

PESQUISAS E CASOS APOIADOS
CICLO 2017-2018



ACADEMIA ICE

PESQUISAS E CASOS APOIADOS CICLO 2017-2018

1ª EDIÇÃO

São Paulo
Instituto de Cidadania Empresarial
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A168 Academia ICE [recurso eletrônico] : pesquisas e casos apoiados no ciclo 2017-2018 / Organização Instituto de Cidadania Empresarial. – São Paulo, SP: ICE, 2020.
158 p. : il. color.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

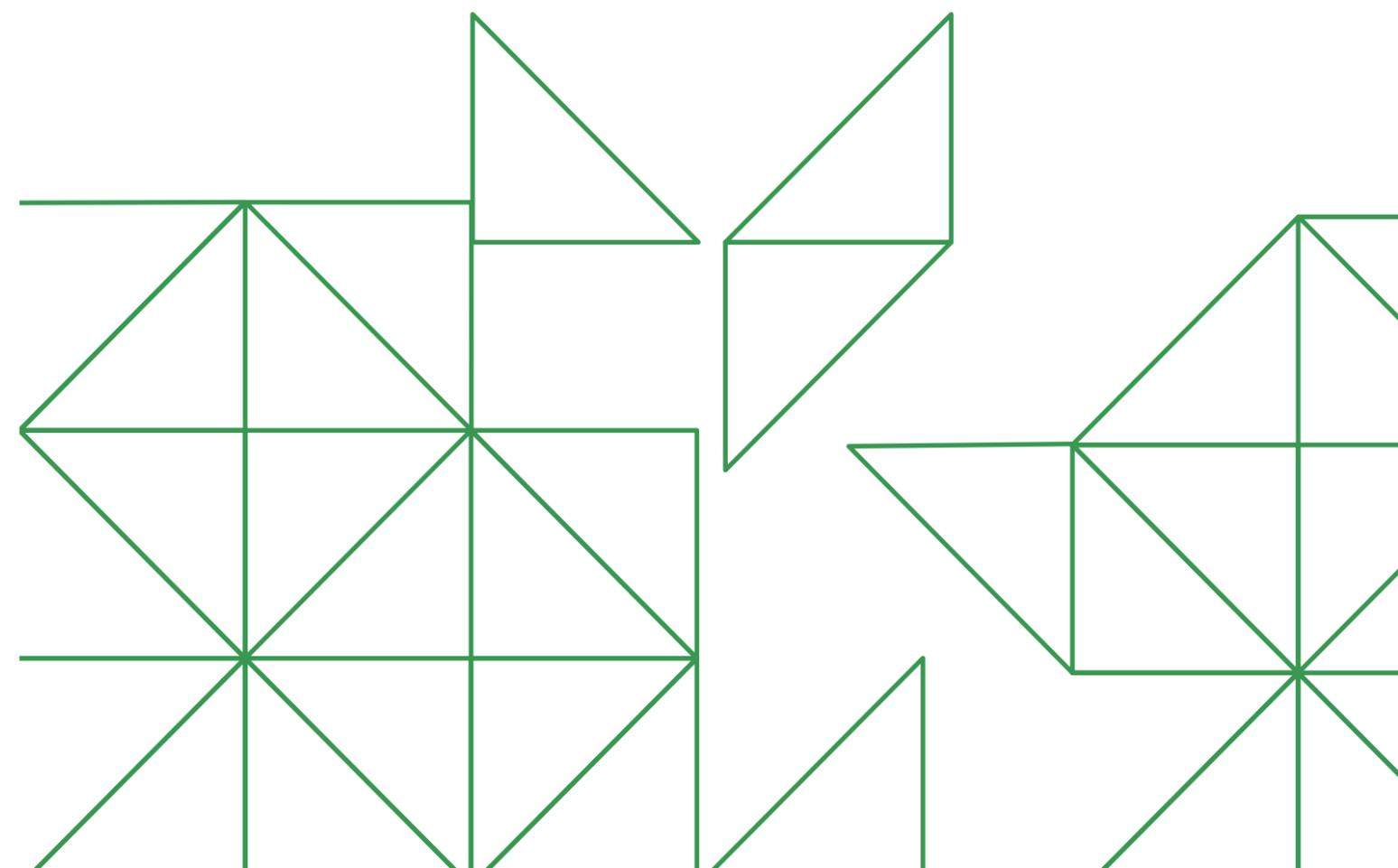
Inclui bibliografia

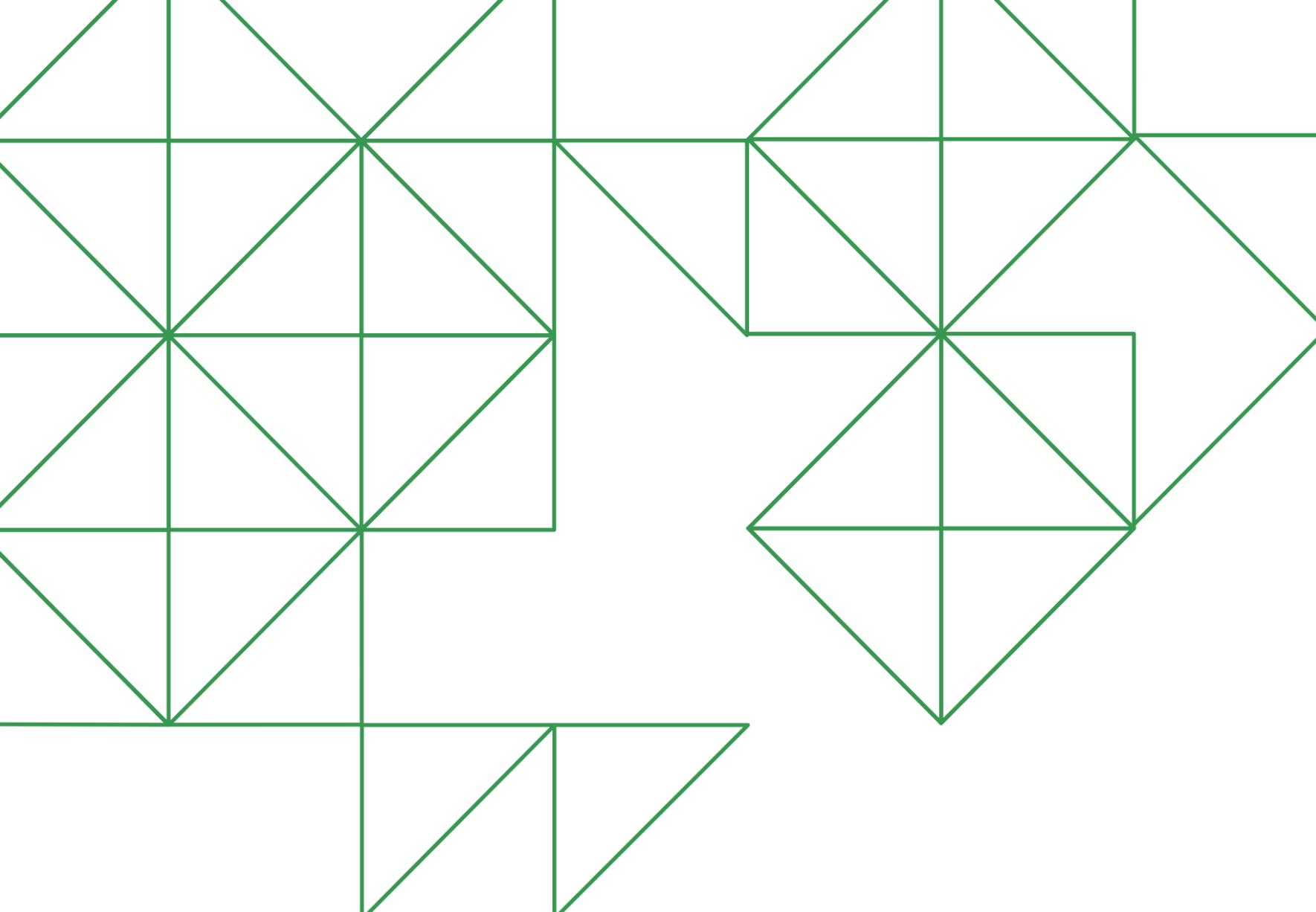
ISBN 978-65-80811-03-8

1. Empreendedorismo. 2. Responsabilidade social das empresas. 3. Sucesso nos negócios. I. Instituto de Cidadania Empresarial.

CDD 658.11

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422





APRESENTAÇÃO

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), convocou os professores que fazem parte da Rede do Programa Academia a apresentarem projetos de pesquisa e propostas de casos de ensino que se relacionem com temas de investimentos e negócios de impacto socioambiental.

Ao todo, a Chamada recebeu a inscrição de treze pesquisas e cinco casos de ensino, vindas de diferentes regiões do País. A comissão avaliadora foi composta por quatro integrantes: um representante da Equipe do ICE, um representante dos Associados do ICE, um profissional com experiência acadêmica e envolvido com a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e um acadêmico, com *expertise* no campo, não integrante da Rede.

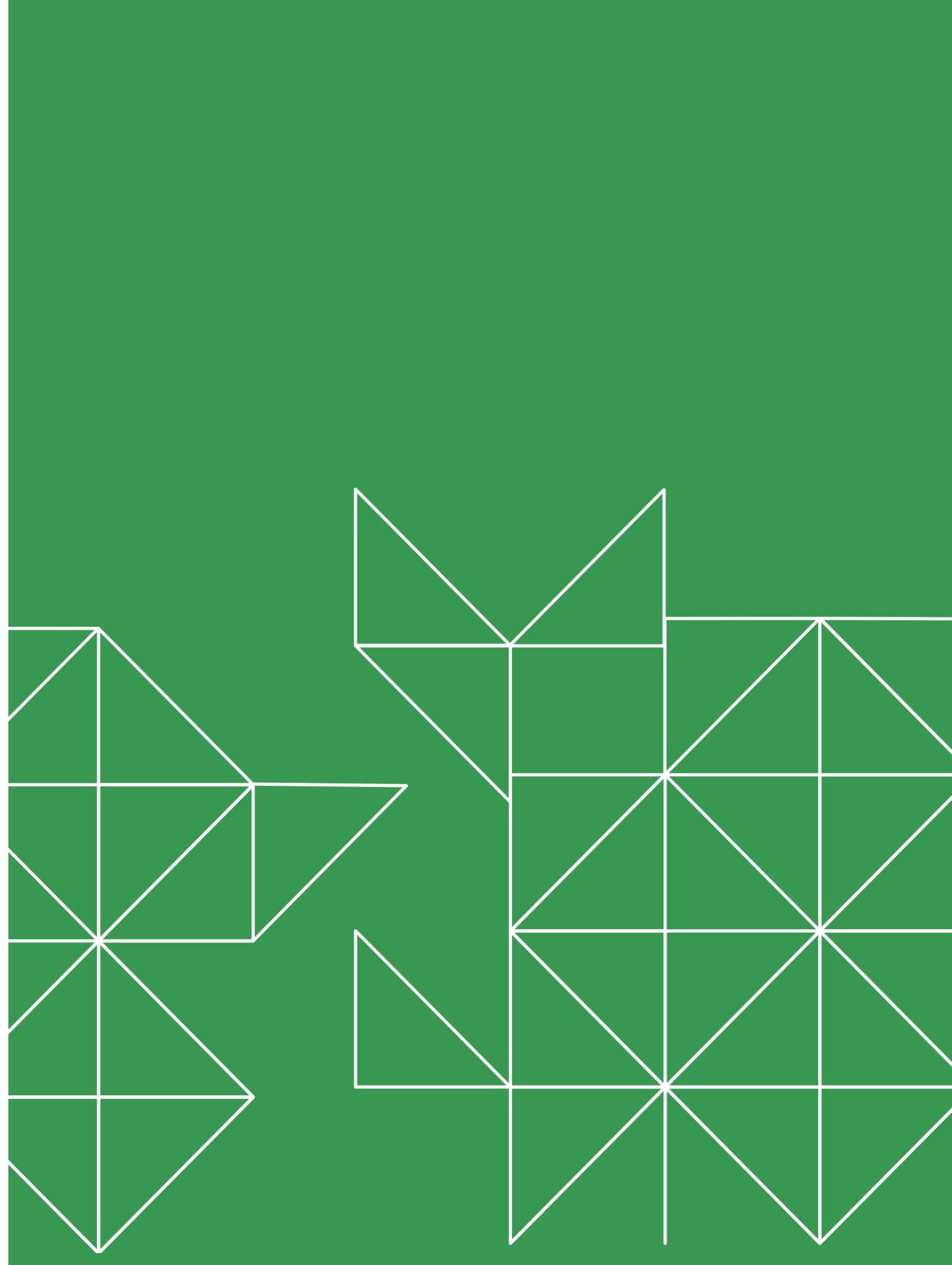
As propostas das pesquisas atenderam uma das seguintes linhas temáticas: Finanças Sociais, Modelos de Negócios, Avaliação de Negócios de Impacto e Outros (Governança dos Negócios de Impacto, Inovação Social, Empreendedorismo Social). Três projetos de pesquisa foram selecionados: **"Evitando *Mission Drift*: o papel das aceleradoras na manutenção da lógica híbrida dos negócios de impacto social"** (Diego Marconatto - Unisinos); **"Fundos de impacto emergindo como camporais: análise dos papéis e perspectivas de gestores e usuários"** (Tania P. Christopoulos, Sylmara Gonçalves-Dias e Lauro Gonzalez - EACH-USP + FGV); e **"Inovação social em Florianópolis: da observação à ação"** (Graziela Dias Alperstedt e Júlia Furlanetto Graeff - UDESC).



Os casos de ensino, por sua vez, visam contribuir com atividades de ensino e aprendizagem em salas de aula. A Chamada propôs o relato de experiências brasileiras de negócios de impacto e a apresentação de "notas de ensino", referencial teórico e "situações-problema", no formato casos-problema, pensados a partir de uma proposta de aula previamente planejada. O modelo deveria proporcionar que o aluno elaborasse soluções a partir de riscos e desafios da situação real. Dois casos de ensino foram selecionados: **"Insolar: a escolha da formalização jurídica para negócios sociais no Brasil"** (Ruth Mello e Marina Oliveira – Puc-Rio) e **"Silo Verde: do projeto com potencial de impacto à proposta de valor"** (Aurélia Adriana de Melo e Yeda Swirski de Souza – Unisinos).

Temos o prazer de compartilhar nesta publicação os resultados do trabalho destes pesquisadores e que eles sirvam de referência para ampliarmos a produção de conhecimento no campo dos investimentos e negócios de impacto.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL



SILO VERDE:
DO PROJETO
COM POTENCIAL
DE IMPACTO À
PROPOSTA DE VALOR



RESUMO

Este caso de ensino propõe uma análise sobre oportunidades e restrições que negócios de impacto socioambiental enfrentam durante seu desenvolvimento. Mais especificamente, o caso convida à reflexão sobre as especificidades e os dilemas por que passam estes negócios quando, na tomada de decisão, devem observar e garantir, simultaneamente, a sustentabilidade financeira do negócio e a salvaguarda da missão social que justifica seu surgimento. A narrativa apresenta o caso da *startup* Silo Verde, um empreendimento voltado a prover soluções de armazenagem ambientalmente sustentáveis para pequenas propriedades rurais. Ela descreve o desenvolvimento da *startup* desde a concepção da ideia até o momento do lançamento no mercado, colocando o leitor diante de escolhas que o empreendedor social precisa fazer para que a missão e a identidade de um projeto, alinhadas a um etos socioambiental, perdurem diante da exposição da empresa aos investidores, ao mercado e à concorrência. O empreendedorismo de um estudante de graduação, o processo de incubação na universidade, o foco na agricultura familiar e a base tecnológica da solução integram aspectos que conferem ao caso originalidade e interesse para o ensino do empreendedorismo social.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo social. Negócios de impacto socioambiental. Silo Verde. Caso de ensino.

INTRODUÇÃO

Manolo, fundador da Silo Verde, e seus dois sócios, Bruno, da área comercial, e Tiago, sócio investidor, discutem os rumos da *startup* na sala de reuniões na UNITEC, em São Leopoldo (RS)¹. No térreo, no espaço do *showroom* da incubadora, é possível ver um dos silos, fabricados a partir de garrafas PET. Desde seu surgimento, a Silo Verde vem acumulando premiações e despertando atenção do setor de fabricação de insumos para agropecuária. Porém, entre a fundação da empresa, no segundo semestre de 2014, e a entrada dos dois sócios, no segundo semestre de 2016, nenhum silo havia sido vendido. Um ano após a entrada dos sócios e dos recursos financeiros e humanos para a estruturação do negócio, estava na hora de definir qual modelo de negócio a Silo Verde deveria adotar. Na mesa da sala de reuniões, os sócios debatiam as vantagens e desvantagens das propostas de comercialização apresentadas por Bruno: B2B, B2C ou cooperativas. Além da comercialização, era necessário definir em qual mercado eles deveriam lançar o produto (Rio Grande do Sul e/ou outros estados), formas de distribuição e comunicação da proposta de valor. Por já estarem há três anos no mercado, havia uma certa ansiedade em ver o negócio dar certo.

UM PROJETO PARA A AGRICULTURA FAMILIAR²

Os primeiros passos do projeto da Silo Verde ocorreram em 2013, quando Manolo Machado era estudante do curso Tecnólogo de Processos Gerenciais na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul (Brasil). Na época ele procurou o gestor da incubadora de base tecnológica da universidade para apresentar um projeto de um equipamento para armazenagem de insumos e produtos agrícolas. A ideia, *a priori*, não chamou atenção da equipe da incubadora. O projeto não se mostrava aderente às áreas de atuação da incubadora, que são: tecnologia da informação, tecnologias limpas, semicondutores, automação e engenharias, comunicação e convergência digital, tecnologias para saúde e nutracêutica.

A oportunidade para incubar o projeto veio no ano seguinte, 2014. Naquele ano, a incubadora, em parceria com a Prefeitura da cidade de São Leopoldo (RS), organizou a competição anual de empreendedorismo da universidade. Sob nome *São Leopoldo: Smart City*, foi publicado edital com as diretrizes para as inscrições de projetos. O objetivo era atrair propostas de negócios que apresentassem soluções inovadoras para os problemas do município e que pudessem se tornar negócios reais. Manolo inscreveu sua proposta.

O projeto Silo Verde chegou à etapa final da competição juntamente com mais outros quatro projetos. Era quinta-feira, 16 de outubro de 2014. Para uma banca composta por representantes do SEBRAE/RS, da Prefeitura de São Leopoldo, equipe técnica da incubadora e professores da universidade, Manolo explicava a relação de sua proposta aos critérios da competição. Conforme o empreendedor, o silo representava o propósito de gerar um produto que fosse sustentável, eficaz e acessível, comparado aos produtos existentes no mercado, constituindo-se em solução de armazenagem para empreendimentos rurais de pequeno porte. Ainda, Manolo argumentava que seu projeto contribuiria para a redução do grande volume de materiais

poliméricos (garrafas PET), que se tornam resíduos nos perímetros urbanos, poluindo cidades e degradando o meio ambiente. Em entrevistas, quando questionado sobre como seu produto, voltado para o meio rural, iria resolver os problemas da cidade de São Leopoldo, ele esclarecia:

Colaborando no desenvolvimento sustentável das regiões, convertendo resíduos do meio ambiente que se tornariam lixo em um produto com alto valor agregado e com necessidade de mercado, demonstrando à comunidade o potencial da reciclagem. E, também, conscientizando a população sobre os benefícios da reciclagem de materiais, para intensificar a coleta e a correta destinação deste tipo resíduo dos perímetros urbanos, pois a matéria-prima para confecção do produto se baseia quase que em sua totalidade em insumos poliméricos reciclados. (Fonte: Machado, 2014)

Na noite de 23 de outubro de 2014, Manolo é anunciado vencedor da competição, conquistando o prêmio de um ano de incubação gratuita. Para o empreendedor, a conquista representava a chance de transformar seu projeto em realidade. Outros prêmios e reconhecimentos se seguiram a essa conquista inicial

Após entrar na incubadora, e visando levantar recursos para o desenvolvimento do produto e lhe dar visibilidade, Manolo submeteu seu projeto a competições de empreendedorismo e editais, com alguns resultados positivos tais como:

- Prêmio na categoria "Sustentabilidade Social" no 3º Prêmio Vencedores do Agronegócio da Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul (FEDERASUL) (FEDERASUL, 2015);
- Edital SEBRAE de Inovação (2016), que apoia projetos empresariais de inovação dos pequenos negócios com potencial de alto impacto que apresentam potencial de crescimento e elevada capacidade de se diferenciar e gerar valor por meio da inovação (SEBRAE, 2016);
- Programa de Aceleração da Artemisia (2017) para *startups* consideradas ofertantes de soluções escaláveis para problemas sociais para a população de baixa renda (FEIJÓ, 2017);
- Brasken Labs Scale (2018), aceleradora com foco em soluções que contenham química e/ou plástico e impactem

positivamente a sociedade nas mais diversas áreas, como agronegócio, reciclagem, saúde, transporte, alimentação, água e energia (BRASKEN, 2018).

O empreendedor, sua história e seu propósito

Filho e neto de pequenos agricultores, Manolo conviveu já na infância com os problemas da agricultura familiar. Ouvia atento às reclamações de seu pai, seu avô e seus tios sobre o preço alto dos sacos de ração para os animais da pequena propriedade da qual tiravam o sustento de suas famílias. Por falta de opções de reservatórios para armazenamento – os disponíveis no mercado eram grandes e caros – eles não podiam comprar ração a granel, o que reduziria os custos da pequena propriedade. O transporte e o manuseio dos sacos de ração, bem como a armazenagem da produção da pequena propriedade, eram precários. Geralmente, os sacos de ração eram carregados nas costas dos agricultores, implicando riscos ergonômicos consideráveis. Não conseguindo ficar indiferente a esta situação, Manolo encontrou aí o terreno fértil para germinar a ideia da Silo Verde

De origem humilde, Manolo começou a trabalhar muito cedo. Foi bolsista do SENAI e lá fez cursos técnicos que lhe garantiram emprego na indústria metalmeccânica. Tinha formação em inspeção petroquímica. Ao entrar na universidade, era inspetor petroquímico de empresa na região e fazia alguns trabalhos avulsos na área, como *freelancer*. Esta formação e a experiência profissional lhe possibilitaram conhecimentos em áreas como engenharia de materiais, estrutura de materiais, cadeia de polímeros, copolímeros, montagem, estruturas mecânicas, desenho técnico. Tais conhecimentos contribuíram e fundamentaram a proposta do uso de garrafas PET como fonte da matéria-prima principal para produção dos silos.

O projeto e uma solução para armazenagem de granulosos

Bruno, que se tornou sócio de Manolo em 2016, reafirma que “a missão da Silo Verde é atender o pequeno agricultor familiar”³. Alinhado a essa missão surgiu o principal produto da empresa: um silo de pequeno porte e baixo custo, comparado aos demais existentes no mercado. Este silo tem capacidade para armazenar até seis toneladas de grãos ou ração. Em relação aos silos feitos de metal, comumente encontrados no mercado, o produto da Silo

Verde tem vantagens no tocante à condutividade térmica. Segundo Manolo, ele não esfria nem aquece na mesma velocidade que os silos de metal, o que protege o grão. Além disso, a superfície interna lisa impede o acúmulo de grãos na parede do silo projetado pelo empreendedor, o que evita perdas por deterioração⁴. Estima-se que os agricultores brasileiros percam cerca de 20% de sua produção devido ao armazenamento inadequado⁵. O quadro da Figura 1 apresenta as alternativas existentes para armazenagem de granulosos no Brasil.

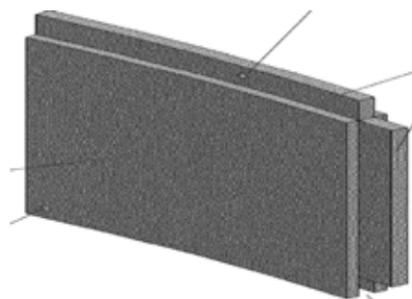
Figura 1: Características técnicas e preços dos silos no Brasil

Tipos de Silo	Capacidade	Preço	Vida útil	Tempo de entrega	Tempo de armazenagem
Silo de Chapa de Aço	A partir de 1.000 toneladas	R\$ 2 milhões (em média)	Dependendo das condições climáticas, 30 anos	Cerca de 6 meses para silos de tamanho médio (100 mil sacas)	Um ano sem influenciar na qualidade
Silo Bolsa	De 180 a 250 toneladas por bolsa (usado em situações de emergência)	A partir de R\$ 1.500,00	O material tem durabilidade de 10 anos. Mas, após o início da armazenagem, dura 18 meses.	Semanas (depende do local)	6 a 18 meses
Silo de Alvenaria	A partir de 30 toneladas	A partir de R\$ 27 mil	Se houver manutenção, pode durar mais de duas décadas.	Uma semana para silos pequenos (até 600 sacas)	Até um ano sem perder a qualidade.
Silo de Concreto	A partir de 1.800 toneladas	A partir de R\$ 360 mil	50 anos ou mais	Cerca de 20 dias	Até quatro safras
Silo Verde	Até 6 toneladas	R\$ 5.500,00	80 a 100 anos (estimados)	45 dias	Até 1 ano

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Araújo (2017) e entrevistas realizadas no segundo semestre de 2017 com sócios da Silo Verde.

Para montagem da estrutura dos silos, são fabricadas placas de perfil curvo, dotadas de recessos e ressalto (Figura 2), a partir de material polimérico reciclado injetado, que pode ser PET ou outros polímeros. São necessárias 4.500 garrafas PET por silo. Essas garrafas são higienizadas e, neste processo, são retirados os rótulos e as tampas. O corpo das garrafas PET é então triturado para compor o material que será injetado nos moldes para composição das placas.

Figura 2: Placa componente do Silo Verde



O corpo do silo é formado por uma trama dessas placas que se encaixam entre si. O encaixe pode ser feito por qualquer uma das laterais da placa. Isso facilita e flexibiliza o processo de montagem do silo e permite que este seja feito *in loco*. Após encaixe, as placas são fixadas por dispositivos de retenção (Figura 3) e há um conjunto de anéis metálicos os quais abraçam o silo e são dispostos ao longo do corpo e nas extremidades inferior e superior (Figura 4). A injeção das placas e a produção das partes metálicas são terceirizadas pela empresa. (SILO VERDE, 2016).



Figura 3: Encaixe das placas



Figura 4: Silo montado

O Silo foi patenteado em 2016 e, além do Brasil, a patente se estende a dez outros países e à Comunidade Europeia. Segundo o documento de registro da patente, o produto representa uma alternativa no estado da técnica de fabricação de silos que, usualmente, são fabricados a partir de materiais como concreto, metal ou alvenaria (SILO VERDE, 2016). Em 2018, a capacidade de produção da empresa é estimada em 100 silos/mês com prazo de entrega de cerca de 30 dias.

O mercado potencial

Dados do Censo Agropecuário Brasileiro (IBGE, 2009) mostram que as pequenas propriedades rurais predominam no Brasil. Segundo estudos do SEBRAE, 90% destas propriedades, ou 4,5 milhões dos estabelecimentos rurais do País, possuem área inferior a 100ha. Este montante, no entanto, ocupa 23,4% da área total destinada à atividade agrícola no Brasil, sendo que os produtores rurais constituem o grupo de menor rendimento médio mensal dentre aqueles atendidos pelo SEBRAE. Dados de 2014 da Pesquisa Nacional de Atividade Domiciliares (PNAD) revelam um valor de rendimento médio mensal de R\$ 1.184,00, já descontada a inflação do período (SEBRAE, 2012).

No Rio Grande do Sul, onde nasceu a Silo Verde, encontram-se, segundo Censo Agropecuário de 2006, 441.472 estabelecimentos rurais. Destes, 378.543 são classificados como familiares, ou seja, 86% das propriedades rurais do RS enquadram-se no público-alvo da Silo Verde. Essas propriedades estão localizadas principalmente no Norte e no Centro-leste do estado, segundo Atlas Socioeconômico do RS⁶. Vale ressaltar que a produção agrícola gaúcha tem participação significativa – 10,1% – no Valor Adicionado Bruto (VAB) da agropecuária do Brasil (FEIX; LEUSIN, 2015).

Contudo, embora a Silo Verde tenha surgido no Rio Grande do Sul, os dados apresentados na Figura 5 mostram que 80% das propriedades rurais brasileiras estão fora da Região Sul. Nas regiões Norte e Nordeste, por exemplo, encontram-se 55% destes estabelecimentos.

Figura 5: Distribuição regional da área destinada à atividade agrícola no Brasil

Brasil e Grande Região	GRUPOS DE ÁREA TOTAL					Total
	Menos de 10ha	10 a menos de 100ha	Menos de 100 ha	100 a menos de 1000ha	1000ha e mais	
Brasil	2.477.071	1.971.577	4.448.648	424.906	46.911	4.920.465
Norte	126.532	229.105	355.637	80.709	8.274	444.620
Nordeste	1.498.389	650.855	2.149.244	115.487	8.165	2.272.896
Sudeste	393.414	411.437	804.851	91.880	5.801	902.532
Sul	406.481	515.456	921.937	59.965	4.468	986.370
Centro-Oeste	52.255	164.724	216.979	76.865	20.203	314.047

Fonte: SEBRAE (2012).

Do projeto ao empreendimento

Em diversas entrevistas concedidas por Manolo, o otimismo em relação ao desempenho do produto silo verde no mercado era perceptível. Entretanto, já se passavam dois anos de sua entrada na incubadora e, diferentemente do que ele planejara, nenhum silo havia sido vendido e a necessidade de recursos financeiros era urgente. Nesse período chegam à Silo Verde os dois atuais sócios que se juntaram ao fundador, Bruno e Tiago.

Atualmente, a composição societária da empresa é formada por Manolo, sócio fundador e majoritário, responsável pela pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de fornecedores e produção. Tiago é o sócio investidor que trouxe à *startup* recursos financeiros que possibilitaram a construção de protótipos e desenvolvimento de moldes. Bruno é o terceiro sócio, responsável pelas áreas comercial, *marketing* e administrativa. Ele chega à Silo Verde trazendo o conhecimento do mercado de atuação e comercialização pois, anteriormente, trabalhava em uma grande multinacional fabricante de silos. Além destes três sócios, em 2017, a empresa contratou dois profissionais, um para atuar na engenharia do produto e outro para o setor financeiro, além de um estagiário que se ocupa das atividades de programação computacional.

Três anos após o início de suas atividades na incubadora tecnológica, os sócios da Silo Verde enfrentam o desafio de ajustes no modelo de negócio da *startup*. A aproximação com potenciais compradores lhes ensinou que nas pequenas propriedades rurais da agricultura familiar o silo teria uso prioritário para estocagem de ração animal, que geralmente se danifica e tem níveis consideráveis de desperdício quando guardada em sacas convencionais. A Tabela 1 traz dados que permitem estimar o percentual de pequenos estabelecimentos rurais que utilizam silos para armazenagem de grãos.

Tabela 1: Utilização de depósitos e silos para guarda de forragens e grãos em estabelecimentos de menos de 100ha

Tamanho dos Estabelecimentos	Total de estabelecimentos	Silos para forragens			Depósitos e silos para guarda da produção de grãos		
		Estabelecimentos	Total de silos	Capacidade (t)	Estabelecimentos	Total de depósitos e silos	Capacidade (t)
Total	5 175 636	153 973	276 121	17 247 432	672 943	1 171 587	26 549 996
Estabelecimentos com menos de 100ha							
Maior de 0 a menos de 0,1	101 291	195	250	2 629	3 138	9 635	18 910
De 0,1 a menos de 0,2	50 206	97	122	1 023	2 147	7 670	17 040
De 0,2 a menos de 0,5	165 435	324	416	4 099	6 841	15 469	60 857
De 0,5 a menos de 1	289 905	772	993	9 988	17 252	35 433	134 050
De 1 a menos de 2	442 163	1 978	2 597	30 577	35 742	67 216	297 348
De 2 a menos de 3	319 671	2 366	3 168	41 643	33 393	59 113	319 085
De 3 a menos de 4	256 148	2 953	3 970	64 986	32 384	57 810	339 293
De 4 a menos de 5	215 988	3 032	4 031	77 876	29 451	48 714	365 997
De 5 a menos de 10	636 344	15 818	22 890	508 060	101 188	160 801	1 253 251
De 10 a menos de 20	736 798	32 199	50 111	1 554 946	138 188	213 842	2 301 587
De 20 a menos de 50	843 920	43 657	76 252	3 026 924	144 519	246 430	3 242 768
De 50 a menos de 100	390 882	21 088	40 547	2 662 883	59 350	108 560	2 221 024
Total (menos de 100ha)	4 448 751	124 479	205 347	7985 634	603 593	1030 693	10 571 211

Fonte: IBGE, 2009 (adaptado da Tabela 1.2.19 do Censo Agropecuário).

Desta descoberta, três são as possibilidades de comercialização analisadas pela empresa. Na **primeira alternativa**, o modelo de negócio seria B2B. Os sócios passaram a considerar as empresas produtoras de ração animal como segmento de mercado. Se seguida esta alternativa, os silos serão vendidos para os fabricantes de ração e estes os distribuirão aos seus clientes, produtores rurais, para o armazenamento das rações que poderão ser compradas, deste fabricante, a granel. Segundo informações da equipe da Silo Verde, para os fabricantes esta opção reduziria custos de produção em cerca de 53%. Isso se

deve à eliminação de etapas do processo de produção de ração, eliminação dos custos para compra de sacarias – os sacos seriam substituídos pelos silos colocados nas propriedades – e redução dos custos de transporte. Ela também possibilitaria a fidelização do cliente produtor rural ao fabricante de rações. A Tabela 2 traz informações da composição de despesas nas propriedades rurais brasileiras com menos de 100ha.

Tabela 2: Distribuição das despesas nas propriedades rurais do Brasil com menos de 100ha

		Total	0 <ha < 10	10 ≤ha ≤20	20 ≤há ≤50	50 ≤ha ≤100
Estabelecimentos		4 794 187	2 256 162	700 679	802 660	368 271
Valor		111 465 987	7 321 102	6 114 798	9 844 569	7 197 898
Arrendamento de terras	Valor (1 000 R\$)	3 367 075	166 053	118 623	231 536	240 341
Contratação de serviços	Valor (1 000 R\$)	1 652 146	84 989	88 701	190 749	179 861
Salários pagos em dinheiro ou produtos para pessoas da família (inclusive 130, férias e encargos)	Valor (1 000 R\$)	2 331 920	153 936	109 622	282 252	166 115
Salários pagos em dinheiro ou produtos para empregados (inclusive 130, férias e encargos)	Valor (1 000 R\$)	19 541 263	994 095	649 480	1 705 096	1 333 343
Adubos	Valor (1 000 R\$)	17 682 960	754 426	714 006	1 209 833	855 674
Corretivos do solo	Valor (1 000 R\$)	4474 897	84 066	87 761	167 282	166 390
Sementes e mudas	Valor (1 000 R\$)	2 483 846	163 440	146 363	252 870	183 284
Sacarias e embalagens	Valor (1 000 R\$)	508 711	111 835	46 254	90 571	43 558
Agrotóxicos	Valor (1 000 R\$)	13 392 784	319 854	704 468	672 234	548 086
Armazenamento da produção	Valor (1 000 R\$)	289 542	4657	5 366	13 247	12 895
Transporte da produção	Valor (1 000 R\$)	1 990 238	133 758	95 348	168 860	119 362
Compras de animais (1)	Valor (1 000 R\$)	9 129 072	866 674	685 976	1 052 259	724 443
Medicamentos para animais	Valor (1 000 R\$)	3 574 892	176 152	177 397	326 930	279 138

		Total	0 <ha < 10	10 ≤ha ≤20	20 ≤há ≤50	50 ≤ha ≤100
Sal e rações (industriais ou não industriais)	Valor (1 000 R\$)	7 730 930	876 112	746 094	1 208 553	827 872
Compra de matéria-prima para agroindústria	Valor (1 000 R\$)	2 197 300	230 551	82 148	130 531	54 261
Impostos e taxas Valor (1 000 R\$)	Valor (1 000 R\$)	1955 412	73 677	63 370	117 582	79 125
Juros e despesas bancárias	Valor (1 000 R\$)	1734 087	68 226	81 349	160 183	129 172
Aluguel de máquina	Valor (1 000 R\$)	110 844	11 818	7956	11511	7230
Energia elétrica	Valor (1 000 R\$)	6 223 726	822 881	705 470	554 842	343 102
Combustíveis	Valor (1 000 R\$)	6 457 322	724 453	494 033	839 099	613 407
Outras despesas	Valor (1 000 R\$)	4637 018	499 449	305 014	458 550	291 239

Fonte: IBGE, 2009 (adaptado da Tabela 1.4.8 do Censo Agropecuário).

