAN, India 5) Social Business Bhagini Nivedita Gramin Vigyan Niketan (BNGVN), India 6) Sankara Eye Care Hospital, India 7) Sakhi Retail, India
Nepal
1) Panchakali Integrated Farming, Nepal 2) Dang Hosiery and Garments 3) Dang Organic Mart 4) Sarangi Goat Raising Farm 5) Sarangi Restaurant 6) Rajdhani Revolving Fund, Dang 7) Madhya Paschim Bharmik Compost Mal Udhyog 8) Miteri Dairy Udhyog 9) Bageshwori Multipurpose Agriculture Farm 10) School Dress Production 11) Ajayameru Boarding School 12) Citrus Plantation (Lemon Production) 13) Amargadhi Waste Management 14) Fruits Plantation 15) Ajayameru Tamrakar Samuh 16) Eco-Friendly Bag Production 17) Siddheshwor Ambulance Service 18) Ambulance 19) Miteri Shanti Vatika 20) Tatopani Tourism (Eco) 21) Karnali Udhayog (Miteri) 22) Miteri Center
China
1) Nutrigo, China
Japão
1) Monga
LATIN AMERICA: 4 Countries; 21 business
1) Social Business of Bive, Colombia 2) Social Business of Vitalius, Colombia 3) Joint Venture Social Business McCain and Campo Vivo, Colombia 4) Social Business Haiti Forest, Haiti 5) Poulailier de Nicolas (FATEM), Haiti 6) Social Business of Bakery Mariaman, Haiti 7) Social Business Leogane, Haiti 8) Social Business SESA, Haiti 9) Joint Venture Social Business FIFCO and Nutrivida, Costa Rica 10) E tre Ayisyen social business, Haiti 11) Le-Gonev social business, Haiti 12) Le pain O Contidien social business, Haiti 13) Palmiss Ingi social business, Haiti 14) El Alberto Social Business, Mexico 15) Poulailier de Nicolas (FATEM), Haiti 16) HAJICA: Haiti 17) Coopérative de Bel Platon: Haiti 18) Snack Fresh Center: Haiti

- 19) Kreyol Essence Haiti
- 20) DIGO Distribution Haiti
- 21) Cooperative de Production de Bellevue la Montagne (CPBM) Haiti

EUROPE: 06 Countries, 15 business

- 1) Social Business of Giardiniera, Italy
- 2) Social Business Seniors House, Albania
- 3) Cheese Making Social Business, Albania
- 4) Social Business Rofaza, Albania
- 5) Perfect Day Coffee Shop, Germany
- 6) Social Business Lalaland, Germany
- 7) MAMMU: a social business fashion company, Latvia
- 8) E-Zona social business, Albania
- 9) Isomir Social Business, France
- 10) Malin, France
- 11) Blini Farm, Tirana, Albania
- 12) Dentem, Tirana, Albania
- 13) Farm to Table, Tirana, Albania
- 14) NaturAlb Soap, Tirana, Albania
- 15) eKatun, Prishtina, Kosovo.

AFRICA: 06 Countries, 14 business

- 1) Social Business of Biotropical, Sub-Saharan Africa// Cameroun
- 2) Social Business of Agriculture and Risk Enterprise Ltd (ACRE), Kenya
- 3) Green Bio Energy (GBE), Uganda
- 4) Social Business of PhileoL, Sub-Saharan Africa // Madagascar
- 5) La Laiterie Du Berger Social Business, Senegal
- 6) Lemateki, Senegal
- 7) Senegalaise Des Filieres Alimentaries, Senegal
- 8) Awamu Bio Mass, Uganda
- 9) Bwera Information Centre, Uganda
- 10) Green Bio Energy (GBE), Uganda
- 11) Impact Water, Uganda
- 12) Medwatch, Tunisia
- 13) Cluster Laitier, Tunisia
- 14) Aryodi – Bee farm, Uganda

Fonte: Yunus Centre (2015)

Tabela 5 – Atividades dos negócios sociais no mundo

Sl.	Organization Name	Country Name	Continent	YSBC at University	SB Research/ Partnership	SB Fund	SB Project	Network/ Club
1.	Asian Institute of Technology	Thailand	Asia	1	,			
2.	Universiti Kebangsaan	Malaysia	Asia	1				
3.	Kyushu University	Japan	Asia	1				
4.	Sun Yat-Sen University	China	Asia	1				
5.	Yunnan Normal University	China	Asia	1				
6.	Eastern University	Bangladesh	Asia		1			
7.	Dhaka International university	Bangladesh	Asia		1			
8.	Uttara University	Bangladesh	Asia		1			
9.	University of Singapore	Singapore	Asia	1				

