

2ª EDIÇÃO DO
PRÊMIO ICE

TRABALHOS VENCEDORES



ICE

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

Academia ICE

A168p

Prêmio Academia ICE [livro eletrônico] : trabalhos vencedores
2a edição / Academia ICE. – São Paulo, SP: Instituto de
Cidadania Empresarial, 2021. – (Prêmio Academia ICE; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-991094-9-2

1. Empreendedorismo. 2. Negócios de impacto. 3. Inovação.
4. Responsabilidade social da empresa. I. Título.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

2ª EDIÇÃO DO **PRÊMIO ICE**

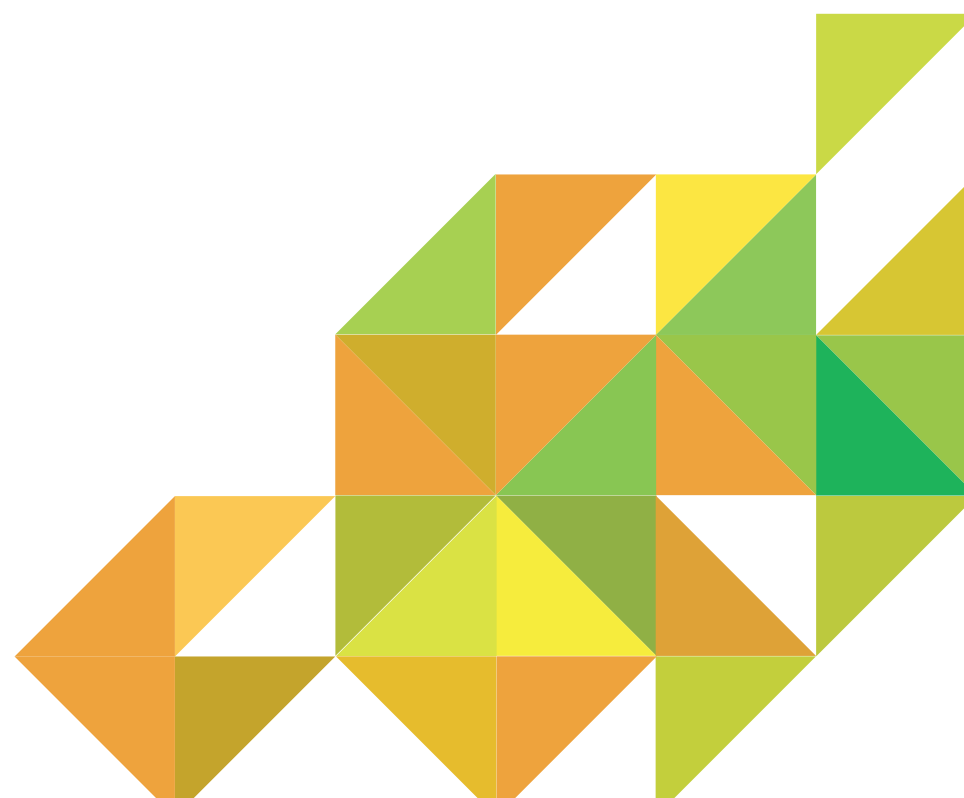
TRABALHOS VENCEDORES





ÍNDICE

1 APRESENTAÇÃO	7
2 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: MAPEAMENTO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS	9
3 INSERÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ARQUITETO NO SEGMENTO ECONÔMICO TIPO C: UM NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL	67
4 NEGÓCIOS SOCIAIS E GRANDES EMPRESAS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA PARCERIAS NA CADEIA DE VALOR.....	109
5 EMPRESAS SOCIAIS: A IMPORTÂNCIA DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR.....	139
6 DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL NO SEMIÁRIDO CEARENSE: O CASO AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL (ADEL)	167
7 GESTÃO COLETIVA DOS BENS COMUNS NA EXPERIÊNCIA DOS BANCOS COMUNITÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO: O CASO DE MATARANDIBA.....	219
8 LISTA DOS AVALIADORES	246





APRESENTAÇÃO

A **2ª Edição do Prêmio ICE**, em 2015, foi realizada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) com o objetivo de reconhecer Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação, produzidos por alunos matriculados ou recém-formados, em Instituições de Ensino Superior do Brasil, estimulando assim a pesquisa científico-tecnológica, a reflexão crítica e a valorização da produção de conhecimento inovador.

Nesta 2ª Edição foram ampliadas as categorias, envolvendo além da graduação, Pós-Graduação *Lato Sensu* (especialização e MBA) e Pós-Graduação *Stricto Sensu* (mestrados). O Prêmio ICE recebeu **18 inscrições** de sete Estados (Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul), tendo contato com o apoio de divulgação da Artemisia.

Ao todo, seis trabalhos foram premiados nesta edição. Dois de **Graduação**: *"Mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais: Mapeamento de metodologias e ferramentas"*, de Ana Carolina Garcia, orientada por Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias (EACH/USP) e *"Arquitetura como serviço: como os arquitetos podem trabalhar com a classe C"* de Luiza Miranda Nigri, orientada por Clécio Magalhães do Vale (UFOP). Dois de **Pós-Graduação Lato Sensu**: *"Negócios sociais e Grandes Empresas: Oportunidades e desafios para parcerias na cadeia de valor"*, de Veridyana de Oliveira Cesar Borges, orientada por Graziela Comini (USP e Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPÊ) e *"Empresas sociais: a importância de autorregulamentação para desenvolvimento do setor"*, de Letícia Caroline Méo, orientada por Valéria Theodoro Ramo (PUC/SP). E dois de **Pós Graduação Stricto Sensu**: *"Dimensões da Inovação Social no Semiárido Cearense: O Caso Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel)"*, de Ana Clara Aparecida Alves de Souza, orientada por José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC) e *"Gestão coletiva dos bens comuns na experiência dos bancos comunitários de desenvolvimento: o caso de Matarandiba"*, de Leonardo Prates Leal, orientado por Genauto Carvalho de França Filho (UFBA).

Esta edição foi coordenada por: **Profa. Dra. Rachel Cavalcanti Stefanuto**, economista pela Unicamp, Mestre em Administração e Política de Recursos Minerais pelo Instituto de Geociências da Unicamp, e Doutora em Engenharia Mineral, pela Escola Politécnica da USP.

Agradecemos a parceria do Fundo Vale que, em 2020, viabilizou o sonho de publicarmos a coleção completa de todas as edições.

Desejamos uma excelente leitura!