Obs.: a coluna Total inclui, além das propriedades com até menos de 100ha, aquelas com mais 2.500ha e produtores sem área.

A **segunda possibilidade** advém do entendimento, por parte dos sócios, de que as cooperativas de produtores representam um ator importante no agronegócio brasileiro. As cooperativas são um dos agentes de financiamento para pequenos produtores rurais; possibilitam sua inclusão em cadeias produtivas, promovendo a integração com os mercados, seja para aquisição de insumos produtivos, seja para venda da produção. Desse modo, a negociação dos silos por meio de cooperativas também passa a ser uma oportunidade para a Silo Verde, o que desafia a empresa a repensar a proposta de valor, forma de distribuição, pagamento, parcerias. A Tabela 3 traz informações sobre o número de produtores rurais brasileiros associados a cooperativas.

Tabela 3: Produtores rurais e suas relações com cooperativas e entidades de classes

Proprietário	Estabelecimentos	3 946 411	Total
	Área (ha)	310 515 259	
Assentado sem titulação definitiva	Estabelecimentos	189 193	
	Área (ha)	5 758 341	
Arrendatário	Estabelecimentos	230 121	
	Área (ha)	9 055 047	
Parceiro	Estabelecimentos	142 534	
	Área (ha)	1985 839	
Ocupante	Estabelecimentos	412 358	
	Área (ha)	6 365 552	
Produtor sem área	Estabelecimentos	255 019	

Associação à cooperativa e/ou à entidade de classe			
Cooperativa e entidade de classe	Entidade de classe	Cooperativa	Não
179 856	1 164 458	300 169	2 301 928
16809 855	69 534 780	35 105 045	189 065 578
4072	100 305	9058	75 758
151660	2 945 485	306 432	2 354 764
9884	59 559	21 375	139 303
771 021	1 729 214	1 814 494	4 740 318
2777	45 145	4852	89 760
171 463	429 558	242 794	1 142 024
5164	138 716	7713	260 765
120 461	2 270 747	232 655	3 741 689
956	69 276	3 202	181 585

Fonte: IBGE, 2009 (adaptado da Tabela 1.1.3 do Censo Agropecuário).

A **terceira alternativa** é a venda direta para os pequenos produtores rurais, modelo B2C. Contudo, especificidades deste segmento de cliente almejado precisam ser levadas em conta. Neste caso, os sócios ainda precisam tomar decisões sobre mercados para lançamento (dentro ou fora do RS?), formas de distribuição, formas de pagamento, comunicação da proposta de valor, parcerias para produção e distribuição do produto. A Tabela 4 traz dados sobre a composição das receitas das propriedades rurais brasileiras com menos de 100ha.

A Silo Verde precisa decidir por uma das alternativas e deve, nesta escolha, considerar as implicações no objetivo⁷ que justifica seu surgimento, qual seja,

[...] industrializar a agricultura familiar⁸, pequenos e médios agricultores, gerando aumento de renda, e conseqüentemente a melhoria da qualidade de trabalho e de vida dos produtores. Tornar a armazenagem sustentável de grãos e rações acessível a todos os produtores rurais e agricultores do estado [RS] e País.

Nestas condições, qual seria a alternativa mais indicada aos empreendedores? Que implicações esta alternativa poderia causar nos objetivos propagados pela startup?

Tabela 4: Distribuição das receitas nas propriedades rurais do Brasil com menos de 100ha

	Total	0 ≤ ha ≤ 10	10 ≤ ha ≤ 20	20 ≤ ha ≤ 50	50 ≤ ha ≤ 100
Estabelecimentos	3 705 245	1 654 517	569 543	648 214	297 292
Valor (1 000 R\$)	145 401 177	16 940 561	11 640 581	18 118 438	11 785 591
Produtos vegetais					
Estabelecimentos	2 308 096s	1 170 398	370 037	369 959	146 620
Valor (1 000 R\$)	96 885 969 s	11 685 420	7 078 570	10 549 328	7 191 714
Animais e seus produtos					
Estabelecimentos	2 177 640	754 365	367 360	460 419	224 592
Valor (1 000 R\$)	36 517 634	3 037 965	2842 502	5 266 890	3 590 085
Animais criados em cativeiros (jacaré, escargó, capivara e outros)					
Estabelecimentos	12 611	5 496	1 786	2062	1 094
Valor (1 000 R\$)	461 926	23 036	85 941	29 972	97 781
Húmus					
Estabelecimentos	1 195	421	170	239	172
Valor (1 000 R\$)	10 500	5.408	624	1 363	1 774
Esterco					
Estabelecimentos	33 901	9.478	6 144	8 413	4 358
Valor (1 000 R\$)	128 672	27 521	14 768	42 662	12 060
Atividades de turismo rural no estabelecimento					
Estabelecimentos	3 551	1321	576	652	347
Valor (1 000 R\$)	53 102	10976	5 746	10 118	4682
Exploração mineral					
Estabelecimentos	5812	2108	816	1 094	598
Valor (1 000 R\$)	121 468	19 285	11 120	17 958	15 425
Produtos da agroindústria					
Estabelecimentos	314 298	150 795	45 095	54 969	23 514
Valor (1 000 R\$)	3034 861	631 211	310 618	481 273	244 145
Prestação de serviço de beneficiamento e/ou transformação de produtos agropecuários por terceiros					
Estabelecimentos	44 300	19 401	5 979	7 820	3 928
Valor (1 000 R\$)	570 304	60 728	32 897	48 184	32 810
Prestação de serviços para empresa integradora					
Estabelecimentos	51 312	14 227	12 324	13 826	4 513
Valor (1 000 R\$)	7.497 624	1 398 877	1 241 298	1652 396	582 241
Outras atividades não agrícolas realizadas no estabelecimento					
Estabelecimentos	33 227	19 002	4 133	4 192	1 598
Valor (1 000 R\$)	119 116	40 133	16 497s	18 294	12 874

Fonte: IBGE, 2009 (adaptado da Tabela 1.4.9 do Censo Agropecuário).

Obs.: a coluna Total inclui, além das propriedades com até menos de 100ha, aquelas com mais 2.500ha e produtores sem área.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de Aprendizagem (OA)

Após leitura e discussão do caso de ensino bem como da bibliografia recomendada nesta Nota de Ensino, os alunos deverão ser capazes de:

OA1: Identificar um negócio de impacto social;

OA2: Selecionar e argumentar (avaliar) de forma fundamentada sobre alternativas estratégicas aderentes às especificidades dos negócios de impacto social, principalmente no que se refere à salvaguarda do objetivo de impacto;

OA3: Elaborar propostas de valor condizentes aos públicos-alvo de um negócio.

Questões para discussão

Relacionadas aos objetivos de aprendizagem supracitados, propõem-se as seguintes questões de discussão:

Quais aspectos do caso Silo Verde caracterizam-no como um negócio de impacto socioambiental? (OA1)

Consideradas as especificidades da Silo Verde, qual seria a melhor alternativa para esta *startup* iniciar suas vendas? (OA2)

Escolhido(s) o(s) cliente(s)-alvo, qual deveria ser a proposta de valor da Silo Verde? (OA3)

Cursos indicados para aplicação do caso

O caso é indicado para turmas dos últimos semestres da graduação em Administração e Engenharia da Produção e pós-graduação/MBA em Empreendedorismo, Gestão da Inovação e Gestão de Negócios.

Disciplinas para aplicação e temas indicados

Empreendedorismo: o caso pode ser utilizado em discussões sobre empreendedorismo e, mais especificamente, empreendedorismo social visando aprofundar o conhecimento sobre o conceito e as características dos negócios de impacto social e da geração de valor social. Conceitos como o de modelo de negócio e seus componentes bem como a definição de proposta de valor podem ser discutidos e praticados na resolução deste caso.

Inovação: o caso favorece o entendimento sobre o processo de criação de um empreendimento inovador, desde sua ideação até a inserção no mercado. O professor pode aplicá-lo para discutir o processo de criação de *startups* e do ecossistema de empreendedorismo e inovação. Há possibilidades de discutir conceitos como o de inovação frugal.

Gestão socioambiental: o caso pode ser explorado na perspectiva de negócios ambientalmente sustentáveis. Especialmente, ilustra uma possibilidade de circularidade do plástico e convida os alunos a refletir sobre as cadeias produtivas sustentáveis e a circularidade e parcerias entre diferentes indústrias.

Fontes de informações

Para elaboração deste caso de ensino, foram realizadas entrevistas individuais às seguintes fontes primárias: empreendedor Manolo Machado, Maurício Bruno, sócio da Silo Verde, gestor da UNITEC – incubadora que abriga a Silo Verde, pesquisador da Escola Politécnica da Unisinos, que atuou no desenvolvimento tecnológico do produto da Silo Verde. Além das fontes primárias, foram utilizadas informações provenientes de fontes secundárias. Citam-se: notícias em jornais e revistas locais e nacionais sobre a Silo Verde; censo agropecuário (IBGE); banco de dados sobre patentes (INPI).

Sugestão para aplicação do caso em sala de aula

Para aplicação deste caso de ensino, sugere-se ao professor que faça uma discussão prévia sobre as características e especificidades do empreendedorismo social, da inovação social e dos negócios de impacto socioambiental, enfatizando aqueles aspectos que melhor aderem ao curso e à atividade. A recomendação de leituras a serem realizadas antes da sessão poderá contribuir com essa tarefa.

Os alunos devem ler o caso previamente, recomendam-se duas semanas de antecedência, e preparar-se, individualmente, para a discussão em sala. Para tanto, sugerem-se as seguintes questões de preparação:

- 1) Qual seria a melhor alternativa para a Silo Verde iniciar suas vendas?
- 2) Quais informações (variáveis, indicadores etc.) foram úteis para a decisão por esta alternativa?
- 3) Quais as implicações desta escolha nos impactos social e ambiental pretendidos pela empresa? Eles seriam potencializados? Ambos seriam? Justifique.

Em sala de aula

(a) *Warm up (15 minutos)*

Esta etapa tem como propósito facilitar a que os participantes relembrem a narrativa do caso. Para facilitar, o instrutor/professor pode fazer perguntas que contribuam a que o caso seja comentado pelos participantes, tais como:

1. Como surgiu a empresa?
2. Qual o perfil do empreendedor?
3. Quais os objetivos de impacto do negócio?

Ainda, o vídeo Silo Verde (<https://www.youtube.com/watch?v=13Vy9otln6k>) pode ser apresentado, promovendo-se, por esta via, uma imersão dos alunos no caso.

(b) *Trabalho em grupo e debate em sala de aula (60 minutos)*

O professor deve organizar grupos conforme a escolha individual e prévia da alternativa para lançamento do silo no mercado. Assim, um número mínimo de três grupos deve ser formado, ou seja, haverá o agrupamento dos que escolheram venda direta para os pequenos produtores rurais, agrupamento dos que escolheram os fabricantes de ração, agrupamento dos que escolheram venda para as cooperativas. Recomenda-se um limite de cinco alunos por grupo, podendo haver mais de um grupo por alternativa.

Nos grupos, os alunos devem elaborar um argumento consensual e fundamentado pelos dados trazidos no caso – informações do texto e tabelas

– que apresente as vantagens da alternativa – venda para fabricantes de ração, venda para cooperativas, venda para pequenos produtores – que julgam favorecer a entrada da Silo Verde no mercado e, simultaneamente, salvaguardar a missão socioambiental da *startup*. É importante que o professor estimule os alunos a buscar outras fontes de dados além daquelas apresentadas no caso e que contribuam para subsidiar de forma robusta a escolha do grupo.

Por fim, e considerando o ponto de vista do público-alvo – fabricantes de ração, pequenos produtores rurais, cooperativas – os alunos deverão elaborar a proposta de valor da *startup* para este público. Recomenda-se a utilização de ferramentas como **Perfil do Cliente (ou Mapa da Empatia) e Mapa de Valor** discutidas em OSTEWALDER, A.; PIGNEUR, Yves; BERNADA, Greg; SMITH, A. *Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

(c) **Encerramento (30 minutos)**

Cada grupo deve escolher um orador que apresentará e defenderá a alternativa e a proposta de valor para a turma. Os grupos que escolheram as outras duas alternativas deverão debater com o grupo que apresenta, indicando as desvantagens da alternativa. O grupo apresentador deverá fazer a réplica das desvantagens, apresentando alternativas aos problemas apontados. Ao final, o professor fará a síntese das discussões. É importante que recupere os princípios dos negócios de impacto socioambiental, mostrando ainda que não há uma escolha certa.

Possíveis soluções para o dilema da Silo Verde

Alternativa	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Vendas para os fabricantes de ração	Para a Silo Verde, esta pode ser a forma mais rápida de alcançar os pequenos produtores rurais, utilizando-se da logística de distribuição e da carteira de clientes destas empresas. Além disso, cálculos com os dados da Tabela 2 mostram que as despesas com compras de sal e rações correspondem a 12% das despesas gerais dos produtores com estabelecimentos de até menos de 100ha, logo trata-se de uma despesa significativa. Cuidados no armazenamento deste insumo possibilitam redução de custos (pela compra a granel) como ainda melhoram as condições deste armazenamento (ver as características técnicas do silo verde).	Se por um lado a utilização das empresas fabricantes de ração favorece a Silo Verde, do outro lado, e ao fidelizar o produtor ao fabricante de rações, ela pode restringir as possibilidades deste pequeno produtor rural quanto à escolha de preços de rações mais competitivos. Esta alternativa também coloca um intermediário entre a Silo Verde e o usuário final do seu produto. Uma solução para a montagem dos silos nas propriedades deve ser pensada pela empresa.
Vendas para as cooperativas	Assim como acontece com a opção pelos fabricantes de ração, a escolha das cooperativas favorece e agiliza a entrada da Silo Verde no mercado pela proximidade entre cooperativas e pequenos produtores rurais. Esta tem a oportunidade de acesso rápido ao conjunto de associados. Nesta linha, é importante verificar informações trazidas pelos sócios da empresa de que as cooperativas de produtores representam um ator importante para este pequeno produtor rural e de que estes são um agente de financiamento para estes produtores. Dados da Tabela 3 podem ajudar na construção desta resposta. Os alunos devem ainda procurar informações sobre acesso a obtenção de financiamento e agente de financiamento de pequenos produtores rurais. O censo agropecuário (IBGE, 2009) traz essas informações.	Os dados da Tabela 3 trazem, indiretamente, informações sobre o tamanho do mercado se esta opção for a escolhida. Observa-se que é significativa a quantidade de produtores que não estão associados a cooperativas. Ressalta-se porém que a empresa busca uma opção de entrada. Sendo assim, cabe ao grupo refletir sobre possibilidades de expansão do negócio a partir desta porta de entrada. Esta alternativa também coloca um intermediário entre a Silo Verde e o usuário final do seu produto. Uma solução para a montagem dos silos nas propriedades deve ser pensada pela empresa.

Alternativa	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Vendas diretas para os pequenos produtores	Esta opção de entrada no mercado vai ao encontro do objetivo inicial da Silo Verde, qual seja, ter um relacionamento direto com o pequeno produtor. Isso lhe permite um contato mais qualificado com o seu cliente e também amplia as condições de aprimoramento do produto. Como negócio de impacto socioambiental, esta relação direta permite a avaliação do impacto social da solução projetada pela empresa e do alcance de um dos aspectos de sua missão social, qual seja, a melhoria da qualidade de trabalho e de vida dos produtores. Além disso, a empresa tem um mercado que corresponde, segundo informações do caso, a 90% das propriedades rurais brasileiras.	Dados das Tabelas 1 e 4 devem ser considerados para a análise desta opção de entrada. Além disso, a distribuição dos pequenos produtores rurais pelo território brasileiro e mesmo no RS traz para a <i>startup</i> desafios consideráveis no tocante à distribuição. É importante aqui que os alunos explorem o perfil deste consumidor visando delinear estratégias de comunicação. Para tanto, outras tabelas do censo agropecuário devem ser utilizadas.

A decisão dos sócios da Silo Verde

A Silo Verde encerrou o seu processo de incubação. Foi graduada pela Unitec no início de 2019. Os sócios da Silo Verde optaram por uma estratégia mista de entrada no mercado. Atualmente, o modelo de negócio da empresa tem como foco os fabricantes de ração, mas há parceria com cooperativas também. Também no início de 2019, foi anunciada em Atlanta (EUA), numa feira de agronegócios, a fusão da empresa com o grupo Triel-HT, de Erechim (RS), que atua com logística para agroindústria. O grupo é sócio minoritário. Os valores da operação não foram revelados, mas, segundo a imprensa, superam a casa dos sete dígitos. Para Bruno, sócio e diretor comercial da Silo Verde, esta fusão contribuirá para consolidar a *startup* no território nacional e expandi-la para a América Latina. Vale ressaltar ainda que, além dos silos, atualmente a empresa oferece soluções de internet das coisas (IOT). Em agosto de 2018, durante a Expointer, foi apresentada ao público a tecnologia SiloAssist. Trata-se de um *software* que pode ser utilizado em diversos tamanhos de silos. Por meio dele é possível executar, em tempo real, o controle dinâmico da operação de armazenamento. Isso possibilita obtenção de dados sobre temperatura, umidade e volume dos silos, permitindo um armazenamento mais eficiente para o produtor rural.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Naiara. **Silos: qual é o melhor investimento para armazenar grãos na fazenda**. FARMING BRASIL. Edição 01. 21/06/2017. Disponível em: <<http://fagro.uol.com.br/silos-qual-e-o-melhor-investimento-para-armazenar-graos-na-fazenda/>>. Acesso em: 08/01/2018.

BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H. G.; AGUIAR, L. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040>. Acesso em: 11/03/2018.

BRASKEN (2018). **Edição 2018 Braskem Labs Scale**. Disponível em: <<http://www.braskemlabs.com/scale>>. Acesso em: 22 de junho de 2018.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H. G.; AGUIAR, L. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8519/tres-perspectivas-para-negocios-sociais-uma-analise-multicasos-brasileiros/i/pt-br>> Acesso em: 11/03/2018.

DEES, G.; ANDERSON, B. B.; WEI-SKILLERN, J. Scaling Social Impact: strategies for spreading social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 1, p. 24-32, 2004. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deese_ScalingSocialImpact_20041.pdf> Acesso em: 11/03/2018.

DEES, Gregory J. **The meaning of Social Entrepreneurship**. Disponível em: <https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf>. Acesso em: 11/03/2018.

FEDERASUL (2015). **Federasul anuncia os "Vencedores do Agronegócio"**. Disponível em: <<http://www.federasul.com.br/federasul-anuncia-os-vencedores-do-agronegocio/>>. Acesso em: 22 de junho de 2018.

FEIJÓ, B.V. **Aceleradora Artemisia seleciona nove negócios de impacto social.** Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Negocios-sociais/noticia/2017/08/aceleradora-artemisia-seleciona-nove-negocios-de-impacto-social.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2018.

FEIX, Rodrigo Daniel; LEUSIN JÚNIOR, Sérgio. **Painel do agronegócio no Rio Grande do Sul – 2015.** Porto Alegre: FEE, 2015.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006.** Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf>.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006: Agricultura Familiar.** Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf>.

MATTEI, L. (2015). Políticas Públicas de Apoio à Agricultura Familiar: O Caso Recente do Pronaf no Brasil. **Raízes**, 35(1), 7-20.

ODRIOZOLA, A. **Expoiner apresentará tecnologia de controle de armazenagem.** Disponível em: <<https://agroemdia.com.br/2018/08/20/expoiner-apresentara-tecnologia-de-controle-de-armazenagem/>>.

OLIVEIRA FILHO, G. R.; KYIAMA, R. S.; COMINI, G. Os desafios de mensurar impacto social. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H. G.; AGUIAR, L. **Negócios com Impacto Social no Brasil.** São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.

SEBRAE. **Edital SEBRAE 01/2016: Programa Inovação nos Pequenos Negócios, 2016.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Edital%20Sebrae%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%202016%20\(2\).pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Edital%20Sebrae%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%202016%20(2).pdf)>. Acesso em: maio/2018.

SEBRAE. Perfil do Produtor Rural: **Série Estudos e Pesquisas.** Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds_nsf/74018fad8be70a4c727626c2d9bbc4c4/\\$File/4806.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds_nsf/74018fad8be70a4c727626c2d9bbc4c4/$File/4806.pdf)>. Acesso em: maio/2018.

SILO VERDE. Manolo Maciel Machado. **Sistema Construtivo Baseado em Placas de Material Reciclado.** BR 10 2014 013436-0 A2, 31/05/2016, 31/05/2036.

STARTUP do campo cria silos reciclando garrafas PET. **Jornal do Comércio.** Porto Alegre. 31/08/2015. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=206406>>. Acesso em: maio/2018.

ENDNOTES

1- Município situado a 36km de Porto Alegre (RS-Brasil).

2- Classifica-se como sendo um empreendimento da agricultura familiar, todo aquele que atender simultaneamente os critérios definidos na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, quais sejam: a área do estabelecimento ou empreendimento rural não excede quatro módulos fiscais; a mão de obra utilizada nas atividades econômicas desenvolvidas é predominantemente da própria família; a renda familiar é predominantemente originada dessas atividades; e o estabelecimento ou empreendimento é dirigido pela família. No RS, o tamanho médio do módulo fiscal é 18ha (Fontes: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/default.shtm; <https://agrobranco.blogspot.com.br/2012/03/modulos-fiscais-no-rs.html>)

3- Dados de entrevista.

4- Fonte: <http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/conheca-silo-feito-com-garrafa-pet-68821>

5- Fonte: <https://www.terra.com.br/economia/brasil-rural/controle-de-temperatura-reduz-perdas-na-armazenagem-de-graos,199340f8e3e9e310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>

6- Fonte: <http://www.atlassocioeconomico.rs.gov.br/organizacao-produtiva>

7- Fonte: <http://www.tecnosinos.com.br/empresas/silo-verde-armazenagem-sustentavel-ao-alcance-de-todos>. Consulta em 28/12/2018

8- Classifica-se como sendo um empreendimento da agricultura familiar todo aquele que atender simultaneamente os critérios definidos na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, quais sejam: a área do estabelecimento ou empreendimento rural não excede quatro módulos fiscais; a mão-de-obra utilizada nas atividades econômicas desenvolvidas é predominantemente da própria família; a renda familiar é predominantemente originada dessas atividades; e o estabelecimento ou empreendimento é dirigido pela família. (Fonte: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/sdefault.shtm)

INSOLAR: A ESCOLHA DA FORMALIZAÇÃO JURÍDICA PARA NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL¹

RUTH MELLO², MARINA FERNANDES³, BEATRIZ VELHO, DAVI LEMOS



INTRODUÇÃO

“Foi tanto trabalho para chegar até este momento, não acredito que vou me atrasar”, pensava Henrique impacientemente, ao se deparar, em um táxi, com o intenso trânsito carioca. Estava a caminho da Comunidade do Santa Marta, no Rio de Janeiro, para o evento de encerramento do projeto Make the Future, patrocinado pela Shell Global. Lá, ele celebraria uma grande conquista do negócio social ao qual vinha se dedicando há três anos, a Insolar. Recebido por moradores, voluntários e patrocinadores do projeto, Henrique se unia a um grupo que, alegremente, comemorava os 192 painéis solares instalados pela empresa na comunidade.

Nesse significativo 11 de maio de 2017, as reais possibilidades de impacto socioambiental da Insolar ofuscavam as ideias do empreendedor. A empresa, desde a concepção, tinha o objetivo de democratizar o acesso à energia solar. E por impacto considerava-se não só a redução nas emissões de gases estufa proporcionadas pela fonte de energia limpa, mas a economia proporcionada para pessoas da base da pirâmide: cada painel gera uma economia de 60% na conta de luz de organizações comunitárias, permitindo que o valor anteriormente dedicado à Light⁴ possa ser utilizado de outras formas pelos beneficiários do projeto.

Mas o resultado celebrado apenas havia sido possível com recursos não reembolsáveis, advindos de empresas e editais. Caso todos os projetos da empresa fossem, de fato, viabilizados por recursos do setor privado e de editais públicos, poderia haver benefícios econômicos em uma estruturação não de empresa, mas de organização sem fins lucrativos. Com as isenções tributárias conferidas a organizações enquadradas nesse tipo jurídico, a Insolar teria mais recursos livres, que poderiam ser utilizados para ampliar o alcance dos seus resultados sociais. No entanto, a empresa tinha outras áreas de atuação, com claras finalidades comerciais.

Valeria a pena revisitar a escolha de ser um negócio social naquele momento? Com um questionamento de identidade, os sócios, Henrique Drummond e Michel Baitelli, precisavam definir o caminho que conciliaria mais oportunidades de crescimento e realizações para a Insolar: empresa ou organização sem fins lucrativos?

Negócios sociais, sinalizando o contexto brasileiro

Os sócios da Insolar fazem parte de um grupo de empreendedores cujas empresas têm por principal objetivo a resolução de problemas socioambientais. Empreendimentos desse tipo são classificados como negócios sociais. Tal conceito, apesar de variar entre algumas vertentes, refere-se a empresas que nascem com o fim de oferecer soluções para problemas sociais ou ambientais.

O modelo foi proposto pela primeira vez em 1976, quando o professor Muhammad Yunus iniciou um projeto focado em oferecer microcrédito na zona rural de Bangladesh. Inicialmente voltado para operações de crédito em aldeias rurais, o projeto cresceu e deu origem ao primeiro banco especializado em microcrédito do mundo, o *Grameen Bank*. Criado para expandir o acesso a serviços bancários entre a população mais pobre de Bangladesh, o Grameen demonstrou que empresas podem assumir um importante papel na promoção de impactos sociais positivos. A experiência bem-sucedida levou Yunus a refletir sobre o potencial de impacto das empresas em outras áreas de atuação, e o professor começou a desenvolver uma definição para negócios com esse foco (YUNUS, 2002).

Yunus passou a utilizar a terminologia “negócios sociais” para se referir a “empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos” (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2017). A opção pela não distribuição de dividendos é justificada pelo potencial de impacto adicional a ser gerado pelo reinvestimento dos mesmos na empresa – com esses recursos, o negócio pode expandir suas atividades, aumentando o impacto promovido. Com essa restrição estabelecida, o modelo de Yunus prevê que o investidor de negócios sociais receba de volta apenas o montante investido, sem correção monetária.

A discussão sobre a divisão dos lucros, no entanto, é *divisora de águas* sobre o entendimento do lugar de negócios sociais no mundo. Outros autores como Michael Chu, da Universidade de Cornell/EUA, Stuart Hart, da Universidade de Harvard/EUA e importantes organizações do ecossistema de negócios sociais compreendem a distribuição de dividendos como positiva para esses empreendimentos, compondo uma segunda corrente de pensamento acerca do tema. No Brasil, o termo “negócio de impacto socioambiental” é adotado pelos seguidores dessa segunda corrente, inclusive para diferenciar o modelo adotado daquele proposto por Yunus. Dentre eles, a Artemisia⁵, primeira aceleradora de negócios de impacto socioambiental do Brasil. Para fins deste artigo, adotaremos o termo negócios sociais, mais amplamente usado internacionalmente, abrangendo o modelo Yunus e o de Chu e Hart.

Célia Cruz, diretora executiva do ICE (Instituto de Cidadania Empresarial), aponta cinco possíveis modelos de organizações que podem ser classificadas como negócios de sociais: organizações sem fins lucrativos com geração de receita; organizações sem fins lucrativos que reinvestem o lucro na organização; cooperativas; negócios que reinvestem 100% do lucro e negócios que distribuem dividendos (INOVATIVA BRASIL, 2016).

É importante ressaltar a diferença entre organizações sem fins lucrativos e os negócios sociais. Organizações sem fins lucrativos (OSFL) também são chamadas de: sociedades civis; associações; organizações filantrópicas; organizações não governamentais (ONGs) e fundações (LANDIM, 1993). O peculiar é que, ao contrário do que parece, elas podem gerar lucro. O que não lhes é permitido é distribuir seus resultados lucrativos para quaisquer controladores da organização. Ou seja, nenhum indivíduo ou grupo tem direito ao seu excedente econômico (OBERFIELD; & DEES, 1992).

Apesar de ambos trabalharem para resolver problemas socioambientais, as organizações sem fins lucrativos ainda são extremamente dependentes de filantropia, estando sujeitas à redução de seu alcance em períodos de contração financeira. Esse desafio de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, seja pela criação de fundos para garantir recursos ou por doadores cujos interesses estejam alinhados aos da organização, é um dos principais entraves ao desenvolvimento desse tipo de organização (FALCONER, 2000; LANDIM; & THOMPSON, 1997; OBERFIELD; & DEES, 1992).

Organizações sem fins de lucro podem solicitar e conseguir chancela de OSCIPS (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), situação que implica deveres e direitos. No caso da questão tributária as OSCIPS têm isenção de imposto de renda (IR), assim como da Contribuição ao Fundo de Investimento Social (Cofins) e da Contribuição sobre o Lucro Líquido (CSLL). Elas podem ainda remunerar seus dirigentes e prestadores de serviços que gozam de isenção de imposto de renda, além de poderem estabelecer termos de parceria com o Estado, não sujeitos à Lei de Licitações. Importante apontar que empresas que fazem doações às OSCIPS podem deduzir o valor da doação de seu IR a pagar em até 2% do seu lucro real. Outra vantagem é que podem ser escolhidas para serem receptoras de bens apreendidos pela Receita Federal e, caso tenham também título de Unidade Pública Federal, podem receber doações da União e de receitas das loterias federais, além de realizar sorteios próprios. Outras organizações sem fins lucrativos podem se classificar como

organizações de educação e assistência social sem fins lucrativos de modo que têm como vantagens tributárias isenção de IR, de territorial rural (ITR), de propriedade de veículos automotores (IPVA), de transmissão de bens *causa mortis* e doações (ITCMD), de circulação de mercadorias e serviços (ICMS), incidentes sobre transporte e comunicação, de imposto predial e territorial urbano (IPTU), imposto sobre serviços (ISS), sobre transmissão de bens imóveis por ato intervivos (ITBI), além de isenção da cota patronal do INSS (caso sejam do campo da assistência social) e de Confins, CSLL e contribuição provisória sobre movimentação financeira (CPMF) (IPEA, 2015).

É nesse sentido que inovam os negócios sociais: ao adotarem um modelo empresarial para promover impactos socioambientais positivos, conseguem garantir entrada de recursos para sustentar e expandir esses impactos.

Deve-se levar em conta que negócios sociais são, via de regra, identificados pelos seus fins: a prioridade é sempre o impacto social, e não a maximização do lucro. Assim, o êxito do empreendimento *"não seria medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente"* (YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2017). Isto é, nesse híbrido do social com o mundo dos negócios, o lucro seria uma consequência secundária, não fim. Ele atuaria, portanto, como o combustível necessário para que as iniciativas sociais possam desenvolver-se com recursos próprios e, conseqüentemente, com autonomia frente a recursos de governos e de outras empresas.

No Brasil, a emergência de negócios sociais é um fenômeno recente, apresentando-se como mais uma resposta às problemáticas sociais enfrentadas pelos seus habitantes. Segundo autores como Limeira (2013) e Oliveira (2004), no Brasil, as primeiras iniciativas de empreendedorismo social surgiram na década de 1980. No País, o conceito tem sido associado a organizações híbridas, que vêm desenvolvendo soluções inovadoras e desafiando o Estado, organizações não governamentais e empresas a reverem seus papéis, propósitos e métricas de desempenho.

A Insolar está entre os negócios sociais pioneiros do País. Como qualquer empreendimento inovador, a empresa se deparou com grandes desafios inerentes a uma trajetória diferente da tradicional: um mercado despreparado e, por vezes, desconfiado; falta de dispositivos jurídicos capazes de acomodar as especificidades do empreendimento, entre outros empecilhos. Não bastasse isso, o período coincidiu com o de crise econômica.

O Brasil, apesar dos avanços nas duas últimas décadas apurados em importantes indicadores sociais, de fato estava sofrendo retrocessos que comprometeram sobremaneira as *benesses* das fases anteriores. Parcela significativa de seus 200 milhões de habitantes sobrevivia do mercado informal e em condições subumanas de vida, apesar de o País figurar como a oitava economia mundial (FMI, 2017). Como reflexo houve um aumento da desigualdade social: o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) despontou de 0,75 para 0,56; e o País, que encontrava-se em 79º lugar em termos de igualdade em 2015, caiu quase 20 posições (PNUD, 2016).

Diante de tantas adversidades, os negócios sociais brasileiros, ao mesmo tempo em que surgiam como alternativa para atenuar as dificuldades socioeconômicas, enfrentavam desafios relativos à sustentabilidade financeira – visto que se tratam de modelos inovadores, necessitavam e ainda necessitam de ajustes no início da sua operação (NAIGEBORIN, 2010).

Ao longo dos anos, no entanto, o ecossistema de negócios sociais passou a se desenvolver em diversas regiões do País, servindo de apoio para que os mesmos sobrevivam e possam expandir suas operações. No caso do Rio de Janeiro, em particular, o período entre 2012, quando a cidade sediou a Rio+20, e 2016, quando recebeu os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, foi especialmente propício para negócios sociais.

O processo de pacificação de comunidades trouxe o desafio de integração política, social e econômica de territórios antes sob controle do tráfico de drogas; novos modelos que unissem resultados econômicos com benefícios sociais foram incentivados; e despontou um grupo de organizações voltadas para a promoção de negócios sociais na cidade⁶. Com o apoio de algumas dessas organizações, a Insolar iniciaria seu caminho em direção à promoção do impacto almejado.

A Insolar: fez-se a luz...

Quando Henrique e Michel fundaram a Insolar, em 2014, a motivação era clara: democratizar o acesso à energia solar no Brasil. Reconhecida por ser uma fonte de energia limpa e renovável, a energia solar tem sido apontada como uma das principais alternativas aos combustíveis fósseis no combate ao aquecimento global – espera-se que a adesão à tecnologia solar previna a emissão de 6 bilhões de toneladas de dióxido de carbono por ano até 2050 (Agência Internacional de Energia, 2014).

No Brasil, a participação da energia solar na geração total de energia elétrica ainda é pouco expressiva – 1% em 2017. O seu uso, no entanto, tem altas perspectivas de crescimento, evidenciando um crescente interesse nos atributos da matriz solar – estima-se que, em 2050, a participação chegará a 16,1% da oferta total (Centro Clima/COPPE/UFRJ, 2016).

O termo "energia solar" é utilizado para se referir à energia produzida a partir do aproveitamento da luz solar, seja para a geração de eletricidade ou de calor. Os três processos mais comuns para a geração de energia solar são: o aproveitamento fotovoltaico, que transforma a luz do Sol em energia elétrica; o aproveitamento da luz solar por concentração, que gera calor para uso direto ou produção de energia elétrica; e o aproveitamento por meio de coletores, que aquecem a água e ambientes diretamente a partir da luz do Sol (Ministério de Minas e Energia, 2017).

O aproveitamento fotovoltaico pode ser aplicado de duas maneiras: em pequenos sistemas autônomos, como a geração distribuída, ou em grandes centrais. A geração distribuída consiste na geração de energia elétrica – solar ou não - conectada diretamente à rede de distribuição do consumidor⁷. Ela é classificada como microgeração distribuída quando os sistemas de geração de energia estão conectados a rede com potência de até 75kw, e como minigeração quando a potência é superior a 75kw e inferior a 5Mw.

As condições gerais para micro e minigeração de energia elétrica foram estabelecidas pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) em 2012, por meio das Resoluções Normativas nº 482 e nº 517. Dentre as inovações determinadas pelas resoluções, encontra-se o sistema de "compensação de energia", que consiste na possibilidade de se ceder o excedente de energia à distribuidora local em troca de "créditos de energia", isto é, da possibilidade de se abater o valor do excedente em faturas posteriores. A energia cedida apenas pode ser compensada na mesma unidade consumidora ou em outra

unidade consumidora de mesma titularidade e da mesma área de concessão, e os créditos gerados têm validade de 60 meses.

À época da implementação das normas, os custos de instalação de painéis solares eram bastante altos, e as comunidades vulneráveis não eram vistas como potenciais consumidoras de energia solar. Henrique e Michel, no entanto, viam o acesso à energia solar como oportunidade de gerar impacto social via economias com as contas de luz. Em particular, no caso das favelas cariocas, onde os gastos com as tarifas estão entre as três principais despesas dos moradores⁸, as economias representariam a liberação de uma parte considerável de suas despesas mensais (ver Anexo III). Considerando-se, por exemplo, a tarifa média residencial da Concessionária Carioca Light em 2018 de R\$ 0,575 / kWh, sem inclusão de tributos (ICMS e PIS/COFINS), que equivalem a 29,5% do valor final da energia elétrica, o montante de energia gerada pelos painéis instalados pela Insolar equivalem a uma redução na conta de energia de R\$ 543 mensais do CEPAC, Centro Educativo Padre Agostinho Castejón, creche local que impacta diretamente 292 pessoas na comunidade.