10.	Grameen Kalyan	Bangladesh	Asia			1		
11.	Grameen Shakti Shamajik Bybosh	India	Asia			1		
12.	Grameen Trust	Bangladesh	Asia			1		
13.	Grameen Telecom Trust	Bangladesh	Asia			1		
14.	Nepal Social Business Fund	Nepal	Asia			1		
15.	JITA Social Business	Bangladesh	Asia				1	
16.	Grameen Danone Food Ltd.	Bangladesh	Asia				1	
17.	Grameen Veolia	Bangladesh	Asia				1	
18.	Grameen Uniqlo	Bangladesh	Asia				1	
19.	BASF Grameen	Bangladesh	Asia				1	
20.	GCCN	Bangladesh	Asia				1	
21.	Grameen GC Eye Hospital	Bangladesh	Asia				1	
22.	Grameen Intel	Bangladesh	Asia				1	
23.	Grameen Fabrics and Fashion	Bangladesh	Asia				1	
24.	Grameen Distribution	Bangladesh	Asia				1	
25.	Grameen Egulena	Bangladesh	Asia				1	
26.	Grameen Shakti	Bangladesh	Asia				1	
27.	Grameen Trust and Shampan Group	Bangladesh	Asia				1	
28.	Grameen Babylon Softy	Bangladesh	Asia				1	
29.	Green Tech	Bangladesh	Asia				1	
30.	1001 Fontaines	Cambodia	Asia				1	
31.	Chamroeun	Cambodia	Asia				1	
32.	Naandi Community Social Business	India	Asia				1	
33.	Social Business of SPARC	India	Asia				1	
34.	Social Business eKutir Wash	India	Asia				1	
35.	Milaap / GUARDIAN	India	Asia				1	
36.	BNGVN	India	Asia				1	
37.	Sankara Eye Care Hospital	India	Asia				1	
38.	Sakhi Retail	India	Asia				1	
39.	Panchakali Integrated Farming	Nepal	Asia				1	

40.	Dang Hosiery and Garments	Nepal	Asia				1	
41.	Dang Organic Mart	Nepal	Asia				1	
42.	Sarangi Goat Raising Farm	Nepal	Asia				1	
43.	Sarangi Restaurant	Nepal	Asia				1	
44.	Rajdhani Revolving Fund, Dang	Nepal	Asia				1	
45.	Madhya Paschim Bharmik Compost Mal Udhyog	Nepal	Asia				1	
46.	Miteri Dairy Udhyog	Nepal	Asia				1	
47.	Bageshwori Multipurpose Agriculture Farm	Nepal	Asia				1	
48.	School Dress Production	Nepal	Asia				1	
49.	Ajayameru Boarding School	Nepal	Asia				1	
50.	Citrus Plantation(Lemon Production)	Nepal	Asia				1	
51.	Amargadhi Waste Management	Nepal	Asia				1	
52.	Fruits Plantation	Nepal	Asia				1	
53.	Ajayameru Tamrakar Samuh	Nepal	Asia				1	
54.	Eco-Friendly Bag Production	Nepal	Asia				1	
55.	Siddheshwor Ambulance Service	Nepal	Asia				1	
56.	Ambulance	Nepal	Asia				1	
57.	Miteri Shanti Vatika	Nepal	Asia				1	
58.	Tatopani Tourism (Eco)	Nepal	Asia				1	
59.	KarnaliUdhayog (Miteri)	Nepal	Asia				1	
60.	Miteri Center	Nepal	Asia				1	
61.	Nutrigo	China	Asia				1	
62.	California State University	USA	Americas	1				
63.	Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts	USA	Americas		1			
64.	Backer college	USA	Americas	1				
65.	ESPM, Sao Paulo	Brazil	Latin America	1				
66.	Yunus Social Business Fund	Colombia	Latin America			1		

67.	Yunus Social Business Fund	Mexico	Latin America			1		
68.	Yunus Social Business Fund	Brazil	Latin America			1		
69.	Yunus Social Business Fund	India	Asia			1		
70.	Social Business of Bive	Colombia	Latin America				1	
71.	Social Business of Vitalius	Colombia	Latin America				1	
72.	Joint Venture Social Business McCain and Campo Vivo	Colombia	Latin America				1	
73.	Social Business Haiti Forest	Haiti	Latin America				1	
74.	Poulailler de Nicolas (FATEM)	Haiti	Latin America				1	
75.	Social Business of Bakery Mariaman	Haiti	Latin America				1	
76.	Social Business Leogane	Haiti	Latin America				1	
77.	Social Business SESA	Haiti	Latin America				1	
78.	PalmissIngi social business	Haiti	Latin America				1	
79.	Le pain O Contidien social business	Haiti	Latin America				1	
80.	Le-Gonev social business	Haiti	Latin America				1	
81.	E treAyisyen social business	Haiti	Latin America				1	
82.	Poulailler de Nicolas (FATEM)	Haiti	Latin America				1	
83.	HAJICA	Haiti	Latin America				1	
84.	Coopérative de BelPlaton	Haiti	Latin America				1	
85.	Snack Fresh Center	Haiti	Latin America				1	
86.	Kreyol Essence	Haiti	Latin America				1	