Equipe Academia ICE

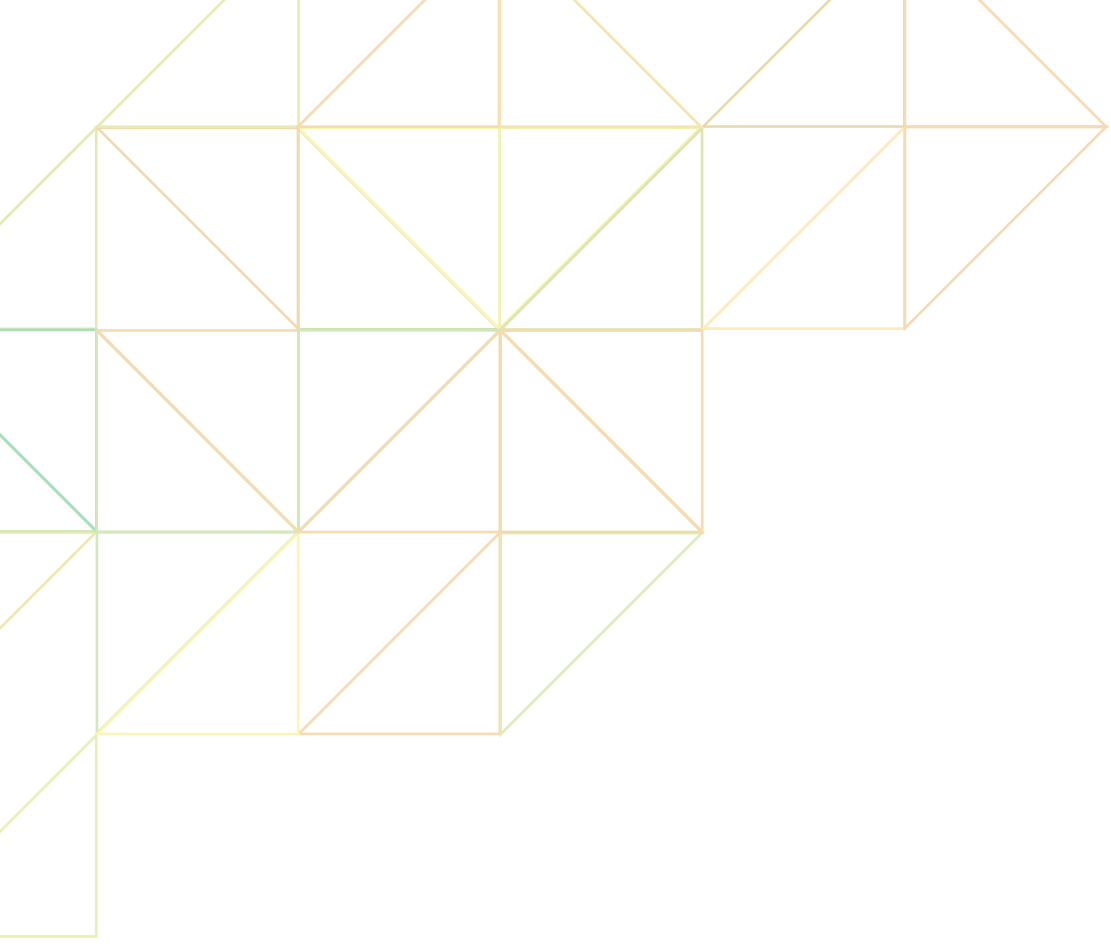


1º LUGAR GRADUAÇÃO
ANA CAROLINE GARCIA

Orientadora
Profa Dra. Sylmara Lopes
Francelino Gonçalves Dias

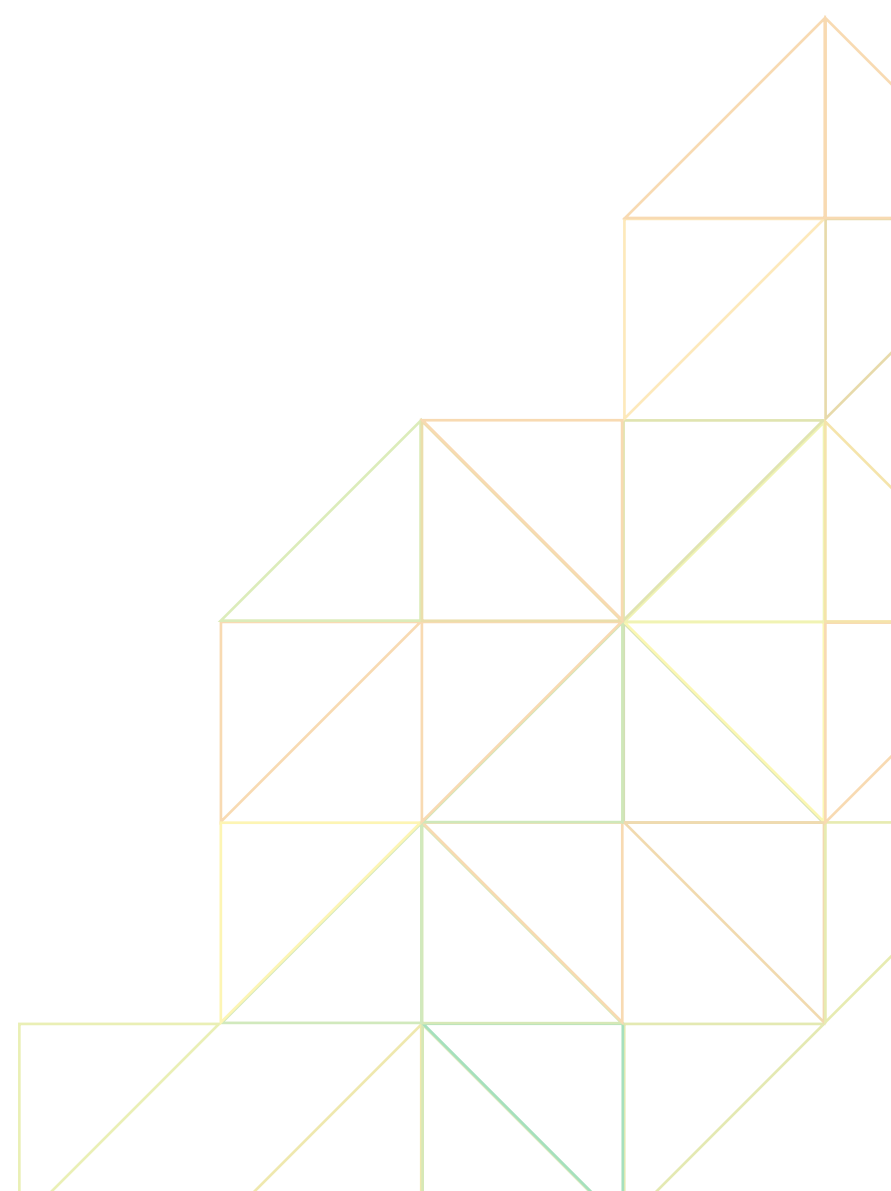
**MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO E
AVALIAÇÃO DE
NEGÓCIOS SOCIAIS:**
MAPEAMENTO DE
METODOLOGIAS E
FERRAMENTAS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – ESCOLA DE
ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES



RESUMO

O objetivo geral deste estudo é apresentar uma contribuição para mensuração de desempenho e avaliação de “Negócios Sociais”, a partir do mapeamento de metodologias e ferramentas. Especificamente, este trabalho visa (i) compreender o campo de Negócios Sociais, seus principais atores e fontes de recursos; (ii) descrever os diferenciais dos Negócios Sociais em relação a outros tipos de negócios, os principais elementos de criação de valor social, a dimensão do impacto social e os desafios para avaliá-lo; (iii) apresentar um modelo referencial para orientar a mensuração de desempenho de Negócios Sociais e do valor compartilhado; (iv) mapear as principais metodologias e ferramentas adotadas no mercado de impacto para avaliação de Negócios Sociais. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com perspectiva exploratória e análise documental, por meio de pesquisa documental, bibliográfica e eletrônica. Para mensuração do desempenho descreve o Modelo Referencial da Cadeia de Valor e os 6 Es: economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia e efetividade. A classe de indicadores relacionados à efetividade busca medir o impacto social. No mapeamento de metodologias e ferramentas foram descritas várias, mas apenas SROI/RDF descreve os passos para mensuração do valor compartilhado. As demais auxiliam na análise de contexto e planejamento das intervenções sociais. Entre as ferramentas, destaca-se o GIIRS, sistema integrado com métricas do IRIS e SROI/RDF.