Motivados pelo potencial de impacto que esses ganhos poderiam gerar para a população associada à base da pirâmide⁹, os empreendedores começaram a desenhar, no fim de 2013, um modelo de organização para atender a esse propósito. Com prévia experiência de trabalho em um negócio social, Henrique compreendia que o modelo poderia ser uma estratégia-chave para a implementação da ideia, e articulou-se com Michel, economista formado pelo IBMEC, para colocá-la em prática. Após algumas experiências de imersão em relevantes programas do ecossistema de negócios sociais¹⁰, os dois passaram a compreender, com mais clareza, o modelo de negócios que os permitiria aumentar a acessibilidade à energia solar.

Passaram a atuar em comunidades pacificadas do Rio de Janeiro, instalando sistemas fotovoltaicos, inicialmente, de forma subsidiada, com patrocínios de diferentes fontes – 1º, 2º e 3º Setores e agentes internacionais. A oferta de patrocínio veio logo após a formalização da Insolar, em parte por sua divulgação na mídia. Nesse momento, os desafios do modelo idealizado eram relevantes: apresentar uma tecnologia nova ao mercado; a ser instalada por uma força de trabalho local que ainda não estava qualificada; a um custo inviável economicamente; o qual precisaria ser pago em parcelas financiadas por um montante inexistente de recursos. Os recém-sócios optaram então por dar um passo atrás. Os empreendedores viram no patrocínio uma oportunidade para testar seu modelo de operação, fortalecer sua marca, conhecer o mercado, criar relações com as comunidades, formar instaladores das comunidades

locais que hoje atuam em parceria com a Insolar e negociar melhores condições com os fornecedores dos insumos para a instalação solar.

A partir da concretização dessa atuação patrocinada, os empreendedores foram testando e aprimorando etapas significativas para a viabilidade do modelo comercial de venda para base da pirâmide inicialmente idealizado. Além disso, após a Maratona SEBRAE, eles tiveram a aprovação da linha de produção de ombrelones solares, uma iniciativa integralmente com fins de lucro. A venda de produtos e serviços inicial se concentrava, então, nos *ombrelones*. Os empreendedores também buscaram o modelo "um por um", com a oferta de instalação de painéis solares para pessoas físicas e jurídicas que pagassem um valor integral pelo serviço e, com o lucro dessa operação, instalar gratuitamente para população de baixa renda/base da pirâmide. O modelo, no entanto, não chegou a funcionar.

"Para democratizar a energia solar, não é só levar a tecnologia para a base da pirâmide, é importante também dar visibilidade a uma tecnologia que não era visível para ninguém. Nesse esforço, surgiu a oportunidade de criar inovações solares, como é o caso do *Ombrelone Solar*." A Insolar participou do Edital SENAI/SESI de Inovação, hoje chamado Edital de Inovação da Indústria. Sua tecnologia permite que o *ombrelone* seja montado em comunidades, mantendo um viés social, ao mesmo tempo em que, ao ser alugado ou vendido para empresas, mantém seu viés comercial. Essa unidade de negócio da Insolar permitiu a geração de receita para fazer um subsídio cruzado com a oferta para a base da pirâmide.

O serviço oferecido para a base da pirâmide pela Insolar envolve apenas a instalação dos sistemas, com equipamentos adquiridos no mercado, e é implementado em três etapas:

1. Projeto Piloto: aproximação da comunidade, por meio da identificação e contato com lideranças locais e exposição da tecnologia para os moradores;
2. Comunidade Piloto: instalação da tecnologia em espaços comunitários via patrocínio (parcial ou total) e capacitação da mão de obra local para trabalhar nas obras; e
3. Expansão Sustentável: instalação da tecnologia nas residências nos empreendimentos de moradores, com prioridade para os empreendedores e empreendedoras.

O objetivo, entretanto, sempre foi migrar para um modelo no qual o próprio beneficiário possa pagar pela tecnologia, adquirindo-a com o apoio de financiamento, o qual seria pago com a economia na conta de luz. Com o surgimento de novas fontes de financiamento (ver Anexo IV) e o barateamento da tecnologia¹¹, a Insolar tem se aproximado, cada vez mais, desse modelo de negócio.

Atualmente, a empresa conta com três focos de atuação: (i) instalação de painéis solares em comunidades vulneráveis de forma patrocinada; (ii) instalação de painéis solares para pessoas físicas e jurídicas que contratam o serviço; e (iii) criação de ombrelones solares, com foco em pessoas jurídicas.

À época em que a Insolar começou a atuar no mercado de geração distribuída, havia, apenas, 73 instalações conectadas (unidades descentralizadas de geração distribuída) em toda a rede nacional e nenhum foco de implementação em comunidades vulneráveis. Em poucos anos, o cenário mudou: segundo a ANEEL, em junho de 2017, o País contava com 11.365 instalações (*Climate Policy Initiative, 2017*), e o número de organizações trabalhando com a instalação de painéis solares cresceu, expandindo a atuação em comunidades vulneráveis (ver Anexo II).

Apesar da crescente competitividade do mercado – no início de 2017, a consultoria estratégica Greener estimou a existência de aproximadamente 1.500 empresas integradoras no Brasil, sendo que 74,16% delas tinham menos de dois anos de atuação¹² –, a Insolar não tem enfrentado muitos problemas com concorrência.

Em parte, por ter sido a empresa pioneira na oferta de energia solar em favelas cariocas, invertendo a curva de adoção das novas tecnologias e transformando comunidades vulneráveis em *early adopters*. Mas, principalmente, por trabalhar em parceria com outras organizações que buscam impactar comunidades de maneira semelhante, como a Revolusolar. Além disso, a Insolar ainda se diferencia da maior parte das empresas concorrentes por ser um negócio social, o que lhe permite negociar melhores preços para os equipamentos e atrair mais clientes, pela visibilidade do impacto gerado.

O potencial de beneficiários é grande: aproximadamente 2 milhões de pessoas vivem em favelas no Rio de Janeiro (Instituto Data Favela, 2014). É verdade, no entanto, que nem todas as residências possuem telhados ou lajes com a incidência solar adequada, ou em que as pessoas não são proprietárias das habitações, não podendo efetuar obras de instalação dos painéis. Tais empecilhos, contudo, não representam exclusão dos moradores do grupo de

beneficiários, uma vez que a geração pode ser executada fora da comunidade, e os créditos, transferidos para os moradores.

Para os beneficiários e consumidores, a energia fotovoltaica tem se apresentado como uma excelente alternativa: o seu uso não é poluente (Ministério de Minas e Energia); os painéis têm vida útil longa – 25 a 30 anos (FREITAS; MIRANDA); a manutenção da tecnologia é simples (SHANYANI et al., 2006); proporciona economias com contas de luz, que compensam o investimento entre 6 e 12 anos após a instalação; a tecnologia é modular, isto é, o número de painéis solares a serem instalados pode variar de acordo com o orçamento disponível; e, quando em geração distribuída, evita desperdícios provocados por perdas técnicas na distribuição¹³. Além disso, tem a vantagem do barateamento: enquanto o Sol é um recurso infinito e os custos da tecnologia solar se reduzem com os avanços tecnológicos, os combustíveis fósseis estão se tornando escassos e, conseqüentemente, encarecidos.

Dentre as desvantagens, encontram-se: as perdas com armazenamento (SHANYANI et al., 2006); a variação de disponibilidade de energia de acordo com o clima e horário – à noite, não há luz solar, tornando necessário armazenar a energia gerada durante o dia; os custos ainda são elevados, mesmo com as tendências de barateamento; as opções de financiamento são escassas, apesar de estarem crescendo.

Com vantagens que superam desvantagens no serviço oferecido e um enorme potencial de beneficiários, a Insolar ainda vem sendo beneficiada por oportunidades de financiamento cada vez maiores (ver Anexo IV). Com o apoio das mais diversas fontes (e.g. SITAWI, financiamentos coletivos, editais públicos, patrocínios privados, consulado da Alemanha, venda e aluguel de produtos, bancos e setor elétrico), a Insolar já conseguiu captar 2,88 milhões de reais, o que viabilizou as instalações de 33 sistemas e mais 200 módulos fotovoltaicos na comunidade do Santa Marta, 96 horas de capacitação para 35 moradores da comunidade e a produção, com essa mão de obra capacitada, de ombrelones solares para dez eventos internacionais em 4 países. Este montante ainda inclui a instalação de 532 painéis solares em 15 comunidades cariocas até agosto/2019.

As condições favoráveis para o empreendimento citadas têm possibilitado a geração de impactos cada vez maiores. Não só pelas economias geradas para os moradores, como pela capacitação da mão de obra local – uma maneira de promover inclusão tecnológica, gerar renda e reduzir o custo da tecnologia atrelados aos gastos com logística.

Com uma trajetória repleta de experiência, os sócios se aproximam do modelo de negócios que almejam: aquele em que o próprio beneficiário possa pagar pela tecnologia, adquirindo-a com o apoio de financiamento, o qual seria pago com a economia na conta de luz. As novas fontes de financiamento e o barateamento da tecnologia estão tornando essa configuração cada vez mais viável.

Opções de formalização jurídica: tempos nublados

Para a formalização da Insolar, Henrique e Michel podiam escolher entre dois caminhos: empresa limitada ou organização sem fins lucrativos. Caso optassem pela segunda alternativa, poderiam se formalizar como associação, fundação ou até mesmo cooperativa. Porém, inseridos como estavam no ecossistema das *startups*, fazia mais sentido se configurar como sociedade empresarial limitada (ver Anexo I) – *startups* precisam de dinamismo, e a estrutura jurídica de organizações sem fins de lucro traria muitos entraves, como exigências e formalizações. Assim, optaram por uma estrutura de empresa limitada.

Quando iniciaram seu primeiro projeto, na comunidade do Santa Marta, perceberam que, para ganhar visibilidade e credibilidade nesses territórios, alinhar parcerias e articular com as partes interessadas, o caminho mais natural envolveria recursos de editais, patrocínios e subsídios. Isto é, a comunidade ainda não estava preparada para aderir ao modelo almejado, no qual o beneficiário adquire a tecnologia. Recursos não reembolsáveis, no entanto, não são apropriados para empresas limitadas, que precisam pagar encargos tributários sobre eles.

A inadequação do ferramental legislativo existente também se apresenta como um desafio nos Estados Unidos e na Europa. As leis em vigor são consideradas incapazes de conferir *status* legal apropriado para o fenômeno empreendedor caracterizado pela ausência de fins lucrativos e/ou a busca de interesse comunitário ou geral (FICI, 2015). Nos EUA as formas legais mais comumente adotadas pelas *social enterprises* são as *low-profit limited liability companies* (L3Cs), as *benefit or public benefit corporations* (BCorps), e as *social purpose corporations* (SPCs). Já na Europa, ao menos 15 países possuem leis específicas para as *social enterprises*, num processo iniciado em 1991, mas não há um consenso claro para a União Europeia. Fici (2015) avalia que as formas legais puras das organizações sem fins lucrativos e das com fins lucrativos não atendem aos negócios sociais, que necessitam de um híbrido combinando uma atividade semelhante à de uma organização com fins de lucro com o propósito de uma

organização sem fins lucrativos. O autor aponta como sugestão as cooperativas sociais, forma de *social enterprise* mais comum na Itália.

No entanto, em estudo publicado pela Força Tarefa em Finanças Sociais (2015) sobre os formatos legais existentes no Brasil que podem servir aos negócios sociais foram elencados quatro grandes tipos de formatos legais – associação, fundação, sociedade simples e sociedade empresária –, não foram incluídas cooperativas. O estudo conclui que não é a formatação legal que definirá um negócio social. Seus idealizadores, fundadores e investidores têm no Brasil um cardápio variado às mãos para atender às diversas características e necessidades que o empreendimento pode ter, sem prejuízos à busca por equilíbrio financeiro e por impacto social.

A Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (2015) cita cinco possíveis modelos societários para negócios sociais. Contudo, ainda não existe um marco legal específico para este setor em desenvolvimento.

"No Brasil não temos um formato legal definido como "negócio de impacto", e a percepção é a de que a criação de um formato legal é um processo longo e exigente em termos de articulação e fornecimento de informação qualificada para a tomada de decisão dos órgãos reguladores. Em paralelo, percebe-se que os negócios de impacto têm utilizado as formas legais já existentes para apoiar suas operações sem prejuízos evidentes tanto da busca por equilíbrio financeiro quanto da busca por impacto social." (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015, p. 7)

Considerando a inexistência de um formato legal ideal, o que se vê no Brasil é uma pluralidade de combinações para permitir a atividade empreendedora com propósito social. Essa variedade de opções se repete globalmente, mas alguns países já contam com formatos legais específicos para negócios sociais (SOUZA, 2015). Tomando um vizinho como exemplo, na Argentina, apesar de não haver legislação específica que regule essas figuras híbridas dos negócios sociais, já havia projetos de lei para tal (THOMSON REUTERS FOUNDATION et al., 2016).

Mas essas combinações não são de fato uma solução. Todos os países do G8 possuem formatos organizacionais para integrar um propósito social primário ou secundário em uma ou mais empresas com fins de lucro, ao mesmo tempo em que garantem a distribuição total ou parcial dos lucros. Logo, não há

proibição legal à criação de "PPBs"¹⁴ – negócios lucro-com-propósito, ou seja, conduzem atividades para geração de lucro com direito de distribuir todo ou parte dos seus lucros aos seus sócios mas também operam para cumprir um propósito social. Todavia, em parte dos países do G8 a ausência de um formato específico para as "PPBs" traz risco potencial ao propósito social visto que algumas cláusulas podem entrar em conflito com outras cláusulas para a maximização do lucro aplicável às organizações com fins de lucro (THOMSON REUTERS FOUNDATION et al., 2014).

De forma similar, no caso brasileiro de sociedades empresárias, poderia haver risco para o propósito social visto que este modelo para formalização da organização prioriza o lucro para o sócio em detrimento aos interesses de outras partes interessadas.

Uma forma legal específica poderia trazer benefícios para o desenvolvimento dos negócios sociais, como: criar políticas públicas específicas em favor desses negócios ; evitar a criação e a operação de falsos negócios dessa natureza, o que causaria dano à imagem dessa categoria como um todo; estabelecer fronteiras claras entre negócios sociais e outros conceitos, como responsabilidade social corporativa; e proteger as diversas partes interessadas dos negócios sociais, como clientes, investidores e fornecedores socialmente responsáveis, já que o uso do termo negócio social sem um padrão legal para garantir seu significado poderia gerar um efeito de distorcer o mercado (FICI, 2015).

Além disso, a falta de um tipo jurídico para negócios sociais cria dificuldades para empreendimentos como a Insolar: segundo recente censo do setor (PIPE SOCIAL, 2017), 30% dos negócios sociais ainda não são formalizados. Os benefícios sociais costumam gerar custos adicionais para negócios sociais, que contribuem, como as organizações da sociedade civil sem fins de lucro, para melhorias sociais, mas continuam sendo tributados como empresas tradicionais. Além disso, empresas não podem receber trabalho voluntário, o que, no caso de negócios como a Insolar, traria benefícios visto que as parcerias internacionais atraem o interesse de voluntários que podem contribuir em diferentes frentes na operação da Insolar.

Sem um modelo jurídico específico, Henrique e Michel viram-se, portanto, diante de um dilema: manter a Insolar como uma empresa sociedade limitada com fins de lucro, ainda que sem distribuição de dividendos, ou mudar sua opção de formalização jurídica para que a Insolar fosse uma organização sem fins lucrativos, capaz de usufruir dos benefícios do terceiro setor? O tempo

parecia fechar para os dois fundadores da Insolar, que, como bons cariocas, não gostam de dias nublados...

Uma luz no fim do túnel: democratizando o acesso à energia solar no Brasil

Pragmático, Henrique não esperou nem dez minutos no trânsito: saiu do táxi, parou um motoqueiro que costurava entre os carros e, na sua garupa, chegou a tempo para a celebração. As dúvidas que se lançavam naquele dia demandavam uma resolução nas próximas semanas.

REFERÊNCIAS

AIE – AGÊNCIA INTERNACIONAL DE ENERGIA. **Technology Roadmaps for Solar Energy**. Disponível em: <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO_2014_ES_English_WEB.pdf>. Acesso em: março de 2018.

_____. **Medium-Term Renewable Energy Market Report**. Disponível em: <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO_2014_ES_English_WEB.pdf>. Acesso em: março de 2018.

APOLINÁRIO, S. Mar de placas fotovoltaicas inunda o sertão do Piauí e cria a maior usina solar em operação na América do Sul. **Plurale**, 28/nov/2017. Disponível em: <<http://www.plurale.com.br/site/noticias-detalhes.php?cod=15879&codSecao=5>>. Acesso em: 10/mar/2018.

BITTENCOURT, I.; BRUNSTEIN, J.; MARTINS, A.; DESIDERIO, P.; SOBRINHO, C. (2016). Revisão Sistemática da Literatura de Empreendedorismo Social e Desenvolvimento de Competências: uma análise dos últimos 10 anos. **International Journal Of Innovation** – IJI, 4 (1). doi:<http://dx.doi.org/10.5585/iji.v4i1.67>

BIOMA – REVISTA DE SUSTENTABILIDADE, RECURSOS HUMANOS E INOVAÇÃO. **O sol nasce para todos** – entrevista com Henrique Drumond, fundador da Insolar. Ano 6. nº. 24. Abril/Maio/Junho/2017. ISSN 2526-0421. P. 18-23.

_____. BBC. **Tomorrow's Cities**: A day in the life of a smart slum. 5 April, 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/technology-38827901>>. Acesso em: abril de 2018.

BRASIL, **Lei nº 13.204 de 14/12/2015**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BRITO, C. DAMASCENO, N. Inspirados no economista Muhammad Yunus, cariocas propagam o empreendedorismo social. **Caderno Bairros – Jornal O Globo**, 14/05/2015.

CENTRO CLIMA/COPPE/UFRJ. Emissão de Gases de Efeito Estufa – 2050:

Implicações Econômicas e Sociais do Cenário de Plano Governamental. 2016. Disponível em: <http://www.centroclima.coppe.ufrj.br/images/documentos/ies-brasil-2050/8_-_Cenario_de_Emiss%C3%B5es_de_GEE_-_Setor_Oferta_de_Energia_-_IES_Brasil_2050.pdf>. Acesso em: 10/mar/2018.

CLIMATE POLICY INITIATIVE. **Geração fotovoltaica distribuída**: um mercado em desenvolvimento. Setembro de 2017. Disponível em: <https://climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2017/10/CPI_Resumo_Gera%C3%A7%C3%A3o_fotovoltaica_distribu%C3%ADa.pdf>. Acesso em: 10/mar/2018.

FICI, A. Recognition and legal Forms of Social Enterprise in Europe: A Critical Analysis from a Comparative Law Perspective. **Euricse Working Papers**, 82/ 2015.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. Abril de 2015.

_____. **Formatos legais existentes no Brasil que podem servir aos Negócios de Impacto**. Março de 2015. Disponível em <<http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/FormatosLegais.pdf>>. Acesso em: dez/2017.

FMI – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **International Financial Statistics**. Disponível em: Disponível em: <<http://www.imf.org/~media/files/publications/cr/2017/cr17104.ashx>>, Acesso em: 12 jan. 2018.

FREITAS, M. G.; MIRANDA A. A. R. **Custo/Benefício e Implantação de Sistema Fotovoltaico**. Disponível em: <<http://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/CustoBeneficio%20e%20Implata%C3%A7%C3%A3o%20de%20Sistema%20Fotovoltaico.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

GLOBOSAT. Fora da Caixa – **Sustentabilidade**. Exibido em 13/06/2017. Disponível em: <<https://globosatplay.globo.com/globosat/v/5937480/>>. Acesso em: abril de 2018.

GOLDMINTZ, M.; HADLER, T. How social entrepreneurs can rethink trade-offs. **Network for Business Sustainability**, August 17, 2016. Disponível em: <<http://nbs.net/knowledge/how-social-entrepreneurs-can-rethink-trade-offs/>>. Acesso em: 11/mar/2018.

HOLLANDA, J. B. O potencial da Geração Distribuída. In: **Revista Eletricidade Moderna**, São Paulo: Aranda Editora, ano XXXII, número 356, p. 220, novembro 2003.

INOVATIVA BRASIL. Bloco 1 Aula 1 – **Impacto social positivo e seu ecossistema** - Célia Cruz. 22/nov/2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Fxd9gLpi1aE>>. Acesso em: 10/mar/2018.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A tributação das organizações da sociedade civil:** condições de possibilidade para um Simples Social / Ministério da Justiça, Secretaria de Assuntos Legislativos. — Brasília : Ministério da Justiça, Secretaria de Assuntos Legislativos (SAL): Ipea, 2015. 111 p. : il. color. – (Série pensando o direito; 53). Disponível em: <http://pensando.mj.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/PoD_53_Leonel_web-1.pdf>. Acesso em: fev 2018.

INSTITUTO DATA FAVELA. **Um País Chamado Favela.** 2014.

LIMA, D. S. C. **Solar Power versus Electricity Theft in Brazilian favelas – sunshine into low-income communities.** Research Project, MSc Environment and Resource Management, Vrije Universiteit Amsterdam. 30th June, 2015.

LIMEIRA, T. M. V. **Empreendedorismo Social no Brasil:** Estado da Arte e Desafios. 2013. ICE. Disponível em: <<http://ice.org.br/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios/>>. Acesso em: 10/mar/2018.

MME – MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Energia.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/sedr_proecotur/_publicacao/140_publicacao09062009030954.pdf>. Acesso em: 10/mar/2018.

_____. **Energia Solar no Brasil e no Mundo.** 2017. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/10584/3580498/17++Energia+Solar++Brasil+e+Mundo++ano+ref.+2015+%28PDF%29/4b03ff2d-1452-4476-907d-d9301226d26c;jsessionid=41E8065CA95D1FABA7C8B26BB66878C9.srv154>>. Acesso em: 10/mar/2018.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Negócios Sociais:** um modelo em evolução. Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf>. Setembro de 2010. Acesso em: 31 de maio de 2013.

NATIONAL RENEWABLE LABORATORY. **U.S. Solar Photovoltaic System Cost Benchmark: Q1 2017.** U.S. Department of Energy Office. 2017. Disponível em: <<https://www.nrel.gov/docs/fy17osti/68925.pdf>>. Acesso em: abril de 2018.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil:** fundamentos

e estratégias. 2004. Tese (Doutorado), Universidade Estadual Paulista, Franca, SP, 2004.

PIMENTEL, G.; TEIXEIRA, G. Solar e eólica despontam. **Valor Econômico**, 26/jan/2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/opiniao/5283561/solar-e-eolica-despontam>>. Acesso em: 10/mar/2017.

PIPE SOCIAL. **Mapa de Impacto Report 2017.** Disponível em: <<https://www.pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 15/dez/2017.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano** – Desenvolvimento Humano para Todos. Disponível em <<http://hdr.undp.org/en/2016-report>>. Acesso em: março de 2018. ISSN: 0969-4501.

QUINTESSA. **Guia 2,5** – Guia para o desenvolvimento de negócios de impacto. 2015. Disponível em: <<http://www.guiadoisemeio.com.br/>>. Acesso em: 15/jan/2018.

ROESCH, S. M. A. Casos de Ensino em Administração, Notas sobre a construção de casos para ensino. **RAC**, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007: 213-234.

SOUZA, Aline G. **Empresas Sociais:** uma abordagem societária. São Paulo: Almedina/Coleção Insper, 2015.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia de Bolso de instituições de apoio a negócios de impacto do Rio de Janeiro.** 2017.

SHAYANI, R. A.; OLIVEIRA, M. A. G.; CAMARGO, I. M. T. **Comparação do Custo entre Energia Solar Fotovoltaica e Fontes Convencionais.** 2006.

THOMSON REUTERS FOUNDATION, ENI DI TELLA, Estudio Becar Varella. **Guía Legal Para Emprendimientos Sociales En Argentina:** ¿Qué Figura Jurídica Elegir Para Crear Empresas De Impacto Social? Junio 2016.

_____; ORRICK, HERRINGTON & SUTCLIFFE LLP; UNLTD. **Balancing purpose and profit.** Legal mechanisms to lock in social mission for “pro t with purpose” businesses across the G8. December 2014.

YUNUS, Muhammad. **World Economic Forum in Davos,** January 2009.

Disponível em: <<http://www.grameencreativelab.com/a-concept-to-eradicate-poverty/7-principles.html>>. Acesso em: 31 de maio de 2013.

_____. **O banqueiro dos pobres**. Difel, Lisboa, 2002.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O que são negócios sociais**. 2017. Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>. Acesso em: jan/18.

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O; SHULMAN, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of business venturing**, 24(5), 519-532.

ANEXO I

CARACTERÍSTICAS DE SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA NO BRASIL

Finalidade	Com fins lucrativos
Tipo	Sociedade empresária Finalidade lucrativa através do exercício de atividade mercantil, organizada para produção ou circulação de bens e serviços. Limitada (LTDA.) Sociedade de pessoas.
Principais características	Todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do Capital Social, com responsabilidade restrita ao valor de sua quota. Em geral, custo de manutenção menor quando comparada às sociedades por ações e regras mais flexíveis. Constituição por contrato social registrado na Junta Comercial.
Principais fontes de recursos	Capital Social é dividido em quotas e pode ser formado por contribuições em moeda corrente nacional, bens ou direitos, mas não em prestação de serviços. Receita arrecadada por meio do desenvolvimento da atividade econômica à qual se destina. Captação de recursos com investidores pode ocorrer por meio de participação societária (emissão ou venda de quotas) ou dívidas/empréstimos que também podem ser conversíveis em participação societária.
Controle/ Governança	Administradas por sócios e/ou administradores. Decisões da sociedade são tomadas por meio de assembleias (mais de dez sócios) ou reunião (menos de dez sócios). Facultativa instituição de conselho fiscal com poderes de supervisionar a gestão dos administradores, mediante solicitação de sócio ou previsão em contrato social.
Regime de tributação	Regime tributário completo e dependente da receita bruta total e das atividades desempenhadas.
Previsão legal	Art. 1.052 a 1.087, CC/02. Nas omissões dos artigos citados acima, aplicam-se, subsidiariamente, as regras das sociedades simples (art. 997 e ss, CC/02) e a Lei n. 6.40/1976, se o contrato social expressamente previr.

Fonte: FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015, p. 12-3.

ANEXO II

ORGANIZAÇÕES COM ATUAÇÃO EM ENERGIA SOLAR PARA POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA NO BRASIL²⁵

Nome	Início da atuação	Serviço prestado	Formato jurídico	Área de atuação	Em vigência no momento desta publicação
Insolar	2015	Instalação de sistemas fotovoltaicos em construções de comunidades vulneráveis	Empresa	RJ e SP	sim
Solstar	2015	Oferece financiamento a juros mais acessíveis e instala sistemas fotovoltaicos	Empresa	SP, RJ e MG	sim
Fundo Solar (projeto do IDEAL)	2014	Subsídio à instalação de sistemas voltaicos em residências	Organização sem fins lucrativos	Brasil	não
SOLcial	2014	Levantamento de recursos via financiamento coletivo e instituições filantrópicas para instalação de sistemas fotovoltaicos em instituições focadas na população de baixa renda	Organização sem fins lucrativos	MG	DNA
Litro de Luz	2012	Leva luz a moradores de comunidades locais que não possuem acesso à energia elétrica	Organização sem fins lucrativos	Brasil	sim
Revolusolar	2015	Instalação de sistemas fotovoltaicos em construções de comunidades vulneráveis	Organização sem fins lucrativos	RJ	sim

Fontes: Solstar, COSOL, América do Sol, Natura, Projeto Draft, Projeto Solar, Litro de Luz, Insolar, IDEAL, Revolusolar. DNA = Dados não apurados

ANEXO III

ESTIMATIVA DE ECONOMIA APÓS INSTALAÇÃO DOS PAINÉIS SOLARES PELA INSOLAR EM ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS DO SANTA MARTA

Organização comunitária	Pessoas impactadas diretamente	Geração de energia pelos painéis (kWh/mês)	Consumo médio (kWh/mês)	% de redução (kWh/mês)
Creche Mundo Infantil	74	141	240	59%
Creche Maria e Marta	5	133	DNA	DNA
Creche Santa Marta	N/A	413	1.762	23%
Creche CEPAC	292	945	3.023	31%
Centro Esportivo	204	133	107	124%
Associação de Moradores	307	275	283	97%
GRES - Escola de Samba	640	413	471	88%
Igreja Batista	302	133	248	53%
Assembleia de Deus	100	133	231	57%
Igreja Católica	N/A	133	DNA	DNA
Igreja Nazareno	40	133	DNA	DNA
Igreja Universal	N/A	133	333	40%
Teleférico - Estação 1	1.504	44	DNA	DNA
Teleférico - Estação 2	1.504	7	DNA	DNA
Teleférico - Estação 3	1.504	15	DNA	DNA
Teleférico - Estação 4	1.504	22	DNA	DNA
Teleférico - Estação 5	1.504	22	DNA	DNA
CRAS / POLO	3.048	893	4.000	22%
FAETEC (cursos)	DNA	450	DNA	DNA

DNA = Dados não apurados.

Fonte: Insolar

ANEXO IV

FONTES DE FINANCIAMENTO DISPONÍVEIS PARA PROJETOS DE ENERGIA SOLAR¹⁶

Fontes de Recursos	Itens financiados	Volume	Prazo máximo	Vigente no momento desta publicação
Construcard (Caixa Econômica)	Aquecedores solares.	7 bilhões (2018)	20 anos	sim
Desenvolve SP	Compra e instalação de equipamentos para produção de energia renovável, incluindo placas solares.	200 milhões (2018)	10 anos	sim
Fundo Clima – energias renováveis (BNDES)	Geração e distribuição local de energia renovável, desenvolvimento tecnológico e cadeia produtiva do setor de energias renováveis.	200 milhões (2014)	16 anos	não
Fundo Constitucional do Nordeste – FNE Sol	Projetos de mini e microgeração distribuída para empreendimentos e, a partir de 2018, pessoas físicas. Todos os componentes de sistemas fotovoltaicos.	9.95 bilhões (2017)	12 anos	sim
PRONAF Eco	Financiamento a agricultores e produtores rurais familiares (pessoas físicas) para investimento na utilização de tecnologias de energia renovável.	22.7 milhões (2017)	10-20 anos	sim
Santander – CDC Eficiência Energética de Equipamentos	Equipamentos de geração de energia a partir de fontes renováveis, como solar fotovoltaica.	1.8 milhões (2016)	5 anos	sim
Sicredi – Financiamento para Energia Solar	Diversos recursos necessários à instalação de tecnologia de energia solar para geração de energia elétrica, como sistemas de montagem, inversores e placas de captação.	DNA	10 anos	sim

ANEXO V

TABELA DE RETORNO DO INVESTIMENTO EM UM SISTEMA FOTOVOLTAICO PRODUZIDA PELA EMPRESA BLUE SOL

TABELA DE RETORNO DO INVESTIMENTO						
Mês	Energia Gerada	Tarifa Energética	Economia Mens	Pagamento do Financiamento	Pagamento da Entrada em 5 parcelas	Resultado da Operação
1	600 kWh			R\$ 468,00	-R\$ 3.960,30	-R\$ 4.428,30
2	600 kWh			R\$ 468,00	-R\$ 3.960,30	-R\$ 8.856,60
3	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00	-R\$ 3.960,30	-R\$ 12.816,90
4	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00	-R\$ 3.960,30	-R\$ 16.777,19
5	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00	-R\$ 3.960,30	-R\$ 20.737,49
6	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,48
7	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,48
8	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,48
9	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,47
10	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,47
11	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,47
12	600 kWh	R\$ 0,78	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.737,46
13	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.703,03
14	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 468,00	R\$ 468,00		-R\$ 20.668,60
15	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.634,17
16	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.599,74
17	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.565,31
18	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.530,88
19	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.496,45
20	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.462,02
21	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.427,60
22	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.393,17
23	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.358,74
24	596 kWh	R\$ 0,84	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.324,31
25	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.252,92
26	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 502,43	R\$ 468,00		-R\$ 20.181,53
27	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 20.110,14
28	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 20.038,76
29	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.967,37
30	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.895,98
31	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.824,59
32	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.753,21

TABELA DE RETORNO DO INVESTIMENTO						
Mês	Energia Gerada	Tarifa Energética	Economia Mens	Pagamento do Financiamento	Pagamento da Entrada em 5 parcelas	Resultado da Operação
33	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.681,82
34	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.610,43
35	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.539,04
36	593 kWh	R\$ 0,91	R\$ 539,39	R\$ 468,00		-R\$ 19.467,65
37	589 kWh	R\$ 0,98	R\$ 579,06			-R\$ 18.888,59
** CORTE ENTRE O MÊS 37 e o 66 para facilitar a visualização						
66	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			-R\$ 1.054,64
67	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			-R\$ 387,26
68	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			R\$ 280,13
69	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			R\$ 947,52
70	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			R\$ 1.614,91
71	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			R\$ 2.282,30
72	582 kWh	R\$ 1,15	R\$ 667,39			R\$ 2.949,68
Payback em 5 anos (68 meses)!						
Taxa Interna de Retorno = 0,3% ao mês						
** Importante: as premissas utilizadas para a criação dessa tabela foram: Valor Investido: R\$ 32400; Potencia do Sistema: 4,3 kWp; HSP descontadas as Perdas: 1661,68kWh/kWp/Ano; Inflação Energética Anual: 8% ; Tarifa de Energia: R\$0,78/kWh ; Degradação Natural do Módulo: 0,6% ao ano						

Explicação da tabela pela Blue Sol:

FINANCIANDO CERCA DE 40% DO SEU SISTEMA FOTOVOLTAICO

Prazo de Financiamento: 36 meses
 Taxa de Juros Santander 36 parcelas: 1,664% ao mês
 Economia = Valor da Parcela (R\$ 468,00)
 Valor Financiado: R\$ 12.598,50

Para não alongarmos tecnicamente o artigo e explicarmos a fórmula financeira, que é longa, utilizamos uma calculadora financeira (HP 12C) e definimos o valor da parcela (R\$ 468,00) como PMT (que significa valor do pagamento periódico), a Taxa de Juros de 1,664% como "i" e o Prazo de 36 meses com "n", e calcularemos o Valor Presente "PV" para chegar ao valor do financiamento de energia solar.

Também é possível utilizar o Excel para esse cálculo (fórmula = PV) entre outras ferramentas.

Ou seja, com o prazo de 36 meses, taxa de juros de 1,664% ao mês e pagamento mensal de R\$ 468,00, conseguimos financiar o valor de R\$ 12.598,50.

Dado que conseguimos financiar esse valor, devemos então investir o restante do pagamento "à vista", ou seja, como entrada.

No nosso exemplo, você tem que gerar o montante de 600 kWh/mês de energia. Se você estiver localizado em uma cidade com solarimetria média no Brasil, precisará de um sistema por volta de 4,3 kWp.

Esse sistema, hoje em dia (abril/2017), tem o valor médio de R\$ 32.400,00, instalado sem nenhum outro custo adicional. Lembre-se sempre de levar esse fator em consideração, afinal, todos os custos devem ser considerados, tanto de equipamentos, frete, como de projetos e serviços de instalação.

No nosso exemplo teremos então R\$ 12.598,49 financiados que representam 38,89% do valor total do sistema e iremos pagar a diferença de R\$19.801,51 à vista (61,11%), sendo que o restante das parcelas será igual à economia que você terá na sua conta de energia!

Deixei propositalmente os primeiros dois meses sem geração de energia, que é o tempo médio de conexão com a rede e a instalação.

O mais importante é que nesse fluxo podemos notar que após o quinto mês você paga as parcelas financiadas com a economia que têm de energia!

NOTAS DE ENSINO

Sinopse

Este caso de ensino aborda o dilema que os sócios fundadores da Insolar enfrentaram na escolha da personalidade jurídica mais adequada, exemplificando as vantagens e desvantagens das opções disponíveis. A Insolar atua segundo o modelo Yunus de negócios sociais e tem se sustentado via captação de recursos destinados a organizações sem fins lucrativos, fato que traz ainda mais relevância ao dilema em questão. O dilema é aprofundado pela perspectiva de um dos sócios, com repercussão em sua motivação, abalada pela divisão entre os resultados sociais e econômicos que o negócio deveria unificar. Insolar, o negócio social em questão, é uma *startup* com atuação junto a comunidades no Rio de Janeiro que visa a prover opções energéticas a instituições locais para beneficiar um maior número de moradores.

Objetivos de aprendizagem

Lembramos que casos de ensino são mecanismos de construção de histórias voltados para “desenvolver habilidades de resolução de problemas nos estudantes, como no caso-problema, seja para complementar aulas expositivas, como no caso-demonstração” (ROESCH, 2007, p. 218). Assim, os Objetivos de Aprendizagem são inúmeros e devem ser apontados a partir das particularidades das Disciplinas em que serão aplicados, assim como pela capacidade e o perfil do/a instrutor/a em desenvolvê-lo em sala de aula, dentre outros aspectos.

