

# NEGÓCIOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE NA ÁREA DE SAÚDE EM CUIABÁ-MT

Autora: Elba de Oliveira Pantaleão

Professora Orientadora: Dra. Ivana Aparecida Ferrer Silva

Artigo apresentado ao Departamento de Administração, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	2
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	2
<b>1. Negócios de Impacto Social e a saúde pública no Brasil</b> .....	5
1.1. Negócios Sociais – A perspectiva de Muhammad Yunus .....	8
<b>1.1.1. Características dos Negócios com Impacto Social</b> .....	9
1.2. Motivações e desafios em trabalhar com negócios sociais .....	12
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	14
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	17
3.1. Categoria 1: Caracterização prévia das empresas .....	18
3.2. Categoria 2: Classificação das clínicas populares na dimensão dos empreendimentos Sociais	19
<b>3.2.1. Finalidade</b> .....	19
<b>3.2.2. Cadeia de valor</b> .....	21
<b>3.2.3. Governança</b> .....	22
<b>3.2.4. Sustentabilidade Financeira</b> .....	22
3.3. Categoria 3: A maioria das empresas estudadas avaliam os impactos levando em consideração apenas os aspectos tangíveis .....	22
3.4. Categoria 4: Oportunidade de Mercado e propósito de vida são fatores motivacionais para atuar no mercado para a base da pirâmide .....	23
3.5. Categoria 5: A questão cultural, o equilíbrio entre qualidade e o preço justo são desafios para atuar no mercado para a base da pirâmide .....	24
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	26

## RESUMO

Nicho de mercado antes esquecido torna-se atraente aos olhares dos empreendedores e passam a ser identificados como mercado potencial, pois as classes C, D e E possuem significativa capacidade de consumo. Percebido isto, somado com a necessidade de novos modelos de negócios, despontam, neste último século, um movimento de empreendimentos cujo objetivo é impactar positivamente a sociedade. Nessa percepção, o objetivo com esse artigo é analisar os negócios que oferecem serviços de saúde à Base da Pirâmide em Cuiabá-MT, sob a ótica das dimensões de um negócio social proposto pela Comini (2016). Para isso, utilizou-se da abordagem de pesquisa qualitativa, com caráter descritivo-exploratório, em um universo de sete empresas, a coleta dos dados foi obtida por meio de entrevistas e aplicação de questionários com três gestores. Os resultados apontaram que os empreendimentos estudados possuem maior ênfase no mercado, além de não atingir o público-alvo de forma predominante. Entre os desafios encontrados para trabalhar com a população de baixa renda, estão: o equilíbrio entre o preço e a qualidade e a mudança de cultura na adesão dos serviços. Contudo, acredita-se que, por ser uma área pouco explorada, ainda é preciso novas estratégias para engajar esse público.

**Palavras-chave: Negócios. Base da pirâmide. Serviços de saúde.**

## INTRODUÇÃO

Os modelos tradicionais de negócios, baseados no sistema capitalista, no qual objetiva-se unicamente o lucro máximo, não contribuem de forma eficaz para o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, busca-se novos formatos organizacionais fundamentados no bem-estar social, cujo principal desafio é impactar positivamente a sociedade (ABRAMOVAY, 2012; COMINI, 2016). É notável que o papel da organização se transformou com o passar dos anos na visão liberal, crítica e política (diferentes visões sobre o papel das empresas). De acordo com a abordagem sistêmica da administração, a empresa pode ser vista como um sistema aberto que recebe influência e também afeta o ambiente em que se encontra. Por isso, nos dias atuais, a gestão empresarial não pode mais se restringir em medir a sua eficiência por meio dos resultados contábeis e econômicos.

Assim, começa a incorporar em seus indicadores de avaliação os efeitos de suas ações na vida dos indivíduos, dos territórios e dos ecossistemas. (ABRAMOVAY, 2012). Dessa forma, suas práticas precisam ser alinhadas de modo a servir a sociedade, inserindo a parcela

da população, antes relegada a permear as periferias existenciais. Nesse contexto, os serviços encarados como obrigações públicas vêm se tornando cada vez mais comuns nas políticas organizacionais da área privada. Isso porque a redução da pobreza e da desigualdade é um caminho necessário, pois segundo o último relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) realizado em 2015, cerca de 830 milhões de pessoas no mundo são pobres, que vivem com menos de dois dólares por dia, e mais de 1,5 mil milhões têm empregos vulneráveis e não possuem segurança social.

“Negócios de impacto” tem se tornado um termo popular no meio empresarial, sendo indispensável ressaltar a sua evolução na discussão sobre a temática. De acordo com Barki (2013), durante os anos 1960 e 1970, o tema aparece de forma tímida, a partir da concepção de que os pobres geralmente pagam mais pelos mesmos produtos, pois compram em lojas pequenas que podem ser menos econômicas, independentemente de serem mais caras e ofertarem quantidades menores de produtos. Somente no começo dos anos 1990, a discussão a respeito dos pobres como consumidores potenciais surgiu novamente, mas ainda era restrita aos norte-americanos. Outros países se juntaram ao movimento, em 1998, o que levou a uma discussão global, com vistas à viabilização da lucratividade por meio das vendas de bens e serviços para os pobres e, concomitantemente, ao aumento do bem-estar dessa camada social. Prahalad e Hart, nesse mesmo ano, escreveram um artigo que só publicaram em 2002, intitulado como “The fortune at the base of the pyramid” [A riqueza na base da pirâmide], no qual verificam o grande potencial da população das classes C, D e E, principalmente nos mercados emergentes. Desde então, pode-se observar na literatura, que a temática passou a ser discutida no âmbito público e privado.

Além disso, outros acontecimentos como o prêmio Nobel da Paz, concedido ao Yunus em 2006, e, logo depois, em 2015, a criação da agenda 2030 com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, permitiram a difusão da temática e despertaram uma geração de empreendedores sociais. Nessa conjuntura, Comini (2016) afirma que é notável o surgimento de instituições com o principal objetivo de transformar a sociedade: as organizações híbridas, conhecidas também como negócios de impacto social, um empreendimento que diz respeito ao desenvolvimento social e econômico, ao mesmo tempo, sem necessitar de ações filantrópicas, tendo em vista que se desenvolve financeiramente e tem como faculdade a distribuição dos lucros (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Entre os modelos de negócios de impacto estão os Negócios para a Base da Pirâmide, cujo objetivo é o capitalismo inclusivo, por meio da inclusão social de pessoas de baixa renda, na forma de consumidores, fornecedores, distribuidores de produtos e serviços em diversas

áreas, como saúde, segurança e educação. O termo apresentado por Prahalad “Base of Pyramide (BoP)<sup>1</sup>”, voltado para população das classes C, D e E, que representam 4 bilhões de pessoas no mundo, chega a corresponder entre 40% e 60% de toda a atividade econômica nos países em desenvolvimento (PRAHALAD, 2002). Vale ressaltar que, a visualização desse perfil de consumidor foi ignorada até algum tempo atrás. A população das classes C, D e E não tinham acesso a muitos produtos e serviços já disponíveis a outras classes sociais.

Um dos segmentos que ignorava a existência de usuários, clientes das classes C, D e E com capacidade de compra, era o setor de saúde, contudo, foi uma das primeiras áreas a adaptar-se a esse novo perfil de cliente e a construir serviços e produtos que pudessem atender o respectivo segmento da sociedade. Nesse sentido, percebeu-se, nos últimos anos, o surgimento e o aumento de clínicas populares, no que tange aos serviços de saúde nas áreas de Cuiabá e Várzea Grande. Assim, busca-se responder, com essa pesquisa, o seguinte questionamento: até que ponto essas empresas instaladas na cidade de Cuiabá-MT podem ser consideradas negócios de impacto?

Por meio da metodologia “Continuum da Tipologia de Negócios Sociais”, elaborada por Comini (2016), tem-se como objetivo geral analisar os negócios de impacto que oferecem serviços de saúde à Base da Pirâmide em Cuiabá-MT sob a ótica das dimensões de um negócio social. A relevância do estudo está em conhecer o posicionamento dessas instituições, se elas se caracterizam como negócios inclusivos ou empresas tradicionais. O número de estudos realizados no Brasil sobre a temática ainda é pequeno, de acordo com Comini (2012). Logo, esse estudo tem relevância para a comunidade acadêmica pela contribuição à literatura e pelo ineditismo da pesquisa na região mencionada, visto que é um tema emergente e há necessidade de se constituir um acervo teórico sobre a realidade local.