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	METODOLOGIA.....	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
	3.1 Contextualização.....	19
	3.2 Campo de Negócios Sociais: setor híbrido	22
	3.3 Características e diferenciais dos Negócios Sociais.....	24
	3.4 Geração de valor compartilhado	25
4	MODELO PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: CADEIA DE VALOR.....	28
	4.1 Apresentação do modelo referencial de desempenho.....	28
	4.2 Mensuração do desempenho no contexto da gestão para resultados.....	30
	4.3 Modelo de mensuração do desempenho: Cadeia de Valor e as dimensões 6Es	33
	4.4 Construção de indicadores e mensuração de desempenho de Negócios Sociais.....	34
	4.5 Considerações sobre modelo referencial de mensuração de desempenho adaptado.....	38

5	MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS	38
	5.1 Apresentação das metodologias e ferramentas	38
	5.2 Síntese do mapeamento das principais metodologias e ferramentas	42
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
7	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Vivemos um momento sem precedentes em que o grande desafio de erradicar a pobreza extrema e promover o desenvolvimento sustentável requer responsabilidades assumidas e compartilhadas por todos os atores (SEN, 2000). No início do ano 2013, o Banco Mundial estabeleceu dois novos objetivos, visando alcançá-los de maneira sustentável do ponto de vista ambiental, social e econômico: erradicar efetivamente a pobreza extrema reduzindo para 3% até 2030 a parcela da população que vive com menos de US\$ 1,25 por dia e promover a prosperidade compartilhada por meio do aumento da renda dos 40% mais pobres da população de todos os países em desenvolvimento. De modo geral, a evolução dos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) tem registrado progresso, porém ainda há profundos desequilíbrios sociais em diversos países e urgência em buscar novos caminhos. No Brasil, apesar dos progressos sociais no início da década passada, o País continua entre os mais desiguais do mundo: 7ª economia do planeta e 31º PIB Mundial, mas, infelizmente, a 79ª posição no *ranking* no IDH¹ (PNUD, 2013). A correlação desses indicadores evidencia alta concentração de renda, desigualdade econômica e baixa qualidade de vida, consequentemente vulnerabilidades sociais. Estudos de cenários, de Silva (2012), revelam que há um conjunto de demandas sociais – não supridas adequadamente pelo poder público, pelo Terceiro Setor e nem pelas empresas privadas – que tendem a impulsionar um “setor híbrido²”, voltado ao empreendedorismo social de impacto (*blended enterprise*³), que configuram o Campo de Negócios Sociais. Esse cenário revela o potencial de oportunidades de alto impacto social para quem quer investir e empreender em soluções para diversos problemas que afetam a população brasileira da “base da pirâmide” (BdP).

1 IDH: Índice de Desenvolvimento Humano. É uma medida resumida do progresso, a longo prazo, em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. O objetivo do IDH é oferecer um contraponto ao Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Criado por Mahbub ul Haq e Amartya Sen.

2 Híbrido: termo utilizado por Young (2009, p. 35) ao se referir à organização com duplo desafio de levar retorno monetário a seus *stakeholders* e atingir objetivos sociais definidos.

3 Blended Enterprise refere-se à forma jurídica adotada nos EUA (L3C) e à estrutura conceitual emergente em que as organizações, empresas e investimentos, são avaliados com base em sua capacidade de gerar simultaneamente valor social, financeiro e ambiental.

Cada vez mais, grandes corporações, principalmente multinacionais, tendem a rever suas estratégias de globalização e inovação de produtos e serviços, sob a ótica do capitalismo inclusivo, buscando convergência de investimento com as várias práticas de responsabilidade social empresarial. Empreendedores são desafiados a apreciar de forma mais profunda as necessidades da sociedade e a adotar iniciativas visando gerar valor compartilhado⁴, o elo entre sociedade e os negócios. “O foco da geração de valor compartilhado é identificar o elo entre o progresso social e o econômico”, de modo a potencializar a competitividade de um negócio, ao mesmo tempo em que melhora as condições socioeconômicas nas comunidades em que atuam as empresas. Investidores com interesse em gerar impacto social e/ou ambiental por meio de investimentos têm a expectativa de obter um retorno financeiro sobre o capital e, no mínimo, o retorno do capital investido, prevê Silva (2012, p. 6). Investimentos desse tipo requerem análises além da mensuração do tradicional “retorno” e “risco”; envolve uma terceira dimensão a avaliar: “o impacto”. Outro aspecto a ser considerado é a heterogeneidade das organizações que atuam em setores diversos, seja para captação de recursos, desenvolvimento de parcerias ou prestação de contas aos interessados.

Esse modelo de negócio é novo, mas crescente em nosso país (BARKI et al., 2013), mas a ausência de legislação específica dificulta o acesso ao capital financeiro para a implementação de novos projetos. Brandão (2013) destaca que há necessidade de contar com tecnologia específica para planejamento, apuração e avaliação dos resultados gerados por esses negócios.

Silva (2012, p. 6-7) ressalva que, embora haja famílias e jovens interessados em aportar dinheiro em negócios bem posicionados, o crescimento do mercado brasileiro de impacto dependerá de pelo menos dois fatores: (i) capacidade dos empreendedores sociais oferecerem produtos e serviços inovadores ao mercado. (ii) capacidade do campo em alicerçar suas experiências e suas aprendizagens em modelos de avaliação que consigam perceber a relevância social dos negócios com abrangência nas leituras, sensibilidade na percepção das mudanças e precisão metodológica.

Diversos são os desafios para conceber modelos de avaliação de investimento de impacto, em negócios que têm como missão atender demandas sociais e ambientais por

4 O conceito “Criação de Valor Compartilhado” (*creating shared value*), desenvolvido por Porter e Kramer (2011), envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios).

meio de atividades lucrativas. Há pouca literatura sobre esse tipo de negócios, e os modelos de medição hoje incipientes, de modo geral, revelam que é complexo determinar e evidenciar a contribuição do negócio para cada uma das partes envolvidas (*stakeholders*) – empreendedores sociais, investidores e público-alvo. Um fator crítico para investir nesse mercado é identificar metodologias e ferramentas adequadas para mensurar desempenho e avaliar Negócios Sociais, objeto de estudo do presente artigo. Embora a avaliação de impacto esteja associada às dimensões econômica e ambiental, o foco do presente artigo é a dimensão social, sem a pretensão de esgotar o assunto.