De todo modo, destacamos dois resultados esperados com a aplicação deste caso de ensino:

- O aluno conhecerá as diferentes personalidades jurídicas aplicáveis a negócios sociais no Brasil e poderá elencar algumas das vantagens e desvantagens de cada personalidade, como por exemplo questões tributárias, trabalhistas, de voluntariado, de remuneração de dirigentes e colaboradores etc.; e
- O aluno estará capacitado a elaborar um modelo de negócio viável, levando em consideração aspectos do macro e microambientes de negócios sociais no Brasil.

Disciplinas em que o caso pode ser estudado

Negócios sociais / Planejamento de empreendimentos sociais / Gestão de negócios de impacto e outras disciplinas correlatas: o/a instrutor/a pode utilizar o caso de ensino para ilustrar diferentes aspectos do campo do empreendedorismo, especialmente do social, como: questões atitudinais e motivacionais para empreender; tipos de empreendedor (por oportunidade *versus* por necessidade); análise de ecossistemas de apoio ao empreendedorismo inovador; modelagem de negócios; dentre outros.

Aspectos jurídicos para negócios sociais / Noções de direito para empreendedores e outras disciplinas correlatas: como o foco principal do caso Insolar é abordar as tipologias de personalidade jurídica (PJ) no Brasil de modo a mais bem enquadrar os negócios de impacto social, o caso dá oportunidade de tratar de questões sobre a tomada de decisão dos sócios do Insolar, podendo ser estudado de forma comparativa, apontando diferentes cenários, tipos de tributação etc. associados a cada personalidade jurídica.

Avaliação e financiamento de projetos / Captação de recursos / Aspectos financeiros para negócios sociais e outras disciplinas correlatas: como o caso trata de questões financeiras e diferentes modos de investimento e obtenção de receita, os alunos podem debater sobre a viabilidade de cada alternativa, pontos fortes e fracos. O caso também pode apoiar a consecução de aulas interdisciplinares entre estratégia organizacional e/ou finanças para empreendedores.

Preparação prévia por parte dos alunos (*assignments*)

Antes do debate do case em sala, sugerimos que seja demandada dos alunos uma pesquisa telematizada que contribuirá para um aprofundamento no caso. A realização dessas tarefas permite um diálogo mais rico em sala de aula. Neste sentido, listamos sugestões de pesquisa por parte dos alunos, a serem escolhidas com base no objetivo da disciplina:

- Pesquisar as vantagens e desvantagens para os empreendedores da adoção das diferentes tipologias de personalidades jurídicas brasileiras;
- Investigar aspectos políticos e econômicos, como legislação e oferta de capital, que devem ser levados em consideração na mensuração de potencial de oferta de recursos para os negócios sociais no Brasil. Vide tabela no Anexo IV do caso, desenvolvida em 2018. Considerando as

mudanças na legislação, no incentivo às energias limpas e na evolução da tecnologia fotovoltaica de modo a reduzir seu custo, esse cenário deve ser atualizado para embasar a solução da turma para o dilema proposto;

- Pesquisar o marco legal para os negócios sociais em outros países (observar os termos usados em cada contexto e línguas locais), avaliando sua aplicabilidade no Brasil e refletindo quanto à necessidade de uma modalidade jurídica específica como premissa para incentivo à economia e ao impacto socioambiental positivo;
- Explorar exemplos de negócios sociais que conseguiram ganho de escala, apontando os condicionantes para sua escalabilidade;
- Realizar um mapa das partes interessadas da Insolar e avaliar a repercussão que o modelo de divisão dos lucros e dividendos tem na sua relação.

Sugestão para discussão em sala de aula

A aula presencial para discussão do caso de ensino prevê 90 minutos de duração. Para atender a esse formato de aula, é essencial a leitura individual prévia do case e a realização das tarefas prévias (*assignments*) de atualização das informações do caso por parte dos estudantes, pois o habitualmente curto tempo disponível para sala de aula não permite a leitura e a devida preparação *in loco*. Cabe ressaltar que o/a instrutor/a tem liberdade para focar um ou outro aspecto, de acordo com o objetivo da sua disciplina.

O roteiro de aula a seguir se baseia no encadeamento de conteúdos co-construídos pelos alunos até uma finalização com uma ferramenta estratégica desenvolvida para negócios sociais no Brasil, o Modelo C. Este modelo permite aos negócios sociais enxergarem e comunicarem a indissociabilidade das duas dimensões – impacto e retorno, ao trabalhar concomitantemente elementos do *Business Model Canvas*, ferramenta desenvolvida pela Strategyzer e adotada em larga escala no mundo dos negócios, e a Teoria de Mudança, ferramenta desenvolvida na década de 1990 no campo social para a qualificação de iniciativas sociais. Sugerimos a adoção do Modelo C porque é um modelo integrado, que dialoga com o dilema da Insolar (social x viabilidade econômica), que considerou o contexto brasileiro em sua coconstrução; está disponível para livre acesso em www.cmodel.co e é licenciada pelo *Creative Commons* e permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Recomendamos fortemente o uso do material audiovisual disponível para este caso, em momentos oportunos apontados a seguir, o qual contribui para a identificação dos estudantes com o dilema do empreendedor. Também sugerimos a divisão da turma em grupos de 3 a 5 alunos, para cadenciar as reflexões e atividades na sequência individual-grupo-turma.

- *Warm up* (5 minutos).

O docente pode iniciar pedindo que um voluntário sintetize o dilema e os aspectos que podem impactar a tomada de decisão. Pelos próprios conteúdos das pesquisas prévias, é possível elencar alguns pontos: benefícios tributários; oferta de capital; retorno para o empreendedor etc.

- Foco do negócio (15 minutos).

Um erro comum em gestão é considerar os aspectos objetivos e desconsiderar os subjetivos, relacionados às pessoas. Propor a reflexão: *"Qual a principal motivação dos empreendedores que fundaram a Insolar?"*. Após a coleta de algumas palavras-chaves, pode ser feita a apresentação do primeiro vídeo com a fala de Henrique Drumond, onde fica evidente a motivação social como força motriz do negócio, mais do que o aspecto ambiental ou financeiro.

Em seguida, avançar para uma análise dos interesses de outras partes interessadas: *"Quem é o público-alvo do impacto da Insolar?"*; *"Quem é o cliente da Insolar, que contrata seus serviços?"*; *"O cliente é também o usuário do serviço?"*; *"O cliente é também o público impactado (beneficiário)?"*. Sugere-se relacionar na lousa as partes interessadas citadas e respectivos interesses e motivações. As respostas às perguntas acima fornecem os elementos para preencher os itens "Público/Foco do Impacto" e "Clientes" do Modelo C.

É possível que os alunos não citem fundações, institutos empresariais e programas de responsabilidade social como clientes. Nesse caso, o docente deve pontuá-los como tais. Importante aprofundar os clientes e suas motivações como um fator determinante para a escalabilidade do negócio.

- Análise das opções de formalização de negócios sociais (15 minutos).

Após o aquecimento, com base nas pesquisas prévias, o docente pode propor a construção coletiva de uma tabela que compare três modelos de formalização de negócios sociais aplicáveis ao caso da Insolar considerando tanto a personalidade jurídica quanto as características do modelo de atuação e de negócio: organização sem fins lucrativos, i.e., associação

sem fins lucrativos; negócio social segundo Yunus (2009 e 2012), i.e., sem distribuição de dividendos e o outro modelo que tem os autores citados no texto (Michael Chu em 2007 e Stuart Hart, em 2011) como principais expoentes, denominado para fins deste caso "negócio de impacto". Apesar das opções de personalidade jurídica para os últimos dois serem as mesmas, os negócios segundo Yunus deveriam contemplar em seu contrato social uma cláusula estabelecendo o reinvestimento dos dividendos no negócio. Assim, como as diferenças na formalização impactam também em outros aspectos do negócio, o aluno é convidado a ampliar seu olhar para considerar a interdependência entre personalidade jurídica e modelo de negócio, viabilidade financeira, partes interessadas e escalabilidade, entre outros.

Sugerimos que o diagrama tenha em linhas eixos como: personalidade jurídica disponível no Brasil; autonomia dos empreendedores; disponibilidade de recursos; facilidade de engajamento de partes interessadas; escalabilidade; diferencial em relação à concorrência; impacto socioambiental; e outros mais pertinentes para o tema geral da disciplina.

Tabela comparativa

Aspecto	Organização sem fins lucrativos	Negócio social (modelo Yunus) sem distribuição de dividendos	Negócio de impacto (modelo Chu e Hart) com distribuição de dividendos
Personalidade jurídica disponível no Brasil			
Autonomia dos empreendedores			
Disponibilidade de recursos			
Facilidade de engajamento de partes interessadas			
Escalabilidade			
Diferencial em relação à concorrência			
Impacto socioambiental			

- Fluxo do negócio (15 minutos).

Os alunos devem ser capazes de apontar as diferenças que os três modelos apresentam no modelo de negócio e de intervenção socioambiental da Insolar. Ou seja, de acordo com o modelo escolhido, a lógica do negócio e de intervenção demandará recursos, competências e operações diferentes. A reflexão neste ponto é entender as consequências de cada escolha, já buscando adequá-la ao foco da Insolar identificado na etapa anterior.

Para ajudar os alunos, o docente pode propor as questões do próprio Modelo C: "Existe alguma oportunidade atrelada ao contexto do problema que nos propomos a resolver?"; "Qual é o produto ou serviço entregue ao cliente?"; "Qual é o valor gerado para o cliente através desse produto ou serviço?"; "O que o cliente enxerga como valor e quais de suas necessidades atendemos?". As respostas às perguntas acima fornecem os elementos para preencher os itens "Oportunidade de Mercado", "Intervenções (Estratégias)", "Proposta de Valor" e "Fontes de Receita" do Modelo C.

- Modelagem do Modelo C Insolar (25 minutos)

Sugere-se como conclusão da aula a construção coletiva do que os alunos entendem ser o modelo de negócios da Insolar segundo a ótica do Modelo C. Cabe ressaltar que o caso de ensino não trata de todos os itens incluídos no Modelo C. No entanto, tais omissões configuram como oportunidade para que a turma lide com a criatividade para intuir ou idealizar seu preenchimento. Outra alternativa é convidar os alunos a explorar o site da Insolar para descobrir mais informações para o preenchimento das lacunas não trabalhadas no texto.

Um possível desdobramento do Modelo C é a reflexão da adequação estratégica considerando mudanças no contexto externo. O docente pode criar contextos diferenciados com os quais, de forma fictícia, a Insolar poderia se defrontar e aí avaliar o rebatimento no preenchimento dos blocos. Por exemplo, a chegada de um concorrente agressivo no mesmo nicho de mercado da *startup*; a volta da violência nas comunidades cariocas a tal ponto que o tráfico ou a milícia local proíba a entrada da Insolar na comunidade ou impeça que as organizações comunitárias façam parceria com a Insolar; aprovação de nova personalidade jurídica que contemple melhor os desejos dos sócios ou outras situações mais pertinentes à disciplina.

- Encerramento (10 minutos)

Tendo como base o Modelo C construído, o/a docente pode pedir aos alunos que ajudem o empreendedor Henrique em seu dilema, com a questão "Coloque-se no lugar do empreendedor da Insolar. Qual modelo de negócio você adotaria e por quê?". Após breves justificativas pelos alunos, recomenda-se a apresentação do segundo vídeo da Insolar, a partir do oitavo minuto no material audiovisual, onde está o Epílogo, com duração de cinco minutos e meio.

A solução escolhida pela Insolar seguiu a característica dos empreendedores sociais apresentada por Goldmintz e Hadler (2016), segundo quem eles não enxergam tensões como *trade-offs*. Em vez de trabalhar com uma mentalidade de "um ou outro", eles acabam seguindo com "um e outro". Dessa forma, pode-se apresentar aos alunos um caminho alternativo, o qual não limita suas opções para o que foi apresentado, mas ampliando a visão do problema. Caso pertinente para a disciplina, pode-se usar esse exemplo de tomada de decisão para incentivar nos estudantes a habilidade de pensamento holístico.

Para o encerramento da aula, o/a docente deve expor quais eram os objetivos de aprendizagem iniciais e averiguar com os alunos quais foram atingidos e como eles se materializam na sua percepção. Finalmente, como boa prática, sugerimos que o/a docente solicite a avaliação dos alunos quanto ao processo de aprendizagem vivenciado, para aprimorar sua aplicação em outras turmas.

LEITURAS SUGERIDAS

BATTILANA, J. et al. In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**, Summer 2012.

CALEGARE, Camila; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Incentivos fiscais concedidos pelo poder público às entidades sem fins lucrativos. **Anais do Congresso Responsabilidade e Reciprocidade, 2011**. Disponível em: <<https://reciprocidade.emnuvens.com.br/rr/article/download/20/18>>. Acesso em: fev, 2018.

CHU, M. (2007). Commercial returns at the base of the pyramid. **Innovations**, 2 (1-2), 115-146. doi:10.1162/itgg.2007.2.1-2.115 [Links]

GOLDMINTZ, M.; HADLER, T. How social entrepreneurs can rethink trade-offs. **Network for Business Sustainability**, August 17, 2016. Disponível em: <<http://nbs.net/knowledge/how-social-entrepreneurs-can-rethink-trade-offs/>>. Acesso em: 11/mar/2018.

HART, Stuart; LONDON, Ted. **Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid**. Upper Saddle River: Pearson Education Inc. 3rd edition. 2011.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Formatos legais existentes no Brasil que podem servir aos Negócios de Impacto**. Março de 2015. Disponível em: <<http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/FormatosLegais.pdf>>. Acesso em: dez/2017.

INOVATIVA BRASIL. Bloco 1 Aula 1 - **Impacto social positivo e seu ecossistema** - Célia Cruz. 22/nov/2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Fxd9gLpi1aE>>. Acesso em: 10/mar/2018.

MOVE SOCIAL; SENSE-LAB; ICE – INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL; FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA. **Modelo C**. Disponível em: <<https://www.cmodel.co/>>. Acesso em: 02/set/2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 213-234, June 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abril de 2018.

SOUZA, Aline G. **Empresas Sociais: uma abordagem societária**. São Paulo: Almedina/Coleção Insper, 2015.

YUNUS, Muhammad. **World Economic Forum in Davos**, January 2009. Disponível em: <<http://www.grameencreativelab.com/a-concept-to-eradicate-poverty/7-principles.html>>. acesso em: 31 de maio de 2013.

_____. **O banqueiro dos pobres**. Difel, Lisboa, 2002.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O que são negócios sociais**. 2017. Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>. acesso em: jan/18.

ENDNOTES

1 Esse caso de ensino foi desenvolvido a partir da submissão ao Edital do ICE/ BID 2017. Essa produção vem acompanhada de uma versão audiovisual disponível no *link* <https://vimeo.com/260117344>, assim como de um *Teaching Note*. Ideal que ela seja aplicada aos alunos após tratamento dos desafios dos dilemas desse caso de ensino, já que ele revela questões de encaminhamento dos sócios da Insolar.

2 Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio, RJ.

3 Universidade Santa Úrsula – USU, RJ.

4 Empresa concessionária de distribuição de energia elétrica da cidade do Rio de Janeiro.

5 Conforme *site* institucional: "um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto socioambiental." Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 15/jan/2018.

6 Podemos citar Yunus Social Business Brasil, SITAWI – Finanças do Bem, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RJ, Instituto Gênese/PUC-Rio, ANDE Brasil, Vox Capital, NESST, Benfeitoria, Sistema B Rio, CIEDS – Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável, ESPM – Escola Superior de Programa e Marketing, USU – Universidade Santa Úrsula, Fórum de Desenvolvimento Estratégico da Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Ação Cidadania e Incubadora Abelha. Em 2015 foi criado o grupo Rio de Impacto, congregando estas organizações com o propósito de desenvolver um ecossistema plural para fortalecer os negócios sociais no Rio de Janeiro.

7 Definição de geração distribuída segundo o Decreto 5.163 Art. 14:

Art. 14. Para os fins deste Decreto, considera-se geração distribuída a produção de energia elétrica proveniente de empreendimentos de agentes

concessionários, permissionários ou autorizados, incluindo aqueles tratados pelo art. 8º da Lei nº 9.074, de 1995 (hidráulicos, iguais ou inferiores a 1.000 kW, e termelétricas de 5.000 Kw devem apenas comunicar ao poder concedente), conectados diretamente no sistema elétrico de distribuição do comprador, exceto aquela proveniente de empreendimento:

I – hidrelétrico com capacidade instalada superior a 30 MW; e

II – termelétrico, inclusive de cogeração, com eficiência energética inferior a 75%, conforme regulação da ANEEL, a ser estabelecida até dezembro de 2004.

Parágrafo único. Os empreendimentos termelétricos que utilizem biomassa ou resíduos de processo como combustível não estarão limitados ao percentual de eficiência energética prevista no inciso II do caput.

8 Segundo pesquisa de mercado elaborada pela Insolar.

9 Os professores Stuart L. Hart e C. K. Prahalad propuseram, em 2001, que negócios poderiam servir as necessidades dos 4 bilhões de pobres no mundo em desenvolvimento de forma lucrativa, chamando a atenção das grandes corporações multinacionais para o poder de compra da base da pirâmide.

10 Maratona de Negócios Sociais do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RJ 2013), onde obtiveram a colocação de 1º lugar; Shell Iniciativa Jovem (1º lugar); Grand-Prix SENAI# de Inovação (1º e 3º lugares); 1ª Turma de Aceleração da Yunus Social Business Brasil no Rio de Janeiro.

11 Entre 2010 e 2017, o preço dos módulos fotovoltaicos, o principal componente dos custos de energia fotovoltaica, variou de US\$1,80/watt para US\$0,35/watt (*US Department of Energy Office – National Renewable Laboratory, 2017*).

12 <http://www.greener.com.br/pesquisa-mercado-fotovoltaico-brasileiro-10-semester-2017/>

13 Com a geração distribuída, a produção de energia é feita próximo ao local de consumo, reduzindo a energia que se perde nas transmissões de longas distâncias (Hollanda, 2003). Em 2013, a ANEEL estimou que as perdas técnicas corresponderam a 7,5% da energia gerada.

14 Em referência ao termo em inglês: *profit-with-purpose businesses* (PPBs).

15 Este é um levantamento ilustrativo das organizações relevantes no momento

em que este artigo foi desenvolvido. É provável que algumas iniciativas não tenham sido identificadas na pesquisa e que, com o passar do tempo, surjam mais organizações com o mesmo foco. Por essas razões, sugerimos, na Teaching Note, que os alunos façam pesquisa aprofundada sobre as iniciativas voltadas para oferta de energia solar entre a população de baixa renda, visando melhor compreensão do contexto.

16 Este é um levantamento ilustrativo das fontes de financiamento para energia solar relevantes no momento em que este artigo foi desenvolvido (maio de 2018). Algumas fontes, como o Banco do Brasil e o Fundo Constitucional do Centro-Oeste, não constam na relação por razões de complexidade das condições de financiamento (e.g. prazos muito variados a depender do contexto do empréstimo) ou pouco direcionamento para a população de baixa renda. Por essas razões, sugerimos, na Teaching Note, que os alunos façam pesquisa aprofundada sobre as fontes de recursos voltadas para a energia solar, visando melhor compreensão do contexto.

**EVITANDO *MISSION
DRIFT* – O PAPEL DAS
ACELERADORAS
NA MANUTENÇÃO
DA LÓGICA HÍBRIDA
DOS NEGÓCIOS DE
IMPACTO SOCIAL**



RESUMO

As aceleradoras sociais ajudam os negócios de impacto social em fase inicial ou de crescimento a obterem escala rapidamente, a fim de aumentarem o seu impacto nas comunidades onde atuam. Esta iniciativa é particularmente desafiadora para as organizações sociais, porque a lógica institucional híbrida (coexistência da lógica social e da lógica do mercado) impõe ainda mais obstáculos ao crescimento, além dos que ocorrem tipicamente nas organizações tradicionais. Dentre eles, destaca-se o risco de conflitos entre as demandas sociais e de mercado, conduzindo a organização a *mission drift*. O termo *mission drift* é utilizado para caracterizar os negócios com orientação social que se afastam do seu propósito duplo (missão social/ambiental e sustentabilidade financeira) para priorizar a busca da maximização do lucro. Este é o ponto central do presente estudo. Foram identificadas quatro estratégias utilizadas por cinco proeminentes aceleradoras sociais, com atuação no Brasil, para ajudar os negócios acelerados por elas a evitarem *mission drift*, alcançando o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado. São elas: selecionar negócios cujo modelo de negócio ofereça um nível aceitável de integração entre a lógica social e a lógica do mercado; aperfeiçoar o modelo de negócio; realizar mentoria contínua; e criar e implementar indicadores sociais e financeiros. Embora outros autores tenham mensurado e indicado o impacto positivo da incubação/aceleração nos negócios de impacto social, este estudo explora como este processo efetivamente acontece. Enquanto a maior parte das pesquisas envolvendo duas ou mais organizações analisa como as lógicas internas de cada uma pode influenciar as outras, o contexto único das aceleradoras sociais permite analisar como um ator externo pode infundir a sua lógica institucional híbrida em uma outra organização, reduzindo o risco de *mission drift* nela. Os resultados do estudo podem apoiar gestores de aceleradoras sociais com estratégias para ajudar os negócios acelerados a evitar *mission drift* no futuro, bem como contribuir com o conhecimento no que tange às interações entre lógicas institucionais múltiplas e seus efeitos nas organizações.

Palavras-chave: Aceleradoras sociais. Negócios de impacto social. Lógicas institucionais. Organizações híbridas. *Mission drift*.

INTRODUÇÃO

Apesar de diferentes pesquisadores terem estudado a coexistência de lógicas institucionais conflitantes dentro das organizações (por exemplo, BATTILANA ; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2013), incluindo como as forças externas à organização afetam o equilíbrio entre tais lógicas (por exemplo, KENT; DACIN, 2013), pouco se disse sobre os negócios cujas lógicas institucionais são diretamente influenciadas por atores externos. Este é o caso dos negócios de impacto social acelerados por aceleradoras sociais, que oferecem um contexto único de pesquisa, na medida em que as aceleradoras ocupam uma posição privilegiada, que permite com que transmitam para os negócios os seus valores, princípios e crenças (ROUNDY, 2017).

Este estudo analisa como cinco proeminentes aceleradoras sociais brasileiras auxiliam os negócios acelerados por elas na manutenção do equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado, por meio da identificação das estratégias utilizadas por estas aceleradoras para evitar *mission drift*. No contexto dos negócios de impacto social, *mission drift* é um fenômeno caracterizado pelo afastamento do negócio da sua missão ou propósito principal (JONES, 2007). Ou seja, o negócio abandona a sua proposta dupla, sendo o alcance da missão social ou ambiental com sustentabilidade financeira, em favor da maximização da rentabilidade.

A relevância da temática decorre do fato de que se tem aumentado o reconhecimento de que o suporte nas fases iniciais dos negócios de impacto social é fundamental para o seu crescimento, de forma sustentável (LALL, BOWLES; BAIRD, 2013). No contexto dos negócios de impacto, o crescimento e a obtenção de escala são fundamentais, na medida em que as soluções para os problemas sociais, frequentemente, são desenvolvidas em nível local. Todavia, tendo em vista que os problemas são globais, a replicação de iniciativas exitosas é fundamental (CASASNOVAS; BRUNO, 2013).

Entretanto, embora existam inúmeros empreendedores que anseiam criar negócios capazes de impulsionar mudanças sociais, são poucos os que conseguem crescer de forma significativa (BLOOM; CHATTERJI, 2009; LALL, BOWLES; BAIRD, 2013). Ao apoiarem negócios nas fases iniciais, auxiliando-

os a equilibrar as lógicas institucionais que os compõem, as aceleradoras estão impulsionando o seu crescimento, assim como a obtenção de escala (PANDEY et al., 2017), exercendo um papel fundamental no desenvolvimento do empreendedorismo social como um todo (CASASNOVAS; BRUNO, 2013).

Os resultados do presente estudo enfatizam a importância do desenho do programa de aceleração, tendo em vista que o sucesso dos negócios em evitar *mission drift* é altamente influenciado pela forma como as aceleradoras alinham o modelo de negócio e as metas dos negócios de impacto social – através de mentoria e do estabelecimento de indicadores de desempenho – dentro de uma lógica híbrida, desde o início do programa de aceleração. Este alinhamento ocorre através de quatro estratégias. São elas: selecionar negócios cujo modelo de negócio ofereça um nível aceitável de integração entre a lógica social e a lógica do mercado; aperfeiçoar o modelo de negócio; realizar mentoria contínua; e criar e implementar indicadores sociais e financeiros.

Desta forma, a pesquisa contribui com a literatura das lógicas institucionais ao mostrar como as organizações híbridas (tais como os negócios de impacto social) podem ter a sua lógica institucional, não apenas influenciada, mas também constituída pelas ações dos agentes externos (aceleradoras sociais). Contribui ainda com os negócios de impacto social e, especialmente, com as aceleradoras sociais ao enfatizar a relevância dos programas de aceleração em encontrar um equilíbrio saudável entre a lógica social e a lógica do mercado, bem como ao identificar as estratégias a serem utilizadas pelas aceleradoras para que os negócios de impacto alcancem este equilíbrio.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica, demonstrando as relações entre os principais conceitos abordados no estudo; em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo de caso, bem como são apresentados e discutidos os principais resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, acompanhadas das suas limitações e das sugestões de estudos futuros.

Aceleradoras sociais, negócios de impacto social e lógicas institucionais

As lógicas institucionais são um conjunto de princípios, valores, crenças e regras que determinam como a realidade deve ser interpretada (THORNTON, 2004; THORNTON; OCASIO, 1999). Neste sentido, afetam o comportamento dos indivíduos e das organizações, tendo em vista que estabelecem os comportamentos considerados apropriados, esperados ou desejados em cada contexto social e econômico (JAY, 2013; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Este é o motivo pelo qual influenciam as práticas organizacionais (GREENWOOD et al., 2010), bem como a tomada de decisão (THORNTON, 2004; THORNTON ; OCASIO, 1999).

Individualmente, cada lógica institucional é internamente consistente e oferece um conjunto coerente de princípios organizacionais (BESHAROV; SMITH, 2014; SMITH, GONIN; BESHAROV, 2013). No entanto, a maior parte dos ambientes organizacionais é caracterizada pela existência de lógicas institucionais múltiplas, uma situação que pode gerar níveis elevados de imprevisibilidade e conflitos (GREENWOOD et al., 2011; PACHE; SANTOS, 2013).

Este é o caso dos negócios de impacto social. Devido ao seu potencial na geração de valor social, econômico e ambiental (SABETI, 2011), estes negócios se tornaram tema de grande interesse entre políticos, profissionais e acadêmicos (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). São conhecidos pela combinação desafiadora de duas lógicas institucionais incongruentes ou conflitantes *a priori*: a lógica social e a lógica do mercado (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), pois possuem uma missão social enquanto, ao mesmo tempo, devem produzir os recursos necessários para financiarem o seu crescimento ou, pelo menos, serem capazes de alcançar o ponto de equilíbrio. É por este motivo que, algumas vezes, são chamados de organizações híbridas.

As organizações híbridas oferecem uma oportunidade única para o estudo das lógicas institucionais (KENT; DACIN, 2013), tendo em vista o seu esforço para combinar princípios, valores e metas sociais e comerciais, que, frequentemente, impõem demandas conflitantes. De fato, a coexistência de ambas as lógicas institucionais pode gerar tensões organizacionais internas e externas (CORNFORTH, 2014; EPSTEIN; YUTHAS, 2010). Exemplos de tensões internas são os conflitos entre as equipes que seguem diferentes lógicas institucionais – como observado em Battilana e Dorado (2010) – assim como o estabelecimento de práticas, metas, lógicas e identidades divergentes (SMITH; GONIN:

BESHAROV, 2013). Já as pressões do mercado em relação à comercialização e ao desempenho econômico superior (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), além do gerenciamento das relações com o ambiente organizacional, incluindo atores externos (BATTILANA; LEE, 2014), são exemplos de pressões externas. O resultado destas tensões fica evidente nas divergências no gerenciamento da identidade organizacional, no estabelecimento de indicadores de desempenho, no desenvolvimento da aprendizagem, na alocação de recursos, na tomada de decisão e na preservação da missão (BATTILANA; LEE, 2014; SMITH, GONIN; BESHAROV, 2013).

Os estudos que abordaram a forma pela qual as organizações acomodam múltiplas lógicas institucionais (KRAATZ; BLOCK, 2008) parecem indicar que esta é uma tarefa difícil, que pode levar a *mission drift* – a adoção de uma lógica predominante, geralmente a lógica do mercado, em detrimento à outra (GREENWOOD et al., 2011; JONES, 2007) – ou até mesmo ao fim do empreendimento (PACHE; SANTOS, 2010). *Mission drift* ocorre quando os negócios de impacto social se afastam substancialmente ou desistem inteiramente do seu propósito ou missão original (ARENA, 2007), para se tornarem um negócio tradicional, com fins lucrativos. Exemplos extremos podem ser encontrados nas instituições de microfinanças, que foram criadas para aliviar a pobreza, mas posteriormente se transformaram nos próprios agiotas com os quais deveriam lutar (SINCLAIR, 2012).

Dentre os sintomas de *mission drift*, destacam-se as mudanças repentinas para clientes com renda superior, a fim de aumentar as receitas e reduzir os custos; os aumentos substanciais nos preços; o declínio na qualidade e no escopo dos serviços oferecidos às populações pobres; o surgimento de conflitos internos e com *stakeholders*, na medida em que a organização passa a ter objetivos e prioridades conflitantes; e a perda de reputação e confiança (EPSTEIN; YUTHAS, 2010).

Os efeitos de *mission drift* no negócio também são relevantes, podendo-se destacar a dificuldade no relacionamento com alguns *stakeholders*, a partir do momento em que eles percebem que as ações organizacionais não estão em linha com o seu propósito (BENNETT; SAVANI, 2011). Além do surgimento de conflitos dentro da própria organização, pois os funcionários passam a ter objetivos e prioridades conflitantes (EPSTEIN; YUTHAS, 2010). Em síntese, tendo em vista que a missão principal dos negócios de impacto social está relacionada à criação de valor social, na medida em que se distancia desta missão, afetando negativamente os indivíduos que instigaram o seu surgimento,

perde a razão da sua existência (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

Por outro lado, tendo em vista que as evidências a respeito do fenômeno ainda estão sendo construídas, estudos também mostraram que as organizações podem evitar *mission drift* e combinar diferentes lógicas institucionais, gerando grandes benefícios (por exemplo, BINDER, 2007), na medida em que a combinação de lógicas em uma mesma organização pode representar uma via de complementaridade, fazendo com que a capacidade de uma organização se tornar exitosa a partir de uma lógica aumente a sua capacidade em alcançar sucesso a partir de outra (KRAATZ; BLOCK, 2008). Jay (2013), por exemplo, mostra que as múltiplas lógicas institucionais dentro das organizações podem levar a níveis mais elevados de inovações, uma vez que elas podem encontrar novas formas de se organizarem.

Naturalmente, a questão central diz respeito a como atingir tal equilíbrio. Battilana e Dorado (2010) sugerem que novas contratações devem ser incorporadas sem uma institucionalização prévia, já que seria mais fácil socializá-las diretamente em uma lógica híbrida única dentro da organização. Esta abordagem evitaria a criação de subgrupos, cada qual ancorado em uma lógica particular, que poderia levar a *mission drift*. Binder (2007) indica que o atrito entre diferentes lógicas pode ser reduzido se cada uma delas for alocada em diferentes unidades da organização. Pache e Santos (2013) argumentam que as organizações podem promover uma espécie de união entre as lógicas, atendendo, de forma eletiva, a determinadas demandas de cada uma. Entretanto, apesar dos avanços que estão ocorrendo na busca por esclarecer de que forma é possível alcançar o equilíbrio entre as lógicas institucionais existentes em uma organização no nível intraorganizacional, há escassez de estudos que abordem os efeitos que uma organização híbrida pode exercer nas lógicas institucionais de uma outra organização, situação que pode ser observada entre as aceleradoras sociais e os negócios acelerados por elas.

O papel único das aceleradoras sociais

O que acontece quando as organizações híbridas impõem suas lógicas institucionais em negócios de impacto social novos, a fim de ajudá-los a encontrar o equilíbrio entre as suas demandas sociais e comerciais, evitando *mission drift*? Esta é a realidade das aceleradoras sociais, organizações cujo objetivo é apoiar o crescimento dos negócios de impacto, por meio da oferta de um conjunto de recursos para estes negócios, sendo mentoria, acesso a investimentos, *networking*, treinamento, dentre outras atividades correlatas (CASASNOVAS; BRUNO, 2013; LALL; BOWLES; BAIRD, 2013; PANDEY et al., 2017).

De acordo com Roundy (2017), as aceleradoras ocupam uma posição privilegiada, onde podem auxiliar os negócios de impacto a conciliar a lógica social e do mercado no nível intraorganizacional. Esta percepção é reconhecida, inclusive, pelos negócios que participam dos programas de aceleração, na medida em que reconhecem que as principais contribuições das aceleradoras se referem ao fortalecimento da sustentabilidade financeira dos seus negócios, assim como a capacidade de verificar e comunicar a sua missão social (LEVINSOHN, 2014).

Por definição, os negócios em fases iniciais tendem a ser flexíveis e abertos à mudança e à experimentação. Na medida em que não tiveram tempo suficiente para consolidar valores e regras críticos, sua identidade ainda está em formação. Segundo Kent e Dacin (2013), pode-se afirmar que estes negócios são altamente permeáveis em termos de suas lógicas. Se, por um lado, estas características facilitam o fomento de uma lógica híbrida nestes negócios por parte das aceleradoras, por outro lado, o excesso de maleabilidade pode conduzir o negócio a *mission drift*.

Interessantemente, não foi identificado nenhum estudo empírico que abordasse a dinâmica entre aceleradoras e negócios acelerados no contexto nas lógicas institucionais. Esta perspectiva permite analisar o padrão das relações entre diferentes organizações (aceleradoras sociais e negócios de impacto social) que fazem parte de um mesmo campo ou ecossistema, identificando de que forma a interação entre elas pode moldar as respostas dos negócios de impacto à multiplicidade de lógicas (GREENWOOD et al., 2011). Adicionalmente, ao focar as aceleradoras sociais, o tema é abordado em um setor emergente (LIMEIRA, 2014), que é caracterizado por um nível de complexidade institucional superior, na medida em que as tensões decorrentes das lógicas institucionais não foram trabalhadas na mesma intensidade que nos setores maduros (GREENWOOD et al., 2011).

METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso múltiplo, devido à sua fundamentação em evidências empíricas variadas, que possibilita um embasamento mais robusto na compreensão do fenômeno em estudo, além de permitir o estabelecimento de comparações entre os casos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Para tanto, foram selecionadas cinco dentre as mais relevantes aceleradoras sociais brasileiras, seguindo a recomendação de Eisenhardt e Graebner (2007), a respeito da seleção de uma amostragem teórica (conforme Tabela 1). Tendo em vista que as aceleradoras estudadas solicitaram o anonimato, elas serão denominadas: Aceleradora 1 (Acel1), Aceleradora 2 (Acel2), Aceleradora 3 (Acel3), Aceleradora 4 (Acel4) e Aceleradora 5 (Acel5).

Tabela 1: Aceleradoras sociais estudadas

	Aceleradora 1 (Acel1)	Aceleradora 2 (Acel2)	Aceleradora 3 (Acel3)	Aceleradora 4 (Acel4)	Aceleradora 5 (Acel5)
Fundação	2004	2014	2010 (início das atividades no Brasil)	2009	2015
Localização	São Paulo/SP	São Paulo/SP	São Paulo/SP	São Paulo/SP	São Paulo / SP
Origem	Brasileira	Brasileira	Estrangeira	Brasileira	Brasileira
Foco	Negócios de impacto social em crescimento				
Duração do programa de aceleração	1 ano	1 ano (com possibilidade de extensão)	5 a 7 anos	1 ano (com possibilidade de extensão)	1 ano (com possibilidade de extensão)
Principais serviços oferecidos	Treinamento Desenvolvimento do empreendedor Acesso à rede de parceiros da aceleradora	Suporte técnico em gestão e governança Acesso à rede de parceiros da aceleradora Acesso à capital	Mentoria Treinamento <i>Networking</i> Acesso a investimentos	Mentoria e suporte em gestão Treinamento Acesso à rede de parceiros da aceleradora	Suporte focado em três áreas: gestão, produto e crescimento

Foram acompanhadas todas as fases do processo de aceleração, a fim de se compreender como as aceleradoras auxiliam os negócios de impacto social a evitar *mission drift* e manter o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado. Os dados foram coletados por meio de duas técnicas utilizadas nos estudos de caso, sendo as entrevistas e a análise documental. A utilização de fontes de dados variadas é relevante, a fim de que sejam desenvolvidas linhas convergentes de investigação que se complementem no esclarecimento do fenômeno, possibilitando uma interpretação mais consistente dos dados (TRACY, 2010).