A revisão teórica vislumbra, no primeiro momento, a contextualização da saúde no Brasil e os negócios para a base da pirâmide. Em seguida, apresenta-se os conceitos teóricos sobre o tema, suas principais nomenclaturas e particularidades. Para finalizar a literatura de base, discute-se as principais motivações e desafios em trabalhar com a população de baixa renda. Por conseguinte, analisou-se os resultados da pesquisa, que foram obtidos por meio dos dados percorridos nos questionários e nas entrevistas. Desse modo, ao refletir e comparar a

---

<sup>1</sup>*Base of Pyramide/BoP*: Expressão adotada por alguns autores para se referir às pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia. No entanto, há autores que utilizam essa mesma expressão referindo-se às pessoas que vivem com menos de 8 dólares por dia (Prahalad, 2013). No Brasil também não há ainda uma definição consensual sobre a expressão “base da pirâmide” (BdP). Alguns autores a conceituam como pessoas que pertencem às classes C, D, e E, outros usam como referência apenas às classes D e E. Há estudos que consideram apenas a renda do consumidor (Barki et al., 2013, p. 22-23).

literatura com os resultados, pode-se, então, responder aos objetivos propostos neste artigo. Ao final, apresenta-se as considerações finais, que conta com alguns apontamentos relevantes da pesquisa, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas sobre a temática.

## **1. Negócios de Impacto Social e a saúde pública no Brasil**

São diversas as terminologias encontradas na literatura sobre os Negócios de Impacto Social (NIS), algumas possuem a perspectiva aproximada à lógica de mercado e outras à lógica social. Entretanto, em geral, os Negócios com Impacto Social dizem respeito à um modelo inovador de gestão e à uma nova configuração de negócios, no qual sua principal peculiaridade é a busca concomitante de retorno financeiro e impacto social. Terminologias e conceitos distintos são um dos entraves para o desenvolvimento desses empreendimentos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Em função da emergência do tema Negócios de Impacto Social, seu constructo ainda está em elaboração, fato evidenciado pela diversidade de conceitos em torno dos negócios que versam sobre a Base da pirâmide. O primeiro desafio ao estudar os negócios de impacto está na diversidade de termos e nomenclaturas usadas para sua denominação, como: empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos, negócios para base da pirâmide (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Além desses citados, encontra-se ainda na literatura os termos setor 2,5 e empresa B.

Prahalad e Hart (2002), pioneiros no conceito sobre a Base da Pirâmide, corroboram que esta representa um potencial ainda não vislumbrado pelas empresas, pois possui um mercado de 4 bilhões de pessoas, e que, todavia, por possuírem uma renda per capita baixa é pouco explorada, uma oportunidade para abertura de novos mercados voltados para as classes C, D e E. No entanto, o início do seu constructo foi muito criticado, pois apresenta a visão de vender para a população pobre, oferecendo o crédito a altos juros e prolongando as parcelas. Hoje, o conceito já abarca outras variáveis por viabilizar o acesso a produtos e serviços e ainda incorporar o público ao BoP na cadeia de valor, por vezes, proporcionando a geração de emprego e renda a pessoas desassistidas.

Apesar de diferentes perspectivas conceituais encontradas na literatura, pode-se perceber que todas têm um ponto em comum: resolver um problema social e democratizar o acesso a produtos e serviços através de um capitalismo inclusivo, com vistas a uma nova economia, mais justa e sustentável.

Diante de diferentes conceitos, Petrini, Scherer e Back (2016) chegaram à definição de que os negócios de impacto social são caracterizados por terem como principal objetivo soluções de problemas sociais e ambientais, sem necessitar de ações filantrópicas, pois desenvolvem-se financeiramente, sendo facultativa a distribuição dos lucros. Contudo, os negócios com impacto social operam baseados no mecanismo de mercado, através da combinação de competências do setor privado com o do terceiro setor (BARKI et al., 2015). Com base nos princípios até aqui estudados, pode-se concluir que o seu objetivo é melhorar a qualidade de vida dos indivíduos que se encontram na base da pirâmide.

De acordo com Polanyi (2000) a economia de mercado em sua plenitude no século XIX, ocasionada pela Revolução Industrial na Inglaterra, resultou na transformação social, na qual saiu do modelo de subsistência para o modelo de capitalismo. O sistema econômico passa a ser motivado pela lucratividade e pelo consumo, descaracterizou os princípios de reciprocidade e da redistribuição que pairava até o fim do feudalismo.

A descoberta da máquina a vapor viabilizou a produção em escala na qual culminou na comercialização e no surgimento do mercantilismo, causando o nascimento de uma nova economia de mercado. Modificou completamente a vida da sociedade, na qual a terra, o trabalho e o dinheiro simbolizavam a mercadoria. A autorregulação dos preços da produção passou, então, a impactar diretamente no modo de vida das pessoas. Contudo, a economia de mercado, principal espectadora da Revolução Industrial, marcou a história da humanidade aniquilando a organização social que nela se baseava (POLANYI, 2000).

Ademais, é preciso novos modelos para a economia, que incluam um propósito social, uma geração de valor compartilhado que busca o valor econômico por meio do valor social, de forma que vincule os impactos sociais aos interesses econômicos de mercado (PORTER; KRAMER, 2011). Esse valor compartilhado viabiliza a inclusão social e o acesso a oportunidades para as pessoas que se encontram à margem da sociedade e, conseqüentemente, a minimização da desigualdade.

Sabe-se que, um dos problemas estruturais é a saúde pública. Segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), do IBGE (2013), cerca de 27,9% da população nacional possuem algum plano de saúde (médico ou odontológico), sendo que a região Centro-Oeste ficou em terceiro lugar, com 30,4% da população. Entre as dificuldades para o atendimento na rede pública de saúde que a pesquisa apontou, estão a indisponibilidade de médico (38,8%) e a falta de vaga ou de senha (32,7%).

Nessa mesma perspectiva, a pesquisa realizada em 2010, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), aponta os desafios do Sistema Único de Saúde que, entre os

principais estão: a falta de médicos e a demora no atendimento nos centros de saúde ou nos hospitais e a dificuldade para consultar especialistas. Por meio dessa pesquisa constatou-se que a população anseia um serviço público de saúde eficaz e de qualidade, visto a prioridade da saúde, que está diretamente relacionada à vida das pessoas. Sendo assim, essa percepção da população sobre o SUS possibilita visualizar a atual conjuntura, a qual apresenta serviços ineficientes, apesar dos avanços do sistema desde a sua criação.

Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos é um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), num planeta onde 400 milhões de pessoas necessitam de serviços básicos de saúde e 6% da população sofrem impactos financeiros negativos com os gastos médicos, de acordo com o relatório divulgado em 2015, pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Outra problemática está relacionada com a redução dos recursos federais destinados a área de saúde, que ocorreu de 2016 para 2017, conforme o Portal da Transparência, fato que deixa cada vez mais alarmante o estado dos serviços públicos no Brasil.

Apesar dos entraves, a base da pirâmide representa mais de 60% dos pobres que são dependentes do SUS para acessar a saúde primária, e mais de 90% para cuidados secundários e terciários, conforme relatório do Banco Mundial- Análise da Eficiência do Gasto Público com Saúde (2017). Nesse mesmo relatório, identificou-se que “as ineficiências advêm, principalmente, da: escala inadequada, escassez de mão-de-obra, falta de incentivos para os prestadores e pacientes, aquisição inadequada e uso de drogas”.

Antes dessa época, o sistema público de saúde de atenção básica hospitalar era restrito aos contribuintes da Previdência Social e seus dependentes.(NOGUEIRA-ANDRADE; OLIVEIRA-ANDRADE, 2010). Essa população que, pelos motivos já mencionados não tem acesso a serviços de saúde de qualidade e não possuem poder aquisitivo suficiente para pagar um plano de saúde, revela um mercado potencial que deve ser explorado. Nessa visão, as iniciativas de serviços de atendimento de saúde a baixo custo aumentam no ambiente empresarial e podem colaborar com serviços públicos na área de saúde. Diante da perplexidade do serviço público de saúde no Brasil, o engajamento do setor privado para suprir a necessidade dos grupos de menor renda ainda é pouco representado, todavia possui uma contribuição importante para a melhoria da qualidade de vida da população.