87.	DIGO Distribution	Haiti	Latin America				1	
88.	Joint Venture Social Business FIFCO and Nutrivida	Costa Rica	Latin America				1	
89.	El Alberto Social Business	Mexico	Latin Americas				1	
90.	Glasgow Caledonian University	Scotland	Europe	1				
91.	HEC	France	Europe	1				
92.	European Institute of Design	Italy	Europe		1			
93.	University of Florence	Italy	Europe	1				
94.	European Business School	Germany	Europe	1				
95.	Okan University, Turkey	Turkey	Europe	1				
96.	Pedagogical University of Cracow, Warsaw	Poland	Europe	1				
97.	Master in Design for Social Business at the Instituto Europeo di Design; Milan, Italy and Barcelona	Spain	Europe		1			
98.	Yunus Social Business Fund	Albania	Europe			1		
99.	Grameen Credit Agricolo	France	Europe			1		
100.	Social Business of Giardineria	Italy	Europe				1	
101.	Social Business Seniors House	Albania	Europe				1	
102.	Cheese Making Social Business	Albania	Europe				1	
103.	Social Business Rofaza	Albania	Europe				1	
104.	E-Zona social business	Albania	Europe				1	
105.	Blini Farm, Tirana	Albania	Europe				1	
106.	Dentem, Tirana	Albania	Europe				1	
107.	Farm to Table, Tirana	Albania	Europe				1	
108.	NaturAlb Soap, Tirana	Albania	Europe				1	
109.	Perfect Day Coffee Shop	Germany	Europe				1	
110.	Social Business Lalaland	Germany	Europe				1	
111.	MAMMU: a social business fashion company	Latvia	Europe				1	
112.	Isomir Social Business	France	Europe				1	

113.	Malin	France	Europe				1	
114.	eKatun, Prishtina	Kosovo	Europe				1	
115.	Yunus Social Business Fund	Uganda	Africa			1		
116.	Yunus Social Business Fund	Tunisia	Africa			1		
117.	Social Business of Biotropical	Cameroon	Africa				1	
118.	Social Business of Agriculture and Risk Enterprise Ltd (ACRE)	Kenya	Africa				1	
119.	Social Business of PhileoL	Madagascar	Africa				1	
120.	La Laiterie Du Berger Social Business	Senegal	Africa				1	
121.	Lemateki	Senegal	Africa				1	
122.	Yunus Social Business Fund	Japan	Asia			1		
123.	Monga	Japan	Asia				1	
124.	Senegalaise Des Filieres Alimentaries	Senegal	Africa				1	
125.	Green Bio Energy (GBE)	Uganda	Africa				1	
126.	Awamu Bio Mass	Uganda	Africa				1	
127.	Bwera Information Centre	Uganda	Africa				1	
128.	Green Bio Energy (GBE)	Uganda	Africa				1	
129.	Impact Water	Uganda	Africa				1	
130.	Aryodi – Bee farm	Uganda	Africa				1	
131.	Medwatch	Tunisia	Africa				1	
132.	Cluster Laitier	Tunisia	Africa				1	
133.	University of New South Wales	South Whales	Australia	1				
134.	La Trobe university	Australia	Australia	1				
135.	Grameen Australia Social Business Fund	Australia	Australia			1		
136.	DANONE communities. social business fund	France	Europe			1		
137.	Yunus Social business Fund	Haiti	Latin Europe			1		
138.	Yunus & Youth	Argentina	Latin Europe					1
139.	My vision	Canada	America					1

140.	SDRS	Bangladesh	Asia				1	
141.	SKS	Bangladesh	Asia				1	
142.	Mobile Plant Nursery and Clinic	Bangladesh	Asia				1	
143.	SBYA	Bangladesh	Asia					1
144.	Vermi Compost	Bangladesh	Asia				1	
145.	ESDO	Bangladesh	Asia				1	
146.	Naogaon and a mushroom seed business (ASHIKA)	Bangladesh	Asia				1	
147.	NGF	Bangladesh	Asia				1	
148.	Zayed University,	Abu Dhabi	Asia		1			
149.	Rikkyo University	Japan	Asia		1			
150.	Royal Melbourne Institute of Technology	Australia	Australia		1			
151.	Singularity University,	USA	USA		1			
152.	Philanthropy University	USA	USA		1			
153.	Massachusetts Institute of Technology; Cambridge,	USA	USA		1			
154.	Asian University for Women	Bangladesh	Asia		1			
155.	Hult Business School	USA	USA		1			
156.	Salford University	UK	Europe	1				
157.	National Central University	Taiwan	Asia	1				
158.	Protocol Health	Bangladesh	Asia				1	
Total				19	9	17	104	3

Fonte: Yunus Centre (2015)

Tabela 6 – Estratégias que podem ser utilizadas para os negócios sociais atingirem impacto social positivo