Foram realizadas entrevistas em profundidade individuais, utilizando roteiro semiestruturado, com oito líderes destas cinco aceleradoras (conforme Tabela 2). O roteiro foi fundamentado na literatura e validado com dois especialistas da área, sendo um pesquisador e um profissional com atuação em uma instituição de fomento de negócios de impacto social. A fim de manter a consistência na coleta de dados, todas as entrevistas foram realizadas por um único pesquisador. Mediante autorização prévia, as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise dos dados. Além disso, foram selecionados entrevistados com conhecimento robusto a respeito do tema do estudo que pudessem fornecer informações relevantes sobre o fenômeno de interesse.

Tabela 2: Entrevistados

Aceleradora	Código / Cargo	Tempo de Empresa	Duração (Min.)
Acel1	A01 Diretora executiva	Desde 2007	50
Acel2	A02 Cofundadora	Desde a fundação	44
Acel3	A03 Diretora nacional	Desde 2012	55
Acel4	A04 Gestor de projetos	Desde 2016	51
	A05 Gestora de projetos	Desde 2016	49
	A06 Gestor de projetos	Desde 2016	54
Acel5	A07 Fundador	Desde a fundação	39
	A08 Responsável pela aceleração	Desde 2017	51

Em complementação às entrevistas, foram analisados os documentos disponíveis relativos às aceleradoras sociais em questão, incluindo *site* institucional, rede social, material institucional não confidencial e matérias em revistas, *sites* e

blogs. Estas informações permitiram com que se compreendesse o contexto histórico destes empreendimentos e os seus modelos de negócio de forma aprofundada, bem como possibilitou a corroboração e a complementação dos dados coletados nas entrevistas, no que tange ao processo de seleção (tais como requisitos, aspectos analisados e operacionalização) e ao programa de aceleração (duração, principais serviços, dentre outros).

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo e constituídos por dados primários e secundários, sendo as entrevistas e a documentação, respectivamente. A análise seguiu três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2009). Além disso, foram utilizadas as premissas da codificação baseada em conceitos (GIBBS, 2009), sendo elaborada uma lista *a priori* de ideias temáticas fundamentais, baseada na literatura. As categorias nortearam, mas não restringiram a codificação. Os seus significados foram constantemente reconstruídos ao longo da análise, na medida em que os dados empíricos traziam elementos novos. Os casos foram analisados, inicialmente, em separado, a fim de identificar os aspectos pertinentes aos objetivos do estudo em cada aceleradora.

Posteriormente, foi realizada a análise conjunta dos dados, identificando suas semelhanças e diferenças, para elaboração de uma síntese dos achados.

Discussão

O estudo possibilitou a identificação de quatro estratégias utilizadas pelas aceleradoras sociais para ajudar os negócios de impacto social a evitar *mission drift*, mantendo o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado. Alcançar e manter o equilíbrio entre as lógicas institucionais evitando *mission drift* é um processo complexo, tendo em vista que “*envolve milhares de microdecisões que o empreendedor toma o tempo todo*” (Entrevistada A01 – Acel1 – Diretora executiva). As estratégias são apresentadas na sequência que se assemelha ao processo de aceleração. No entanto, pequenas variações podem ser encontradas entre as cinco aceleradoras sociais estudadas. *Em linhas gerais, percebe-se um esforço de todas as aceleradoras em alinhar os valores e crenças sociais e de mercado dentro de uma lógica híbrida nos negócios de impacto social.* Este compromisso começa no início do processo de aceleração e termina apenas quando os negócios são graduados.

A primeira estratégia ocorre antes mesmo do início do programa de aceleração. Trata-se da seleção de negócios cujo modelo de negócio ofereça um nível aceitável de integração entre a lógica social e a lógica do mercado. Segundo um dos entrevistados, esta análise é fundamental, tendo em vista que *“se o modelo de negócio colocar o empreendedor toda hora em atrito em questão de econômico e social, ele terá muita dificuldade em fazer o negócio funcionar”* (Entrevistado AO7 – Acel5 – Fundador).

Isso significa que o modelo de negócio dos candidatos deve incluir mecanismos viáveis de entregar valor social, com sustentabilidade financeira. (Nenhuma aceleradora tenta transformar uma ideia ou um negócio orientado exclusivamente para o social ou para o mercado, em um negócio de impacto.) Cada aceleradora possui seus próprios procedimentos para avaliar este critério. Dentre os exemplos, destacam-se entrevistas (Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5) e aplicação de questionários (Acel3 e Acel4), com os empreendedores e com os clientes do negócio prospectado, a fim de identificar se existe alinhamento entre o discurso e a prática. É realizada também a análise de dados do negócio (Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5), que objetiva verificar a sua situação atual, tanto no que tange a questões sociais (público atendido, número de clientes / beneficiários, serviço prestado / produto vendido) quanto financeiras (receita, despesa, rentabilidade). A partir dos dados coletados, as cinco aceleradoras estudadas realizam um diagnóstico do negócio que, posteriormente, é analisado por um comitê, que define se o negócio está apto a participar do programa de aceleração.

Além das estratégias citadas, a Aceleradora 5 verifica as atividades do negócio *in loco* (imersão na prática organizacional durante uma semana) e realiza testes-piloto (testes da aderência do modelo de negócio proposto). Estas metodologias adicionais são utilizadas para aprofundar as análises da lógica híbrida do negócio, na medida em que possibilitam verificar *“como o empreendedor toma a decisão no dia a dia”* (Entrevistado AO7 – Acel5 – Fundador). Ainda de acordo com o fundador da Acel5, esta política ajuda a filtrar os negócios que não compreenderam de forma adequada o que é um negócio de impacto social.

Outra parte desta estratégia se refere à compreensão do quão colaborativos e abertos são os candidatos, porque *“tem negócios incríveis, que você vê que o empreendedor não quer abrir informação, não quer ter muita gente dando pitaco”* (Entrevistada AO3 – Acel3 – Diretora nacional). Esta questão foi fortemente enfatizada por todas as aceleradoras sociais, na medida em

que, para elas, *“não faz sentido a gente investir o nosso pouco em relações que a gente já identifica que não vão dar certo”* (Entrevistada AO3 – Acel3 – Diretora nacional). Elas acreditam que a melhor ideia ou o melhor modelo de negócio não são suficientes se os empreendedores não estiverem abertos a escutar, aprender e mudar. Espera-se que os empreendedores sejam flexíveis e permeáveis às sugestões feitas pelas equipes das aceleradoras. Apesar deste critério não endereçar diretamente o tema *mission drift*, tem o potencial de diminuir a ocorrência do fenômeno durante a aceleração, tendo em vista que a aceleradora não conseguirá atuar em negócios que não se deixem ser acompanhados por ela.

A segunda estratégia é aperfeiçoar o modelo de negócio. Nesta fase, as aceleradoras sociais usam a sua experiência para aprimorar e estruturar o modelo de negócios dos negócios acelerados junto aos empreendedores. O principal objetivo desta etapa é refinar o modelo de negócio, na medida em que inúmeros modelos de negócio apresentam um escopo muito amplo, superior à sua capacidade de execução, tendo em vista que os empreendedores estão *“tentando fazer um pouco de tudo”* (Entrevistado AO4 – Acel4 – Gestor de projetos), sem conseguir evoluir de forma consistente. No entanto, *“o negócio tem que ter um foco, encontrar alguma coisa pra ele ser muito bom”* (Entrevistado AO6 – Acel4 – Gestor de projetos). Em decorrência deste processo, esta etapa marca a definição ou o refinamento da própria missão do negócio, fator essencial para que ele mantenha seu foco, na medida em que os objetivos do negócio passam a ser estabelecidos a partir desta missão.

É também nesta etapa que as aceleradoras concentram seus esforços na solidificação da lógica institucional híbrida dentro dos negócios, *“analisando se a estratégia está dando certo, se não está descompassada tanto para impacto quanto para financeiro”* (Entrevistado AO4 – Acel4 – Gestor de projetos). Este processo é realizado por meio de variados processos, que podem ser sintetizados em diagnóstico, refinamento das metas, testes e iteração.

Mentoria é a terceira estratégia. Os negócios acelerados são acompanhados e mentorados durante todo o processo de aceleração, sendo que as aceleradoras priorizam o *“acompanhamento muito próximo do trabalho dos empreendedores”* (Entrevistado AO7 – Acel5 – Fundador). Esta assistência contínua ajuda os negócios de impacto a manterem o alinhamento com a sua missão híbrida. Como os empreendedores sociais são tipicamente ocupados, especialmente nas fases iniciais do negócio, pois estão focados em *“resolver*

o problema [...] no dia a dia" (Entrevistado AO8 – Acel5 – Responsável pela aceleração), estão suscetíveis a se afastarem da missão social ou da busca pela sustentabilidade financeira, mesmo que de forma não intencional.

Desta forma, identificou-se, nas cinco aceleradoras estudadas, o apoio aos empreendedores em variadas situações, que vão desde as decisões do dia a dia do negócio até a definição de estratégias de longo prazo, trazendo "um olhar externo" (Entrevistado AO4 – Acel4 – Gestor de projetos) e fazendo os empreendedores "olharem estrategicamente (para o negócio) e não só ficar lá sofrendo para pagar as contas" (Entrevistada AO3 – Acel3 – Diretora nacional). Neste processo, é dada atenção especial às situações críticas enfrentadas pelos empreendedores, que possam comprometer o equilíbrio entre os valores do negócio ou, até mesmo, a sua viabilidade, dependendo da tomada de decisão. As aceleradoras se comprometem "que sempre vai ter alguém analisando os resultados da empresa [...], analisando se a estratégia está dando certo, se não está descompassada tanto pra impacto quanto pra financeiro" (Entrevistado AO4 – Acel4 – Gestor de projetos).

A mentoria contínua acaba atuando como uma espécie de política de segurança para evitar *mission drift*, uma vez que acompanha o negócio durante todo o processo de aceleração. Complementarmente, potencializa a atuação da aceleradora no negócio, a fim de que as questões relacionadas a impacto social sejam levadas em consideração em toda a tomada de decisão do negócio, indo muito além da sua atividade principal.

Em todas as aceleradoras estudadas, faz parte ainda do processo de mentoria a implementação de ferramentas de gestão, tais como a estruturação do plano de negócios, a elaboração de planos de ação e o desenvolvimento de mecanismos de controle interno, que monitorem o desempenho organizacional. A implementação das ferramentas de gestão possui como principais objetivos contribuir com o gerenciamento do negócio, assim como apoiar o processo de tomada de decisão e medir o quão alinhadas elas estão a sua proposta híbrida. Além de implementar, o objetivo das aceleradoras é mostrar a relevância destas ferramentas, a fim de que a sua utilização seja perpetuada no negócio, mesmo após o término do programa de aceleração.

Por fim, a quarta estratégia é criar e implementar indicadores sociais e financeiros. Se, por um lado, os indicadores financeiros contemplam aspectos mais tradicionais, por outro lado, os indicadores sociais "são totalmente voltados para o negócio" (Entrevistado AO4 – Acel4 – Gestor de projetos). Ou seja, os indicadores sociais são desenvolvidos de forma personalizada

para cada negócio, de acordo com o modelo de negócio, a área de atuação, o público atendido, o estágio do negócio, dentre outros.

Apesar de reconhecerem a dificuldade na mensuração do desempenho social, em linha com os resultados de estudos anteriores, que enfatizaram a falta de metodologias claras e adequadas de mensuração (por exemplo, EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), reconhecem a sua essencialidade. Inclusive, na visão das aceleradoras, "uma das principais contribuições para os empreendedores que a gente apoia é aprender a medir o impacto e entender a relevância disso" (Entrevistada AO3 – Acel3 – Diretora nacional). Os indicadores são utilizados pelas aceleradoras sociais, bem como pelos empreendedores, para mensurar o desempenho dos negócios e garantir que eles estejam alinhados aos seus dois propósitos (impacto social e sustentabilidade financeira). Assim, os indicadores são ferramentas que ajudam a monitorar o desempenho social e financeiro dos negócios acelerados e a prever possíveis desvios da lógica híbrida ao longo do caminho.

Em síntese, por meio do acompanhamento do processo das aceleradoras, o presente estudo permitiu a identificação de quatro estratégias utilizadas por elas para ajudar os negócios de impacto social acelerados a evitar *mission drift*, mantendo o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado. Diferentemente de outras situações onde agentes externos influenciam as lógicas institucionais de uma organização (por exemplo, KENT; DACIN, 2013), as aceleradoras sociais exercem um poder incomum sobre os negócios acelerados por elas, ao infundirem neles as suas lógicas institucionais – uma lógica híbrida, formada pela lógica social e pela lógica do mercado. Elas fazem isso orientando os negócios de impacto através de um processo de aceleração desenhado e estruturado, onde tentam garantir que os principais elementos sociais e econômicos sejam equilibrados de forma adequada.

A figura 1 sintetiza os principais achados do estudo. A figura apresenta as estratégias adotadas pelas aceleradoras sociais para que os negócios acelerados por elas equilibrem a lógica social e a lógica do mercado, evitando *mission drift*, durante o processo de seleção e o programa de aceleração. Adicionalmente, são detalhadas as ações advindas de cada estratégia, assim como as aceleradoras que as adotam.

Figura1: Estratégias utilizadas pelas aceleradoras sociais para ajudar os negócios acelerados a evitar mission drift

FASE DO PROCESSO	ESTRATÉGIA	AÇÃO	ACELERADORA SOCIAL	
SELEÇÃO	Selecionar negócios cujo modelo de negócio ofereça um nível aceitável de integração entre a lógica social e a lógica do mercado	Elaborar diagnósticos	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
		Realizar entrevistas	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
		Aplicar questionários	Acel3 e Acel4	
		Verificar as atividades do negócio <i>in loco</i>	Acel5	
		Analisar os dados do negócio	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
		Realizar testes-piloto	Acel5	
ACELERAÇÃO	Aperfeiçoar o modelo de negócio	Definir ou refinar a missão do negócio	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
		Solidificar a lógica institucional híbrida dentro do negócio	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
	Realizar mentoria contínua	Apoiar a tomada de decisão	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
		Implementar ferramentas de gestão	Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5	
	Criar e implementar indicadores sociais e financeiros	Acompanhar o desempenho social e financeiro, garantindo que o negócio esteja alinhado aos seus dois propósitos		Acel1, Acel2, Acel3, Acel4 e Acel5

CONCLUSÕES

O estudo se propôs a analisar o que acontece quando as organizações híbridas impõem suas lógicas institucionais em negócios de impacto social novos, a fim de ajudá-los a encontrar o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado, evitando *mission drift*. Por meio da realização de um estudo de caso múltiplo, com cinco aceleradoras sociais brasileiras, foram identificadas quatro estratégias utilizadas pelas aceleradoras sociais para ajudar os negócios de impacto a evitar *mission drift*, mantendo o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado. São elas: selecionar negócios cujo modelo de negócio ofereça um nível aceitável de integração entre a lógica social e a lógica do mercado; aperfeiçoar o modelo de negócio; realizar mentoria contínua; e criar e implementar indicadores sociais e financeiros.

O presente estudo contribui, desta forma, com o campo teórico e gerencial. Em relação às contribuições teóricas, o estudo contribui com a literatura das lógicas institucionais e do fenômeno *mission drift*. Ao mostrar, por meio de um estudo empírico, como as organizações híbridas (tais como os negócios de impacto social) podem ter a sua lógica institucional não apenas influenciada, mas também constituída pelas ações dos agentes externos (as aceleradoras sociais), promove um avanço na literatura das lógicas institucionais.

No que se refere ao fenômeno *mission drift*, ao elucidar o tema em um novo contexto (sendo a ação das aceleradoras sociais nos negócios acelerados por elas), identifica estratégias específicas para evitar *mission drift*, que não haviam sido apontadas em estudos anteriores. A identificação destas estratégias amplia o estudo do fenômeno *mission drift*, na medida em que se verificou a existência de estratégias específicas para o contexto analisado, diferentes das estratégias que já haviam sido identificadas previamente na literatura, em outros ambientes estudados.

No que tange às contribuições gerenciais, o estudo contribui com os negócios de impacto social e, especialmente, com as aceleradoras sociais ao enfatizar a relevância dos programas de aceleração em encontrar um equilíbrio saudável entre a lógica social e a lógica do mercado, bem como ao identificar as estratégias a serem utilizadas pelas aceleradoras para que os negócios de impacto alcancem este equilíbrio.

Limitações

A despeito das contribuições, o estudo possui limitações. A diversidade entre as aceleradoras estudadas, assim como a variedade nos respectivos programas de aceleração, no que tange a duração, objetivos, forma de acompanhamento dos negócios acelerados, entre outros, tornou o estabelecimento de padrões durante a análise dos dados um desafio. O efeito foi minimizado pelo reconhecimento desta característica, desde a elaboração da fundamentação teórica. No entanto, pode ser considerado um fator limitante na profundidade das comparações entre os casos estudados.

Sugestões de estudos futuros

Por fim, apresentam-se as sugestões de estudos futuros. O estudo, dadas as suas características exploratórias, identificou quatro estratégias utilizadas pelas aceleradoras, para evitar *mission drift* nos negócios que aceleram. Estudos futuros podem aprofundar a análise destas estratégias, a fim de fornecer percepções mais robustas. Além disso, ao aproximar as aceleradoras sociais do fenômeno *mission drift*, possibilita a realização de estudos em outros contextos, a fim de expandir ou contrapor os achados do presente estudo.

Outra possibilidade é a ampliação do escopo, por meio da inclusão da percepção de grupos de stakeholders, que façam parte do ecossistema, mas não foram contatados na presente pesquisa. Dentre eles, destacam-se os parceiros das aceleradoras, sendo mentores voluntários e investidores, além das instituições de fomento e de apoio aos negócios de impacto.

Adicionalmente, durante a aceleração, as aceleradoras desempenham um papel relevante no desenvolvimento e na aplicação de indicadores sociais e financeiros nos negócios acelerados, minimizando os efeitos de *mission drift*, tendo em vista que a mensuração do desempenho social e financeiro reduz a ocorrência do fenômeno. Todavia, não há um acompanhamento sistemático dos negócios após a graduação. Estudos futuros podem focar a análise em negócios graduados, a fim de verificar a ocorrência de *mission drift* nesses negócios. Esta análise permitiria ainda a averiguação do êxito dos programas de aceleração.

REFERÊNCIAS

- ARENA, Todd. Social corporate governance and the problem of *mission drift* in socially- oriented microfinance institutions. **Colum. JL & Soc. Probs.**, v. 41, p. 269-316, 2007.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing- Insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BENNETT, Roger; SAVANI, Sharmila. Surviving *mission drift*: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 2, p. 217-231, 2011.
- BESHAROV, Marya L.; SMITH, Wendy K. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.
- BINDER, Amy. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**, v. 36, n. 6, p. 547-571, 2007.
- BLOOM, Paul N.; CHATTERJI, Aaron K. Scaling social entrepreneurial impact. **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 114-133, 2009.
- CASASNOVAS, Guillermo; BRUNO, Albert V. Scaling social ventures: an exploratory study of social incubators and accelerators. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 173-197, 2013.
- CORNFORTH, Christopher. Understanding and combating *mission drift* in social enterprises. **Social Enterprise Journal**, v. 10, n. 1, p. 3-20, 2014.
- DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.
- EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: *Mission drift* and accountability challenges in hybrid organizations.

Research in Organizational Behavior, v. 34, p. 81-100, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EPSTEIN, Marc J.; YUTHAS, Kristi. Mission impossible: diffusion and drift in the microfinance industry. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 1, n. 2, p. 201-221, 2010.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GREENWOOD, Royston et al. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 521-539, 2010.

JAY, Jason. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

JONES, Marshall B. The multiple sources of *mission drift*. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 299-307, 2007.

KENT, Derin; DACIN, M. Tina. Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 759-773, 2013.

KRAATZ, Matthew S.; BLOCK, Emily S. Organizational implications of institutional pluralism. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, v. 840, p. 243-275, 2008.

LALL, Saurabh; BOWLES, Lily; BAIRD, Ross. Bridging the "pioneer gap": The role of accelerators in launching high-impact enterprises. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 105-137, 2013.

LEVINSOHN, Duncan. The Role of Accelerators in the Development of the Practising Social Entrepreneur. In: **Institute for Small Business and Entrepreneurship: The Future of Enterprise: The Innovation Revolution**; Manchester, UK November 5-6, 2014.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil**. 2014. (Relatório de pesquisa). Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_

[aceleradoras.pdf](#)>. Acesso em: 5 ago. 2017.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PANDEY, Sheela et al. The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value?. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 88-109, 2017.

ROUNDY, Philip T. Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 1221-1237, 2017.

SABETI, Heerad. The for-benefit enterprise. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 11, p. 98-104, 2011.

SINCLAIR, Hugh. **Confessions of a microfinance heretic: How microlending lost its way and betrayed the poor**. Berrett-Koehler Publishers, 2012.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 03, p. 407-442, 2013.

THORNTON, Patricia H. **Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. Stanford University Press, 2004.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

TRACY, Sarah J. Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. **Qualitative inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837-851, 2010.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.

UMA FOTOGRAFIA DOS NEGÓCIOS COM MISSÃO SOCIAL E AMBIENTAL A PARTIR DO OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL EM FLORIANÓPOLIS

POR CAROLINA ANDION,
GRAZIELA ALPERSTEDT E JÚLIA GRAEFF



RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender os “negócios com missão social e ambiental” mapeados por meio do Observatório de Inovação Social de Florianópolis – OBISF até outubro de 2018 e cujo esforço foi incentivado pelo Instituto de Cidadania Empresarial – ICE, por meio da chamada ICE 2017/2018 - pesquisa. Este estudo, de cunho qualitativo e interpretativo, foi realizado a partir de uma plataforma de pesquisa aberta e colaborativa denominada Observatório de Inovação Social de Florianópolis. Os dados foram coletados por meio de questionários, entrevista e Focus Group e analisados de forma interpretativa. Os resultados revelam a percepção e a interpretação dos problemas públicos por parte dessas organizações, como elas se mobilizam em torno desses problemas, quais as soluções são propostas e quais os alcances e os limites dessas soluções em termos de consequências nas arenas públicas em que atuam. Na análise das iniciativas, observa-se que grande parte dos negócios se articula em torno de problemas ambientais, apelo muito forte na cidade em função de seus limites geográficos. A pesquisa também mostrou como os empreendedores desses negócios compreendem a inovação social, os negócios de impacto, seus resultados e impacto.

INTRODUÇÃO

O tema dos empreendimentos sociais vem ganhando espaço tanto no campo acadêmico quanto no campo empírico. Na área dos estudos organizacionais, a discussão em torno do tema parece reviver a busca pelas tipologias organizacionais travadas pela sociologia das organizações nas décadas de 60 e 70 do século XX, tais como Talcott Parsons, Amitai Etzioni, Peter Blau, Haas, Hall e Johnson, Joan Woodward e Charles Perrow (BERTERO, 1981). Ou seja, uma tentativa de tipificar o que sejam organizações qualificadas como empreendimentos sociais, muito diversas entre si.

Para movimentar tal discussão, BREWER (2016) se utiliza da metáfora do zoológico, a partir da qual diversas espécies de animais são classificadas. Para isso, recupera o exemplo do ornitorrinco que reúne diversas características, tais como o fato de ser semiaquático, pôr ovos e ter um bico como de um pato, mas também ter rabo como um castor, pés como uma lontra e amamentar seus filhotes. Por tais características o ornitorrinco é classificado pelos zoologistas como um mamífero, uma conclusão que esteve, por muito tempo, longe de ser definitiva.

A metáfora do zoológico nos ajuda a entender o atual debate entre os diversos especialistas sobre a temática dos empreendimentos sociais, pois em um zoológico cada animal se distingue por determinadas características e pode ser classificado como mamífero, peixe, ave ou réptil. Ciente das classificações existentes, uma espécie desconhecida pode ser vista por um cientista como um engano. Mas, ao perceber sua existência, com diferentes características de diferentes espécies, a curiosidade é aguçada e um vigoroso debate acontece em torno de sua classificação. No caso do ornitorrinco, sua descoberta ocorreu no final do século XVIII, mas muitas discussões se sucederam até que a verdadeira natureza desse animal tenha sido revelada (BREWER, 2016).

Assim, como no caso do ornitorrinco, observa-se na literatura a coexistência de vários esquemas competindo para explicar o fenômeno dos empreendimentos sociais. Neste trabalho busca-se compreender um pouco mais dessas

organizações atuantes na cidade de Florianópolis, a partir da análise específica dos "negócios com missão social e ambiental" (ICE, 2018) mapeados pelo Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF).

O OBISF é uma plataforma de pesquisa construída por pesquisadores de dois grupos de pesquisa da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, com o fim de acompanhar a trajetória do ecossistema de inovação social de Florianópolis. Como atores componentes do ecossistema de inovação social consideram-se todas as organizações de qualquer natureza e formato jurídico que podem ser caracterizadas como empreendimentos sociais, além dos atores de suporte.

Soma-se a isso o olhar sobre a cidade, como espaço de múltiplas "arenas públicas" ou "regimes de engajamento" (CEFAI, 2002), nas quais um futuro possível pode ser construído. Arenas públicas podem ser vistas como "laboratórios políticos" compostos por atores individuais, organizacionais e institucionais que se comprometem (ou não) em um esforço coletivo para identificar e gerir os problemas públicos, a partir de sua incidência pública, ou seja, ações que representam alterações, seja na comunidade, no governo, nas políticas ou programas públicos (CEFAI, 2002; CHATEURAYNAUD, 2011).

Nesse sentido, as cidades não são lugar de consenso, mas uma miscelânea de maneiras de julgar, de ver o mundo, e de existir (ANDION et al., 2017). Em função disso, as cidades têm sido consideradas como principais lócus onde se pode produzir – no tempo e no espaço – complexas relações entre dinâmicas econômicas, sociais, tecnológicas e ecológicas que aceleram ou obstaculizam estilos de desenvolvimento mais sustentáveis (WOLFRAM; FRANTZESKAKI, 2016).

No caso de Florianópolis, considerada a capital mais inovadora do país em 2015 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), observa-se que, com o fomento ao ecossistema de inovação na cidade, diversos atores relacionados a *startups* e novos modelos de negócios se instalaram, criando também um ambiente favorável ao desenvolvimento de organizações voltadas ao fomento e ao suporte aos negócios de impacto e ao uso de tecnologias para a transformação social.

Diante desse fenômeno, inúmeros questionamentos surgiram, culminando com o projeto de pesquisa que fundamenta a análise desse artigo e que materializa o Observatório de Inovação Social de Florianópolis. Afinal, o incentivo aos negócios de impacto em Florianópolis e a proliferação de organizações com

essa característica têm contribuído para a geração de consequências positivas na cidade? Como esses negócios interagem ou não com as organizações tradicionais da cidade que buscam soluções aos problemas públicos existentes?

Apesar de a pesquisa possuir um escopo mais amplo a partir das perguntas anteriormente colocadas, nesse trabalho especificamente busca-se a compreensão dos "negócios com missão social e ambiental" mapeados pelo Observatório de Inovação Social de Florianópolis – OBISF até outubro de 2018 e cujo esforço foi incentivado pelo Instituto de Cidadania Empresarial – ICE, por meio da chamada ICE 2017-2018 de fomento à pesquisa. Portanto, neste artigo, não são consideradas as organizações da sociedade civil, tampouco projetos advindos do setor público constantes no Observatório de Inovação Social de Florianópolis, o que impede avanços no sentido de olhar para os problemas públicos a partir dos diferentes coletivos formais e informais que uma análise pragmatista (base epistemológica do OBISF) exigiria.

Assim, de forma específica, esse trabalho se propõe a (1) caracterizar os negócios com missão social e ambiental mapeados no OBISF até novembro de 2018 em relação as causas em que atuam, os problemas socioambientais que buscam solucionar, o público-alvo que buscam atender, bem como sua incidência pública; (2) compreender o entendimento dos atores sobre sua realidade acerca da inovação social e dos negócios de impacto; e (3) descrever a conexão entre os negócios com missão social e ambiental de Florianópolis participantes do *workshop* "Café com Conversa".

EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E OS NEGÓCIOS COM MISSÃO SOCIAL E AMBIENTAL

As discussões relacionando as noções de "empreendimento econômico" e "social" não são recentes. Um primeiro campo de debate surge com a noção de Economia Social, com uma tradição (MEISTER, 1972) que remonta às raízes do associativismo na Europa, com as confrarias religiosas e as corporações de ofício, caracterizadas como empreendimentos voluntários que promoviam ações comuns (LAVILLE, 1995).

Nos anos 1980 e 1990, o campo de estudos sobre a Economia Solidária surge ao mesmo tempo como um desdobramento e uma ruptura com a noção de Economia Social, dando mais ênfase às dinâmicas de solidariedade, de territorialidade e de autonomia local ligadas aos novos empreendimentos que emergiam no bojo da crise fordista.

Outra tradição das chamadas "Organizações sem fins lucrativos" também tem uma história longa que remonta ao surgimento das organizações de caridade nos países de língua inglesa, como a Charity Organization Society fundada em 1883 em Londres (ANHEIER, 2005).

Mais recentemente o debate no campo dos "empreendimentos sociais" ou do "empreendedorismo social" se amplia, com novas abordagens que se somam aos diferentes modelos de negócio abarcando formatos organizacionais diversos que atuam na interface entre o econômico e o social. Essas abordagens competem entre si para explicar essa diversidade de atores organizacionais em seus diferentes contextos que incluem a busca ao atendimento de questões sociais e, ao mesmo tempo, a sustentabilidade econômica do negócio.

A partir de uma análise dos modelos existentes, Comini (2016) classifica essas organizações a partir de três perspectivas: a europeia, desenvolvida a partir da economia social; a norte-americana, que caracteriza esses empreendimentos a partir do setor privado, buscando unir a lógica de mercado com a lógica socioambiental; e a perspectiva dos países em desenvolvimento, que busca, prioritariamente, a redução da pobreza e a minimização da marginalização e da exclusão das pessoas.

Defourny e Nyssens (2016) chamam de escola do empreendedorismo social essa vertente mais recente surgida notadamente nos Estados Unidos da América, mas também na Europa, nos países da América Latina e em outras partes do mundo, que revelam oportunidades de inovação social empreendedoras no próprio setor privado com fins lucrativos. De acordo com os autores, esta orientação é cada vez mais comum entre as escolas de negócios em todo o mundo e caracteriza empreendimentos sociais a partir da figura dos empreendedores sociais schumpeterianos (MUMFORD 2002; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; NICHOLLS, 2010).

Mulgan et al. (2008) acreditam que a mentalidade do mercado está se encaminhando para esse cenário. Isso porque, com o crescimento do mercado, os empreendedores sociais são capazes de formar pequenas empresas dentro de seus próprios nichos de atuação, ajudados por investidores e usuários que se identificam com o seu propósito. Isso gera um círculo virtuoso, atraindo cada vez mais investidores que reconhecem a ideia e a oportunidade de lucro, até que, em fase final, grandes empresas apostem nesses modelos.

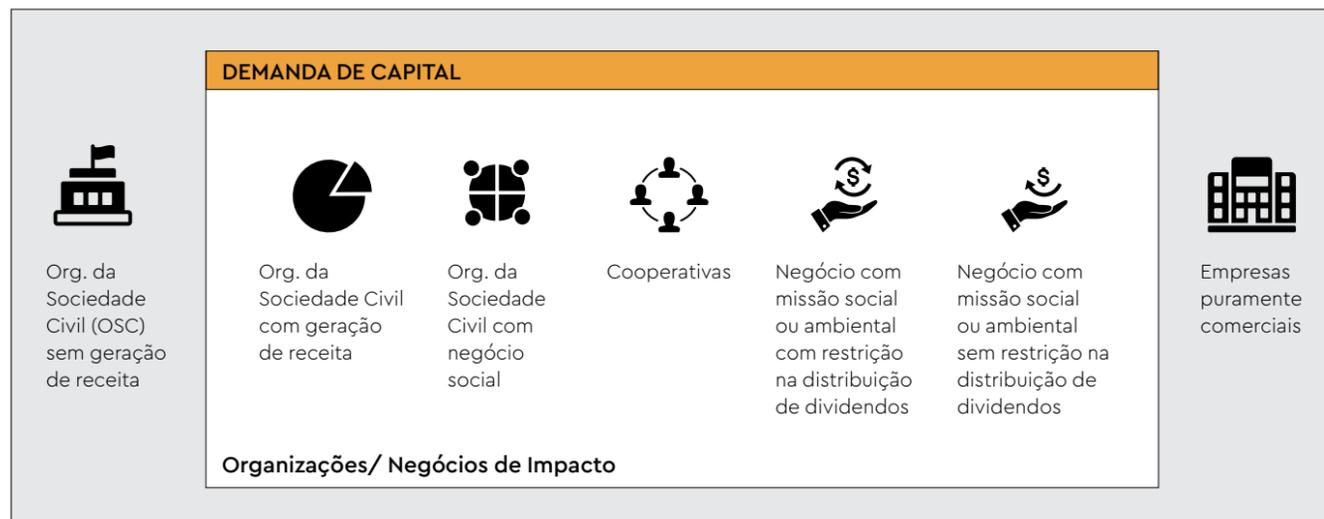
No Brasil, na busca de um modelo para explicar o fenômeno dos empreendimentos sociais, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), através da Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) (que recentemente passou a se chamar Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto), criada para fomentar o mercado de negócios de impacto no Brasil, publicou em 2015 uma Carta de Princípios sobre os negócios de impacto, com o objetivo de conceituar e parametrizar os negócios que geram impacto no País. Essa carta conceitua negócios de impacto como: "[...] empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável" (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015, p. 5) e estabelece quatro princípios dos negócios de impacto: (1) compromisso com a missão social e ambiental; (2) compromisso com o impacto social e ambiental monitorado; (3) compromisso com a lógica econômica; e (4) compromisso com a governança efetiva.

Sendo assim, sua definição de "negócios de impacto" engloba diferentes tipos de organizações que, como na escala do espectro (DEES, 1998; ALTER, 2007), são colocadas no meio de um esquema linear onde em um extremo estão as organizações da sociedade civil (OSCs) sem geração de receita e no outro as empresas puramente comerciais.

No modelo ICE (Figura 1), as organizações localizadas nos extremos não são consideradas negócios de impacto, mas aquelas situadas entre os extremos

sim. São elas: Organizações da Sociedade Civil com geração de receita; Organizações da Sociedade Civil com Negócio Social; Cooperativas; Negócio com Missão Social ou Ambiental com restrição na distribuição de dividendos; e Negócio com Missão Social ou Ambiental sem restrição na distribuição de dividendos. Ou seja, os "negócios de impacto" denominados assim pelo ICE seriam as mesmas "organizações híbridas" do modelo de Alter (2005). Este trabalho se concentra na compreensão dos negócios com missão social e/ou ambiental, segundo o modelo do ICE.

Figura 1: Modelo ICE



Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015).

De acordo com Young e Brewer (2016), embora existam muitos *frameworks*, as discussões ainda permanecem sem respostas no campo do empreendedorismo social. Isso porque não existe aceitação universal sobre o aspecto legal ou outra definição de empreendimento social, assim como na prática também não existe consenso sobre de que tipo de organização eles claramente são ou não. Parece que as atuais classificações não dão conta de explicar esse fenômeno que, embora seja antigo, ressurgiu a partir de novos formatos organizacionais.

Similarmente ao ornitorrinco que desafiou as normas do zoológico ao longo do tempo, os empreendimentos sociais estão desafiando as normas atuais das classificações organizacionais. Da mesma forma que a descoberta e o subsequente estudo do ornitorrinco, será necessário um longo caminho antes de se entender exatamente o que faz uma organização ser um empreendimento social ou não. Isso porque convencionalmente falando presume-se que todas

as organizações estão dentro e preenchem os propósitos legais de um dos três setores da economia: governamentais (público), lucrativas (privadas) e não lucrativas (voluntárias) (BREWER, 2016). Qualquer forma legal dada é adaptada principalmente para sobreviver e prosperar dentro do setor associado.

Entre os estudiosos, essa propensão de uma organização se comportar de um certo modo é chamada "lógica institucional" (THORNTON et al., 2012), alimentada pela legislação aplicada a cada um dos setores, contribuindo para essa lógica institucional. Todavia, o que os empreendimentos sociais sugerem é um rompimento com essa forma tradicional de olhar para as "lógicas institucionais".