Pesquisas do IPC Maps detectaram o perfil dos consumidores brasileiros por classes sociais. Os gastos com despesas com Saúde possuem um potencial de consumo que totalizam R\$ 30.097.099.970 das classes C, D e E, no ano de 2016, além dos gastos com medicamentos que não estão inclusos. A saúde está entre os problemas que mais preocupam os brasileiros (32%), igualmente a corrupção (32%), que fica atrás apenas do desemprego (43%), segundo

pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (2016). Esses resultados são reflexos do momento econômico e político do país, contudo, a saúde permanece, desde 2014, no ranking como primeira prioridade, fato evidenciado pela relevância para uma vida com qualidade.

De acordo com Sen (2010), a falta de acesso a serviços e produtos é um dos indicadores de pobreza, sendo a criação de negócios com um novo formato adaptado a esse público um mecanismo para atender às suas necessidades sociais, econômicas e financeiras. Um dos segmentos que ignorava a existência de usuários com capacidade de compra nas populações das classes C, D, e E era o setor de saúde. No entanto, foi uma das primeiras áreas a adaptar-se a esse novo perfil de cliente e a construir serviços e produtos que pudessem atender a esse público.

### **1.1.Negócios Sociais – A perspectiva de Muhammad Yunus**

Diante de diferentes conceitos, Yunus é o maior expoente do microcrédito e dos negócios sociais, posto que idealizou o micro crédito em Bangladesh, reconhecido através do projeto Grameen Ban. Indignado com a miséria em seu país, pela exploração dos mais vulneráveis naquela comunidade, ele decide elaborar uma nova lógica para os bancos convencionais, sendo assim, começou fornecendo pequenos empréstimos para os pobres. Ao perceber o aumento da procura dos valores emprestados, teve que recorrer ao banco, no qual negou o empréstimo direto para as pessoas de baixa renda. Yunus verificou que os valores emprestados eram devolvidos com pontualidade, dessa maneira, percebeu que a sua ideia poderia ser expandida. Ao invés de continuar como fiador em outros bancos, em 1983, fundou o Grameen Bank, chamado também por Banco do Vilarejo. Logo, ele ficou conhecido como o banqueiro dos pobres (YUNUS, 2000).

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), Yunus utiliza o termo “negócios sociais” numa perspectiva anticapitalista, na qual defende a ideia de que o lucro deve ser revertido para o empreendimento, com objetivo de maximizar o valor social e gerar mais impacto. Para o autor, não é possível criar uma empresa híbrida com objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo. Essa é uma visão diferenciada das demais vertentes, pois aclara que a empresa social não deve ter o objetivo da maximização dos lucros e nem possuir distribuição de dividendos, porém deve ser autossustentável, situação em que o lucro servirá para cobrir os custos de operação e o excedente reinvestido no negócio.

O modelo de Yunus é conhecido principalmente em Bangladesh e na Índia. Reconhecido mundialmente como pioneiro na área de microcrédito, apresenta uma abordagem



divergente, enfatiza que a coexistência dos objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo é muito difícil, visto que são totalmente opostos, porém, não é impossível.

Nesse sentido, existem dois tipos de negócios sociais: o primeiro tem por objetivo gerar algum benefício social, ao invés de maximizar os lucros dos investidores, onde não há busca de recompensa financeira, mas sim social, como a redução da pobreza, saúde para os pobres, sustentabilidade, satisfações psicológicas, emocionais e espirituais. Ademais, o segundo negócio social é aquele que trabalha com a base da pirâmide, mas que operam com foco na maximização do lucro, no qual a ideia é beneficiar os pobres, ajudando-os a reduzir a pobreza ou evadir-se dela (YUNUS, 2008).

Yunus inovou em Bangladesh, trabalhou com foco nas pessoas, difundindo o empreendedorismo e o trabalho autônomo, na visão de que a simples criação de emprego ainda é pouco para cessar a pobreza, é preciso criar mecanismos para que as pessoas criem o seu próprio emprego. Todo indivíduo é dotado de um poder criativo e possui um potencial inexplorado e ilimitado, entretanto, a forma como a sociedade se estruturou, no que tange à distribuição de renda, propiciou a diversidade de classes sociais (YUNUS, 2000).

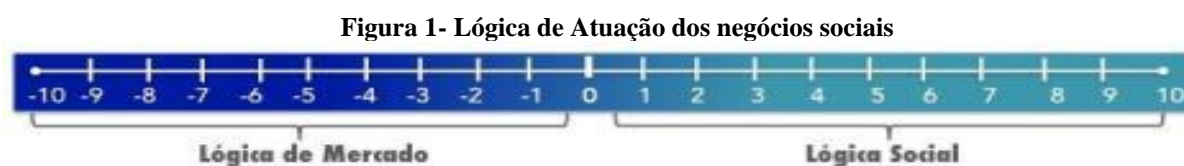
Vale ressaltar que é uma decisão do Yunus não ter lucro, pois a maioria dos autores discordam, uma vez que o investimento no setor pode ser maior se houver distribuição de dividendos. A lógica capitalista integrada à inclusão social pode possibilitar um cenário ganha-ganha, no sentido de ter um capitalismo mais justo e com menos desigualdades (BARKI, 2013). Contudo, essa abordagem singular traz à tona uma questão polêmica, que deve ser discutida, visto o sistema capitalista e progressista que prioriza a sustentabilidade financeira.

### **1.1.1. Características dos Negócios com Impacto Social**

Os NIS conseguem gerar seu próprio capital e possuem declarados na missão o impacto social, mensuram o impacto causado e são organizações que atuam no mercado, mas que objetivam uma transformação no âmbito social, sendo essa a principal diferença entre as organizações do terceiro setor (YUNUS, 2010). Dessa maneira, Comini, Barki e Aguiar (2013) afirmam que o maior propósito do NIS é viabilizar melhores condições de vida para a base da pirâmide, iniciativa que pode fazer parte do *core business* da organização ou ainda pode ser uma atividade secundária da organização. Existem diversos tipos de negócios sociais, variados conceitos e formas de caracterização.

Sendo assim, Comini (2016) elencou quatro categorias para analisar e compreender os Negócios Sociais: finalidade do empreendimento, cadeia de valor, estrutura de governança e sustentabilidade financeira e, assim, construiu um *continuum* para identificar os tipos de

negócios sociais e seus diferentes graus de hibridismo (figura 1). Para Comini (2016) não existe uma única forma de atuar nessa área de negócios sociais, de um lado os negócios sociais que atuam com um posicionamento totalmente voltado para a lógica de mercado e de outro voltado para a lógica social. Nesse contexto, entre eles, geralmente situam-se os negócios sociais que, em determinados aspectos, apresentam-se com formato idêntico ao de uma empresa, contudo, com algumas iniciativas que vão ao encontro das características de uma ONG.



Fonte: Comini (2016)

Assim, para classificar a atuação dos negócios sociais, Comini (2016) elaborou uma metodologia, bem como Comini, Barki e Aguiar (2013), conforme o quadro 1. No entanto, atribuiu peso às proposições Lógica de Mercado igual a (-1) e Lógica Social igual a (1), e dividiu em quatro dimensões: finalidade, cadeia de valor, governança e sustentabilidade financeira. A dimensão finalidade refere-se aos objetivos organizacionais, aos produtos (bens e serviços) oferecidos, à missão organizacional e ao quanto é importante o índice do potencial de crescimento do negócio (escalabilidade) e expansão. Para a dimensão cadeia de valor foram atribuídos aspectos dos clientes quanto ao alcance do nicho de mercado menos favorecido, incluindo também os fornecedores e colaboradores.