Nº	Estratégias
1	Incluir pessoas de baixa renda ou de populações marginalizadas na cadeia produtiva do negócio - como sócios, fornecedores, distribuidores, empregados, etc.
2	Oferecer produtos e serviços - de qualidade e a preços acessíveis - que diretamente melhoram a qualidade de vida das pessoas mais pobres: - Porque atendem às suas necessidades básicas - em áreas como alimentação, saúde, acesso a água potável, saneamento, energia. - Ou porque abrem oportunidades de melhoria de sua situação socioeconômica – telefones

	celulares, computadores, serviços financeiros, jurídicos, seguros, etc.
3	Oferecer produtos e serviços que contribuem indiretamente para o aumento de renda de pessoas mais pobres, porque melhoram sua produtividade, - acesso a crédito produtivo, venda de tecnologias e equipamentos de baixo custo, etc

Fonte: Naigeborin (2010)

Tabela 7 – Diferenças entre a estratégia do oceano vermelho e a estratégia do oceano azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir em espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo.	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação e baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim, W.e Mauborgne (2005)

Tabela 8 – Escala de importância para cada objetivo de desempenho

Ganhadores de pedido	Forte	9	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes
	Médio	8	Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes
	Fraco	7	Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes
Qualificador	Forte	6	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor
	Médio	5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor
	Fraco	4	Precisa estar a pouca distância do resto do setor
Menos importante	Forte	3	Não usualmente importante, mas pode se tornar importante
	Médio	2	Muito raramente considerado pelos clientes
	Fraco	1	Nunca considerado pelos clientes

Fonte: Slack (2009)

Tabela 9 – Escala da situação da empresa em relação aos concorrentes para cada objetivo de desempenho

Melhores do que os concorrentes	Forte	9	Consideravelmente melhor do que os concorrentes
	Médio	8	Claramente melhor do que os concorrentes
	Fraco	7	Marginalmente melhor do que os concorrentes
Igual ao dos concorrentes	Forte	6	Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes
	Médio	5	Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes
	Fraco	4	Levemente abaixo da média da maioria
Pior que os concorrentes	Forte	3	Usualmente marginalmente pior do que a maioria de seus concorrentes
	Médio	2	Usualmente pior do que os concorrentes
	Fraco	1	Consistentemente pior do que seus concorrentes

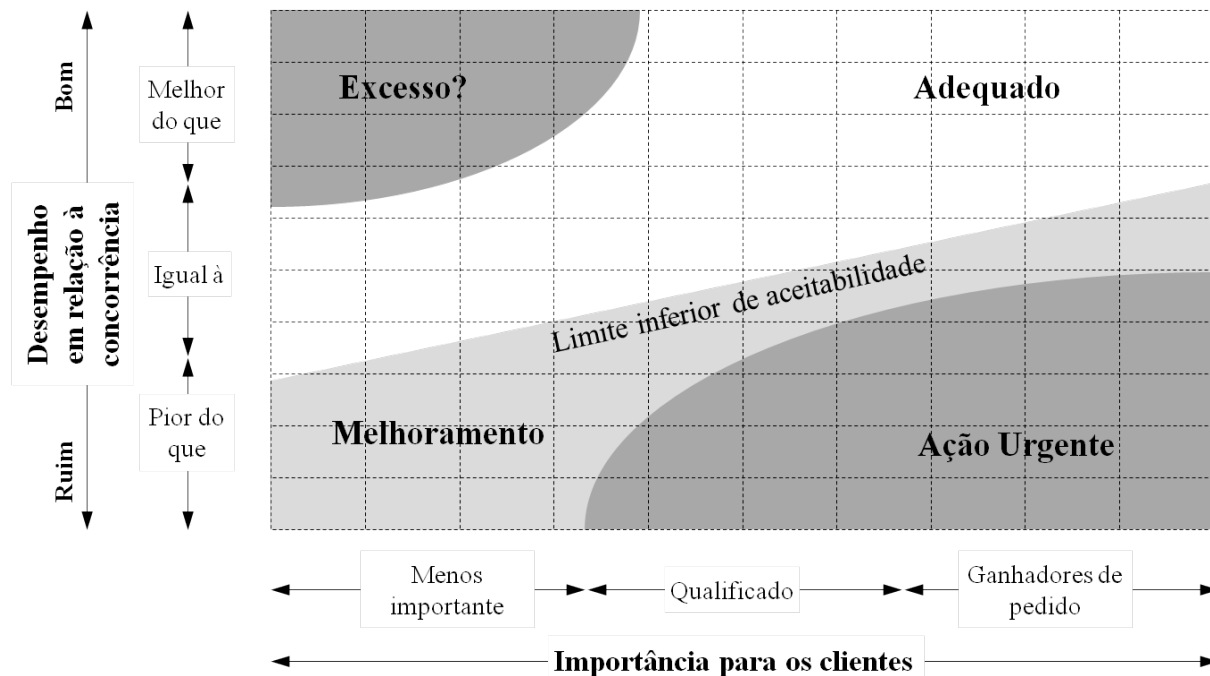
Fonte: Slack, 2009

Tabela 10 - Matriz importância desempenho
Tabela base para a construção da matriz

Desempenho									Atributos Competitivos	Importância								
Melhor que os concorrentes			Igual aos concorrentes			Pior que os concorrentes				Ganhadores de pedido			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
									1.									
									2.									
									3.									
									...									