Assim, comumente, cada organização, a partir de sua lógica institucional ou seu "instinto" legal, busca o seu lugar apropriado no ecossistema a partir dos três setores tradicionais da economia. Essas formas legais sinalizam e influenciam vários aspectos importantes das organizações, como, por exemplo: (1) quem pode criar a organização (fundador); (2) como e por quem a organização pode ser capitalizada ou financiada (financiador); (3) como uma organização pode ser tributada e quem legalmente pode regular a organização (órgão regulador); e (5) quem controla e governa a organização (governança).

Entretanto, os empreendimentos sociais não seguem esses "instintos" legais. Os negócios sociais e os negócios sustentáveis, por exemplo, adotam propósitos duais, ou seja, são organizações híbridas que combinam a lógica de mercado com uma missão social (BREWER, 2016, p.38). Empreendimentos sociais são feitos humanos e políticas públicas moldam os limites, conteúdos e condições desse ecossistema.

Em função disso, nos Estados Unidos, uma forma híbrida de organização foi aprovada em 2008 em dez estados norte-americanos, a L3C ou low-profit, limited liability company, com a possibilidade de distribuição de lucros, após o pagamento dos impostos. Embora o estado da Carolina do Norte tenha revisto sua decisão, elas mostraram crescimento considerável entre os anos de 2008 e 2012. Além das L3C, as Benefit Corporations norte-americanas foram criadas em 2010 com o objetivo de gerar lucro e impacto positivo na sociedade, por meio da combinação entre as lógicas econômica e social. Com aprovação inicialmente nos estados de Vermont e Maryland, esse formato jurídico já foi adotado em mais de vinte estados (COONEY et al., 2014; COMINI, 2016).

No Brasil, uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil denominada Estratégia Nacional

de Investimentos e Negócios de Impacto – ENIMPACTO, iniciou em 2017 um entendimento para a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios e investimentos de impacto no Brasil. O ENIMPACTO estrutura-se a partir de cinco eixos estratégicos, quais sejam: I – Ampliação da oferta de capital para os negócios de impacto; II – Aumento da quantidade de negócios de impacto; III – Fortalecimento das organizações intermediárias; IV – Promoção de um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e aos negócios de impacto; e V – Fortalecimento da geração de dados que proporcionem mais visibilidade aos investimentos e aos negócios de impacto.

No largo espectro dos empreendimentos sociais, qualquer organização pode ser incluída ou excluída, baseando-se apenas na perspectiva do observador. Somado a todas essas questões, um empreendimento social num país em desenvolvimento, como o Brasil, é bem diferente se comparado aos países no Norte, por exemplo (KERLIN; MONROE-WHITE; ZOOK, 2016). Tal argumento é defendido por Defourny e Nyssens (2016), para quem os empreendimentos sociais não podem ser analisados apenas à luz de modelos ou abordagens norte-americanas ou europeias.

De toda forma, é crescente o número de trabalhos que têm abordado a visão “híbrida” de organização, em um esforço para equilibrar e integrar as estratégias econômicas (de mercado) e as necessidades sociais. Juntamente ao surgimento desses modelos mistos emergem dúvidas, discussões e críticas que revelam descrença nessa hibridação (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; CRANE et al., 2014). Destaca-se, também, que as próprias organizações tradicionais da economia social e solidária vivem conflitos inerentes à dicotomia entre missão social e aspectos financeiros (KRIEGER; ANDION, 2014).

A partir do entendimento e do reconhecimento da natureza complexa dos empreendimentos sociais, considerando que, de acordo com a literatura, eles podem envolver diversos tipos de organizações (YOUNG; LONGHOFER, 2016), é que se propôs esse trabalho. Parte-se, portanto, de um recorte de uma pesquisa mais ampla que considera o ecossistema de inovação social de Florianópolis em sua forma ampliada, concentrando-se aqui especificamente nos negócios com missão social e/ou ambiental ou simplesmente negócios de impacto mapeados no Observatório de Inovação Social de Florianópolis.

MÉTODO

O método utilizado para a análise dos negócios sociais e/ou ambientais aqui descritos seguiu a trajetória utilizada no OBISF. A primeira etapa envolveu o exame da inscrição territorial e institucional do EIS de Florianópolis (escala macro de análise) (CALZADA; CHAUTÓN; SIENA, 2013). Esse exame englobou dois momentos: (1) Uma análise da trajetória do EIS e de sua inscrição socioterritorial, para compreender os principais problemas públicos da cidade, baseada em dados secundários oriundos de relatórios de pesquisa produzidos, tais como Floripa Te Quero Bem (2012) e Floripa Cidadã; e (2) Um exame do ambiente institucional do EIS composto pelas leis, políticas e programas de fomento à inovação social em âmbitos municipal, estadual e federal. Embora esses dados contribuam para a compreensão do EIS na cidade, eles não serão explorados neste artigo e poderão ser encontrados na plataforma OBISF, mas estão subjacentes à análise por retratar o “hábitat” desses empreendimentos.

A segunda etapa consistiu na cartografia do EIS (escala meso de análise) (CALZADA; CHAUTÓN; SIENA, 2013). Nesta etapa, por meio da plataforma colaborativa, foram identificados e georreferenciados os atores de suporte e as iniciativas de inovação social de Florianópolis. O mapa do ecossistema é composto por dois tipos de atores: as iniciativas de inovação social e os atores que dão suporte às iniciativas de inovação social, identificados na plataforma como suporte e iniciativas. Cada tipo de ator possui um questionário para inserção de seus dados.

Cabe ressaltar que as iniciativas de inovação social na plataforma são classificadas conforme o grau de detalhamento dos dados coletados, assumindo diferentes *status*: mapeadas (informações cadastrais e uso de dados primários); observadas (preenchimento de todo o formulário e visita/entrevista com os empreendedores); e acompanhadas (por meio de etnografia). Já os atores de suporte devem ter todos os seus dados preenchidos com dados secundários e posterior envio do *link* do cadastro para o ator realizar a conferência dos dados. Neste trabalho, apresentam-se as iniciativas que se caracterizam como negócios com missão social e/ou ambiental que foram mapeadas e observadas.

Essa segunda etapa teve início com uma pesquisa exploratória que permitiu um mapeamento preliminar de atores de suporte. Foram entrevistados atores

de suporte à inovação social reconhecidos na cidade tais como Impact Hub Floripa, Social Good Brasil e ICom, os quais, por seu turno, indicaram outros atores de suporte e as iniciativas que apoiavam, segundo a técnica da bola de neve. Para essa etapa foi elaborado um questionário (Anexo I), que foi incorporado posteriormente na plataforma, contendo os seguintes campos de informações dos atores de suporte:

(1) dados de contato; (2) papel no suporte à inovação social, atividades realizadas e público alvo; (3) iniciativas de inovação social apoiadas e outros atores de suporte parceiros.

Uma vez apontados pelas organizações de apoio, a coleta de dados foi iniciada a partir dos sites das organizações e do contato direto para aplicação do questionário com a iniciativa.

A partir das informações coletadas foi possível construir um mapa georreferenciado dos atores de suporte e das iniciativas de inovação social mapeadas (Anexo II) apoiados por eles. Logo após, foi construída a rede que ilustra as inter-relações entre os atores de suporte, e desses com as iniciativas de inovação social.

Algumas das iniciativas foram analisadas com maior profundidade. O intuito é entender qual a percepção e a interpretação dos problemas públicos por parte dessas organizações, como elas se mobilizam em torno desses problemas, quais as soluções são propostas e quais os alcances e os limites dessas soluções em termos de consequências nas arenas públicas em que atuam.

Na terceira etapa, os empreendedores sociais foram convidados a participar de um *workshop* na forma de *focus group* a fim de conectá-los, além de proporcionar reflexões sobre as ações empreendidas na rede, identificando oportunidades de atuação em conjunto.

O *workshop*, que teve duração de 2h30min e foi denominado "Café com Conversa", objetivou a criação de um espaço de comunicação, diálogo e reflexão sobre as práticas dos negócios com missão social ou ambiental da cidade. Nesse sentido, ofereceu aos atores das iniciativas uma oportunidade para se reconhecerem e refletirem sobre suas práticas e atuação em rede na construção de respostas para os problemas públicos da cidade.

O evento ocorreu no dia 25/10/2018 e foram convidados por e-mail 40 atores do ecossistema de IS para um *workshop* com o objetivo de promover uma conexão e uma reflexão sobre inovação social. Entre esses atores estavam os

negócios com missão social e/ou ambiental e atores de suporte. Após envio do e-mail e contato por WhatsApp ou Messenger do Facebook, 22 atores confirmaram presença e, desses, 17 compareceram ao Café com Conversa na Esag/UEDESC.

Entre os presentes estavam onze empreendedores, dez de negócios com missão social e ambiental, e uma cooperativa que se interessou em participar do *workshop*. Além disso, participaram cinco atores de suporte.

O *workshop* foi organizado a partir de uma dinâmica com cinco etapas:

a. Boas-vindas – apresentação das coordenadoras do projeto, núcleos de pesquisa aos quais estão conectados, equipe idealizadora do encontro e integrantes do OBISF;

b. Roda de apresentação dos participantes, momento em que cada um se apresentou a partir de informações como seu nome, nome da iniciativa (empreendimento), problema público que visa resolver, resposta que coloca em prática e público-alvo;

c. Apresentação da plataforma do OBISF;

d. Metodologia "world café" com as seguintes questões: o que você entende por (1) inovação social, (2) negócios de impacto social ou negócios com missão social e/ou ambiental, (3) resultados e impacto social/ambiental, e (4) desafios.

Na dinâmica, os participantes se distribuíram nas quatro mesas, cada uma com uma pergunta inicial. Para a rodada seguinte, um participante permaneceu na mesa para explicar para o grupo novo o que já foi discutido com o grupo anterior, e a discussão seguiu. Ao final, após todos passarem por cada uma das mesas, cada grupo apresentou a síntese da discussão (e os demais contribuíram, já que todos já haviam passado por todas as mesas).

e. Discussão sobre as razões para se engajar na rede e possibilidade de contribuição;

f. Rodada de *check-out* e fechamento, quando cada empreendedor deixou uma impressão do encontro.

Após a fase de coleta de dados, a análise de todo o processo foi realizada de forma descritiva e interpretativa.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esse estudo ocorreu a partir de uma plataforma de pesquisa denominada Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF). O OBISF é uma plataforma digital aberta e colaborativa, com o objetivo de mostrar, articular, apoiar e acompanhar os atores que compõem a rede do Ecossistema de Inovação Social (EIS) da cidade, sejam eles atores de suporte ou iniciativas de inovação social (Figura 1).

Trata-se de um espaço aberto promotor de aprendizagem experiencial, envolvendo atores do ecossistema de inovação social – EIS (sejam eles atores de suporte ou iniciativas promotoras de inovação social). Sua implantação ocorreu por meio de um processo de cocriação entre os pesquisadores da Universidade e dos próprios atores que compõem EIS de Florianópolis que, juntos, vêm retrazando a rede que compõe esse ecossistema e produzindo informações, reflexões e conhecimentos sobre as suas práticas.

A construção do Observatório também foi realizada por meio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, e do diálogo interdisciplinar entre os cursos de administração pública e de administração empresarial da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Alguns aspectos foram, portanto, centrais na composição do *framework* analítico e metodológico do projeto:

(1) Uma perspectiva multiescalar e multidisciplinar, entendendo o EIS enquanto "nexus" de práticas envolvendo atores de múltiplas esferas (governamental, empresarial e da sociedade civil) e de diversos segmentos ou causas (educação, saúde, meio ambiente, criança e adolescente, entre outros);

(2) Uma análise longitudinal e socioespacial, por meio do georreferenciamento e do acompanhamento longitudinal de diferentes iniciativas na cidade de Florianópolis, reconhecida nacionalmente e internacionalmente como celeiro de inovações sociais e na qual está localizada a sede da UDESC; e

(3) Uma abordagem colaborativa e promotora de *experiential learning*, criando espaços em cada uma das etapas para que os atores, eles mesmos, construam suas próprias explicações e teorias sobre suas práticas em termos de inovação social, estimulando processos de *public inquiry* (DEWEY, 1927; CEFAÏ, 2014; QUÉRÉ; TREZI, 2015).

No OBISF, as iniciativas de inovação social são quaisquer coletivos formais e informais, de qualquer setor, que promovam ações que visam responder a problemas sociais e/ou ambientais. Esse é um dos propósitos da plataforma, ou seja, dar luz a essas iniciativas, de forma a fortalecer e estimular ações em prol da preservação ambiental e da resolução de problemas sociais.

Figura 2: Página inicial do OBISF



Fonte: www.obsrvafloripa.com.br

O Observatório dá visibilidade a quem promove e a quem apoia a inovação social, disponibilizando informações atualizadas pelas próprias iniciativas e os promotores. Permite que cada iniciativa tenha acesso a novos apoiadores e parceiros e também conheça outros promotores de inovação social na cidade. Assim, é possível se ver como parte de uma rede de pessoas, coletivos, dispositivos, movimentos e/ou organizações e, a partir dela, produzir e difundir de forma colaborativa aprendizagens, fortalecendo a inovação social em Florianópolis. A plataforma também serve de base para o poder público, que pode utilizá-la para encontrar informações importantes sobre os atores e seu papel na resolução dos problemas públicos da cidade.

A partir da pesquisa, foi possível constatar que o ambiente macro da cidade se caracteriza pela existência de organizações mais antigas ligadas à Igreja e a organizações da sociedade civil tradicionais que desenvolvem ações sociais

e/ou ambientais. Todavia, mais recentemente, surgiram iniciativas de inovação social ligadas ao movimento do empreendedorismo social, as quais, muitas delas, se valem da tecnologia para resolver problemas da sociedade. Entre essas iniciativas destacam-se as promovidas pelo movimento Social Good Brasil, pelos espaços de compartilhamento (*coworking*), como o Impact Hub Floripa, ou ainda os negócios sociais ou ambientais, como o Meu Copo Eco.

Esse movimento busca alinhamento entre as causas sociais e o arranjo produtivo tecnológico local que se iniciou na década de 1980 na cidade. O mapeamento realizado pelo OBISF evidencia que tais iniciativas são menos numerosas e mais recentes, sendo mapeadas 39 iniciativas (relacionadas às causas de consumo consciente, geração de trabalho e renda e uso de tecnologia para as mudanças sociais, gênero e inclusão) até outubro de 2018. Essas organizações representam 14% do total mapeado até esta data.

Além das iniciativas, o OBISF mapeou os atores de suporte, que são organizações que fornecem apoio às iniciativas de inovação social. No OBISF os atores de suporte também poderão encontrar uma cartografia atualizada do Ecossistema de Inovação Social do qual fazem parte. Com isso, podem ter maior clareza de seu lugar e papel nesta rede, visualizar novas oportunidades de atuação, ampliar parcerias, acompanhar iniciativas já apoiadas e também encontrar novas iniciativas que poderão ajudar a desenvolver.

De acordo com as informações sobre os apoiadores dos negócios com missão social e ambiental presentes no OBISF, observa-se que 19,6% atuam como articuladores no ecossistema de inovação social, 16,7% como apoiadores técnicos, 14,9% como financiadores, 12,2% como formadores, 10,1% como aceleradoras, 9,5% como espaços de compartilhamento e diálogos e promotores de empreendedorismo social, 3,4% como incubadoras, 2,7% são centros de pesquisa e extensão e 2% são certificadoras.

Com base nesses dados, pode-se inferir que, como se trata de um campo mais recente na trajetória do ecossistema de inovação social de Florianópolis (os negócios socioambientais privados), ainda em desenvolvimento, atividades como centros de pesquisa, incubadoras e certificadoras voltados para iniciativas de inovação social ainda são raros na cidade.

Os negócios com missão social e/ou ambiental mapeados no OBISF

Os "negócios com missão social e ambiental" constantes no Observatório de Inovação social de Florianópolis, com exceção de um negócio criado em 1994, originaram-se a partir de 2009, sendo a maioria criada a partir de 2014.

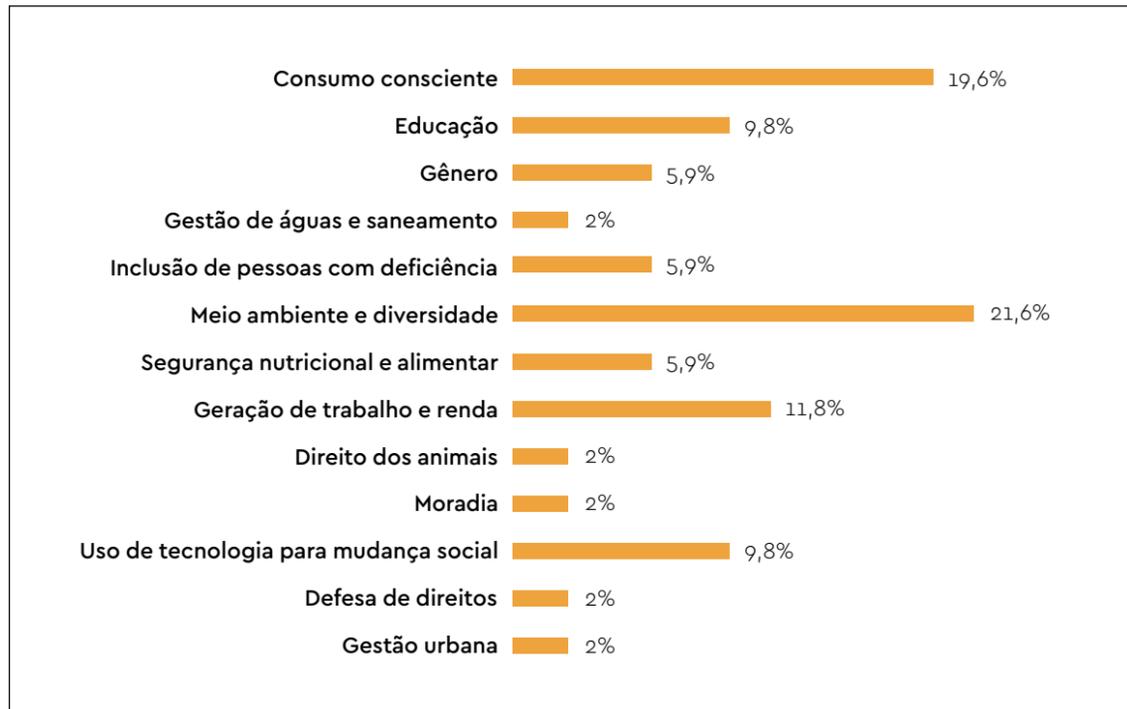
Dos 39 negócios com missão social e/ou ambiental mapeados até outubro de 2018 a partir do Observatório, nove foram desativados por não preencherem todos os requisitos de caracterização de um negócio dessa natureza ou, ainda, pelo fato destes não terem passado da fase de ideação. Além disso, um negócio foi desativado por empecilhos legais e seis estavam no *status* de "aguardando", pois nossa equipe não conseguiu contatá-los ou verificar suas informações em dados secundários. Sendo assim, em outubro de 2018 a plataforma apresentava 23 negócios com missão social e ambiental cadastrados e ativos.

No Gráfico 1, percebe-se que a maior parte dessas organizações atua em causas relacionadas ao meio ambiente e ao consumo consciente. Isso em parte pode estar relacionado ao fato de o território ser uma ilha na qual as questões ambientais possuem grande visibilidade. Além disso, Florianópolis se caracteriza por sua tradição em ter as organizações da sociedade civil atuando em questões relacionadas à assistência social, muitas vezes mais difíceis de escalar.

Observa-se, ainda, que 21,6% das organizações identificadas atuam na causa de meio ambiente e diversidade, seguido de 19,6% voltadas à causa do consumo consciente, 11,8% na geração de renda, 9,8% no uso de tecnologia para mudança social e educação, 5,9% nas causas de gênero, inclusão de pessoas com deficiência e segurança nutricional e alimentar, e 2% nas causas

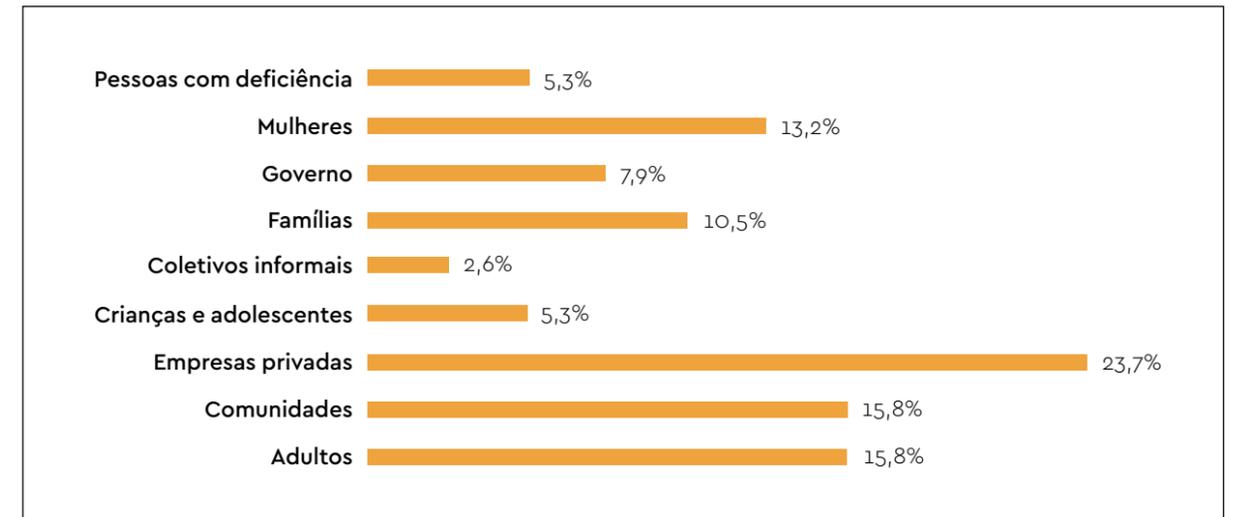
de moradia, defesa de direitos, gestão urbana, direito dos animais e gestão de água e saneamento.

Gráfico 1: Causas dos negócios com missão social e/ou ambiental



Quando analisado o público beneficiário dessas iniciativas (Gráfico 2), observa-se que 23,7% atuam atendendo outras empresas privadas e 7,9% ao governo. Se somados, percebe-se que 32% desses negócios atendem a outros negócios, enquanto 15,8% atendem comunidades e adultos, 13,2% atendem mulheres, 10,5% são direcionados a famílias, 5,3% a pessoas com deficiência e crianças e adolescentes, e 2,6% atendem coletivos informais.

Gráfico 2: Público beneficiário dos negócios com missão social e/ou ambiental



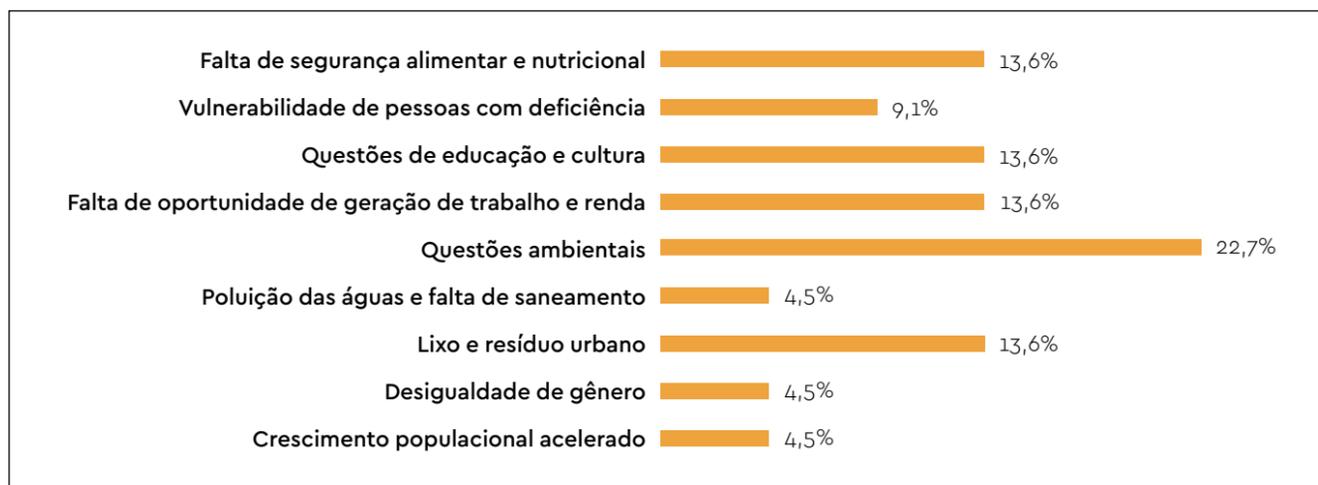
As iniciativas oferecem soluções em termos de gestão do uso de água, em tecnologia de construção sustentáveis, gestão de resíduos orgânicos e logística reversa de produtos eletrônicos. Outras oferecem produtos substitutos àqueles do mercado tradicional, tais como produtos de higiene e beleza sem substâncias tóxicas, copos retornáveis e alimentação orgânica. Entre esses negócios, encontra-se o que criou um *market place* B2B para que seus produtos possam ser mais facilmente encontrados. Em termos de educação, três organizações atuam em diferentes nichos, sendo uma delas para deficientes, outra para alunos que almejam entrar na universidade e outra que conecta alunos que estão na universidade com empresas.

Negócios com missão social e ambiental observados

Nesta fase, a coleta de dados (Anexo III) permitiu uma ampliação das informações de 15 negócios com missão social e/ou ambiental, incluindo o problema público a ser resolvido pelo negócio, as soluções colocadas em prática, bem como as metodologias e as tecnologias utilizadas por eles, além do tipo de incidência política (ou pública) produzida.

No que se refere ao problema público a resolver, constatou-se que 22,7% das iniciativas observadas está relacionado com questões ambientais, 13,6% aos problemas de falta de segurança nutricional e alimentar, educação e cultura, falta de oportunidades de trabalho e renda, e lixo e resíduo urbano; 9,1% relacionam-se a questões de vulnerabilidade de pessoas com deficiência e 4,5% ligam-se a questões de poluição das águas e falta de saneamento, desigualdade de gênero e crescimento populacional acelerado.

Gráfico 3: Principais problemas públicos visados



Fonte: OBISF, 2018

Pela análise dos problemas, observa-se que eles seguem o padrão apontado pelas causas que as iniciativas indicam. Para uma compreensão mais detalhada, apresenta-se o Quadro 3 que descreve os problemas públicos específicos visados pelas iniciativas e as respostas que são colocadas em prática.

Quadro 1: Problemas e respostas oferecidas pelos negócios com missão social e ambiental

Nome	Principais problemas visados	Respostas ou soluções colocadas em prática para responder ao problema público
Acqua Reduz	Desperdício, má gestão, consumo excessivo de água e o não reaproveitamento de água.	Sistema para redução do consumo de água. Com tecnologia europeia, a correta instalação de seus equipamentos pode gerar até 70% de economia no consumo de água. válvulas para redução de água, cisternas para captação de água e reúso de água, bloqueares de ar.
Baobá Construções Sustentáveis	Saneamento deficitário e incompatível do ponto de vista ecológico na construção; ciclo da água e habitação deficientes.	Construção utilizando materiais e tecnologias de baixo impacto ambiental, execução de obras em bioconstrução, consultoria para aplicação de tecnologias ambientais, qualificação de mão de obra, cursos e oficinas.

Nome	Principais problemas visados	Respostas ou soluções colocadas em prática para responder ao problema público
Caule	Poluição. Falta de consciência em relação aos testes com animais em produtos de beleza. Intoxicação e doenças como autismo, câncer e infertilidade. Desconstrução do padrão de beleza.	Orientação sobre o problema da poluição e intoxicação por ingredientes químicos sintéticos; curadoria de produtos de higiene beleza e limpeza realmente saudáveis para as pessoas e o planeta; trabalho flexível para mulheres.
Rede Consciente	Reduzimos o impacto causado pelas cadeias produtivas da pecuária ao facilitar que as pessoas adotem um estilo de vida vegano. Nós descobrimos que a maior dificuldade enfrentada por um vegano é a alimentação fora de casa, pois muitos restaurantes não conhecem receitas/ingredientes veganos e por isso não sabem atender a esse público.	<i>Marketplace</i> B2B que conecta restaurantes em geral com fornecedores de ingredientes veganos para que todos possam oferecer opções veganas de forma simples e sem mudar o cardápio. Os ingredientes oferecidos podem ser utilizados nas receitas já desenvolvidas dos restaurantes.
Brotei	Gestão e destinação incorreta de resíduos orgânicos.	Gestão de resíduos orgânicos compostáveis e assessoria em cultivo de alimentos para escritórios, condomínios e residências.
Plante pra Mim	Pouca disponibilidade de alimentos orgânicos e com origem conhecida.	Venda e entrega de produtos certificados produzidos por diversos agricultores locais. Possibilita que as pessoas conheçam a origem dos alimentos que consomem, aproximando a relação com quem a produz.
Meu Copo Eco	Reduzir produção de lixo descartável e diminuir o elevado consumo de copos plásticos.	Prestação de serviço e produção de copos reutilizáveis/retornáveis sob caução para diversos tipos de eventos.
Recicladora Urbana	Impacto ambiental causado pelo resíduo eletrônico e não cumprimento da legislação sobre resíduos sólidos.	Recolha de equipamentos eletrônicos, descaracterizando os dados da propriedade, garantindo a destinação final de forma apropriada, reciclando os materiais e remanufaturando os equipamentos em condições para posterior venda com preço acessível para o terceiro setor.
Ateliê Catarina	Excesso de resíduo gerado sem possibilidade de reciclagem e que vão para aterro sanitário ou para os lixões clandestinos.	Desenvolve, a partir de soluções de <i>design</i> , produtos em <i>upcycle</i> de materiais (resíduos) descartados. Atua com princípios da economia circular. A confecção ocorre em parcerias com coletivos já existentes na cidade.

Nome	Principais problemas visados	Respostas ou soluções colocadas em prática para responder ao problema público
PcD em foco-Inclusão que acontece!	Baixa inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.	Oferece soluções de atração de PcDs de forma ágil e acessível, conectando profissionais a empresas que acreditam na inclusão.
Signa	Falta de oportunidade para surdos em se capacitar e fazer cursos com qualidade.	Oferece capacitações e cursos com qualidade de Língua Brasileira de Sinais (Libras)
Studos	Baixo desempenho escolar dos alunos, dificuldades de identificar os pontos fracos no processo de aprendizagem, falta de engajamento dos professores com o uso de tecnologia para o ensino e falta de identificação das habilidades dos alunos e adaptação do ensino e aprendizagem.	Aplicativo gratuito que contém mais de 70 mil questões de todos os conteúdos, de ensino médio e fundamental 2, que pode ser utilizado por coordenadores, professores e alunos.
UpMe	Distanciamento entre universidade e mercado de trabalho.	Cadastra os projetos dos professores universitários e empresas que têm interesse nos trabalhos dos alunos, criando oportunidades de conexão entre uma oferta e uma demanda.
Toda do Bem	Falta de oportunidades de trabalho e geração de renda para mulheres de comunidades de Florianópolis.	Articula mulheres costureiras de comunidades com vulnerabilidade social através da produção de produtos artesanais, criando canais de distribuição para os produtos desenvolvidos.
Anitas	Desigualdade de gênero e dificuldade de acesso da mulher no mercado de trabalho, em particular na área de tecnologia da informação.	Cria uma rede e plataforma sobre programação e tecnologia, participação em iniciativas visando empoderar mulheres que atuem ou queiram atuar na área de tecnologia e/ou empreendedorismo.

Fonte: OBISF, 2018.

Os dados demonstram que a maior parte dos negócios estão voltados para os problemas ambientais (nove iniciativas), três para desigualdades de gênero e deficientes e apenas três são voltados a questões sociais, em especial educação. Esse dado pode ser explicado em função da própria análise do nível macro, uma vez que Florianópolis se caracteriza por sua tradição em ter as organizações da sociedade civil atuando em questões relacionadas à assistência social e ao fomento oferecido pelos atores de suporte ao

empreendedorismo social na cidade.

Outro dado que converge com essa análise é a baixa incidência pública dos negócios com missão social e ambiental. Observou-se que apenas sete entre as 15 organizações observadas afirmaram desenvolver algum tipo de incidência na esfera pública, diferentemente das organizações da sociedade civil. Foram apontados como formas de incidência pública a participação em eventos que discutem a desigualdade de gênero, a participação como signatário dos ODS/SC e o fato de a tecnologia social utilizada oferecer autonomia para a comunidade, consequentemente, incidindo na esfera pública.

Além disso, dois empreendedores afirmaram participar de discussões nos espaços municipais sobre o Plano Municipal de Gestão Integral dos Resíduos Sólidos (PMGIRS), além da criação de uma associação via acordo setorial com o Ministério do Meio Ambiente para responder à Política Nacional de Resíduos Sólidos e atuação junto ao governo municipal para experiência do uso da plataforma em escolas públicas. O negócio denominado Meu Copo Eco, por exemplo, atua junto ao poder público municipal para criação de uma lei que exige a utilização de copos retornáveis em eventos, assim como a assinatura da Campanha Mares Limpos proposta pela ONU.

Durante o *workshop* realizado e denominado "café com conversa", os atores presentes tiveram a oportunidade de refletir sobre diversas temáticas. O desafio nesta etapa, mais do que coletar dados, foi justamente o de conectá-los de forma a fortalecer a rede, papel esse objetivo do OBISF.

No que se refere à inovação social, surgiram reflexões sobre a geração de valor dos negócios com missão social e/ou ambiental para a sociedade, a partir das soluções que se propõem a colocar em prática. No Quadro 2 descrevem-se algumas das definições levantadas acerca da inovação social.

Quadro 2: Inovação social na ótica dos empreendedores sociais

Ação disruptiva que promove mudanças nos modelos e padrões sociais
Iniciativas que fazem diferença resolvendo algum problema social
O que pode ser feito de novo-diferente para melhorar a realidade social
Novas formas de resolver "velhos" problemas
Encontrar novas e melhores soluções para problemas sociais
Mudanças feitas a partir de quem vive, observa ou é afetado por questões que nos cercam
Gerar valor para a sociedade pela resolução de problemas
Iniciativas para melhorar o mundo
Engajamento comunitário, construção de comunidade, exercício pleno de cidadania, ética (aprimoramento do convívio social através da inteligência compartilhada)
Denotam iniciativas que tentam resolver problemas que são públicos
Pensar em soluções de mercado para resolver problemas sociais
Inovação que surge para resolver problemas reais da sociedade
Buscar soluções para problemas sociais
Parte da sociedade e não de instituições a resolução de suas dores
Método, modelo, ação que melhor resolve um problema, questão social ou ambiental e pode acontecer em diferentes setores e através de diferentes mecanismos
Projetos que visam ajudar a melhorar a vida das pessoas
É todo processo-projeto que traz um novo método de resolver uma questão socioambiental.

Como definição geral, o grupo chegou à conclusão de que a inovação social se caracteriza pela implementação de novas formas para resolver problemas socioambientais reais, gerando valores replicáveis (inspiração).

Figura 3: Café com conversa



Fonte: acervo próprio

Os participantes também foram levados a refletir sobre os "negócios de impacto" ou "negócios com missão social e/ou ambiental". Em meio às discussões entre os empreendedores presentes diversas definições foram elaboradas.

Quadro 3: Negócios de impacto ou negócios com missão social ou ambiental na ótica dos empreendedores sociais

Organizações que criam soluções para problemas reais
Negócios que têm como prioridade o impacto positivo no planeta
Iniciativas que buscam melhorar os problemas que nos rodeiam
Ações que permitem mostrar uma forma diferente de trabalhar
Negócios que visam gerar melhorias para a sociedade
Empresas ONGs que conseguem escalar seus resultados a partir da prestação de um serviço ou entrega de um produto
Impacto + lucro , colaboradores valorizados, gestão horizontal, mudança de cultura
Criação e implementação de soluções de mercado para resolver problemas socioambientais
Negócios estruturados e formalizados que sejam sustentáveis economicamente e gerem impacto social aumentando ocupação, emprego e renda
Iniciativas que impactam comunidades e sociedade
Toda iniciativa que visa gerar valores sociais, ambientais e econômicos de forma contínua
Modelos de negócios alinhados com ODS (escalabilidade, rentabilidade)
Iniciativas escalonáveis focadas em soluções que proporcionam a melhoria na vida das pessoas
Serviços voltados para o bem-viver do coletivo, com responsabilidade social, ambiental e econômica
Empresas que possuem na sua essência resolver problemas da sociedade, considerando não somente o lucro, mas o meio ambiente e as pessoas
Iniciativas que efetivamente cumprem um objetivo com grande impacto no meio em que atuam
Modelos de negócios voltados para uma das causas dos ODS e/ou resolução de problemas globais visando escalabilidade, rentabilidade e sustentabilidade (social, financeira e ambiental)
Organização com missão de resolver um problema social ou ambiental como foco de atuação e que opera com sustentabilidade financeira

Na segunda etapa desta rodada, foi solicitado aos integrantes que buscassem uma definição consensual, o que resultou na ideia de "um negócio que cura uma dor socioambiental de maneira sustentável, escalável, e olha para um grande número de pessoas". Em meio às discussões, foram levantadas questões controversas e vivenciadas pelos empreendedores ali presentes. Tais questões giraram em torno da seguinte indagação: como resolver as dicotomias escalável x local (não escalável), formalizado x não formalizado, economicamente viável x impacto positivo?