As questões que direcionam esse estudo voltado à mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais – NS – são as seguintes: O que compreende o campo de NS? O que consiste impacto social e como avaliá-lo? Como mensurar o desempenho de NS? É possível mensurar o valor compartilhado entre as partes envolvidas em um NS? Quais as metodologias e ferramentas disponíveis, atualmente, para avaliação de desempenho dos NS?

O objetivo deste artigo é apresentar um mapeamento de metodologias e ferramentas para mensuração de desempenho e para avaliação de "Negócios Sociais", como uma contribuição para direcionamento de investimentos de impacto. Especificamente este artigo visa: (i) Compreender o campo de Negócios Sociais, seus principais atores sociais, bem como as principais fontes de recursos adotadas; (ii) Descrever os diferenciais dos Negócios Sociais em relação a outros tipos de negócios, os principais elementos de criação de valor social, a dimensão do impacto social e os desafios para avaliá-lo; (iii) Apresentar um modelo referencial para mensuração de desempenho de Negócios Sociais e do valor compartilhado; (iv) Mapear as principais metodologias e ferramentas adotadas no mercado de impacto para avaliação de Negócios Sociais.

Nesse sentido, o presente artigo busca sistematizar conceitos, ilustrar um modelo referencial para definição de indicadores de desempenho, apresentar o mapeamento de metodologias e ferramentas específicas, disponíveis no mercado, para mensuração de desempenho e avaliação de impacto de Negócios Sociais, para fins de avaliação de novos projetos e de desempenho de operações em andamento.

2 METODOLOGIA

Essa pesquisa adota a abordagem qualitativa, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica do processo de mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais, sem quantificar valores, baseando-se na análise de metodologias e ferramentas.

Quanto aos objetivos, adota uma perspectiva exploratória e descritiva (GIL, 2008). A maioria dos dados (metodologias e ferramentas) foram obtidos nos seus respectivos *sites*, traduzidos para o idioma português e sistematizados. Sempre que possível, foram comparados com literatura existente, resultando no mapeamento proposto pelo estudo. A pesquisa exploratória, baseada em levantamento bibliográfico, buscou: a) compreender o estágio atual dos processos de avaliação de Negócios Sociais; b) orientar a interpretação e a sistematização da literatura para conceituação dos principais termos relacionados ao objeto da pesquisa, como "Negócios Sociais", "base da pirâmide", "valor compartilhado", "desempenho" e "impacto": A pesquisa descritiva, baseada na análise de documentos (TRIVIÑOS, 1987, apud GERHARDT et al., 2009, p. 35), complementa a pesquisa bibliográfica, visando descrever o processo e as variáveis para propor um Modelo Referencial de Mensuração de Desempenho.

Os procedimentos da pesquisa foram estes: (i) levantamento bibliográfico e documental; (ii) após a leitura e a sistematização das informações dos documentos, recorreu-se à apreciação de metodologias e ferramentas aplicáveis à avaliação de Negócios Sociais.

A técnica de coleta de dados adotada foi a documental, além da pesquisa bibliográfica e eletrônica (GERHARDT et al., 2009, p. 56). Quanto ao instrumental técnico, foram elaborados roteiros para o registro dos dados observados na pesquisa documental, coletados de *sites*, nacionais e internacionais, sobre as principais características, vantagens e limitações das metodologias e ferramentas adotadas no mercado de impacto, como amostra para ilustrar o estágio atual de mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais.

A técnica de análise de dados adotada foi a análise documental descrita por Calado et al. (2005), para localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas nos documentos e *sites*, além da contextualização dos fatos, em determinados momentos. Essa técnica também foi adotada visando à descrição e representação dos documentos de uma forma unificada e sistemática; a análise de conteúdo de *sites* e documentos para coletar métricas voltadas a resolver o problema da determinação do valor compartilhado em empreendimentos híbridos e o registro de dados relevantes para concepção de um modelo para mensuração de desempenho; bem como identi-

ficação de metodologias e ferramentas para avaliação de Negócios Sociais. A análise documental compreende duas etapas: (i) coleta de documentos: localização, natureza, seleção e análise crítica dos documentos; e (ii) análise de conteúdo.

A localização de documentos foi muito diversificada (livros, pesquisas científicas, relatórios de organismos internacionais, *sites* etc.), e a própria natureza do estudo conduziu a pesquisa para determinadas fontes. Quanto à natureza, adotou como (i) fontes primárias a observação participativa em eventos, para descrever o estágio atual dos processos de mensuração de desempenho, o mapeamento das metodologias e ferramentas para determinação do valor compartilhado, mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais; (ii) e como fontes secundárias adotou a observação direta extensiva: análise de conteúdo bibliográfico (livros, artigos em revistas científicas, dissertações de graduação, teses de mestrado e doutorado), discussões em fóruns sociais, discursos, e informações disponíveis em *sites*. Para a seleção dos documentos ser mais produtiva recorreu-se a uma pré-análise dos documentos, considerando a complexidade do objeto de pesquisa e o tempo disponível para a análise da quantidade de material coletado.

A análise crítica de documentos foi fundamental no sentido de controlar a credibilidade e a relevância dos documentos e informações coletadas e a coletar, bem como adequação à finalidade da pesquisa, considerando o prazo limitado. A análise de conteúdo envolveu basicamente três conjuntos de tarefas: a redução dos dados (separação de dados relevantes, classificação e agrupamento), a apresentação e a conclusão. Como resultado da pesquisa foi proposta a adaptação do "Modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es de Desempenho" para mensuração de desempenho de Negócios Sociais e apresentado o mapeamento das principais metodologias e ferramentas do mercado para avaliação de impacto, aplicáveis aos Negócios Sociais, na expectativa de fornecer uma base, ponto de partida para todos os outros membros da comunidade acadêmica interessados no objeto da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Estudos, realizados por Piketty⁵ (2013)⁵, destacam os impactos da dinâmica do processo de acumulação de capital e de distribuição da renda e riqueza na sociedade capitalista, revelando o crescente aprofundamento das desigualdades sociais. O descontentamento com a desigualdade social, associado à atual crise econômica do capitalismo, representa risco de natureza política e social, que pode se converter em uma ameaça para as instituições democráticas (PIKETTY, 2013). O conflito e a instabilidade política aumentam a pobreza e criam obstáculos de longo prazo ao desenvolvimento (PNUD, 2013).

Diante desse contexto, o PNUD (2013, p. 87) destaca a necessidade de uma agenda global mais ampla e com enfoque voltado ao desenvolvimento sustentável. É preciso adotar um modelo mais amplo e mais inclusivo, tornar a medição social e ambiental parte integrante, como se mensura os resultados; ir além de medir o desenvolvimento das nações, considerando apenas a dimensão econômica, com base no PIB⁶ *per capita*, de modo a gerar políticas públicas inclusivas. O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica (SACHS, 2004, p. 36).