Fonte: Slack, 2009

Matriz de importância desempenho



Fonte: Slack, 2009

Tabela 11 – Descrição das áreas da matriz

Área	Descrição
Ação urgente	São os objetivos de desempenho que devem ser prioridade, precisam melhorar o desempenho em relação aos concorrentes pois são importantes para os clientes.
Melhoria	Está abaixo da linha inferior de aceitabilidade, porém o são atributos a serem melhorados.
Adequado	Os atributos nessa área estão com a relação importância para o clientes versus desempenho em relação à concorrência adequados.
Excesso	Os objetivos de desempenho aqui podem ser reavaliados, com os esforços podendo ser realocados para a melhoria de outro objetivo, uma vez que não são tão relevantes para os clientes e a empresa possui um desempenho acima dos concorrentes.

Fonte: Slack, 2009

Tabela 12 – Relação das entrevistas

Entrevistado	Organização	Atividade	Perfil	País
Muhammad Yunus	Yunus Centre	Ponto central de informações dos negócios sociais "Grameen" e fonte de relacionamento com negócios sociais ao redor do mundo	Especialista em negócios sociais	Bangladesh
Rifat Hossain	Yunus Centre	Ponto central de informações dos negócios sociais "Grameen" e fonte de relacionamento com negócios sociais ao redor do mundo	Especialista em negócios sociais	Bangladesh
Justine Lerche	Grameen Veolia Water	Tratamento e distribuição de água	Negócio social	Bangladesh
Shaheed Bin Sarowar	Grameen Danone Foods	Venda de iogurte enriquecido com vitaminas e minerais	Negócio social	Bangladesh
Prosanto Datta	Grameen Caledonian College of Nursing	Escola de enfermagem	Negócio social	Brasil
Matheus Cardoso	Moradigna	Serviço de reformas de baixa complexidade	Negócio social	Brasil
Gustavo Fuga	4you2	Aulas de inglês	Negócio social	Brasil
Juliana Magalhães	Retalhar	Logística reversa têxtil	Negócio social	Brasil

Fonte: Autora

Tabela 13 – Características gerais

Nome	Target Social	Ano de fundação	Ponto de Equilíbrio	Fonte de sustentabilidade financeira	Modelo	Mensuração de impacto social
Grameen Veolia Water	Fornecimento de água limpa e acessível aos moradores das regiões mais pobres de Bangladesh.	2008	2020	Venda de água em áreas urbanas subsidiam a venda em áreas rurais (subsídio cruzado)	Yunus	1. Área de cobertura (acesso a clientes) 2. Número de clientes 3. Número de clientes regulares 4. Taxa de autofinanciamento (como as atividades rurais e urbanas estão cobrindo custos diretos, de depreciação e administrativos) 5. Estatísticas de saúde
Grameen Danone Foods	Fornecer nutrição às pessoas pobres em Bangladesh	2006	2016	Venda de iogurtes fortificados para crianças de áreas rurais e urbanas.	Yunus	1. Número de crianças alcançadas (objetivo de 1 iogurte/dia/criança) 2. Shokti Ladies: melhoria da qualidade de vida resultante da empregabilidade das mulheres em áreas rurais de Bangladesh
Grameen Caledonian College of Nursing	Fornecer educação de enfermagem e empoderar jovens de comunidades desprivilegiadas, proporcionando maiores oportunidades de emprego e contribuindo para o sistema de saúde	2010	2018	São oferecidos empréstimos a juros baixos para a mensalidade, sendo que o pagamento dos empréstimos pode ser iniciado após a empregabilidade do aluno.	Yunus	1. Pesquisa anual para análise de impacto social: dependência dos maridos, renda, reconhecimento no trabalho, bolsas, continuação dos estudos, etc. 2. Número de alunos formados 3. Número de empregos e comparação de remuneração em relação ao mercado
Moradigna	Melhoria da saúde por meio da melhoria da precariedade habitacional	2015	2015	Serviço de reforma de baixa complexidade	Yunus	1. Metros quadrados de reforma 2. Número de clientes 3. Quantidade de reformas 4. Mão de obra contratada
4you2	Ensino de idiomas para classe CDE em localizações periféricas	2012	2012	Mensalidade dos alunos	Modelo próprio[1]	1. Avaliação de impacto B corp a cada dois anos 2. Pesquisa de entendimento do perfil do aluno (questionário socioeconômico)
Retalhar	Disposição correta dos resíduos têxteis (reciclagem têxtil)	2014	-	Serviço de destinação ambientalmente correta	Yunus	1. Quantidade de CO2 deixados de emitir 2. Metros cúbicos de aterro deixado de usar 3. Economia de gastos do governo

[1]"Negócio social é um produto ou serviço de alta qualidade, acessível (preço, proximidade física e cultural), sustentável financeiramente, e que busca resolver um problema social"