Na perspectiva governança, os NIS devem incluir a participação coletiva na tomada de decisões. A participação da sociedade beneficiada é relevante na tomada de decisão dos empreendimentos que atuam em atividades que cabem ao setor público, principalmente na educação e saúde. Todavia, essa postura está em grande discussão na literatura e não foi totalmente resolvida (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). A última ótica apresentada é a sustentabilidade financeira, que engloba a distribuição ou não do lucro gerado e a origem da receita e dos recursos da organização.

Brandão, Cruz e Arida, (2014) declaram que esse tipo de negócio vai além dos tradicionais, pois incorporam uma terceira dimensão: avaliação de impacto, enquanto nas tradicionais apenas o risco e o retorno são avaliados. Entretanto, medir os impactos sociais é uma tarefa complexa, pois deve-se analisar os impactos em um longo prazo e não de imediato, o que demanda maior expertise, além da criação do valor social claro e bem definido (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Nesse sentido, para Comini, Barki e Aguiar (2013, p. 59), “os negócios para base da pirâmide devem ser avaliados em seus aspectos tangíveis (acesso a bens/serviços e geração de renda) e intangíveis (resgate da cidadania e desenvolvimento do capital social)”.

**Quadro 01- Fatores para classificação dos empreendimentos Sociais - Metodologia para embasamento do instrumento de pesquisa**

	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
Finalidade	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de Mercado. Score (-1)	Resolver um problema socioambiental. Score (1)
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população Score(-1)	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade. Score (1)
	Intensionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central. Score (-1)	Geração de valor socioambiental é o core Business do negócio. Score (1)
	Escala	Fator relevante. Score (-1)	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade. Score (1)
Cadeia de Valor	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais. Score (-1)	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade. Score (-1)	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação. Score (-1)	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
Governança	Processo decisório	Não mecanismos institucionais para participação coletiva. Score (-1)	Há mecanismos intitucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua. Score (1)
Sustentabilidade de Financeira	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos. Score (-1)	Lucro é totalmente investido no empreendimento. Score (1)
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços. Score (-1)	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para sedenvolver sua atividade principal. Score (1)
	Total	-10	10

Fonte: Comini (2016).

Identificar o impacto gerado pelo negócio é essencial para que uma empresa seja reconhecida por atuar no âmbito dos negócios sociais. Torna-se, então, obrigatório para os empreendedores e investidores avaliar o impacto do negócio social, pois só a partir dos resultados será possível comprovar a capacidade de ser sustentável, gerando lucro e ao mesmo tempo transformar a realidade local da comunidade (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Comini (2016) salienta que a intenção é valorizar a diversidade dos formatos e não propor uma única perspectiva dos NIS, pois é relevante estudá-los considerando as peculiaridades de cada empreendimento. A iniciativa pode fazer parte do core business da

organização ou se referir a uma atividade secundária. Na maioria dos casos, está inserida na área de responsabilidade social corporativa (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Outra “diferença entre os negócios tradicionais e os negócios sociais é justamente a associação entre retorno financeiro e impacto social positivo” (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014, p. 5). Esse formato de negócio vai além dos tradicionais, visto que incorpora uma terceira dimensão: a avaliação de impacto, enquanto que as tradicionais possuem apenas o risco e o retorno. O impacto pode ser considerado como um conjunto de resultados que ocorre em um período de tempo e as avaliações de impacto devem ser realizadas em médio prazo (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

## **1.2. Motivações e desafios em trabalhar com negócios sociais**

Empreendedores sociais não surgem por acaso, sendo que, torna-se relevante identificar os fatores motivadores para tal iniciativa, visto a atual discussão desse modo de empreendimento e o maior engajamento das pessoas pelas causas sociais. O desejo pessoal de fazer o bem, o incentivo empresarial para resolver algum problema social, a sensibilização organizacional e a vontade de mudar a realidade que, muitas vezes, não condiz com a teoria, encaixando-se, nesse último caso, a história de Yunus, são exemplos de estímulos impulsionadores para a idealização e concretização de um NIS. Há ainda os intraempreendedores sociais, que atuam dentro da organização tradicional através da elaboração de projetos inovadores voltados para essa área (BARKI, 2015).

A idealização de um propósito maior é vista por diferentes visões. Porter e Kramer (2011) alertam sobre a Criação de Calor Compartilhado (CVC) nas organizações, por meio da ideia de redefinição do capitalismo, em que os autores fundamentam que a competitividade das empresas depende da saúde da comunidade que as cercam e vice-versa.

A CVC surge muito além da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), visto que os negócios que possuem CVC abordam questões sociais preocupantes por meio de impactos positivos. Sabe-se que as repercussões empresariais, como os problemas sociais, ambientais e econômicos são percebidas pela sociedade, e a CVC apresenta-se como uma nova forma da empresa se relacionar com a sociedade, com um escopo mais social e não somente lucrativo, partindo para a evolução do capitalismo. (PORTER; KRAMER, 2011).

Existem diversos fatores que evidenciam as motivações para a criação dos empreendimentos sociais, sendo o principal a identificação de uma necessidade social em determinada área, o que remete a oportunidade de mitigar as falhas na sociedade. Adiante,

outros fatores predominantes são: o envolvimento em iniciativas de empreendedorismo comercial antes da atuação na área social; o modo de financiamento do projeto, tendo em vista que pode ser um desafio; a formação superior e a atuação na área que está relacionada com o empreendimento social criado; as expectativas de ter um negócio próprio; e a criação e alcance dos objetivos do projeto (BRAGA, 2013).

Em meio aos obstáculos e dificuldades estudadas pela autora em sua tese, destacam-se a mobilização de recursos humanos e financeiros, a burocracia e a resistência à inovação, devido ao modelo de negócio não possuir um aparato legal e acaba sendo visto pela legislação como negócio do terceiro setor. Apesar dessa pesquisa ser realizada em Portugal, não diferencia-se da situação no Brasil, tendo em vista a existência dos tradicionais obstáculos para os novos negócios no país, “como o ambiente regulatório, a alta carga tributária e trabalhista e a falta de acesso ao capital, os negócios com impacto social enfrentam desafios que lhe são específicos” (MORAES; VALENTINI, 2013, p.88).

Bernardino e Santos (2015) estudaram os fatores que exercem maior influência na criação de um negócio social, concluíram que a existência de uma necessidade social que não estava devidamente satisfeita é um fator de importância muito elevado pelos empreendedores. Assim como o compromisso com uma visão social, a determinação como ator principal para a mudança social e a determinação em resolver uma necessidade social de forma viável foram os motivos predominantes elencados pelos respondentes. Percebeu-se, com os resultados dessa mesma pesquisa, que as empresas de âmbito local ou regional identificaram a geração de fontes de receita como um motivo de maior importância, já as empresas que atuam no âmbito nacional ou internacional, constataram esse fator como menos relevante.

Os objetivos do indivíduo interferem na decisão de iniciar um empreendimento social, entre eles, destaca-se: a determinação em criar um valor social, a afiliação com uma comunidade e os objetivos de caráter pessoal, sendo que o primeiro se destaca na maioria dos casos (BERNARDINO; SANTOS, 2015).

No tocante aos desafios para atingir esse nicho de mercado, Prahalad (2005) declara que, para criar canais alternativos de distribuição para a expansão do negócio, há a necessidade de criar um vínculo de confiança com o público-alvo e inovar em processos para a adequação dos produtos e serviços, pois o mercado consumidor possui suas peculiaridades. Uma das formas de criar credibilidade é desenvolver relações diferenciadas com a base da pirâmide, nas quais os clientes não seriam apenas consumidores, mas também cocriadores dos produtos e serviços ofertados em que participariam de toda cadeia de valor da empresa.