De toda forma, houve concordância sobre a necessidade de ser economicamente viável e sustentável, gerar lucro, ter um modelo de negócio (solução de problemas da sociedade) e governança que inclua os aspectos econômico, social e ambiental, englobando os aspectos destacados no Modelo do ICE e do empreendedorismo neoschumpeteriano de Defourny e Nyssens (2016).

A próxima reflexão ocorreu em relação aos resultados e ao impacto social dessas iniciativas. As seguintes ideias surgiram em torno da temática:

Quadro 4: Resultado e impacto social segundo os empreendedores de negócios com missão social e/ou ambiental

RESULTADO	IMPACTO
Eficiência de capital	Impacto ambiental - redução do lixo e do desmatamento
Atingir um objetivo sendo eficaz/efetivo com inclusão/participação/adesão de públicos/personas	Redução de desigualdades sociais
Obtenção de ganhos (financeiros ou não) com a iniciativa	Mudança de modelo mental da sociedade
Crescimento da empresa	Criação de novo mercado
Mensuração de maneira primária, através da aferição dos números que se envolveram com a iniciativa	Transformação cultural, incluindo hábitos de consumo
Número de pessoas impactadas pela iniciativa	Melhoria da renda, redução de ilhas de calor, acesso a alimentos orgânicos
Consequências mensuráveis das ações de um negócio de impacto	Empoderamento social e comunitário
	Fomento às tecnologias de base comunitária, a serviço das demandas sociais (problemas reais)

Na segunda etapa desta rodada os participantes chegaram à seguinte reflexão: "resultado é o que sobra de ações, retirado o ônus/investimento" e "impacto é a marca/rastro deixado por onde passamos". Tal reflexão foi complementada pela ideia de resultado mensurável de forma integrada (não isolada). Assim, definiram resultado como algo mais direto, específico, e impacto como mais global, ou quando uma força tira o socioambiental da inércia.

Ao final do evento, ocorreu o relato de uma empreendedora do ecossistema de IS de Florianópolis, que contou sua experiência e a importância da articulação

em rede para seu empreendimento, bem como sua incidência pública, como forma de responder ao problema público que se propõem a resolver. Após esse relato, os demais participantes anotaram formas de contribuição em um cartão e penduraram no varal de ideias.

Para eles, o maior desafio encontrado é manter o caráter híbrido de suas iniciativas e conseguir ter sustentabilidade financeira, com impacto social e ambiental positivo. Além disso, os empreendedores foram unânimes em reafirmar a importância de se trabalhar em rede que, ao mesmo tempo, gera novos desafios, pois nem sempre há unanimidade entre as iniciativas, que muitas vezes também competem entre si.

Destacaram que o evento foi importante para conectar atores que não se conheciam e contribuiu de alguma maneira para o fortalecimento da rede de negócios com missão social e/ou ambiental.

REFLEXÕES FINAIS

O reconhecimento público da existência de um Ecossistema de Inovação Social em Florianópolis e a sua legitimação passa a ocorrer apenas mais recentemente, atrelado sobretudo à implantação e à difusão do ecossistema empreendedor de base tecnológica na cidade. Embora as iniciativas promovidas pelas organizações da sociedade civil, sobretudo ligadas às causas da educação, saúde, assistência e cultura, sejam evidentemente mais numerosas na composição do EIS, os atores ainda não se reconhecem como parte deste mesmo ecossistema. Esse é um dos desafios a ser vencido.

Tal fato pode estar relacionado à característica da oferta de suporte aparente voltada sobretudo para o segmento do empreendedorismo social na cidade, o que gera dois aspectos observados: uma competição entre os empreendimentos existentes, com empreendedores que se sentem "donos das causas" e que pouco compartilham, e um distanciamento entre os negócios com missão social e/ou ambiental e as organizações da sociedade civil. Isso revela, em alguns casos, a ausência de uma busca conjunta para resolver os problemas da cidade e a existência de empreendedores isolados que pouco dialogam na busca da resolução dos problemas para os quais se comprometem a solucionar.

Os dados coletados permitem observar também uma maior concentração de oferta de apoio aos empreendedores na fase de início das iniciativas e menos apoio aos empreendimentos, seja por meio de suporte técnico, aceleração, incubação ou financiamento nas fases subsequentes. Tendo em vista a carência de políticas públicas de fomento à inovação social na cidade, esse pode ser um fator preocupante para sustentabilidade do EIS no longo prazo, corroborando a importância do papel do setor público nesse sentido.

Na análise das iniciativas, observa-se que grande parte dos negócios se articula em torno de problemas ambientais, apelo muito forte na cidade em função de seus limites geográficos. Esse é um aspecto que chama a atenção no EIS, já que Florianópolis se caracteriza por sua tradição em ter as organizações da sociedade civil atuando em questões relacionadas à assistência social, conforme destacado anteriormente.

Tal constatação exige um olhar mais aprofundado, levando à suposição de que causas mais alinhadas à capacidade de criar escala teriam maior tendência a

serem adotadas por negócios, deixando para as organizações da sociedade civil as causas mais locais e cujo retorno financeiro é mais problemático. Tal fato levanta questionamentos sobre a caracterização de tais organizações como negócios com missão social e/ou ambiental e trazem à tona certa descrença nessa hibridação (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013; CRANE; PALAZZO; SPENCE; MATTEN, 2014). Ou seja, os problemas podem estar sendo escolhidos pela possibilidade de se enxergar neles uma falha de mercado, ou um vazio institucional, e não em função de sua demanda ou mesmo pela possibilidade de resolvê-los por uma questão de propósito/missão.

Outro aspecto que difere os negócios com missão social e/ou ambiental das organizações da sociedade civil é sua baixa incidência pública, com destaque para a ausência de engajamento político de algumas dessas organizações. Quando isso ocorre, grande parte dessa articulação se dá em grupos que discutem as questões ambientais da cidade.

Há que se considerar entre os relatos dos atores envolvidos com tais causas na cidade a questão dos resíduos, por exemplo, como uma grande geradora de recursos econômicos, tornando difícil separar os negócios entre os que verdadeiramente são de impacto daqueles que simplesmente estão aproveitando uma falha de mercado. Tal consideração vai ao encontro da observação de Defourny e Nyssens (2016) quando alertam para o perigo de se classificar como empreendimentos sociais organizações que apenas aparentemente o são.

A análise empreendida até o presente momento aponta para a necessidade de que políticas públicas e programas de fomento à inovação social levem em consideração as particularidades e a diversidade de iniciativas de inovação social, de modo a favorecer o desenvolvimento do EIS e suas consequências positivas na cidade. Todos esses elementos permitem constatar que o EIS de Florianópolis se apresenta ainda disperso e as articulações existentes entre os diferentes atores (de suporte e iniciativas) e entre os diferentes subgrupos de iniciativas parecem mais "voluntaristas" do que fruto de processos de mobilização e engajamento para dar respostas aos problemas públicos da cidade. Esse é um dos objetivos do OBISF, contribuir para o fortalecimento e o engajamento na rede, além de dar luz aos atores que buscam, por meio de suas práticas, uma nova maneira de fazer negócios.

O estudo do ecossistema onde estão inseridos os empreendimentos sociais também provoca reflexões relacionadas ao tipo de hábitat onde esses "animais" estão colocados, e como esse hábitat influencia os empreendimentos (BREWER,

2016). A metáfora do zoológico, mencionada neste trabalho, questiona quem são os predadores naturais de cada espécie de empreendimento, como ocorrem as relações entre predadores e presas dentro do zoo e como diferentes espécies podem ser agrupadas para potencializar relações colaborativas entre elas, além dos atores de suporte. Tal metáfora parece adequada quando se olha para o ecossistema de inovação social de Florianópolis.

Destaca-se também a importância de se abordar a aprendizagem coletiva e as "capabilities" nos EIS (BIGGERI; TESTI; BELLUCI, 2017; ALIJANI et al., 2017), compreendendo que para se promover inovação social deve-se fomentar novas habilidades de combinar processos, objetos e fenômenos não relacionados, com objetivo de promover novas consequências positivas. Nesse sentido, a inovação social tem relação com um processo de aprendizagem pela experiência que se materializa na construção de respostas para os problemas sociais e ambientais, viabilizado por políticas públicas efetivas.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem ao Instituto de Cidadania Empresarial, através do Programa Academia, pelo incentivo a pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALIJANI, S.; LUNA, A.; CASTRO-SPILA, J.; UNCETA, A. **Building Capabilities through Social Innovation: Implications for the Economy and Society In: Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability**. Published online: 16 Dec 2016; 293-313.

ALTER, K. (2007). **Social enterprise typology**. Virtue Ventures, LalijaniLC, 12, 1-124.

ANDION, C.; RONCONI, L.; MORAES, R.-L.; GONSALVES, A. K. R.; SERAFIM, L. B. D. (2017). Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. **Revista de Administração Pública**, v.51, n.3: p.40-58, maio - jun.

ANHEIER, H. K. **Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy**. New York: Routledge, 2005.

BERTERO, C. O. (1981). Tipologias e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 21(1), 31-38.

BIGGERI, M.; TESTI, E.; BELLUCCI, M. (2017) Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation: A Capability Approach Perspective, **Journal of Human Development and Capabilities**, 18:2, 299-306.

BREWER, C. V. The Ongoing Evolution In Social Enterprise Legal Forms. (2016). In: YOUNG D. R.; SEARING, E. A. M.; BREWER, C. V. Prefácio. **The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers**. Cheltenham: Edward Elgar.

CALZADA, I.; CHAUTÓN, A.; DI SIENA, D. (2013). **Macro Meso Micro: Systemic Territory Framework from the Perspective of Social Innovation**. Published by Igor Calzada, Domenico di Siena and Adolfo Chautón.

CEFAÏ, D. (2002). «Qu'est-ce qu'une arène publique? Quelques pistes pour une approche pragmatiste», dans CEFAÏ, Daniel; JOSEPH, Isaac (orgs.). **L'héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme**. Paris: La Tour d'Aigues; Éditions de l'Aube, p. 51-82.

_____. Investigar los problemas públicos con más y allá de Joseph Gusfield. In: J. GUSFIELD. **La cultura de los problemas públicos**. Buenos Aires : Siglo XXI, 11-54.

CHATEAURAYNAUD, F. (2011). **Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique**. Paris: Petra.

COMINI, G. M. (2016). **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

COONEY, Kate, et al. (2014). Benefit Corporation and L3C adoption: A survey. **Stanford Social Innovation Review**, December, Retrieved on January, 20: 2018.

CRANE, A.; PALAZZO, G., SPENCE, L. J.; MATTEN, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". **California Management Review**, 56(2), 130-153.

DEES, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 55+, jan./fev.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. (2016). Social Enterprise and Social Entrepreneurship Conceptions: What is at Stake beyond Discourses?. **BBE Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**, 2016(5), 1-7.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 28(6), 2469-2497.

DEWEY, J. (1927). **The public and its problems**. Chicago: Swallow Press.

FLORIPA TE QUERO BEM (2012). Desafios de Florianópolis. Subsídios para o plano de metas. **Floripa te quero bem**, Florianópolis, p-1-58.

INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS (ICOM) (2006). **Mapeamento das ONGs de Florianópolis**. Florianópolis: ICOM.

ICE. Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) (2018). Disponível em: <<http://www.ice.org.br>>. Acesso em: 23 set, 2018.

KERLIN, J. A.; MONROE-WHITE, T.; ZOOK, S. Habitats In The Zoo. (2016). In: YOUNG D. R.; SEARING, E. A. M.; BREWER, C. V. **The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers**. Cheltenham: Edward Elgar.

KRIEGER, M. M.; ANDION, M. C. M. (2014). Legitimidade das organizações da sociedade civil na região Sul do Brasil: uma análise da percepção dos atores do campo à luz da teoria das grandezas. **Revista de Administração Pública**, 48(1).

LAVILLE, J. L. (1995). L'économie solidaire: une nouvelle forme d'économie sociale?. **Revue des études coopératives, mutualistes et associatives**, 255(53), 70-80.

MEISTER, Albert (1972). **Vers une sociologie des associations**. Paris, Les éditions ouvrières.

MUMFORD, M. D. (2002). Social innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, 14(2), 253.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. (2010). **The open book of social innovation** (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.

NICHOLLS, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. **Entrepreneurship theory and practice**, 34(4), 611-633.

OBISF (2018) **Observatório de Inovação Social de Florianópolis**. Disponível em: <www.observafloripa.com.br>. Acesso em: novembro de 2018.

QUÉRÉ, L.; TERZI, C. (2015). Pour une sociologie pragmatiste de l'expérience publique. Quelques apports mutuels de la philosophie pragmatiste et de l'ethnométhodologie. *SociologieS*. [en ligne]. **Dossiers. Pragmatisme et sciences sociales: explorations, enquêtes, expérimentations**, p. 1-18.

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

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

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. (2012). **The institutional Logics Perspective: a new approach to culture, structure and process**. Oxford: Oxford University Press.

WOLFRAM, M.; FRANTZESKAKI, N. (2016). «Cities and Systemic Change for Sustainability: Prevailing Epistemologies and an Emerging Research Agenda», **Sustainability** vol. 8 nº 2:144, p. 1-18.

YOUNG D. R.; BREWER, C. V. Introduction. In: YOUNG D. R.; SEARING, E. A. M.; BREWER, C. V. (2016). **The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers**. Cheltenham: Edward Elgar.

YOUNG D. R.; Longhofer. Designing The Zoo. In: YOUNG D. R.; SEARING, E. A. M.; BREWER, C. V. (2016). **The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers**. Cheltenham: Edward Elgar.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO PARA SUPORTE À INOVAÇÃO SOCIAL

ANEXO II

QUESTIONÁRIO PARA INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL MAPEADAS

2 | Causa e Público

Causa que atua

Indique as três principais causas que a iniciativa atua

1 - Mais importante

2 - Importância média

3 - Menos importante

Outros

Público Alvo

Indique três principais públicos-alvo da iniciativa

1 - Mais importante

2 - Importância média

3 - Menos importante

Outros

Públicos mobilizados

Indique os indivíduos e/ou coletivos que se mobilizam em torno da iniciativa

1000

ANEXO III

QUESTIONÁRIO PARA INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL OBSERVADAS

3 | Incidência, problemas e soluções

Principais problemas públicos que visam responder

1000

Respostas ou soluções colocadas em prática para responder ao problema público

Descreva sucintamente as respostas ou soluções propostas para responder aos problemas públicos que visam resolver

1000

Mensuração de Resultados

Informe os resultados obtidos por sua organização

Ação	Índice	Unidade	Tipo (relativo)	Base	Ano
<input type="text"/>					

Você usa tecnologias específicas?

Sim Não

Se sim, descreva as tecnologias.

1000

Você usa metodologia específica?

Sim Não

Se sim, descreva a metodologia.

1000

Possui incidência na esfera pública?

Incidência em ações públicas, leis ou conselhos, projetos, nas políticas ou programas públicos

Sim Não

Em caso positivo, descreva aqui como se dá essa incidência na política

1000

4 | Parceiros e Financiadores

Quem financia a iniciativa?

Indique os financiadores da iniciativa

Organizações não-meenano

Quem dá suporte?

Indique os principais apoiadores da iniciativa

Organizações não-meenano

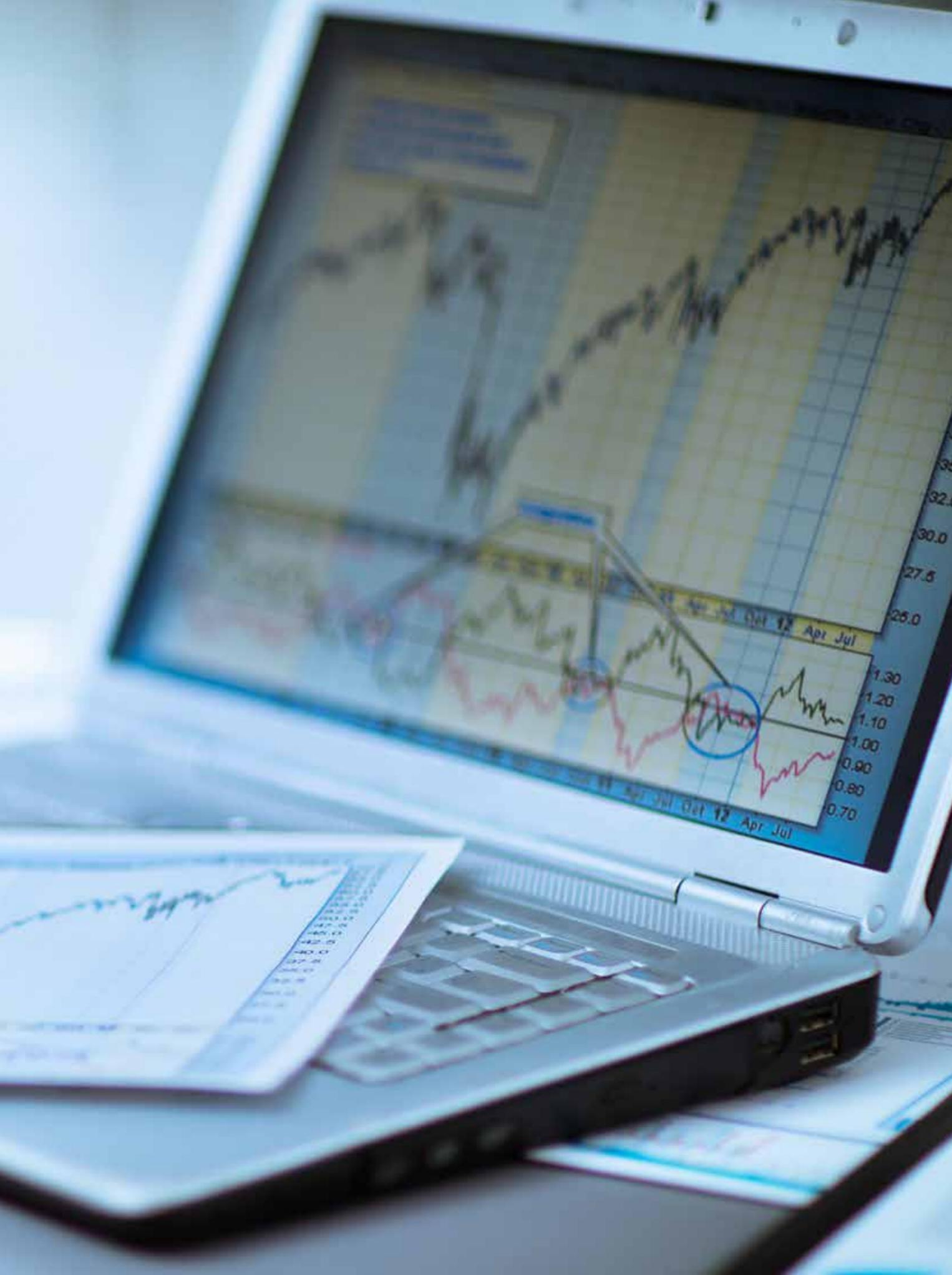
Tem parceria com outras iniciativas?

Indique outras iniciativas de inovação social que sejam suas parceiras

Organizações não-meenano

Enviar

FUNDOS DE IMPACTO EMERGINDO COMO CAMPOS DE AÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DOS PAPÉIS E PERSPECTIVAS DE GESTORES E USUÁRIOS



1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é compreender o processo de formação e atuação de fundos de impacto no Brasil como um novo campo organizacional. Na última década, diversas iniciativas de "investimentos de impacto" surgiram em todo o mundo. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, o "investimento de impacto" é de uma abordagem que "intencionalmente procura criar retorno financeiro e impacto social ou ambiental positivo, o que é medido ativamente" (WEF, 2013). Os investimentos são gerenciados por fundos de impacto, que congregam recursos de investidores em empreendimentos sociais com o objetivo de gerar benefícios para ambos, empreendedor e investidor. Esses fundos são voltados para países emergentes e em desenvolvimento, nos quais há muitas oportunidades de investimentos em empreendimentos que estão envolvidos na fabricação, comercialização de produtos ou serviços que beneficiam pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Os fundos de impacto são parte de um campo cuja emergência é muito recente. Até 2016, de acordo com o relatório *Global Impact Investing Network*, editado pelo J. P. Morgan, um montante de pelo menos US\$ 114 bilhões foi comprometido com esse tipo de fundos. O total daquele ano, reportados por 146 investidores, representava um aumento de 90 por cento dos ativos de US \$ 60 bilhões em 2014. Apenas 9% dos investimentos totais foram destinados às regiões da América Latina e do Caribe (MUDALIAR et al., 2016). Apesar de não serem comparáveis aos anteriores, os dados mais recentes sobre o Brasil (BAIN & COMPANY, 2014) apontaram que os investimentos no País somaram cerca de 9% do capital total investido na América Latina.

A denominação fundos de impacto foi cunhada em 2007, no Bellagio Center, na Itália, entre os líderes em finanças, filantropia e desenvolvimento, onde discutiu-se a necessidade e os meios para se construir um segmento de investimentos com impacto social e ambiental positivo (HARJI; JACKSON, 2012). Muitas iniciativas surgiram desde então, aumentando o interesse de muitos acadêmicos e profissionais na análise da dinâmica do campo de

fundos de impacto (por exemplo, HÖCHSTÄDTER; SCHECK, 2015). Como parte de um cenário incerto, próprio de um campo em formação, os fundos de impacto podem encontrar-se limitados em explorar certos padrões estratégicos e operacionais de forma ótima (WHITLEY, MORGAN, 2012).

O estudo aqui apresentado fundamenta-se na teoria de campos conforme Fligstein e McAdam (2012). A análise dos dados contemplou a atuação de atores relevantes no campo, seus papéis, relações de poder, sua intervenção na estratégia e nos processos adotados pelos fundos de impacto. Assim, a análise foi orientada pelas seguintes questões direcionadoras: como os padrões da indústria financeira tradicional e seus processos hierarquizados podem interferir no alcance de resultados dos investimentos de impacto cujos objetivos são distintos? Quais alterações são possíveis a partir do campo de ação estratégica dos fundos de impacto, e da combinação de processos de cooperação e convencimento dos atores envolvidos (investidores e usuários dos recursos dos fundos)? Quem são os atores dominantes, os atores desafiadores e os atores hábeis que alteram a relação de forças do campo? Como outros grupos são afetados pelas ações de atores nesse campo emergente e como esses grupos afetam o campo? Quais os mecanismos utilizados por investidores para legitimar suas ações e para mensurar retornos financeiros e sociais?

Desta maneira foram objetivos específicos dessa pesquisa:

- i. Identificar práticas e processos da indústria financeira tradicional que interferem nos padrões da indústria de investimentos de impacto;
- ii. Identificar quais são as possíveis alterações e inovações desses padrões, a partir do campo de ação estratégica dos fundos de investimento de impacto e a partir da combinação de processos de cooperação e convencimento dos atores envolvidos (investidores e usuários dos recursos dos fundos);
- iii. Identificar quem são os atores dominantes, atores desafiadores e os atores hábeis que alteram a relação de forças no campo organizacional;
- iv. Identificar quais os mecanismos utilizados por investidores para legitimar suas ações e para mensurar retornos financeiros e sociais;

Para cumprir os objetivos propostos, a estratégia metodológica selecionada foi estudo de casos múltiplos. Optou-se por esta estratégia por considerá-la apropriada para responder à pergunta de pesquisa: como a relação de forças de atores envolvidos na indústria de investimentos de impacto vem se alterando e se legitimando, contribuindo para a construção de um novo campo organizacional.

Os casos selecionados foram os fundos de impacto Vox Capital, Mov e Kaeté. A coleta de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa documental (relatórios e outros documentos disponíveis). Os dados primários foram obtidos através de entrevistas em profundidade com gestores de três relevantes fundos de investimento de impacto selecionados e com empresas que receberam recursos desses fundos. As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro, com questões abertas. Os casos selecionados para o estudo foram analisados considerando-se a visão dos gestores de três importantes fundos de impacto e dos usuários dos recursos desses fundos. Espera-se que a análise forneça *insights* para organizações e para outros pesquisadores.

Os resultados trazem contribuições para a criação de novas estratégias, processos e políticas públicas na área. Como se trata de um campo em formação e carente de pesquisas acadêmicas, conforme afirmam Nicholls e Emerson (2015), além da contribuição prática já mencionada, também traz contribuição teórica a pesquisadores interessados no tema, uma vez que uma extensa pesquisa bibliográfica foi realizada.

Além dessa introdução, apresentam-se o referencial teórico-conceitual, a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, análise do material e considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

2.1 Investimentos de impacto

A expressão investimento de impacto foi criada no ano de 2007, em evento realizado na Itália pela Fundação Rockefeller no Bellagio Center. Participaram desse evento líderes dos setores de investimento e filantropia que discutiram sobre a necessidade de se criar novas formas de desenvolvimento econômico com impactos sociais e ambientais positivos (CHRISTOPOULOS; WILNER, 2016; GONÇALVES, 2017).

A definição de negócios de impacto foi consolidada pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (antiga Força Tarefa de Finanças Sociais, FTFS¹) a partir da escuta de mais de 50 atores do campo de impacto, entre empreendedores, investidores, acadêmicos, gestores de incubadoras e aceleradoras. Diferem-se de empresas puramente comerciais e de ONGs sem estratégias de geração de receita por atenderem a quatro princípios (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2018): têm propósito de gerar impacto socioambiental positivo (explícito em sua missão); conhecem, mensuram e avaliam seu impacto periodicamente; geram receitas próprias a partir da comercialização de produtos e serviços; possuem uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e da comunidade.

¹ A FTFS foi criada em 2014 e intitula-se como um movimento criado para identificar, conectar e apoiar organizações e temas estratégicos para o fortalecimento dos negócios de impacto no Brasil. Surgiu a partir de uma mobilização promovida pelo ICE (Instituto de Cidadania Empresarial), com o suporte da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que envolveu um grupo de trabalho composto por vinte organizações envolvidas com o tema atinente às finanças sociais, incluindo representantes da oferta de capital, da demanda e intermediários do ecossistema.

Negócios de impacto são "modelos de negócios, com diferentes formatos jurídicos (associações, fundações, cooperativas ou empresas), que apresentam soluções para problemas sociais e ambientais" (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2018). Tais problemas envolvem: Educação, Saúde, Serviços Financeiros, Cidades (moradia e mobilidade), Tecnologias verdes (água, reciclagem, resíduos, energia, agricultura), Cidadania (acessibilidade, segurança, emprego, mulheres). Não há uma legislação ou certificação que identifique os negócios de impacto, mas eles podem ser reconhecidos como "soluções de mercado inovadoras e comprometidas com resultados efetivos para a resolução de problemas sociais e ambientais". Podemos considerar que um bom negócio de impacto é a intersecção entre uma real necessidade de mercado e um problema social ou ambiental relevante.

O recém-criado Decreto Federal nº 9.244/2017, ao instituir a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto traz, no art. 2º, uma definição para negócios de impacto como "empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável". A viabilização desses negócios seria por meio dos investimentos de impacto, definidos como a "mobilização de capital público ou privado para negócios de impacto" (BRASIL, 2017). A Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE, 2014) e Gonçalves (2017) utilizam ambas as expressões – "negócios de impacto" ou "investimentos de impacto" – praticamente como sinônimos. Autores como Allman e Nogales (2015), Glanzel e Scheuerle (2015) e Rajan, Koserwal e Keerthana (2014) utilizam as expressões "empreendimento social" e "empresa social" (*social entrepreneurship* e *social enterprise*), enquanto que Christopoulos e Wilner (2016) utilizam o termo "negócios sociais" (*social business*).

Apesar do uso desses diferentes termos, esses autores tratam do mesmo fenômeno econômico e social, inerente aos investimentos de impacto (*impact investing*). Por isso, para evitar divergências, trataremos de investimentos de impacto para nos referirmos genericamente aos investimentos em negócios de impacto. Outros termos utilizados pela literatura e apresentados no decorrer deste capítulo, como negócios sociais, empreendimentos sociais e empresas sociais, serão consideradas análogas aos negócios de impacto, no caso deste projeto

Esse tipo de investimento teve início no Brasil em 2003 com a Oikocredit International, um fundo de microcrédito com sede na Holanda, sendo o primeiro gestor de fundos de impacto a entrar no mercado brasileiro. A

International Finance Corporation (IFC) iniciou investimentos em negócios sociais em 2005, por meio de seu Inclusive Business Models Group. Em seguida surgiu a iniciativa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com seu programa Oportunidades para a Maioria, em 2007, trazendo um forte foco em negócios que atendem à base da pirâmide (BoP). A SITAWI Finanças do Bem e a MOV Investimentos (anteriormente denominada PRAGMA), ambas nacionais, iniciaram, então, a exploração de oportunidades de investimentos de impacto no País em 2008. A partir de 2009 surgem os primeiros fundos fechados de investimento de impacto pela Vox Capital, seguida pela LGT Venture Philanthropy, uma fundação internacional com investimentos de impacto (ANDE, 2014).

2.1.1 Investimentos de impacto, capital de risco e os atores do ecossistema

Diversos atores fazem parte do campo das finanças sociais. Do lado **da oferta de capital** estão os que doam, investem ou emprestam recursos financeiros. Na outra ponta, estão os **atores da demanda de capital**, representados pelas investidas, isto é, as organizações que recebem esses recursos financeiros sendo, *grosso modo*, caracterizadas como negócios sociais ou negócios de impacto que têm como principal objetivo gerar impacto socioambiental e, ao mesmo tempo, resultado financeiro positivo e de forma financeira e ambientalmente sustentável. As **organizações intermediárias** posicionam-se entre os atores da oferta e da demanda e tem como função facilitar a circulação do capital além de buscar opções para melhorar o impacto socioambiental e o retorno financeiro.

A principal diferença entre os fundos de capital de risco convencional (*mainstream venture capital* – MVC) e do capital de risco social (*social venture capital* – SVC) é que este investe com o objetivo de criar impacto em segmentos formados por pessoas de baixa renda ou da BoP, sendo também tratados como sinônimo de investimentos de impacto social, enquanto que aquele não coloca explicitamente o requisito impacto social como critério de seleção pelos investidores. Além disso, os investimentos SVC são direcionados para empreendimentos em estágios iniciais de desenvolvimento, possuem elevada tolerância a riscos, utilizam menores taxas de retorno e o horizonte dos investimentos possui prazos mais longos do que os investimentos do tipo MVC (RAJAN; KOSERWAL; KEERTHANA, 2014).

Apesar do potencial maior do setor privado assumir o protagonismo como investidor de negócios sociais, a ideia essencial não é apenas o retorno financeiro, como nos investimentos convencionais. O conceito de investimentos de impacto social coloca, paralelamente, os objetivos de ganhos sociais e ambientais com objetivos de retornos financeiros (GLÄNZEL; SCHEUERLE, 2015). Os objetivos em relação ao retorno implicam duas importantes classificações para os investimentos de impacto: uma que coloca como prioridade o retorno financeiro (*finance first*) e outra que coloca como prioridade o impacto social (*impact first*). No caso da primeira, os investimentos de impacto são definidos como investimentos que criem retornos financeiros além dos retornos sociais e ambientais. Já a segunda abordagem considera que os investidores têm consciência de que haverá um certo grau de risco para o retorno financeiro e que, na necessidade de priorizar a escolha entre este e o retorno social, eles devem priorizar este último. Os conceitos de investimentos de impacto tendem a ser associados a essa segunda abordagem, com o retorno social e/ou ambiental acima ou, pelo menos, equivalente ao retorno econômico-financeiro (GLÄNZEL; SCHEUERLE, 2015).

O aumento da dificuldade dos governos, em âmbito mundial, em realizar políticas públicas no setor social tem tornado mais relevante o capital privado. A indústria de investimentos de impacto realizou sua expectativa de crescimento de US\$ 50 bilhões, em 2009, para mais de US\$ 500 bilhões em dez anos. J.P. Morgan, a Fundação Rockefeller e a Rede de Investimento de Impacto Global (*Global Impact Investing Network*) estimaram o potencial de rentabilidade para investidores em cinco (5) setores: residencial, oferta de água em áreas rurais, saúde, educação e serviços financeiros (RAJAN; KOSERWAL; KEERTHANA, 2014). A América Latina possui uma parcela expressiva como potencial para os investimentos de impacto já que, como apontam Sarkis et al. (2015) (apud CHRISTOPOULOS; WILNER, 2016), até 2014, um montante de US\$ 60 bilhões foi comprometido com esse tipo de fundos, sendo que a América Latina respondia por aproximadamente 11% desse mercado, com US\$ 6,6 bilhões em capital comprometido. Atualmente, são US\$502 bilhões investidos mundialmente nesse segmento (GIIN, 2019)

Em 2012, a ANDE contabilizou aproximadamente 199 fundos de investimento de impacto em âmbito global. A maior parte desses fundos investia em países em desenvolvimento e subdesenvolvidos, tendo essas regiões grande potencial, bem como necessidades de fomento ao desenvolvimento social. Fundos globais de capital de risco social têm se dedicado a investir em

diferentes países, sendo os setores sociais uma fonte constante de inovação. Agências especializadas como Endeavour e Social Finances auxiliam empreendimentos sociais a obterem recursos dos fundos de impacto. São investimentos de capital privado oriundos de entidades filantrópicas e comerciais.

"Se o impacto social obtido ocorreu como desejado, os investidores são recompensados; caso contrário, os investidores perdem o capital investido." Os fundos SVC tornam-se uma maneira de direcionar o capital privado para o setor social (RAJAN; KOSERWAL; KEERTHANA, 2014, p. 39).

A crescente elevação de volume de recursos e número de fundos de impacto no cenário socioeconômico conta também com o estímulo de importantes iniciativas políticas. Uma das mais recentes é o *Social Impact Investing Taskforce* (Força-Tarefa para Investimento de Impacto Social), do G8, lançado em 2013 pelo primeiro-ministro britânico David Cameron, com a cooperação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) para fomentar o investimento de impacto em todos os países membros. A Comissão Europeia também aprovou a Regulação sobre Fundos para Empreendimento Social Europeu (*Regulation on European Social Entrepreneurship Funds*) e desenvolveu seu próprio veículo de investimento, o Acelerador de Impacto Social (*Social Impact Accelerator – SIA*), no ano de 2013 (GLÄNZEL; SCHEUERLE, 2015).

A motivação pessoal também parece impulsionar o setor. A necessidade de investimentos financeiros de fácil acesso é um dos principais elementos para a promoção dos negócios de impacto. Mas, para o investidor, o que o motivaria a escolher investir seu capital financeiro em negócios/empreendimentos de impacto socioambiental? Ao levantar essa questão, Dunfee (2003) sugere que alguns investidores escolhem um fundo por este ser alinhado com sua crença pessoal motivados, inclusive, por fatores religiosos. Outros investidores podem acreditar que investir num fundo de responsabilidade social pode produzir retornos superiores após um período. Outros ainda podem basear-se numa atitude de ativismo social.

2.1.2 Os fundos de impacto, crescimento e expectativa de retorno dos investimentos

O primeiro relatório sobre investimento de impacto, em âmbito global, foi publicado em 2010 pelo banco J.P. Morgan, tendo contado com a colaboração do GIIN e da Fundação Rockefeller, sendo esta última responsável por cunhar a expressão *impact investing* (investimento de impacto). Dos 1.105 investimentos analisados, cerca de 629 (57%) foram realizados por meio de dívida privada e 301 (27%) por meio de investimento privado direto no capital social do negócio de impacto, sendo esta modalidade conhecida pelo termo inglês *equity*. As áreas que receberam maiores investimentos foram a de microfinanças (307) e a de agricultura (208), enquanto que as áreas de educação e água foram as que receberam o menor volume de investimentos, com valores de 30 e 10, respectivamente (GONÇALVES, 2017).

A ANDE publicou em 2016 o relatório "Panorama do Setor de Investimento de Impacto da América Latina". A pesquisa identificou um crescimento de 31% no número de investidores de impacto ativos no Brasil, passando de 22 em 2014 para 29 em 2016. Em termos de volume financeiro, passou de US\$ 177 milhões de ativos em 2014 para US\$ 186 milhões em 2016. Dos 29 investidores com ativos no Brasil, 13 tinham sede no País e o restante no exterior. Por fim, concernente aos instrumentos de financiamento, a frequência de utilização da dívida aumentou de 32% em 2014 para 34% em 2016. O uso de participação direta no capital social do negócio de impacto (*equity*) diminuiu de 84% em 2014 para 67% em 2016, com uma pequena queda também observada na utilização de obrigações conversíveis, que passou de 47% em 2014 para 41% em 2016 (GONÇALVES, 2017). Cabe ressaltar que em 2018 a GIIN divulga que o volume de investimento estava na casa dos US\$502 bilhões.