Diferentemente da perspectiva do crescimento econômico – que vê o bem-estar de uma sociedade apenas pelos recursos ou pela renda que ela pode gerar – a abordagem integrada de desenvolvimento, defendida por SEN (2000), procura olhar diretamente para as pessoas, suas oportunidades e capacidades. É uma mudança de perspectiva, em que o foco é transferido do crescimento econômico, ou da renda, para o ser humano. A renda é importante, mas como um dos meios do desenvolvimento e não como seu fim. SEN (2000) desvincula o conceito de pobreza do critério de renda, revelando que o verdadeiro desenvolvimento implica a eliminação das privações de liberdade, que limitam as escolhas e as oportunidades de as pessoas alcançarem pleno potencial e exercerem a cidadania. A expansão da liberdade humana relaciona-se com a promoção do desenvolvimento, enquanto que a pobreza limita o bem-estar social e o uso das capacidades humanas (SEN, 2000, p. 10).

5 Thomas Piketty, economista francês, em seu livro *Capital in the Twenty-First Century* (2013) – considerado por críticos como uma atualização do livro *O Capital*, de Karl Marx –, reorienta o debate sobre a crise econômica do capitalismo contemporâneo, com base na análise da evolução da concentração de renda e da tendência da desigualdade, de vinte países, de diferentes continentes.

6 O PIB *per capita* – Produto Interno Bruto *per capita* – é um indicador calculado a partir da divisão do PIB pelo número de habitantes da região e indica quanto cada habitante produziu em determinado período.

O objetivo do desenvolvimento é a expansão das liberdades individuais, mas, apesar de aumentos sem precedentes na riqueza global, o mundo nega "liberdades" substanciais a um grande número de pessoas (SEN, 2000, p. 18). E a ausência de liberdades elementares muitas vezes está diretamente relacionada à oportunidade de saciar a fome, de ter remédios para tratamento de doenças, de se vestir e morar de forma adequada, de ter acesso à água tratada ou saneamento básico. Entre as liberdades instrumentais fundamentais, para que o indivíduo possa viver como deseja, estão as oportunidades sociais, entre outras (SEN, 2000, p. 55). As estratégias de desenvolvimento não podem ter êxito sem igualdade de oportunidades, de modo a democratizar os benefícios e as vantagens do crescimento econômico. As "oportunidades sociais" são as disposições que a sociedade estabelece em áreas como saúde e educação, as quais influenciam a liberdade substantiva do indivíduo viver melhor (SEN, 2000, p. 56).

A criação de oportunidades sociais contribui diretamente para a expansão das capacidades humanas e da qualidade de vida (SEN, 2000, p. 170), o que implica expansão dos serviços de saúde educação, seguridade social etc. A pobreza deve ser vista como privação das capacidades básicas de um indivíduo e não apenas o fato de possuir renda inferior a um patamar preestabelecido, embora o baixo nível de renda seja um critério tradicional para identificá-la (SEN, 2000, p. 131). Por essa perspectiva, ser pobre não significa ganhar menos, mas ser privado das condições mínimas que permitam alcançar o pleno potencial, e uma importante privação é a falta de escolhas (FILHO et al., 2013, apud BARKI et al., 2013, p. 215). Erradicar a pobreza e investir na capacidade das pessoas são prioridades do processo de crescimento (PNUD, 2013).

A abordagem integrada de desenvolvimento combina o uso extensivo do mercado com o desenvolvimento de oportunidades sociais, visando a um progresso simultâneo em diferentes frentes e instituições, que se reforçam mutuamente (SEN, 2000, p. 152). Um exemplo dessa abordagem são as organizações de cidadãos e de movimentos sociais (HENDERSON, 1996, p. 149-153), precursores de tendências sociais, tanto para inovação social como para o desenvolvimento da ética e das sociedades mais humanas. Henderson (1996) cita exemplos como os programas de empréstimos de bancos populares asiáticos. Entre eles, destaca-se o Grameen Bank, idealizado por Yunus – ganhador do Prêmio Nobel da Paz, em 2006 – a partir da concessão de microcrédito, sem garantias e livre de exigências tradicionais dos bancos comerciais. Mais tarde, esse negócio social tornou-se um banco oficial e inspirou Yunus a criar outras cinquenta empresas, a maior parte "Negócios Sociais". Outra abordagem refere-se às organizações privadas com lógica de mercado, que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. Essa abordagem, americana (PRAHALAD; HART⁷, 2002), desafia grandes corporações, principalmente multinacio-

7 Autores do conceito *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, publicado em um artigo e depois em um livro com o mesmo título, relativo a modelos de negócios orientados para o fornecimento de bens e serviços para as pessoas mais pobres do mundo.

nais, a examinar o potencial da inclusão dos consumidores da Base da Pirâmide/BdP⁸ e como o mercado pode impactar o meio ambiente, contribuindo para a diminuição da pobreza. Ela contraria a lógica dominante do mercado com as oportunidades que tornam a BdP um público de consumo não somente viável, como rentável.

Os modelos de empreendedorismo sofreram adaptações para se adequar às condições da sustentabilidade orientada para as práticas de mercado (SCHLANGE, 2006) e ajustar o desempenho ao conceito *triple-bottom-line* (social, ambiental e econômico). O conceito *Triple Bottom Line* está intimamente ligado à necessidade recente que as empresas têm sentido de responder não só aos seus acionistas, mas a todas as partes interessadas na empresa (BROWN et al., 2006).

É neste contexto que surge um novo conceito de negócios. Os chamados Negócios Sociais são modelos que buscam desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta. Onde o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

(NAIGEBORIN, 2010, p. 1)

Em resposta à crise do capitalismo global e à necessidade de se promover oportunidades sociais, soluções inclusivas e sustentáveis, emerge um setor híbrido "Setor Dois e Meio" ou "Campo de Negócios Sociais". Trata-se do mercado de impacto, formado por modelos de negócios que buscam aumentar o impacto social e diminuir os impactos ambientais, visando conciliar retorno financeiro com retorno social, dentro do escopo de livre mercado. Esses negócios são objeto de mensuração e avaliação de desempenho.

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

3.2 CAMPO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: SETOR HÍBRIDO

A construção do Campo de Negócios Sociais é ainda bastante recente, suas " raízes se encontram no questionamento ao sistema econômico global, na ineficiência do poder público" (YUNUS, 2010). "Campo de Negócios Sociais" é um "setor híbrido" que integra o "mercado de impacto" e contempla diferentes formatos de empreendedorismo social com fins lucrativos. Esse "mercado de impacto" visa ao desenvolvimento de empreendimento que buscam soluções para problemas sociais nas áreas de saúde, alimentação, educação, segurança, crédito, entre outras (SILVA, 2012). O fenômeno "Setor Dois e Meio" é a emergência de um "Setor Híbrido" entre o setor empresarial e o Terceiro Setor (COMINI et al., 2012). Tal qual no Primeiro e no Terceiro Setor, esse campo de negócios tem enfoque social e inova ao cobrar preços justos, porém sem priorizar a maximização do retorno financeiro como no Segundo Setor. O "Setor Dois e Meio" desempenha um papel social importante, na medida em que atende demandas que não são suficientemente supridas pelo Estado, pela iniciativa privada e nem mesmo pelo Terceiro Setor, colaborando para redução das desigualdades sociais. Ao oferecer esses serviços ou um produto para classes mais desfavorecidas, cumprem um papel que, em última instância, seria do governo. Alguns autores têm adotado a denominação "Campo de Negócios Sociais" ou "Setor Dois e Meio" para situar o universo dos diversos modelos dos negócios que buscam conciliar retorno financeiro com retorno social (CREMONEZZI et al., 2013). Dentro desse universo do empreendedorismo social, temos uma categoria de negócios sustentáveis, denominados Negócios Sociais (YUNUS, 2007).