Fonte: Autora

Tabela 14 – Lista de competidores

Nome	Existência de competição direta no segmento alvo	Competição com outros negócios com foco social	Principais competidores
Grameen Veolia Water	Não	Não	Na zona rural não possui competidores. Na zona urbana o principal competidor é a empresa Alpine Duncan.
Grameen Danone Foods	Não	Não	Competição indireta com lojas e barracas que vendem lanches (chocolate, sucos, doces)
Grameen Caledonian College of Nursing	Sim	Não	Escolas de enfermagem: Square nursing college, United nursing college, Government nursing college, Prime nursing college
Moradigna	Sim	Sim	a. Pedreiros da comunidade b. Auto reforma c. Vivenda (atuação em localização diferente)
4you2	Sim	Não	a. Escolas de idioma e franquias (wizard, yagizi, skill, fisk) b. Escolas pequenas perto das comunidades c. ONGs locais que oferecem curso de inglês
Retalhar	Não	Sim	a. Rede asta (faz brinde com uniformes mas não recicla, só reutiliza) b. Competidores indiretos: incineração, coprocessamento e aterro

Fonte: Autora

Tabela 15 – Relacionamento com os concorrentes

Nome	Relacionamento com concorrentes tradicionais	Relacionamento com concorrentes negócios sociais
Grameen Veolia Water	Na zona urbana, a concorrência com a empresa Alpine Duncan é forte porque a empresa concorrente é grande e possui bastante capilaridade.	Não existem competidores na zona rural, mas se houvesse, provavelmente seria parceira do Grameen Veolia, porque a causa é a mesma.
Grameen Danone Foods	Sem relacionamento	Na zona rural, compete indiretamente com os lanches (chocolate, doces) das bancas pequenas de comércio local, mas que não vêem a Danone como uma ameaça, e sim como um produto a mais a ser vendido na sua loja.
Grameen Caledonian College of Nursing	Competição é bom para que o negócio cresça e se desafie constantemente a ser melhor. Muitas escolas tradicionais surgem e o relacionamento com elas é positivo, pois o objetivo é similar.	Sem concorrentes
Moradigna	De acordo com o Moradigna, o nível de profissionalismo e a possibilidade de parcelamento gera uma diferença significativa entre o serviço oferecido pela empresa e seus principais concorrentes, os pedreiros da comunidade, permitindo uma competição menos direta e menos contato com eles.	O Vivenda, negócio social concorrente, atua em outra região, e é considerado uma inspiração para o empreendedor Matheus Cardoso, que mantém contato e possui um relacionamento bom com o concorrente.
4you2	Sem relacionamento	Sem relacionamento
Retalhar	Sem relacionamento	Somente com Rede Asta

Fonte: Autora

Tabela 16 – Desafios da sustentabilidade financeira

Nome	Desafios para sustentabilidade financeira
Grameen Veolia Water	Conquista de clientes maiores é muito baseada em contatos políticos e relacionamento
Grameen Danone Foods	Ganho de escala e conscientização e educação das mães sobre nutrição
Grameen Caledonian College of Nursing	Escala/número de alunos para diluir custos fixos
Moradigna	Desenvolver um sistema estruturado de financiamento (crédito para as famílias)
4you2	Controle financeiro, conseguir alta qualidade com baixo custo, inovar sempre para ser mais rápido e reduzir gargalos
Retalhar	Aumentar as vendas e ganhar escala para a redução de custos operacionais que são muito altos hoje