Além disso, não basta criar algo novo e acessível, é preciso instruir os consumidores para o melhor proveito dos produtos e serviços, o que exige, de acordo com Moraes e Vanlentini (2013), o conhecimento desse mercado, que vai além da mera compreensão formal dos padrões de consumo, abarcando os estilos de vida, as escolhas e os caminhos percorridos pela população. Nessa percepção, para os empreendedores que não tiveram experiências vividas com a base da pirâmide, é preciso desenvolver um olhar antropológico para compreender os costumes e hábitos desse nicho de mercado. Além disso, os autores trazem à tona a importância do conhecimento endógeno sobre determinado mercado, levando em consideração as diferenças locais e as especificidades do meio em que estão inseridos os indivíduos.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos objetivos esse estudo é definido como exploratório-descritivo, caracterizada pela abordagem qualitativa, visto a descrição com precisão dos fatos de determinada realidade e a finalidade de aprimorar o conhecimento a respeito de um determinado fato (LAKATOS; MARCONI, 2017; ZANELLA, 2009). Os objetivos específicos são: 1) Identificar o posicionamento das clínicas populares estudadas e assim classificá-las quanto a lógica de mercado ou a lógica social; 2) Verificar de que maneira as clínicas populares medem os seus impactos; 3) Compreender as principais motivações para trabalhar com a Base da Pirâmide e 4) Levantar as principais dificuldades em trabalhar com o segmento da Base da Pirâmide na área de saúde da cidade de Cuiabá-MT. O estudo inicial buscou abranger os empreendimentos da cidade de Cuiabá-MT e região metropolitana, inicialmente buscou-se encontrar a população do objeto de pesquisa em diversas fontes, nas literaturas, por meio de embaixadores do movimento Choice, na página da Artemísia, do sistema B e da PIPE (Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas), que mapeiam os negócios de impacto nacional. Houve, inclusive, contato com a Comini, autora referência no assunto e docente da Universidade de São Paulo (USP). Acredita-se que, pelo fato de ser um tema relativamente recente e pouco estudado, não há indícios dessas empresas locais na literatura.

No total, encontrou-se sete empresas, sendo quatro em Cuiabá e três em Várzea Grande. Acredita-se que, talvez, o universo possa ser ainda maior em função do crescimento desordenado das cidades. Contudo, para esta análise, as empresas mencionadas serão consideradas o universo da pesquisa, que se propõe a realizar um censo entre esses negócios. Entre as 3 empresas instaladas na cidade de Várzea Grande-MT, a primeira faz parte da rede citada acima, no qual negou-se em participar da pesquisa, a segunda foi identificada como inativa, fato que inviabilizou o contato com o gestor e impossibilitou a aplicação da pesquisa.

Já a terceira empresa da convidada a participar da pesquisa, absteve-se sem nenhuma justificativa. Entre as quatro empresas instaladas em Cuiabá, apenas a integrante da rede não aceitou a participar, portanto, a amostra estudada corresponde a três empreendimentos localizados na capital de Mato Grosso.

Para coletar os dados da pesquisa utilizou-se de uma entrevista composta por sete perguntas abertas e um questionário composto por dez questões dicotômicas, que foi o questionário foi baseado na metodologia utilizada pela Comini (2016) no qual é composto por quatro constructos: Finalidade, Cadeia de Valor, Governança e Sustentabilidade Financeira. Cada pergunta possui duas alternativas, a letra A corresponde às características das empresas sociais e possui peso (1) e a letra B refere-se às características quanto a lógica de mercado e possui peso (-1). Aplicou-se um questionário e em seguida realizou-se a entrevista, na qual os gestores estavam cientes sobre o objetivo e a intencionalidade do estudo, a exclusividade para fins acadêmicos e o caráter sigiloso quanto a identificação dos sujeitos. As entrevistas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados e transcritas na íntegra para posterior análise.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor na análise dos resultados e discussões, as empresas estudadas serão identificadas pelos gestores por meio dos seguintes codinomes: Gestor A (GA), que corresponde ao administrador da primeira empresa; Gestor B (GB), referente ao proprietário da segunda organização e Gestor C (GC), relacionado à gerente do terceiro empreendimento. O encontro com os gestores para a coleta dos dados ocorreu entre o dia 04 de dezembro de 2017 e o dia 04 de janeiro de 2018. Para analisar os dados coletados utilizou-se da técnica Análise de Conteúdo. De acordo com Vergara (2012, p.7), é utilizada geralmente em pesquisas exploratórias para “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Bardin (1977) divide a técnica em três etapas básicas: a) a pré-análise; b) exploração do material por meio de procedimentos; c) o tratamento dos dados e interpretação.

A primeira etapa ocorre com a seleção do material e é referente às respostas mais pertinentes do questionário e das entrevistas. Na segunda etapa, tem-se a exploração do material, que foi realizada, nesse estudo, por meio da transcrição das entrevistas e da identificação das empresas no *continuum* da Lógica de Atuação dos negócios sociais. Ademais, na terceira etapa, realizou-se a interpretação e discussão dos resultados, através de inferências a partir dos resultados da investigação. O procedimento relevante da análise de conteúdo é a definição de categorias congruentes aos objetivos da pesquisa (TESCH, 1990 apud VERGARA, 2012). Sendo assim, optou-se, para este estudo, o tipo de grade aberta na definição das categorias, pois, de acordo com Vergara (2012), as categorizações para análise não são pré-

estabelecidas, são identificadas durante o e depois do andamento da pesquisa para a discussão final dos resultados, ao contrário da grade fechada, que define preliminarmente as categorias, e da grade mista, que é a junção das duas opções anteriores (grade fechada e aberta). O quadro 2 retrata como o trabalho foi elaborado e seus principais teóricos utilizados para embasamento da pesquisa.

## Quadro 2 Matriz de Amarração

<b>Problema da Pesquisa: Até que ponto as clínicas populares instaladas na cidade de Cuiabá-MT podem ser consideradas negócios de impacto?</b>		
<b>Objetivo Geral: Analisar os negócios de impacto que oferecem serviços de saúde à Base da Pirâmide em Cuiabá-MT na ótica das dimensões de um negócio social.</b>		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Perguntas do questionário (baseado na metodologia de Comini) e das entrevistas</b>
<b>1. Identificar o posicionamento das clínicas populares estudadas e assim classificá-las quanto a lógica de mercado ou a lógica social.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comini, Barki e Aguiar (2013) - Existem diversos tipos de negócios sociais, variados conceitos e formas de caracterização. Nessa perspectiva, os autores elencaram 14 dimensões dos negócios com impacto social: Objetivo principal, oferta, intencionalidade, impacto, clientes, base da pirâmide, escalabilidade, trabalhadores, formato legal, envolvimento da comunidade na tomada de decisão, prestação de contas, distribuição de lucros, valor econômico e valor social.</li> <li>Comini (2016) – Com base nas 14 dimensões apresentadas por Comini, Barki e Aguiar (2013) - A autora criou um método para classificar a atuação dos negócios sociais na qual é dividido em 5 categorias: Finalidade, Cadeia de valor, Governança e Sustentabilidade Financeira.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Qual é a missão da organização?</li> <li>Qual é o formato jurídico da organização?</li> <li>Qual é o objetivo principal da organização?</li> <li>Quais são as Características dos bens e serviços produzidos pela organização?</li> <li>A geração de valor social é o core <i>bussines do negócio</i>?</li> <li>A replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade?</li> <li>Os clientes pertencem predominantemente a segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social?</li> <li>Há prioridade em contratar fornecedores da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social?</li> <li>Há prioridade para contratação de colaboradores que estão em situação de maior vulnerabilidade social?</li> <li>Há mecanismos para participação coletiva no processo decisório?</li> <li>Há distribuição do de dividendos?</li> <li>O valor econômico é por meio de recursos provenientes de serviços prestados ou depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal.</li> </ol>
<b>2. Verificar de que maneira as clínicas populares medem os seus impactos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brandão, Cruz e Arida (2014) - É imprescindível que os empreendedores e investidores avaliem os impactos do negócio social, pois só a partir dos resultados será possível comprovar a capacidade de transformar a realidade local da comunidade. O impacto pode ser considerado como um conjunto de resultados que ocorre em um período de tempo e sugere que as avaliações de impacto devem ser realizadas em médio prazo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A empresa mede periodicamente os impactos causados? Caso sim, de que maneira?</li> </ol>

Continua...