Três principais correntes de pensamento descritas por Comini et al. (2012) explicam a origem desses modelos de negócios: a europeia, a norte-americana e a de países emergentes (Brasil e países asiáticos). Essas perspectivas são assim sintetizadas no Anexo 1: (i) na europeia predominam as empresas sociais, originadas de associações e cooperativas; (ii) na americana, são comuns os termos "negócios sociais", "negócios inclusivos" e "Base da Pirâmide (BoP); (iii) nos países emergentes, o foco é em Negócios Sociais sustentáveis.

Embora os negócios com missão social e fins lucrativos estejam cada vez mais comuns no cenário brasileiro, ainda não há consenso nem entre os principais envolvidos no setor sobre sua definição. Enquanto o conceito amadurece, o mais comum é denominá-los, genericamente, de "Negócios Sociais", termo adotado neste artigo.

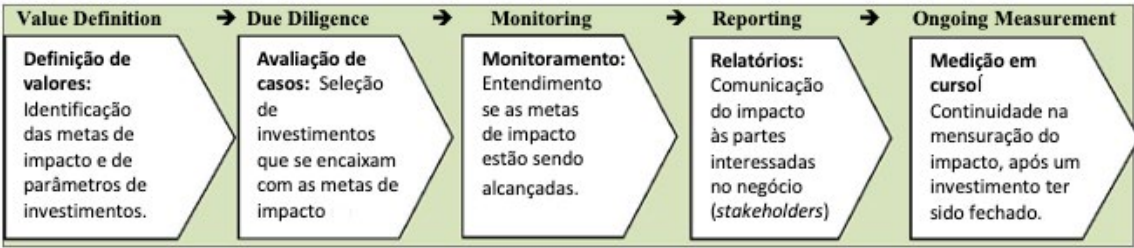
Esse novo formato de negócios requer parcerias com a sociedade, com empresas privadas e com o governo, considerando que a responsabilidade pelos problemas sociais é coletiva (BARKI et al., 2013). A ANDE (2013) descreve os principais atores que desenvolvem e promovem as iniciativas de construção dos Negócios Sociais: (i) os investido-

res (fundos que investem capital em iniciativas que gerem impacto social ou ambiental positivo), (ii) os desenvolvedores (incubadoras, aceleradoras e ONGs que fomentam iniciativas ou que atuam com temas de impacto estrutural) e (iii) os Negócios Sociais em si (empreendedores sociais).

Entre os investidores privados temos as empresas, fundos de investimentos, fundações e institutos, empresarial ou familiar, comunidades ou indivíduos (IZZO, 2013, apud BRANDÃO et al., 2013, p. 152). Os Negócios Sociais têm sido identificados como uma das fronteiras do investimento social, ampliando o campo de atuação de investidores e criando novas oportunidades de geração de impacto (DEGENSZAUIN, 2013). Investimentos de impacto são feitos em negócios que possuem intenção de causar impacto social, além de retorno financeiro (IZZO, 2013, apud BARKI et al., 2013).

Um componente essencial de investimento de impacto é o compromisso do investidor para medir e reportar o desempenho e a evolução dos investimentos. A medição de impacto ajuda a garantir a transparência e a prestação de contas, tão importante para fomentar melhores práticas de investimento de impacto e construção do campo. Em geral, os componentes das melhores práticas de medição de investimento de impacto incluem: (i) estabelecer e afirmar objetivos sociais e ambientais entre as partes interessadas relevantes; (ii) estabelecer métricas de desempenho, sempre que possível padronizadas, relacionadas a esses objetivos, (iii) monitorar e gerenciar o desempenho das investidas contrárias aos objetivos estabelecidos. (iv) relatórios sobre o desempenho social e ambiental para as partes interessadas relevantes.

Fases do negócio na perspectiva do investidor



Fonte : Autor: Garcia (2014) – tradução do Investment Lifecycle in Best e Harji (2013, p. 3)

Para a maioria dos investidores de impacto, a falta de experiência, de dados e de tecnologia para construir a sua própria abordagem para avaliar o impacto faz com que permaneçam à margem, por não terem como comparar as oportunidades de investimento no mercado, nos setores e áreas de impacto. Por esta razão, muitos atores do setor de investimento de impacto têm expressado o desejo de ver uma plataforma de análises comparativas, auditadas, independentes, de forma transparente, que possa facilitar o fluxo de capital e assegurar a liderança em avaliar o desempenho de impacto como um bem público, relata a B-Lab (in: site GIIRS).

3.3 CARACTERÍSTICAS E DIFERENCIAIS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

A principal diferença entre os Negócios Sociais em relação às outras organizações sem fins lucrativos (YUNUS, 2010) é que são autossustentáveis, geram suas próprias receitas, através da venda de seus bens e serviços com foco geração de impacto social. As pessoas e grupos sociais são envolvidos nos negócios inclusivos para o desempenho de diferentes papéis, desde simples consumidores até de protagonistas da iniciativa empreendedora (FISCHER, 2014). Este protagonismo se expressa de formas diversas, conforme o tipo de organização adotada. As demandas mais proeminentes deste setor estão em torno de criar um ecossistema favorável de promoção, aprendizado e compartilhamento de experiências para que este se desenvolva (CREMONEZZI et al., 2013).

Ecosistema de Negócios Sociais



Fonte: REFICCO; VERNIS, 2010, p.104.

Os Negócios Sociais proporcionam oportunidade de inclusão das pessoas que estão na economia informal, trabalhando como produtores, distribuidores ou empregados da sua Cadeia de Valor (COMINI et al., 2012; BARKI et al., 2013).

Naigeborin (2010) exemplifica oportunidades sociais de geração de renda, melhoria da situação socioeconômica e da qualidade de vida dessa população: (i) incluí-las na cadeia produtiva do negócio; (ii) oferecer produtos e serviços de qualidade e a preços acessíveis; (iii) oferecer produtos e serviços que contribuem indiretamente para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a renda das pessoas mais pobres.

3.4 GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

O valor social é criado quando recursos, insumos, processos e programas de ação são combinados para trazer melhorias na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo (FREGONESI, 2005, p. 242). A geração de valor social ocorre quando há remoção de barreiras que dificultam a inclusão, a ajuda àqueles que se encontram vulneráveis e a mitigação dos efeitos indesejáveis da atividade econômica (SEKN, 2006). O aumento da renda proporcionado ao indivíduo de baixa renda é a primeira etapa para a ampliação de suas possibilidades de escolha, tomar suas próprias decisões, como ter a opção de aceitar ou não determinadas proposta de trabalho, de acordo com seus interesses (COMINI, in BARKI et al., 2013).