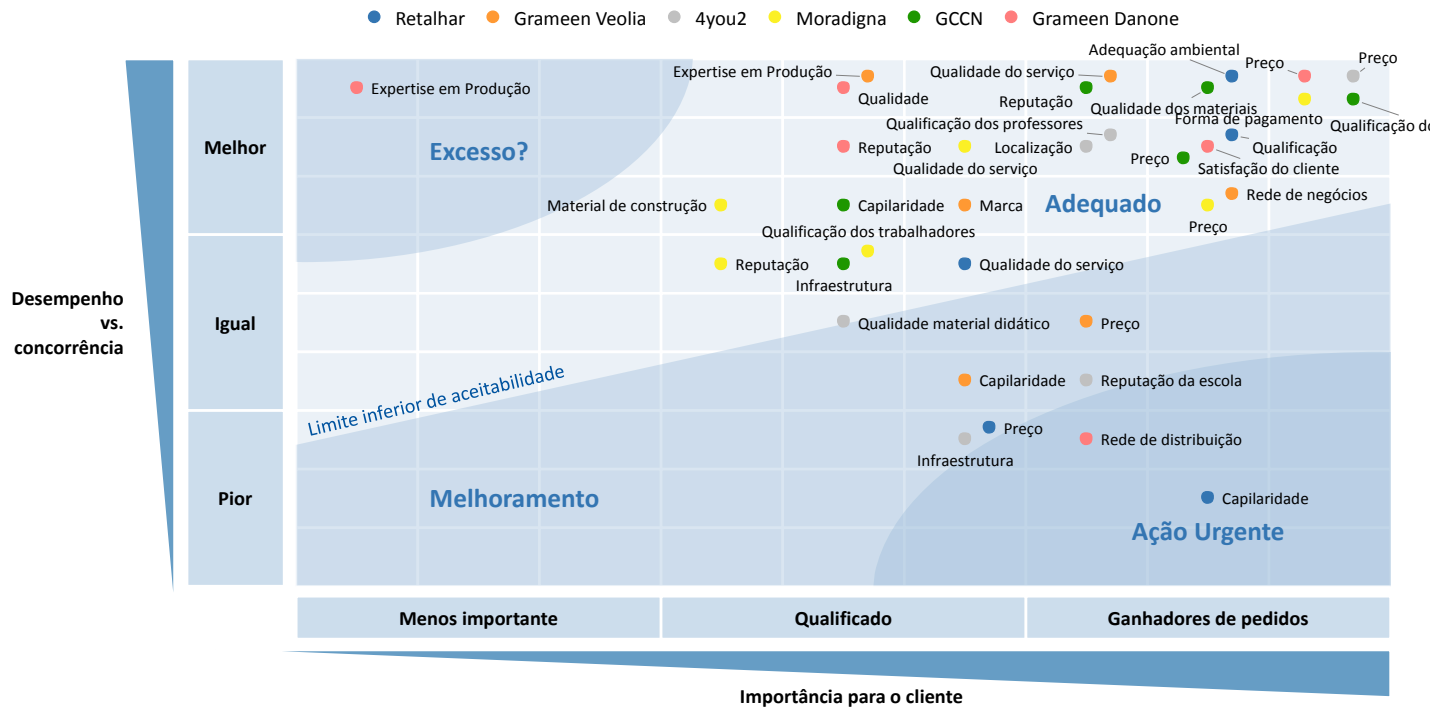
Fonte: Autora

Tabela 17 – Gestão de talentos

Nome	Gestão de talentos
Grameen Veolia Water	Entende que o salário deve ser compatível com o mercado e acrescenta que as condições de trabalho devem ser melhores.
Grameen Danone Foods	Afirma que há muitos “talentos” que trocam lugares em multinacionais para trabalharem com algo que eles gostem de fazer e onde eles vêem sua contribuição. O Grameen Danone ainda indica alguns aspectos motivacionais como a cultura da empresa, a abertura para novas ideias e o trabalho cooperativo.
Grameen Caledonian College of Nursing	Trabalha constantemente com a motivação dos funcionários em todos os níveis, principalmente pela percepção do impacto social da empresa. O GCCN também afirma a necessidade dos gestores serem exemplos para os funcionários.
Moradigna	Já consegue remunerar a um preço compatível a uma startup no mercado, mas reforça que a vontade de trabalhar com uma casa é o que define a retenção das pessoas.
4you2	Indica outros fatores além do impacto que são trabalhados para a retenção de talentos: autonomia, hierarquia mais horizontalizada e espaço para crescimento de carreira, incentivos importantes para manter o aprendizado e manter as pessoas qualificadas motivadas.
Retalhar	O propósito é o que retém as pessoas. Como não há vantagens fiscais ou financeiras de se fechar negociações com negócios sociais, essas empresas precisam trabalhar na lógica do mínimo custo, representando a dificuldade de se pagar um salário compatível com o mercado.