## Continuação.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yunus (2010) - Os NIS mensuram o impacto causado e são organizações que atuam no mercado, mas que objetiva uma transformação no âmbito social, sendo essa a principal diferença entre as organizações do terceiro setor.</li><li>• Comini, Barki e Aguiar, 2013- Os negócios para base da pirâmide devem ser avaliados através dos elementos tangíveis (acesso a bens, serviços e geração de renda) e intangíveis (cidadania e desenvolvimento do capital social).</li></ul>	
<b>3. Compreender as principais motivações para trabalhar com a Base da Pirâmide.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Barki (2015) O desejo pessoal de fazer o bem, a sensibilização organizacional e a vontade de mudar a realidade são motivações para trabalhar com a Base da Pirâmide.</li><li>• Braga (2013) Negócios sociais surgem a partir da identificação de uma necessidade social em determinada área, o que remete a oportunidade de mitigar as falhas na sociedade.</li></ul>	14. Como surgiu a organização? 15. O que te levou a investir nesse segmento?
<b>4. Levantar as principais dificuldades com esse segmento na área de saúde.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moraes e Valentini (2013) Entre as principais dificuldades estão: mobilização de recursos humanos e financeiros, a burocracia e a resistência à inovação, devido ao modelo de negócio não possuir um aparato legal.</li><li>• Prahalad (2005) Para criar canais alternativos de distribuição para a expansão do negócio, há a necessidade de criar um vínculo de confiança com o público-alvo e inovar em processos para a adequação dos produtos e serviços, pois o mercado consumidor possui suas peculiaridade.</li></ul>	16. Na sua opinião, quais são os principais desafios em trabalhar nesse segmento?

Fonte: Elaborado pela autora

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisados os dados obtidos por meio dos questionários e das entrevistas. Entre os três gestores respondentes, dois são sócios da organização e uma é administradora. Como já fora mencionado na metodologia, eles serão denominados de GA, GB e GC. Faz-se importante ressaltar que todos afirmaram que o empreendimento é considerado de baixo custo e possui valores acessíveis à base da pirâmide. Para melhor compreensão da análise dos resultados, o **Quadro 1** apresenta uma sistematização da correlação dos objetivos específicos com as categorias encontradas.

### Quadro 3- Estrutura da análise dos dados

Objetivos Específicos	Categorias
Identificar o posicionamento das clínicas populares estudadas e assim classifica-las quanto a lógica de mercado ou a lógica social.	C1- Caracterização das empresas C2 -Classificação das clínicas populares na dimensão dos empreendimentos Sociais
Verificar como as clínicas populares à base da pirâmide medem os seus impactos.	C3- A maioria das empresas estudadas avaliam seus impactos levando em consideração apenas os aspectos tangíveis.
Compreender a motivação para trabalhar nesse segmento Levantar as principais dificuldades em trabalhar com o segmento da Base da Pirâmide na área de saúde.	C4- Oportunidade de Mercado e propósito de vida C5- Equilíbrio entre qualidade e preço justo C6- Questão cultural

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.1.Categoria 1: Caracterização prévia das empresas

As três organizações estudadas são caracterizadas pelo seu formato jurídico como empresas e atuam na área de atendimento médico, com valores acessíveis. Por isso, são conhecidas como Clínicas Populares (CP), denominadas neste estudo como CPA, CPB e CPC. Destacou-se duas microempresas que possuem menos de nove empregados (CPA e CPB) e uma empresa de pequeno porte (CPC) com mais de vinte colaboradores. Verificou-se que, a empresa de maior porte é a pioneira, pois atua no mercado há mais de dez anos. Já a CPA é a mais recente, surgiu em 2017, e a CPB, em 2015.

Como foi abordado na literatura, é imprescindível que os NIS declarem na sua missão os objetivos sociais (YUNUS, 2010). Em geral, os gestores relatam que a organização tem por intuito causar o impacto na população, principalmente nas classes menos favorecidas. Isso pode ser verificado de forma clara na fala do Gestor A, ao responder que a missão da organização é: “[...] *Atender com serviço de qualidade a uma parcela da população que em geral não consegue ter acesso a esse tipo de serviço*”. O Gestor B preza pela dignidade humana e a inclusão social: “*Levar saúde e dignidade pra toda a população, de forma geral e sem distinção de classe, a gente quer levar qualidade e saúde, utilizando das tecnologias atuais, tudo que for possível para melhorar a qualidade do atendimento*”. O gestor C não declara em sua missão o objetivo de atingir a base da pirâmide, todavia, propõe oferecer um atendimento de excelência e humanizado e afirma que possui um forte vínculo com a comunidade das classes menos favorecidas.

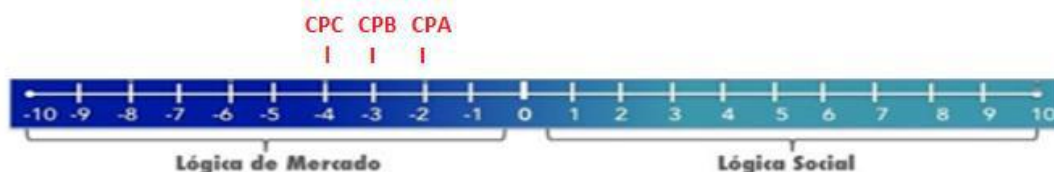
Contudo, pode-se verificar que a maioria dos empreendimentos são relativamente novos no mercado e operam com o intuito de atingir o nicho de mercado por meio de preços

mais acessíveis. Verificou-se que, os empreendimentos mais novos possuem o valor declarado de forma clara e objetiva na missão.

### 3.2. Categoria 2: Classificação das clínicas populares na dimensão dos empreendimentos Sociais

Os empreendimentos estudados nesta pesquisa são analisados a partir da metodologia proposta por Comini (2016), que abrange quatro dimensões dos negócios de impacto social: finalidade, cadeia de valor, governança e sustentabilidade financeira. Na figura 2 e no quadro 4 são apresentados o resultado das respostas do questionário com o total da CPA (-2), da CPB (-3) e da CPC (-4). Contudo, estão classificadas na lógica de mercado. As empresas possuem similaridades em todas as dimensões, exceto na primeira dimensão quando se referem ao objetivo principal, pois as respostas nesse item foram diversificadas.

Figura 2- Lógica de Atuação dos negócios sociais estudados



Fonte: Dados da pesquisa baseado em Comini (2016).

#### 3.2.1. Finalidade

Quando a finalidade, os NIS devem ter como principal objetivo soluções de problemas sociais e ambientais de acordo Petrin; Scherer & Back (2016). O fator comum entre os empreendimentos refere-se aos serviços voltados para as necessidades básicas da população, que se refere a saúde. Nesse primeiro bloco pode-se perceber que a geração de valor social é um fator relevante, porém não é o central, visto que os objetivos são diversificados.

A primeira pretende resolver um problema social, já a segunda CPB tem os dois objetivos, aproveitar uma oportunidade e resolver um problema social, já o objetivo da terceira é aproveitar uma oportunidade de mercado. De acordo com Quadro 3, quanto a escalabilidade, a três empresas valorizam a replicabilidade, ao invés de crescimento e expansão organizacional, priorizam a duplicação da ideia do negócio num outro local ou conjuntura social.

**Quadro 4- Análise dos empreendimentos sobre a ótica dos negócios sociais**

	Fatores	Lógica de Mercado	Empresa CPA	Empresa CPB	Empresa CPC	Lógica Social
<b>Finalidade</b>	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de Mercado. Score (-1)	1	0	-1	Resolver um problema socioambiental. Score (1)
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população Score(-1)	1	1	1	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade. Score (1)
	Intensionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central. Score (-1)	-1	-1	-1	Geração de valor socioambiental é o core Business do negócio. Score (1)
	Escala	Fator relevante. Score (-1)	1	1	1	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade. Score (1)
<b>Cadeia de Valor</b>	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais. Score (-1)	-1	-1	-1	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade. Score (-1)	-1	-1	-1	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação. Score (-1)	-1	-1	-1	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)

**Continua...**

## Continuação.

<b>Governança</b>	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva. Score (-1)	1	1	1	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua. Score (1)
<b>Sustentabilidade Financeira</b>	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos. Score (-1)	-1	-1	-1	Lucro é totalmente investido no empreendimento. Score (1)
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços. Score (-1)	-1	-1	-1	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para se desenvolver sua atividade principal. Score (1)
	Total	-10	-2	-3	-4	10

Fonte: Dados da pesquisa baseado em Comini (2016).