Os "Negócios Sociais" são organizações que atuam com a lógica de mercado, porém, em sua essência possuem o objetivo de transformação social (CREMONEZZI et al., 2013). O objetivo prioritário é a criação de valor social, enquanto que a criação de valor econômico é um pré-requisito para assegurar a independência financeira e sustentabilidade do negócio. A missão dos Negócios Sociais é gerar valor compartilhado, visando criar simultaneamente valor social e valor econômico. "Ao declarar sua missão, um negócio social deve deixar claro para todos os stakeholders qual o efeito positivo que deseja alcançar" (FILHO et al., 2012, apud BARKI et al., 2013). O propósito de causar impacto social na sociedade, explicitado na declaração da missão, gera automaticamente a necessidade de definição do que se entende por impacto social e sua correta mensuração (FILHO et al., 2013, apud BARKI et al., 2013).

Ao iniciar uma discussão sobre impacto social gerado por iniciativas de mercado é necessário levar em consideração três premissas, relata Filho, Kyama e Comini (apud in BARKI et al., 2013): (i) não tratar o impacto social de forma dissociada das dimensões econômica e ambiental (blended value); (ii) a integração entre impacto social e busca de retornos econômicos depende da natureza da abordagem e das crenças e valores dos gestores; (iii) heterogeneidade do ecossistema de negócios sociais. Os autores ressaltam que esses negócios não fazem parte de um ecossistema homogêneo – investidores, fundações, estudiosos e empresas –, embora todos esses atores compartilhem do mesmo propósito, que é a possibilidade de servir a população de baixa renda. O fato de atuarem em setores completamente distintos – como saúde educação e bens de consumo – impossibilita tratá-los como entidades de um mesmo setor de mercado, tornando complexa a tarefa de definir, mensurar e, principalmente, avaliar o impacto social.

Um negócio social gera lucro, mas como um meio para maximizar o impacto social, não como um fim. Diversos modelos que precedem ou coexistem com os Negócios Sociais têm diferentes níveis de integração entre lucro e impacto (BASSO, 2010). Há duas

correntes de pensamento com relação à distribuição de lucros gerados por Negócios Sociais. Uma defende o reinvestimento do lucro na empresa, visando cumprir uma missão social e ampliar os benefícios socioambientais. A outra defende que a distribuição de lucros faz parte da lógica de mercado e cria condições para recebimento de maior investimento externo, ampliando assim a escala e o efeito multiplicador da iniciativa.

Existe um grupo que se inspira no Nobel da Paz Muhammad Yunus. Eles acreditam que Negócios Sociais são empresas que tentam resolver um problema social desenvolvendo produtos e serviços para a base da pirâmide, fazem dinheiro com isso, mas reinvestem todo o lucro obtido no próprio negócio. Assim, esperam eles, os dirigentes da empresa terão motivação apenas social e usarão os dividendos gerados para promover a atividade a que se dedicam. [...] Por outro lado, existe um segundo grupo que também tem seu principal produto voltado para as classes C, D e E e tem o objetivo de resolver uma demanda social importante, mas que acredita ser possível redistribuir o lucro entre os acionistas.

(GOMES, 2013)

Porter e Kramer (2011) recomendam maior compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa e a tese de que o propósito da empresa deve ser redefinido, no sentido de gerar valor compartilhado, não apenas o lucro, por entender que desta forma promoverá inovação e crescimento da produtividade na economia global. O conceito de valor compartilhado origina-se da corrente conceitual de responsabilidade social corporativa, introduzida por Bowen (1953 apud CARROLL, 1999), ao assumir uma possível interdependência entre as atividades empresariais e elementos da sociedade. O valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (PORTER, 2011). São políticas e práticas operacionais que potencializam a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades (PORTER; KRAMER, 2011).

As empresas criam uma interdependência com a sociedade quando progridem juntas e em sintonia. Cria-se "shared value" – valor compartilhado –, um conceito baseado na premissa de que tanto os resultados obtidos em valores econômicos como em valores sociais deverão ser referidos usando princípios de valor. A criação de "shared value" objetiva identificar e expandir a interação entre progresso social e econômico" (PORTER; KRAMER, 2011). Assim, antes de apurar valores e mensurar o impacto/retorno em responsabilidade social, é necessário saber qual o objetivo do projeto/programa e qual o caminho a percorrer – aqui surge a Teoria da Mudança.

Teoria de Mudanças Sociais x Cadeia de Valor



Fonte: adaptado de Catalog of Approachs to Impact Measurement, The Rockefeller Foundation, 2008, in Brandão et al. (2013, p. 9).

Essa teoria propõe que um projeto, programa ou negócio social apresente suas hipóteses de transformação social (intencionalidade) e ofereça aos empreendedores, aceleradores e investidores uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de gerar impacto.

O desenvolvimento de produtos e serviços para a BdP precisa de "inovações de ruptura", para permitir que uma grande parte da população, com menos poder aquisitivo, possa satisfazer suas necessidades mais básicas (HART, 2006, p. 124). Prahalad (2010, p. 41-50) identificou doze princípios que dão base a uma filosofia de inovação voltada a desenvolver e adaptar produtos e serviços sustentáveis para a população da Base da Pirâmide. Dentre esses princípios, destacamos três: (i) o preço/desempenho de produtos/serviços, (ii) planejamento da cadeia de logística; e (iii) redução da intensidade de recursos, fundamentais para avaliar a capacidade de governança e definir métricas para mensurar o impacto gerado pelos negócios desse crescente mercado (PRAHALAD; HART, 2002),

4 MODELO PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: CADEIA DE VALOR

4.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO REFERENCIAL DE DESEMPENHO

No campo de Negócios Sociais são recentes os estudos, especialmente no que tange às métricas de avaliação de impacto social e de geração de resultado. Para além das análises tradicionais, que se centram no "retorno" e no "risco", os Negócios Sociais incorporam uma terceira dimensão: o impacto.

A avaliação do impacto social está relacionada à mudança na realidade de determinado grupo de pessoas ou área, que se manifesta em determinado período de tempo após as intervenções (BRANDÃO et al., 2014), por isso se apoia em atributos de naturezas temporais, territoriais, metodológicas.