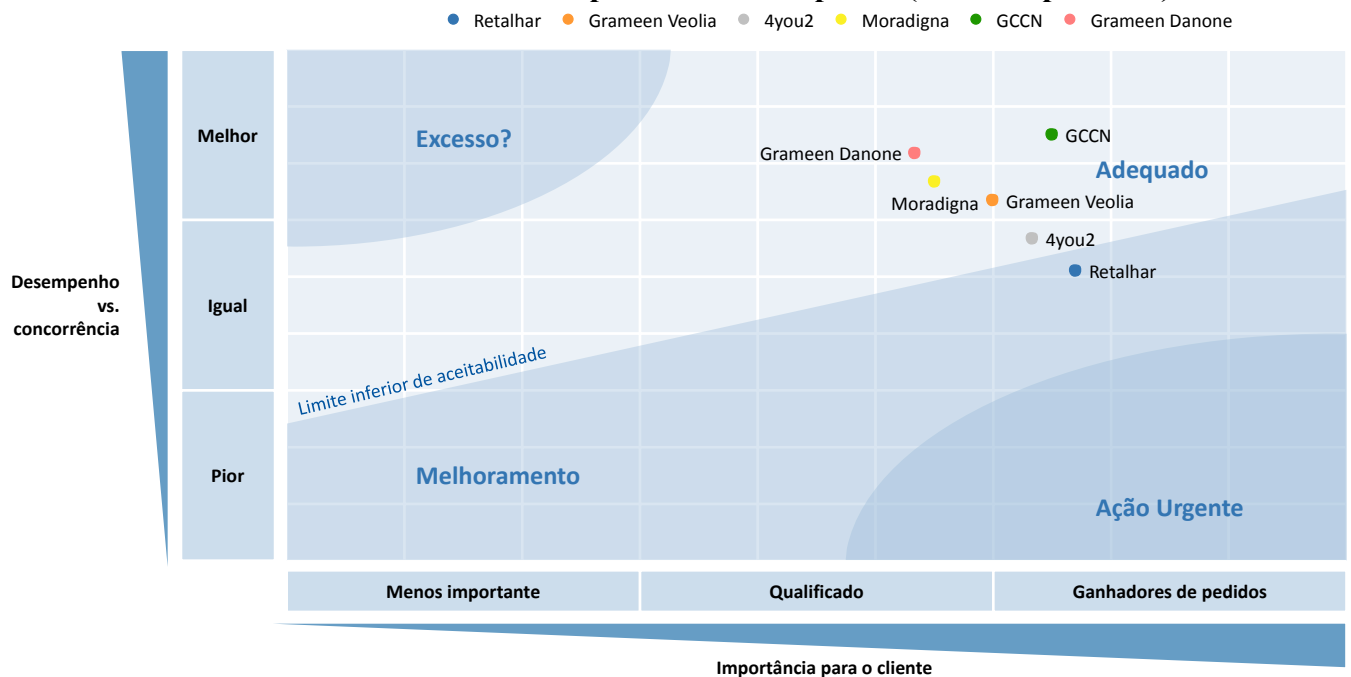
Fonte: Autora

Tabela 18 - Matriz de importância desempenho (visão detalhada)



Fonte: Autora

Tabela 19 – Matriz de importância desempenho (visão simplificada)



Fonte: Autora

Tabela 20 - Vantagens competitivas

Nome	Vantagens competitivas
Grameen Veolia Water	Qualidade; Expertise no setor; Reputação do nome "Grameen"
Grameen Danone Foods	Nutrição presente no iogurte (metade das vendas são realizadas devido a nutrição dos iogurtes)
Grameen Caledonian College of Nursing	Grande quantidade de professores; Qualidade dos professores; Compromisso com qualidade do ensino.
Moradigna	Parcelamento de 1 ano; Garantia de 1 ano; Mão de obra qualificada; Material de qualidade;
4you2	Mais barato; 100% professores estrangeiros; Metodologia pedagógica focada na conversação; Localização (dentro das comunidades); Experiência cultural dentro da sala de aula.
Retalhar	Segurança da marca; Impacto ambiental (logística reversa); Impacto social (renda para as cooperativas).

Fonte: Autora

Roteiros das entrevistas

a) Entrevista com empreendedores

NOME DA EMPRESA, SETOR, SOCIAL TARGET, ANO DE INÍCIO, BREAK EVEN POINT, FONTE DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, TIPO DE NEGÓCIO SOCIAL.

1. Quem a empresa considera que são seus maiores competidores e qual seu relacionamento com eles (negócios tradicionais, outros negócios de impacto)?
2. Quais as suas vantagens competitivas?
3. Quais são os desafios para se tornar autossustentável?
4. Quais são os principais atributos de competitividade deste setor e como a empresa se encontra neste cenário?

Performance										Atributos competitivos (Exemplo)	Importância								
Melhor do que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores					Ganhador de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									1. Preço										
									2. Qualidade de material didático										
									3. Infraestrutura										
									4. Qualificação										

[illegible]

- Moradigna

Performance									Atributos competitivos	Importância								
Melhor do que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores				Ganhador de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
		X							1. Preço		X							
	X								2. Qualidade do serviço				X					
X									3. Forma de pagamento	X								
			X						4. Qualificação dos trabalhadores				X					
			X						5. Reputação					X				
		X							6. Material de construção					X				

- Retalhar

Performance									Atributos competitivos	Importância								
Melhor do que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores				Ganhador de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
						X			1. Preço				X					
							X		2. Capilaridade (Localização)		X							
	X								3.Qualificação grupos		X							
X									4. Adequação ambiental		X							
			X						5. Qualidade do serviço (				X					

[illegible]

- Gramee Veolia

Performance									Competitive attributes	Importance								
Better than competitors			Equal to competitors			Worse than competitors				Winners request			Qualifying			Less Important		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
				X					1. Price			X						
X									2. Quality			X						
X									3. Production Expertise					X				
					X				4. Distribution Network				X					
		X							5. Brand image				X					
		X							6. Business network (people)		X							

Observations

1. Price : Jar Business is a very competitive market. At equal quality, customers of course look for the lower price. We are selling at a rate of 70BDT per jar which is part of the premium offer but less expensive than our main competitor Alpine.

2. Quality : This is the very sensitive issue in this market of course and Veolia's expertise in this matter is really important. Customers are very demanding to see test reports, to test the water by themselves etc. But sometimes, when they are more constrained by the price, they take the price over the quality.

4. Distribution Network : As we distribute from our plant which is far from the city, we need to deliver mainly big volumes to cover our costs. That is why we deliver mainly corporations, embassies, banks, more than households.

6. Business Network : Especially for premium offer, the network is very important and this is what can make you win a contract even if you are more expensive than your competitor. The french image of Veolia is helpful in this matter but we also need local ambassador to help us in contracting with new big customers.