### 3.2.2. Cadeia de valor

Na escolha dos fornecedores e dos colaboradores, as empresas não priorizam o segmento da população que está em maior vulnerabilidade social e seus clientes pertencem a diversas classes sociais. Os consumidores potenciais dos Negócios Sociais devem pertencer às classes C, D e E, de acordo com Prahalad e Hart (2002), fato que confirma ainda mais o posicionamento de mercado das organizações estudadas. Contudo, os gestores enfatizam que o objetivo inicial foi atender a demanda das classes C e D, assim explicitado na fala do GB, quando perguntado se a empresa surgiu para atender a demanda das classes C, D e E: “[...] *Quando ela surgiu sim, quando ela surgiu era esse o foco, não atendia planos de saúde, paga um valor abaixo do preço e somente o que utilizar, mas a gente teve uma questão de não vir pessoas, não vem mesmo, nem o pessoal das classes D e E, só vem em último caso.*” O GA destacou o uso do serviço como alternativa de plano de saúde por outras classes da população:

“[...] Hoje em dia a gente consegue observar que a gente consegue atender outras faixas da sociedade, que acaba buscando o serviço médico aqui como uma alternativa do plano de saúde, porque tem pessoas aqui que tem plano de saúde, só que elas preferem vir aqui porque tem especialistas e o atendimento é mais rápido”.

Já o GC afirmou que o principal foco é a classe menos favorecida, conseguindo abranger principalmente as classes C e D, porém, o público ainda não é a maioria. A clínica

também possui convênios com outros planos de saúde nos quais os consumidores possuem maior renda. Acredita-se que esses são os mais atuantes.

### **3.2.3. Governança**

Todas as empresas apresentaram um posicionamento de abertura para a participação coletiva da comunidade, fato relevante para Comini, Barki e Aguiar (2013), principalmente na área de saúde, como é o caso estudado. Em função do questionário ser fechado, não se sabe de que maneira existe a participação coletiva, mas a GC informou que existe pesquisa de satisfação, na qual, muitas vezes, por meio do feedback dos usuários são criados mecanismos para abaixar os preços para melhor atendê-los.

### **3.2.4. Sustentabilidade Financeira**

O aspecto financeiro é a última dimensão analisada por Comini (2016), abarcando a distribuição ou não do dividendo e as fontes de receitas da empresa. As organizações investigadas convergem no sentido da lógica de mercado, visto que distribuem os dividendos e suas receitas são provenientes dos serviços de saúde prestados. Há de se observar que, a literatura aborda duas óticas referentes à distribuição de dividendos quanto a renda financeira. Petrini, Scherer e Back (2016) defendem que os NIS não necessitam de ações filantrópicas, pois são autossustentáveis e a distribuição do lucro pode ocorrer ou não.

### **3.3. Categoria 3: A maioria das empresas estudadas avaliam os impactos levando em consideração apenas os aspectos tangíveis.**

Uma das especificidades dos NIS, segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), é a avaliação dos impactos positivos na sociedade, que não é trivial, pois requer análise de longo prazo por meio de indicadores que serão definidos se o valor social estiver determinado, assim deve-se avaliar os aspectos tangíveis e intangíveis.

O primeiro entrevistado, GA, disse que pelo fato de ser nova, ainda não mede seus impactos, mas pretende medir. Quanto ao segundo, GB, disse que mede seus impactos causados pelo programa de extensão que a empresa possui, no qual realiza mutirões de atendimento gratuito, uma das formas de atingir essa camada social, assim relata:

“[...] Nós realizamos mutirão de saúde, que aí é onde a gente vai nesse pessoal D e E. Então a gente realiza vários mutirões desse jeito, pelo interior também, só esse ano a gente já fez mais de 50, já são mais de quatro mil pessoas atendidas aí com prevenção de colo de útero e próstata, que é o forte, então isso a gente faz. Não tem um método exato para medir, a gente utiliza o número de atendimento, quantos casos positivos e negativos”.

A empresa mais experiente no mercado realiza pesquisas de satisfação, pois afirma que mede seus impactos por meio de “[...] *pesquisa interna de satisfação, em alguns casos ajustando valor de consultas e exames para melhor atender nossos clientes*”.

#### **3.4. Categoria 4: Oportunidade de Mercado e propósito de vida são fatores motivacionais para atuar no mercado para a base da pirâmide**

A oportunidade de mercado é o principal motivo para a atuação nesse seguimento, do ponto de vista de todos os gestores respondentes, o que converge com os resultados da pesquisa de Braga (2013) e Bernardino e Santos (2015), quando afirmam que um dos fatores motivacionais é a identificação de uma necessidade social em determinada área. Essa afirmação ficou evidenciada pela fala do GA, quando discorre sobre o motivo que o levou a investir nesse segmento: “*Esse nicho de mercado tende a surgir porque o serviço público está deficitário e não tem nenhum indicativo que ele vai melhorar, então a parcela da população que hoje é atendida pelo SUS, vai parar de ser atendida*”.

Nesse mesmo sentido, a GC afirma que um dos motivos pelo qual investiu no segmento foi a boa aceitação na região e a existência de médicos e parceiros focados no negócio. Numa visão mais social, o GB afirma que, além da oportunidade nesse nicho de mercado, ele possui questões pessoais, revelando, nesse aspecto, que “[...] *Essa é uma questão da oportunidade, onde você pode ajudar de alguma maneira, e também você pode ter lucro. [...] é uma coisa que eu já fazia, a parte social, eu como pessoa física, e a clínica me proporciona a fazer mais outras coisas. É um propósito de vida*”.

O desejo pessoal de fazer o bem é visto como um dos fatores motivacionais, por Barki (2015), e quando unido com o incentivo de impactar a sociedade com base em um negócio com viés não apenas lucrativo, mas também social, apresenta-se a Criação de Valor Compartilhado descrita por Porter e Kramer (2011). É relevante relatar que o GC confirma que, antes da criação da clínica popular, já participava de projetos sociais e atuava também com empreendimento comercial, sendo o último, um dos fatores predominantes para a criação de um NIS, segundo Braga (2013). O GA também já possuía um empreendimento comercial tradicional antes da abertura da CPA e, hoje, consegue conciliar a gestão dos dois empreendimentos.

### **3.5. Categoria 5: A questão cultural, o equilíbrio entre qualidade e o preço justo são desafios para atuar no mercado para a base da pirâmide**

Os gestores entrevistados apontaram uma das principais dificuldades em trabalhar no mercado da população de baixa renda. Os desafios apontados foram diversificados. A CPA, empresa mais recente no ramo, elencou a questão do equilíbrio entre qualidade e o preço justo, visto que um dos principais motivos para a adesão dos serviços por essa camada social é o preço baixo. Entretanto, a qualidade também é um fator relevante que, inclusive, está declarada na missão da Clínica Popular A. Na fala do GA, é possível compreender bem essa divergência:

“[...] Tem várias dificuldades, mas eu vou colocar a principal seria encontrar especialistas para atender nos propósitos da clínica, porque a clínica tem um objetivo que é atender com qualidade e preço justo. Para atender com qualidade, a gente tem que ter profissionais de qualidade, pra atender com preço justo, a gente tem que combinar com esses profissionais de qualidade que também tenha interesse de atender com preço justo. Então muitas vezes um médico de qualidade não tem interesse de atender com preço justo, ele quer colocar um preço acima, entendeu? Essa é a maior dificuldade, encontrar o equilíbrio entre o preço justo e a qualidade do serviço oferecido”.

A dificuldade de mobilização dos recursos humanos foi sinalizada por Moraes e Valentini, (2013) e confirmada na fala do GA, quando diz que “*o médico de qualidade não tem interesse de atender com preço justo*”.

Na opinião do GB, a maior dificuldade está na mudança de cultura dos indivíduos dessa classe social, visto que existem outras cidades em que as clínicas populares funcionam muito bem. Em Cuiabá, esse modelo de negócio não foi bem aceito, visto que a clínica já atua há mais de dois anos no mercado e ainda não conseguiu atingir essa camada social de forma predominante. Esse discurso fica claro na seguinte fala:

“A questão cultural é parte mais complicada desse público. [...] Sim, pode ser pela crise econômica, nesse momento que a gente está, muita gente deixou de fazer o preventivo, vai fazer quando está no último caso, então é um ponto sim. Aqui em Cuiabá é problema cultural porque aqui as pessoas não sabem o que é uma clínica que trabalha com valores mais acessíveis. O pessoal está acostumado com o SUS que você tem que esperar uma vida ou pagar plano médico 300 a 400 reais por mês. Aqui não tem mensalidade, o cliente paga apenas o serviço que utiliza, num valor menor e com qualidade”.