Uma pesquisa feita pela ANDE (2014), com a participação de 22 gestores de fundos de impacto no Brasil, identificou que a maioria dos investidores são fundos fechados (40%), seguidos pelas aceleradoras de negócios com investimentos financeiros (10%), organizações abertas ou *evergreen* (10%) e *family offices* (5%). Os demais 35% são divididos em categorias diferentes, como firmas filantrópicas de investimentos, fundações, incubadoras de negócios, fundos abertos com organizações sem fins lucrativos ou bancos de desenvolvimento.

Outro dado interessante da pesquisa refere-se à expectativa da taxa de retorno financeiro do investimento realizado, apresentando variações de acordo com o tipo de fundo. Os fundos fechados buscam retornos financeiros

entre 10% e 35%. Cerca de 56% dos investidores nacionais procuram retornos financeiros comparáveis aos retornos convencionais observados nos setores de *Private Equity* e *Venture Capital*, que variam entre 20% e 35%. Por outro lado, outros fundos demonstram ser mais modestos na obtenção do retorno financeiro. As fundações responderam que possuem expectativas financeiras bastante moderadas, variando entre 0% e 20%, reforçando sua abordagem predominantemente social ou filantrópica. E os demais 44% dos fundos fechados nacionais esperam retornos financeiros abaixo de 20% (ANDE, 2014).

2.2 Teoria de Campos: conceitos introdutórios

O campo de ação estratégica é uma ordem social construída no nível meso (coexiste com outros campos) por atores individuais ou coletivos (grupo ou organização), que interagem a partir de uma base de normas sociais e elementos cognitivos compartilhados, que os possibilita entender os objetivos do campo e as regras que legitimam as ações dos atores. Essa ordem social inclui as regras formais (contratos, legislação e a propriedade privada) como as interações sociais que criam padrões, laços e vínculos pessoais e informais entre os atores. Em se tratando dos fundos de impacto, criam as "regras do jogo" que determinam quem pode acessar os financiamentos, quem pode financiá-los e quem pode mediá-los, além das formas em que essas transações devem ocorrer.

Os campos de ação estratégica representam arenas socialmente construídas nas quais os atores com variadas fontes de recursos [político, econômico e ideológico] investem-nos para obterem vantagens ou benefícios (FLIGSTEIN; McADAM, 2012). Bourdieu (1997), fonte na qual apoiam-se Fligstein e McAdam (2012), já havia identificado a disputa entre atores em torno dos recursos para conferir estrutura aos campos, mas pouco enfatizava a possibilidade de atuação dos atores coletivos em disputa para a construção, manutenção ou dissolução do campo.

Em relação às diferenças entre as teorias desses dois autores, os próprios Fligstein e McAdam, em seu livro *A Theory of Fields* (2012), vão apontar alguns aspectos de divergência. Eles argumentam que Bourdieu, ao teorizar sobre campo, capital e *habitus*, tem um olhar voltado para atores individuais que se encontram em campos. Por isso, critica o fato de não explorar a ação coletiva dos atores sociais, especialmente as relações de cooperação e competição

e seus papéis na formação de campos. Ele reforça que o problema que Bourdieu buscava tratar, assim como ele próprio, era a questão dos agentes e da estrutura. No entanto, enquanto pioneiro nas pesquisas empíricas nesse sentido, Bourdieu se voltou para a ação de indivíduos nos campos e menos para o problema da dinâmica de ação coletiva nos campos. O foco de Fligstein está nas relações de cooperação, como os grupos perseguem objetivos comuns, e como entender as relações entre grupos.

Fligstein e Bourdieu fornecem perspectivas teóricas de campo interessadas em fenômenos históricos, culturais e cognitivos que atuam sobre a economia. Levam em conta a emergência de visões compartilhadas, ou seja, o valor que os atores dão à cultura e ao papel das instituições informais, além de compreender como os padrões cognitivos surgem, são moldados, são transformados e usados como instrumentos de poder.

Já Oström (2005) trata campo como uma "arena de ação" como um "espaço de interação individual, trocas de bens e serviços, resolver problemas e dominar outros atores". A autora nos contempla com um *frame* que permite analisar sistematicamente os elementos que compõem essas arenas: (i) "situação de ação" e (ii) "atores". A "situação de ação" é onde se observam os "participantes, as posições, resultados, ligações entre resultados e ações, as informações que utilizam e os custos e benefícios dos resultados". No segundo elemento, a autora analisa como os atores selecionam e mobilizam recursos que trazem para a situação, quais os valores que instanciam para lidar com o "estado do mundo" e quais são suas ações, como entram em contato e como utilizam conhecimentos e informações, elucidando a forma de como montam suas estratégias de ação para situações particulares (OSTRÖM, 2005, p. 828).

2.2.1 Posição dos atores no campo

Fligstein e McAdam (2012) identificam os atores imersos nos campos de ação estratégica com base no seu poder e grau de dominação, representados pelos *dominantes*, *desafiantes* e, em alguns casos, pela existência de *unidades de governança interna*. Os dominantes são os atores que exercem ampla influência e domínio organizacional dentro do campo. As estruturas e os objetivos desse campo são adaptadas para atender a seus interesses, posição e *status*. Para garanti-los, as regras do jogo tendem a favorecê-los. Os significados compartilhados legitimam e apoiam sua posição privilegiada no campo. O que significa dizer que os atores dominantes conseguem

reproduzir suas regras no campo, lutando para mantê-las institucionalizadas, reforçando sua posição no campo (FLIGSTEIN; McADAM, 2012, p. 13). Esses atores fazem com que a promoção de seus interesses pareça socialmente boa, quando na verdade estão reafirmando sua posição (DOBBIN, 2005, p. 27).

Os desafiantes, por outro lado, ocupam nichos menos privilegiados e exercem pouca influência no campo. Enquanto eles reconhecem a natureza e a lógica de dominação dos atores dominantes, eles podem, eventualmente, articular por uma visão alternada de suas posições no campo. Apesar dessa aparente tendência, isso não significa que na prática esses atores sejam abertos a se rebelarem continuamente contra a posição inferior que ocupam. Pelo contrário, na maior parte do tempo, os desafiantes podem se conformar com a ordem prevalente, aguardando por novas oportunidades para desafiar a estrutura e a lógica do sistema.

Além dos dois protagonistas do campo – dominantes e desafiantes –, podem existir também as unidades de governança interna, responsáveis por assegurar a continuidade das regras vigentes no campo e, ainda, em auxiliar na reprodução e manutenção do sistema (FLIGSTEIN; McADAM, 2012).

O campo de fundos de impacto é ainda recente, o que faz sugerir, *a priori*, tratar-se de um campo emergente. Como tal, as regras do jogo que determinam as formas de acesso aos financiamentos, os tipos de empreendimentos sociais aptos a recebê-los e as formas de mensurar os impactos podem ainda estar em processo de sedimentação. No entanto, dadas as conexões entre os atores do campo, é possível que haja um processo isomórfico já compartilhado e legitimado pelos atores dominantes.

Se por um lado existem os atores que dominam o campo, por outro há aqueles que divergem das regras dominantes e que buscam algumas "janelas de oportunidades" para melhorar sua posição no campo, "desafiando" os atores dominantes. Esses atores, que Fligstein e McAdam (2012) denominam desafiantes ("*challengers*"), "ocupam espaços pouco privilegiados" e possuem "pouca influência" na estrutura do campo, e, na maioria dos momentos de interação com os dominantes, possuem menos possibilidades de que seus interesses sejam atendidos, e com isso "reconhecem a natureza do campo e a lógica dos atores dominantes" (FLIGSTEIN; McADAM, 2012, p. 13), mas poderão agir em momento oportuno.

Nesse sentido, Fligstein aponta como necessário fazer algumas perguntas sobre os atores: "*quem são os principais atores coletivos? Quais são seus*

recursos e regras?" (FLIGSTEIN, 2007). Por isso nas próximas sessões serão discutidos os tipos de recursos de que os atores dispõem nas disputas com outros atores do campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho de campo deste estudo foi realizado por meio de entrevistas em profundidade com os gestores de cada um dos três fundos selecionados e com três empresas que recebem os recursos desses fundos. O recrutamento dos entrevistados foi efetuado com o intuito de abranger os principais fundos de impacto do País à época da realização desta pesquisa (2017). O Quadro 1 apresenta o nome dos fundos e das empresas investidas, os cargos dos entrevistados e a duração das entrevistas.

Quadro 1: Entrevistas realizadas

Fundo / empresa investida	Cargo do entrevistado	Mês de realização e duração da entrevista
Fundo Vox Capital	Sócio e diretor executivo	Setembro/2018 - 1h15
Fundo Mov Investimentos	Sócio e diretor executivo	Setembro/2018 - 2h00
Fundo Kaeté Investimentos	Sócio e diretor executivo	Setembro/2018 - 1h30
Investida do Vox Capital - Avante	Sócio e diretor executivo	Outubro/2018 - 1h15
Investida do Mov Investimentos - Terra nova	Sócio e diretor executivo	Outubro/2018 Respondida por e-mail
Investida da Kaeté Investimentos - Tobasa	Sócio e diretor executivo	Outubro/2018 - 1h30

Fonte: elaborado pelos autores

A análise de categorias foi a técnica empregada para análise dos dados. Foram estabelecidas categorias, tabulação, avaliação das generalizações obtidas e a interpretação dos dados (MOURA; FERREIRA, 2005; STRAUSS; CORBIN,

2008). Os dados coletados foram classificados buscando sistematizar as informações e organizados de acordo com o respectivo conteúdo, buscando identificar categorias e padrões analíticos pertinentes ao arcabouço teórico de campos de ação estratégica proposto por Fligstein e McAdam (2012). O Quadro 2 oferece um resumo das categorias identificadas e analisadas neste relatório.

Quadro 2: Categorias analisadas

Categorias analíticas	Identificação nos dados	Aplicação da categoria
Identificação dos atores	Caracterização dos gestores de fundo	Elementos facilitadores da formação do campo
Reconhecimento mútuo entre os atores		Oportunidades para um novo nicho de mercado emergente ou já estável
Identificação dos quadros interpretativos dos atores		
Formação de instituições	Relação entre investidores e empresas investidas	Grau de influência entre os atores
Posição dos atores no campo		Regras (instituições) formais e informais compartilhadas entre os atores dos negócios do setor 2,5, experiência, capital financeiro, habilidades e escala dos negócios.
Reconhecimento mútuo entre os atores	Relações com os diversos atores (incubadoras, ICE, Aliança pelo Impacto (antigaFTFS), concorrentes e governo)	Representatividade institucional
Formação de coalizões		
Posição dos atores no campo		
Interesses em disputa		Papel do Estado
Formação de coalizões		
Interesses em disputa		Competição

Categorias analíticas	Identificação nos dados	Aplicação da categoria
Posição dos atores	Empresas investidas pelos fundos	Critérios para receber investimentos
Alocação de recursos e poder		Acompanhamento dos negócios e avaliação dos resultados
Aspectos de colaboração		
Alocação de recursos e poder	Relações das empresas investidas com outros atores	Instrumentos para viabilização dos investimentos
Formação de instituições		Papel do Estado
Interesses em disputa		
Formação de coalizões		
Aspectos de colaboração	Competição	
Interesses em disputa		
Formação de coalizões		
Interesses em disputa		
Formação de coalizões		
Reconhecimento mútuo entre os atores		

Fonte: elaborado pelo autores

4 RESULTADOS

Os resultados abaixo trazem apenas parte do que foi coletado no campo. Devido às limitações de espaço neste relatório, apenas parte dos resultados foi exibida.

4.1 Categoria analítica: identificação geral dos atores – gestores dos fundos

4.1.1 Elementos facilitadores da formação do campo.

Nesta etapa foram analisados fatores utilizados pelos gestores dos fundos, que contribuem para a sua posição como dominantes ou desafiantes do campo. Dentre esses fatores, destacam-se nas entrevistas: formação acadêmica, experiência profissional, capital financeiro, informacional e social. Esses elementos engendram os recursos e contribuem para a formação de habilidades dos atores, necessários para atender às regras do jogo dos investimentos de impacto.

Os entrevistados, gestores da Vox Capital, Mov Investimentos e Kaeté, ressaltaram a sua experiência na área financeira relacionada a fundos de investimento como relevante para o exercício da função. Também foi observada a posse de um elevado capital financeiro das próprias empresas e dos investidores, viabilizando a entrada no mercado e a aplicação de recursos nas empresas investidas. Ao mesmo tempo, ambos os entrevistados não elencaram pré-requisitos necessários para ser um gestor desse tipo de fundo (como ter algum tipo de formação acadêmica específica). A detenção de capital social e informacional fica subentendida quando, em suas falas, os entrevistados destacaram maior peso para as conexões e relações com os investidores. Um dos entrevistados, inclusive, mencionou ter contatos com incubadoras, aceleradoras e até com outros gestores de fundos.

As faixas de recursos financeiros para cada investimento de impacto variam entre os fundos estudados. Para a Vox, esse valor pode oscilar entre 3 a 5 milhões de reais; para a Mov, de 2 a 5 milhões de reais, podendo chegar a 30 milhões de reais, dependendo do estágio do negócio e do perfil do investido.

Em relação ao capital social construído, o representante da Vox Capital informou que um dos motivos para a origem dessa organização era a existência de uma rede em comum com ideia para criar um fundo de investimento (sic). A Vox Capital foi fundada em 2009 por Daniel Izzo, Kelly Michel e Antônio Ermírio de Moraes Neto. À época, os cinco sócios uniram-se construindo laços sociais com base nos objetivos profissionais. Atualmente, são três sócios que atuam na operação da empresa: Erik Cavalcanti e Gilberto Ribeiro, além de Daniel. O entrevistado na Vox (Daniel Izzo) é formado em administração de empresas, Antônio Ermírio de Moraes Neto é formado em administração pública pela FGV, Erik é engenheiro e Gilberto é administrador de empresas.

4.1.2 Oportunidades para um novo nicho de mercado emergente ou já estável

Sendo esses investimentos definidos como negócios do setor 2,5 [geram retorno financeiro atrelado ao impacto social e/ou ambiental (SEBRAE, 2013)], os elementos cultural e social podem servir para reforçar o interesse no negócio, bem como para legitimar o tipo de negócio e as regras do jogo. Novas formas de investimento surgem alinhadas à oportunidade de redução da desigualdade e à promoção do desenvolvimento "sustentável" (sob a ótica econômica, social e ambiental).

A possibilidade de conciliar o retorno financeiro com impacto social e/ou ambiental foi bastante enfatizada pelos entrevistados, sob a ideia de "win/win" para todos os participantes (investidores, gestores dos fundos e investidas).

4.2 Relação entre os investidores e empresas investidas

4.2.1 Grau de influência entre os atores

Trata-se de relações de poder que podem se manifestar de duas formas distintas (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012). Nos casos analisados, não é possível estabelecer apenas uma das duas categorias de relações de poder (hierárquica ou cooperação) entre os atores e sim casos híbridos. Todavia, esse hibridismo é muito mais próximo de laços por cooperação do que um poder hierárquico exercido por um dos atores. As decisões sobre onde investir (seleção da empresa na qual investir) são realizadas com a aprovação do comitê de investimento dos fundos; por ser de interesse de ambos –

gestores dos fundos e investidores – que os investimentos gerem retornos financeiros, os gestores têm uma certa liberdade e autonomia na relação com as empresas investidas, fazendo parte ativamente dos negócios. Há uma participação baseada em apoio de diversas formas, incluindo consultoria e assessoria, além de reuniões periódicas para acompanhamento dos resultados. Por exemplo:

A atividade da Mov é a gestão de fundos de investimento por meio dos FIPs. No dia a dia, isso se traduz em fazer todo o processo de investimento que começa com a prospecção, ir atrás de empresas e empreendedores para se transformarem em investimentos, depois fazer toda a análise da oportunidade, elaborar a tese de investimento, elaborar tese de impacto e fazer os contratos. Depois que o investimento é feito, a gente entra no período de desenvolvimento das empresas investidas, isso passa por diversas áreas, como capital humano, os conhecimentos e habilidades necessárias para as empresas desenvolverem o *business plan*, quais são as fontes de financiamento, formação de um conselho e construir uma governança. Por fim, a realização do desinvestimento, quando a Mov faz a saída dos investimentos, encerrando o ciclo do fundo. [...]. (Gestor da Mov)

4.2.2 Regras (instituições) compartilhadas entre os atores

No campo de ação estratégica os atores individuais ou coletivos (grupo ou organização) interagem a partir de uma base de normas sociais e elementos cognitivos compartilhados, que lhes possibilita entender os objetivos do campo e as regras que legitimam as ações dos atores. Essa ordem social inclui as regras formais, bem como as interações sociais que criam padrões, laços e vínculos pessoais e informais entre os atores: criam as "regras do jogo" que determinam quem pode acessar os recursos financeiros, quem pode financiá-los e quem pode mediá-los.

A regra de seleção das empresas investidas é um exemplo. Na seleção, os gestores dos fundos precisam assegurar aos investidores que os negócios dos investidos atendem aos critérios de escala e sustentabilidade financeira. Como exemplo, embora não estabeleça um faturamento mínimo como critério, a Vox seleciona negócios nos setores de educação, saúde e serviços financeiros com base em sua capacidade de obtenção e utilização do investimento, que pode oscilar entre 3 a 5 milhões de reais:

São basicamente quatro critérios para a escolha das empresas: o

potencial do negócio atingir escala, o potencial de causar impacto (resolver problemas), o time empreendedor e se está dentro do estágio, do tamanho que cabe receber o investimento nosso. O nosso *ticket* de investimento varia de 3 a 5 milhões de reais. Precisa ser um estágio em que a empresa pode receber essa faixa de investimento e que esse volume seja relevante para acelerar o crescimento do negócio. Não há um critério rígido: basta que a empresa já tenha um tamanho e prospecto suficientes para que possam receber o investimento. É uma *startup* mas que não está partindo do zero. (Gestor da Vox)

4.3 Parte III – Relações com outros atores (incubadoras, aceleradoras, ICE, Aliança pelo Impacto (antiga FTFS), concorrentes e governo)

4.3.1 Representatividade institucional

As unidades de governança interna, responsáveis por assegurar a continuidade das regras vigentes no campo e, ainda, em auxiliar na reprodução e manutenção do sistema cumprem com um importante papel de legitimar, justificar e fortalecer a posição dos atores dominantes, irradiando ideias que os auxiliam a manterem seu *status quo*. Também aglutinam interesses e relações com atores estatais, inclusive por meio de *lobbying* (FLIGSTEIN; McADAM, 2012).

A FTFS (Força Tarefa de Finanças Sociais), atual Aliança para o Impacto, pode ser considerada como uma unidade interna de governança do campo. Esta foi um movimento coordenado pelo ICE e que contou com a participação da Vox, Kaeté e Mov, como mencionado pelos entrevistados. Estes destacaram a importância do movimento da FTFS e do ICE junto ao Ministério da Indústria e Comércio para a melhoria do ambiente institucional dos negócios de impacto, o que acabou culminando no recém-aprovado Decreto Federal nº 9.244/2017, que instituiu a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto. Exemplo de sua contribuição:

A Mov contribuiu bastante na época do surgimento da Força Tarefa e hoje a gente sempre contribui quando é solicitado, então acaba sendo uma contribuição mais pontual do que algo ali de longo prazo e essa tem sido a relação que a Mov vem tendo com a Força Tarefa. A Mov no início, inclusive antes da criação da Força Tarefa, participou de grupos de trabalho para discussão do campo. Isso foi antes de

2014. Em relação ao ICE, hoje a gente acaba se cruzando por estar navegando no mesmo ecossistema de negócios sociais, mas não tem nenhum tipo de relação ou parceria formalizada, institucionalizada. (Gestor da Mov)

4.3.2 Papel do Estado

Mesmo sendo sua autoridade muitas vezes contestada, as regras formais aprovadas pelo Estado possuem um rótulo legitimador e garantia de direitos ou de deveres, sendo válidas de acordo com um determinado limite temporal e espacial. De forma geral, os entrevistados não criticaram os requisitos legais e formais que precisam ser cumpridos nos investimentos em que atuam, mas alguns reconhecem que legislações podem limitar a sua atuação:

[...] a gente acha algo ainda muito incipiente e tem medo de uma legislação piorar mais do que ajudar: você pode abrir espaço para aproveitadores ou criar uma regulamentação que é tão travada que mesmo quem faz [o negócio] não consegue. A postura oficial da Vox é que a gente é a favor de melhorar o ambiente empreendedor do Brasil. (Gestor da Vox)

A regulamentação do mercado é importante para definir as regras do jogo. Então, todas essas regras e normas que precisam ser seguidas, no nosso caso é o FIP, e isso tem regras claras pela CVM. É importante que tudo isso seja normatizado. Obviamente que algumas regras impõem limitações para algumas ações que poderiam ser feitas. (Gestor da Kaeté)

4.3.3 Competição

Todos afirmaram que não se veem como concorrentes e não veem os outros participantes como tal.

Talvez em um mercado ainda limitado, muito pequeno e com recursos escassos a gente esteja competindo por algumas migalhas. Mas na verdade quando eu olho para o que a gente pode alcançar, eu preciso que eles [outros gestores de fundos] existam. (Gestor da Vox)

Hoje eu não sei se eu colocaria a palavra concorrente porque esse mercado ainda é tão pouco explorado. Hoje não tem a Mov e as outras gestoras de impacto uma roubando cliente do outro. É um mercado que ainda tem um potencial tão grande. (Gestor da Mov)

A gente não identifica um concorrente específico...no nosso caso, especificamente, tem pouca gente atuando na área de investimento de impacto na Amazônia e pouca gente com fundos de investimentos em negócios que não sejam filantropia. (Gestor da Kaeté)

4.4 Empresas investidas pelos fundos

4.4.1 Critérios principais elencados pelas empresas para receberem os investimentos

O representante da Terra Nova utilizou a palavra "alinhamento" de visão entre empreendedor e investidor, o impacto profundo e escalável, além do modelo de negócio robusto. No caso da Terra Nova, "o 'impacto profundo' significa a questão da família poder ter o título de propriedade, o que melhora a autoestima, o acesso a crédito e atrai infraestrutura pública. Vemos esse modelo escalando e atendendo a problemática do Brasil de forma relevante" (Entrevistado da Terra Nova).

A criação do fundo de investimento de impacto pelo BNDES, com a gestão pela Kaeté, estabelecia como um dos critérios que o direcionamento desses recursos fosse para empreendimentos localizados na Amazônia. Somando esse fator locacional com a experiência já acumulada pela Tobasa no desenvolvimento de produtos a partir do extrativismo florestal de produtos não madeireiros, o capital tecnológico já implantado da empresa e, ainda, o nível acadêmico do setor administrativo, inclusive do diretor da empresa (entrevistado), foram levados em conta para a decisão da Kaeté em investir na empresa. Sem contar ainda nas relações de proximidade construídas desde 2012 entre o entrevistado e o representante da Kaeté, laços sociais informais que não podem ser desprezados para investimentos de recursos financeiros elevados.

4.4.2 Acompanhamento dos negócios e avaliação dos resultados

Quando indagado se o fundo da Vox instituiu algumas metas socioambientais atreladas ao modelo de negócios sociais, o representante da Avante

mencionou que não existem metas estabelecidas. Na verdade, esta empresa tem autonomia para gerenciar o seu negócio, embora existam indicadores utilizados pela Vox para monitorar os resultados, como número de clientes e áreas/setores atendidos:

Não, nós não temos nenhuma meta com eles. Eles sabem que somos uma empresa de impacto, enfim, que mede várias coisas, mas assim, nenhum gestor [da Vox] vai chegar aqui e me falar o que eu tenho que fazer. Eu falo para ele o que eu faço e ele então mede do jeito dele.[...] (Entrevistado da Avante)

4.4.3 Instrumentos para a viabilização dos investimentos

O entrevistado da Tobasa menciona o *private equity*, instrumento utilizado pela Kaeté para investir na empresa, como uma espécie de "casamento com divórcio negociado", já que ambas as partes – investidor e investido – compactuam o investimento com uma previsão de início, meio e fim, típico de um FIP:

Um fundo de *private equity* é um "casamento com divórcio negociado"...Esse casamento com divórcio negociado faz parte do *private, ventury*, FIP...Porque são fundos onde os investidores colocam dinheiro para em dez anos receberem seus investimentos com a rentabilidade. Então todo FIP em princípio tem início, meio e fim...Eles [Kaeté] entraram em janeiro de 2016 para saírem em dezembro de 2024 (nove anos). (Entrevistado da Tobasa)

4.5 Relações com outros atores (incubadoras, aceleradoras, ICE, FTFS, concorrentes e governo)

4.5.1 Papel do Estado

Sobre o ambiente regulatório, o entrevistado da Avante destacou que um dos principais entraves para melhorar a oferta de crédito é o engessamento de recursos destinados exclusivamente para microcrédito, impedindo o uso de recursos financeiros em outras finalidades no negócio dos microempreendedores:

Tem vários [entraves]. Vou te dar um exemplo. Se vc usar o DIM² – dinheiro subsidiado compulsório – vc só pode usá-lo para microcrédito. Vc não pode ofertar nenhum outro produto. Então, na minha opinião isso atrapalha porque vc fala assim “esse cara precisa de um microsseguro, esse cara precisa de um pagamento...”. O negócio foi feito para vc dar só uma arma pro cara e o cara está precisando de outras armas. Eu não o uso porque o cliente precisa de um banho de solução e, se eu for pegar esse dinheiro, tem que ser para uma empresa específica de microcrédito. (Entrevistado da Avante)

O destaque da Terra Nova sobre a atuação estatal foi mais em apontar a inexistência de uma legislação específica ao tema da regularização fundiária, não obstante, menciona leis que balizam esse processo:

Não existe uma lei que favoreça a Terra Nova pelo fato de ser um negócio social. Porém, há um arcabouço legal e institucional (ex. Estatuto das Cidades, Art. 1228 do Código Civil, Lei 13.465/17, GAORP) que sustenta o modelo de negócio da companhia. (Representante da Terra Nova)

O ambiente regulatório também deixa a desejar para o entrevistado da Tobasa:

Não, [não há] nenhum incentivo. Inclusive, eu batalhei muito no tempo do governo Lula, pus [coloquei] lá um chamamento de que os produtos da biodiversidade, que é o nosso caso, projetos que tivessem o viés de conservação da biodiversidade teriam incentivo do governo federal de rebaixamento de PIS e COFINS, enfim, alguma coisa nessa linha ... mas infelizmente, não foi à frente essa iniciativa e agora muito menos [...], não há qualquer perspectiva de incentivo nesse campo. Então minha resposta é totalmente zero, não tem nada do governo estadual ou federal que promova um incentivo à empresa pelo fato de ela se caracterizar como uma empresa de base sustentável ou até mesmo por ter recebido um investimento de fundo de impacto. [...] (Entrevistado da Tobasa)

² Provavelmente o entrevistado estava se referindo ao termo Depósitos Interbancários Vinculados a Operações de Microfinanciamento – DIM. As operações de microcrédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores, na qual inclui a matéria pertinente ao DIM, são tratadas pela Resolução nº 4.000/2011 do Banco Central (BRASIL, 2011).

4.5.2 Competição

Um aspecto importante a destacar é que as investidas podem participar de dois campos institucionais de concorrência. O primeiro é a concorrência no campo dos fornecedores de recursos, pela captação de recursos financeiros para os investimentos de impacto. O segundo é a concorrência que cada uma dessas empresas possui no campo de clientes para os quais vendem seus serviços e produtos.

Para a Avante, seus maiores concorrentes pela participação no mercado das fintechs seriam a Pag seguro e o Banco do Nordeste. Apesar de existirem outras empresas que atuam nesse mesmo ramo, a Pag seguro é a empresa hoje que atende o maior número de MEIs no Brasil. Por isso, o entrevistado a considera como uma das principais concorrentes. Ao mesmo tempo, estas empresas não seriam concorrentes na captação de investimentos, pois, segundo o entrevistado, elas não atuam com foco na indústria de impacto socioambiental, como seria o caso da Avante.

A Terra Nova não vê outros concorrentes no mercado onde atua. Segundo seu representante, “mercado inexistente e sem concorrentes. A Terra Nova foi a empresa pioneira no mercado de regularização fundiária”. O representante da Terra Nova coloca que a parceria com a Mov não foi uma escolha e sim a única porta que se abriu:

Desde que criei a Terra Nova, acho que bati em todas as portas e me perguntaram se eu tinha escolhido bem a MOV. Eu disse que não. O que na realidade é que não tive escolha. De todas as portas que bati, foi a que abriu. (Representante da Terra Nova)

Não muito diferente da resposta da Avante e da Terra Nova, o entrevistado da Tobasa mencionou que não vê outros concorrentes no seu ramo de mercado, baseado no desenvolvimento de produtos a partir do coco de babaçu.

Eu vejo a Tobasa com um projeto bastante interessante para um fundo de impacto porque nós temos aqui uma relação de conservação de floresta, estamos localizados numa região socialmente necessitada, temos uma tradição grande de mercado, estamos pensando em expandir nossa produção para exportação, temos uma tradição de governança corporativa, somos uma empresa auditada. (Entrevistado da Tobasa)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste projeto foi o de compreender o processo de formação e atuação de fundos de impacto no Brasil como um novo campo organizacional, que foi cumprido em todas as dimensões propostas, assim como todos os objetivos específicos foram alcançados. A lente teórica dos Campos de Ação Estratégica foi utilizada para suportar as análises.

Identificar a forma como os atores se reconhecem e as relações que estabelecem no campo foi o ponto de partida para que se atingisse os objetivos propostos. Se, por um lado, há uma relação de dependência das investidas em relação aos seus investidores, o que colocaria esses atores sob uma relação hierárquica, baseada na necessidade do capital e do retorno do investimento. Todavia, ela é híbrida com a cooperação: necessário win-win e, por que na maioria das vezes, os investidores são sócios das investidas – investem em forma de *equity*.

De fato, a atuação das gestoras dos fundos sobre os negócios de suas investidas, instrumentalizada por meio de cadeiras no conselho, nomeação de diretores financeiros, auditorias independentes, mudanças nas formas de gestão administrativa, financeira e organizacional, reuniões e relatórios periódicos, aplicação de métricas e outras formas de monitoramento dos resultados, não deixam de ser elementos com uma certa dose de subordinação: devem ser aceitos pelas beneficiárias por serem a contrapartida do investimento que recebem para a ampliação de seu negócio. Por isso é que se insiste na existência de uma relação híbrida, pois, concomitantemente a esses elementos de gestão, o interesse pelo retorno financeiro é equânime entre os investidores, gestoras dos fundos e suas investidas.

A sobrevivência nesse campo de negócios do setor 2,5 baseia-se na regra essencial que é a obtenção de lucro. Nesse sentido, o campo dos negócios do setor 2,5 cinge o campo dominante dos investimentos tradicionais, tão bem representado pelos bancos comerciais, compartilhando a necessidade de geração de retorno financeiro, mas diferenciando-se pela promessa de gerar impactos sociais e/ou ambientais.

Ao adquirir o financiamento, os empreendedores das empresas investidas

terão que assumir os riscos de viabilizarem seus negócios e de recuperarem os investimentos. Um banco, segundo Fetter, com base no *Principles of Economics* (p. 462, apud SCHUMPETER, 1997, p. 104), é "um negócio cujo rendimento deriva principalmente do empréstimo de suas promessas de pagamento". O empreendedor, assim como o empresário, torna-se um devedor como consequência da lógica do processo de desenvolvimento, ou, colocado de outra maneira, sua conversão em devedor surge da necessidade do caso e não é algo anormal, um evento acidental a ser explicado por circunstâncias particulares.

Como vimos, o FIP, materializado principalmente a partir do *private equity*, é o principal instrumento utilizado pelas gestoras dos fundos. Por ser um "casamento com divórcio negociado", expressão brilhantemente sintetizada pelo entrevistado da Tobasa, entre o primeiro contato com as potenciais investidas até a aprovação do comitê de investimento ocorrem diversas negociações, reuniões e auditorias para o sinal verde aos investimentos. Não há dúvidas de que os custos transacionais desse processo são muito maiores do que um pequeno empréstimo tomado por um indivíduo ou uma pequena empresa em um banco comercial.

Se as gestoras dos fundos e investidores analisam minuciosamente o negócio que pretendem investir para somente então injetarem o investimento, eles o fazem porque passarão por um período de "casamento" que pode chegar perto de dez anos antes de se separarem de suas investidas. E o elevado volume de recursos financeiros em jogo não permite atropelar aqueles custos transacionais. Não causa estranhamento que esse campo de investimento de impacto baseie-se em redes sociais e diversas indicações que esses atores acionam entre si. Não é qualquer negócio que pode penetrar nesse campo e assim tornar-se um negócio de impacto, pois ele possui uma membrana com várias camadas para chegar ao seu interior.

Por isso, há certa disputa entre os gestores dos fundos para encontrar uma empresa potencial para investir. Quer dizer, não basta uma empresa integrar as redes sociais, conexões com investidores e gestores de fundos. Tampouco será suficiente que seus administradores/empreendedores tenham capacidade cognitiva e que seu negócio tenha um potencial de retorno financeiro. Mesmo reunindo todos esses atributos, uma empresa que queira se tornar um negócio de impacto terá que ter também o potencial de receber grandes quantias de investimento. Só assim aqueles custos de transação do pré-casamento serão superados.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **Guia Modelo C:** uma nova abordagem para o campo dos Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil. ICE – Instituto de Cidadania Empresarial, Fundação Boticário, Move Social, SenseLab, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://ice.org.br/modelo-c-uma-novaabordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/>>.

ALLMAN, K.; NOGALES, X. E. **Impact investment:** a practical guide to investment process and social impact analysis. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2015.

ANDE – Aspen Network of Development Entrepreneurs. **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil**, 2014. Disponível em: <<http://apreender.org.br/wpcontent/uploads/2015/08/Mapa-do-setor-de-investimento-de-impacto-no-BrasilANDE.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018

BRASIL. Decreto nº 9.244, de 19 de dezembro de 2017. Institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e cria o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. **Diário Oficial da União**, 20 dez. 2017.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2018). <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fineminvestimentos-sociais>>. Acesso em: 19/11/2018.

CHRISTOPOULOS, T. P.; WILNER, A. **Impact funds in Latin America:** an industry in construction. 6th Latin American and European Meeting on Organization Studies. Vinha del Mar, Chile, 2016.

DUNFEE, T. W. Social Investing: Mainstream or Backwater? **Journal of Business Ethics**, v. 43, n. 3, p. 247-252, 2003.

FLIGSTEIN, N.; McADAM, D. **A theory of fields**. New York: Oxford University Press, 2012.

FTFS. **Pesquisa de Intermediários do Ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto** (2015a). Disponível em: <<https://forcatarefinancassociais.org.br/>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

_____. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil** (2015b). Disponível em: <<https://forcatarefinancassociais.org.br/>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

GLÄNZEL, G.; SCHEUERLE, T. **Social Impact Investing in Germany:** Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2015

GONÇALVES, C. E. A. **Negócios sociais e investimento de impacto:** um estudo sobre as percepções dos atores do ecossistema. 2017. 230 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MORAES NETO, A. E. Finanças sociais: por um capitalismo mais inclusivo. **GVExecutivo**, v. 15, n. 1, jan/jun 2016.

MOVE; ICE. **Métricas em negócios de impacto social:** fundamentos (sem data). Disponível em: <<http://ice.org.br/>>. Acesso em: 02.abr. 2018.

MUDALIAR, A.; SCHIFF, H.; BASS, R. (2016) **Annual Impact Investor Survey**. <https://thegiin.org/assets/2016%20GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_Web.pdf>.

RAJAN, T.; KOSERWAL, P.; KEERTHANA, S. The Global Epicenter of Impact Investing: An Analysis of Social Venture Investments in India. **The Journal of Private Equity**, v. 17, n. 2, p. 37-50, 2014.

SEBRAE (2013). **Sustentabilidade. Relatório de inteligência**. <[http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20osua%20empresa/Publica%20%C3%A7%C3%B5es/Negocios2.5\[1\].pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20osua%20empresa/Publica%20%C3%A7%C3%B5es/Negocios2.5[1].pdf)>. Acesso em: 12/11/2019.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SILVA, A. P. A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Mensuração de desempenho socioambiental: estudo de casos em negócios sociais brasileiros. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 2, p. 117-151, 2015.