Faz-se pertinente mencionar o ponto de vista de Neto e Vanlentini (2013), quando abordam a importância do conhecimento antropológico desse público, os estilos de vida, escolhas e costumes que o empreendedor deve ter, além do olhar endógeno para essa camada, na perspectiva da diversidade de cultura, que existe de acordo com cada regionalidade.



O GC retratou como dificuldade a “*concorrência desleal, com valores abaixo do padrão e sem qualidade*”. Nesse contexto, os desafios encontrados não estão relacionados aos consumidores, como é o caso das Clínicas A e B, mas estão relacionados aos concorrentes que atuam no segmento da base da pirâmide. Os desafios encontrados na literatura e referentes ao mercado estão relacionados com a falta de acesso ao capital e de ambiente regulatório para o modelo de negócio, situação que não foi encontrada em nenhum dos casos. Acredita-se que tal fato ocorra porque eles apresentam um posicionamento totalmente voltado para a lógica de mercado, sendo alguns objetivos de impacto social. Desse modo, em sua plenitude, não são considerados negócios sociais.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos resultados encontrados verificou-se que as empresas denominadas “Clínicas Populares” surgiram a partir de uma oportunidade de mercado, tendo por referência os desafios expostos na área pública de saúde e o aumento da procura pelos serviços com preços mais acessíveis. O objetivo com esse trabalho foi alcançado, pois constatou-se que, na ótica das dimensões de um negócio social, descrito por Comini (2016), as empresas estudadas possuem ênfase no mercado e contribuem indiretamente para a redução da pobreza.

Os preços dos serviços mantêm-se bem abaixo do preço do mercado, conforme os gestores. Contudo, os empreendimentos criados para atender a base da pirâmide ainda não conseguiram atingir de forma predominante esse nicho de mercado. Sendo assim, quem tem se beneficiado com os preços mais acessíveis são as camadas sociais mais elevadas. Além disso, verificou-se que, nenhum dos elementos da cadeia de valor (cliente, colaborador e fornecedor) sofrem impacto com as atividades das organizações. Acredita-se que tal situação ocorra devido à geração de valor social fazer parte dos objetivos secundários das organizações.

No entanto, como foi verificado na literatura, há diversos desafios para trabalhar com esse público de baixa renda, por isso a necessidade do envolvimento com o potencial consumidor, por meio da confiança e credibilidade. Proporcionar preços mais acessíveis para a população de baixa renda não é satisfatório, é preciso compreender suas particularidades, levando em consideração o conhecimento endógeno de cada região para a possível adequação dos serviços e/ou produtos que serão ofertados.

Pode-se perceber, através das falas dos entrevistados, que as empresas foram criadas com o intuito de gerar o “valor compartilhado” (PORTER; KRAMMER, 2011). Todavia, elas

atuam ainda de forma tímida, visto que os atores principais nesse processo ainda não foram impactados. A perspectiva capitalista ainda é predominante. Por conseguinte, viu-se entre as empresas, que o valor social é importante, mas não é a base do negócio cuja predominância volta-se para a lucratividade.

Em contraponto, verificou-se que o surgimento desses negócios é uma tendência, devido às falhas do mercado e à necessidade cada vez maior dos serviços básicos para a população desassistida. Em função da popularidade do termo “negócios de impacto”, diversas pesquisas surgem para entender esse fenômeno. Nesse caso, a metodologia utilizada para analisar as empresas não é a única forma de estudá-las, pois os negócios de impacto podem ser analisados por diversos ângulos e possuem diferentes graus de hibridismo, segundo a literatura.

Assim, dentre as limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de acesso à alta cúpula das organizações e a disponibilidade dos gestores em responder ao questionário e à entrevista, visto que um gestor, responsável por dois empreendimentos, negou-se a responder e outro não concedeu nenhuma resposta. Em virtude disso, a pesquisa restringiu-se a três empreendimentos, de um total de seis negócios selecionados. Portanto, sugere-se, para futuras pesquisas, uma maior abrangência das clínicas populares e a verificação das causas para a falta de aderência aos serviços de saúde oferecidos para a base da pirâmide na cidade de Cuiabá-MT.

## 5. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.

ANDRADE, E. N.; ANDRADE, E. O. O SUS e o direito à saúde do brasileiro: leitura de seus princípios, com ênfase na universalidade da cobertura. **Revista Bioética**, v.18, n.1, 2010. p.61-74.

ARAÚJO, C. E.; PONTES, E. **Análise da eficiência do gasto público com saúde**. Word Bank Group. Brasília: [S.n.], 2017. Disponível em: <<http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2017/maio/26/1.a-Banco-Mundial-Eficiencia-do-Gasto-com-Saude-CIT.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2017.

BARKI, E. O mercado da Base da Pirâmide. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013. p.21-40.

BARKI, E. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? **Sociedade e Gestão-GV Executivo**, v.14, n.1, jan/jun. 2015. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996>>. Acesso em 02 set. 2017.

BARKI, E.; AGUIAR, L. Negócios com impacto social em grandes e pequenas empresas. In:

BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013. p.65-81.

BERNARDINO, S.; SANTOS, J. F. Papel das Motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v.1, n.2, 2015. p. 32-55.

BARKI, E.; COMINI, G. M.; CUNLIFFE, A.; HARTE, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v.55, n. 4, 2015. p.380-384.

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

BRAGA, J. M. C. **Motivações no empreendedorismo social**. Porto, 2013. 8 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços). Universidade do Porto, 2013.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São Paulo: ICE e MOVE, [2013 ou 2014]. p.1 a 15. Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

COMINI, G. M.; BARKI, E., AGUIAR, L. O novo campo dos Negócios com Impacto Social. In BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013. p.42 a 64.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. São Paulo, 2016. 166 f. Tese (Livre Docente em Educação) - Universidade de São Paulo, 2016.

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

INEI. Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. **O que é o Setor 2.5**. s.n.t. Disponível em: <<http://inei.org.br/acceleradora25/o-que-e-o-setor-2.5>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORAES-NETO, A. E.; VALENTINI, N. Empreendedores de Negócios com impacto social. In BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2013. p.83 a 99.

Pesquisa Nacional de Saúde 2013. **Percepção do estado de saúde, estilos de vida e doenças crônicas**. [S.l.]: IBGE, 2014. Disponível em < <ftp://ftp.ibge.gov.br/PNS/2013/pns2013.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE**, São Paulo, v.56, n.2, mar-abr. 2016. p.209-255.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Karl Polany (1944); tradução de Fanny Wrabel. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, 2011. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/e9aa/2361d3e3fe7f9cd741248f41928cf822c94e.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, v.26, n.26, 2002. Recuperado de: <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.3, n.1, 2014. p.85-105.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SISTEMA B. **Guia de empresas B**. Brasil: Sistema B, 2017. Disponível em: <[https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2017/04/Guia-de-Empresas-B\\_BRASILa.pdf](https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2017/04/Guia-de-Empresas-B_BRASILa.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2017.

SISTEMA B. **Empresas B Brasil**. Brasil: Sistema B, 2018. Disponível em <<http://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-brasil/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

Sistema de Indicadores de Percepção Social-SIPS-Saúde - 2010. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**. 2011. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110207\\_sipssaude.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110207_sipssaude.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza, a empresa social e o futuro do capitalismo**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2010.

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

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2000.

YUNUS, M. Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. **Global Urban Development**, v.4., n.2., 2008. Disponível em <<http://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2017.

Organização Mundial da Saúde. **Comunicado de prensa conjunto OMS/Banco Mundial.** Disponível em: <<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/uhc-report/es/>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

Pesquisa Índice de Potencial de Consumo - IPC Maps. 2017. Disponível em: <<http://www.ipcbr.com/ipc-maps.html>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais. 2017. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/rendimento-despesa-e-consumo/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?&t=resultados>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração.** Florianópolis: CAPES:UAB