CONCEITOS de Avaliação de Impacto Social

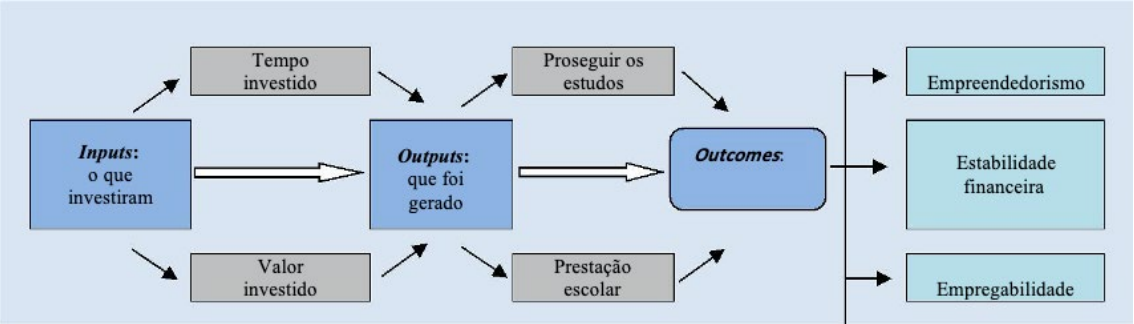
CONCEITOS	FONTE
Avaliações de impacto procuram responder a questões de causa e efeito. Buscam mudanças nos resultados (outcomes) que são diretamente atribuídas ao programa.	Gertler et al. (2010), World Bank Training Series.
Avaliações de impacto comparam os outcomes de um programa contra um contrafactual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Distinto de outras formas de avaliação, o estudo de impacto permite atribuir as mudanças ao programa em avaliação por seguir desenhos experimentais e quase experimentais.	World Bank Dime Initiative – Development Impact Evaluation.
Análises que medem a mudança líquida (net change) nos outcomes de um grupo particular de pessoas que podem ser atribuídas à um programa específico usando as melhores metodologias disponíveis, viáveis e apropriadas para responder à pergunta avaliativa investigada e ao contexto específico.	International Initiative For Impact Evaluation – 3ie, 2008.
Avaliação que considera todas as intervenções realizadas dentro de uma determinada área geográfica.	World Bank – Independent Evaluation Group – IEG.

Fonte: Sistematização de conceitos apresentados por Brandão et al. (2013).

A mensuração de impacto social tem sido objeto de pesquisas desenvolvidas pelo setor público, pelo Terceiro Setor e mais recentemente por pelo Setor Dois e Meio. No entanto, ainda há pouca literatura sobre o assunto, mas observa-se uma convergência dos estudos da Cadeia de Valor como referencial para avaliação, para determinação e avaliação do impacto social. "A Cadeia de Valor é uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações". "É definida como o levantamento de toda ação ou processo necessários para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário" (BENNETT, 1976; WHOLEY, 1979).

A definição de um modelo teórico serve para mapear essa investigação até chegar ao resultado final, que será explorar todas as possibilidades existentes no modelo sugerido (NASCIMENTO, 2010). A Cadeia de Valor de um Negócio Social se estrutura a partir da premissa de que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizado. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (outputs). Esses produtos tendem a gerar benefícios (impacto) para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades. O modelo teórico da metodologia SROI/ REDF é um exemplo de abordagem que possibilita mapear a geração de valor ao longo da cadeia, os impactos que o negócio intenciona gerar no planejamento de intervenções sociais, bem como a mensuração do desempenho de um negócio social, conforme apresentado a seguir.

Modelo Teórico da Metodologia SROI



Fonte: Modelo teórico REDF (2001) in: Nascimento (2010, p. 42).

Para melhor compreensão desse processo, Kyama (2011, p. 2) e Filho, Kyama e Comini (in apud BARKI, 2013, p. 213-214) descrevem os quatro aspectos da cadeia de valor: (i) inputs: recursos investidos na atividade; (ii) outputs: resultados imediatos; (iii) outcomes: os resultados de médio e longo prazos; (iv) impact: impacto, que é a estimativa desses resultados de médio e longo prazos, excetuando-se o que teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio. O impacto social é o resultado

de determinada intervenção: "os efeitos de uma atividade no tecido social de determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõem" (BARKI et al., 2013, p. 213).

	INPUTS	OUTPUTS	OUTCOMES	IMPACTO
	Esforços e recursos investidos na atividade.	Resultados imediatos.	Resultados de médio e longo prazos.	Influência no bem-estar dos indivíduos e suas respectivas famílias.
Valor Social	São os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido	São os produtos diretos e tangíveis obtidos por meio da atividade.	Trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade do negócio.	É a estimativa desses resultados de médio e longo prazos (<i>outcomes</i>) excetuando-se o que teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio
Indicadores (exemplos)	Empregados permanentes, investimentos totais em treinamento de funcionários, investimentos (exemplos) financeiros, agentes de crédito.	Número de clientes, unidades de produto vendidas Ou volume de crédito concedido.	Geração de renda, redução da vulnerabilidade ou aumento do capital social.	Acesso à educação, saúde e moradia, bem como à elevação da autoestima do público beneficiado (-) o que aconteceria de qualquer maneira sem a existência de iniciativa.

Fonte: Filho, Kyama e Comini (BARKI et al., 2013, p. 212).

Um modelo é representação simplificada da realidade, a partir da definição de um conjunto de variáveis ou aspectos, quantitativos ou qualitativos, que se pretende representar, por meio de indicadores. A metodologia proposta pelo GRMD (2009) busca ao mesmo tempo reconhecer a complexidade do tema e perseguir a simplicidade na aplicação. A complexidade está associada tanto a controvérsias sobre o conceito de desempenho e sua mensuração quanto nos objetos de aplicação, de distintos portes, naturezas de atividades, público beneficiário e contextos de atuação. 13

4.2 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO NO CONTEXTO DA GESTÃO PARA RESULTADOS

A avaliação de projetos de Negócios Sociais e do desempenho de negócios sociais já estabelecidos compreende desde o entendimento de seu conceito, objetivos, processo, formato do negócio, escalabilidade dos produtos e serviços, a forma de geração e distribuição dos lucros, do modelo governança até a mensuração do impacto.

Os Negócios Sociais são desenvolvidos por meio de organizações que atuam com mecanismos de mercado, em busca de escala e crescimento, visando gerar, simultanea-

mente, lucro e impactos sociais positivos (REFICCO et al., 2006, p. 405). Independentemente da nomenclatura, toda organização que desenvolve uma atividade de mercado com fins lucrativos, visando gerar simultaneamente impacto social e sustentabilidade, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de pessoas em vulnerabilidade social, é objeto de mensuração e avaliação de desempenho.

Os modelos de Negócios Sociais contam com uma estrutura composta por quatro fatores, explica Yunus (2010): lucro social e ambiental (*social profit equation*); valor proposicional (*value proposition*) – ecossistema – que inclui as partes envolvidas com o negócio e os produtos e/ou serviços; Cadeia de Valor compartilhado (*value constellation*), interno e externo; e o lucro econômico (*economic profit equation*). Quando um empreendedor social consegue criar um modelo que gera lucro, ele tem margem para expandir e investir, tendo como prioridade a geração de benefícios sociais, além dos lucros e dividendos. Esse negócio deve, no mínimo, cobrir os custos de operação (YUNUS, 2010). Como o objetivo maior dos Negócios Sociais é maximizar os benefícios gerados com cada real arrecadado, o lucro é um indicador do uso eficiente dos recursos, ou seja, indica que foi possível repor os gastos e ainda existem recursos para reinvestimento. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente (YUNUS, site). "Para criar impactos sociais, é importante poder mensurá-los por meio de métricas sociais, assim como é possível medir o desempenho econômico de uma empresa por meio de métricas financeiras" (MCFALLS, 2007, apud BASTOS, 2013). Atualmente, há pouca medição ou relato de impacto quantitativo, na maioria dos casos o impacto social está implícito e comunicado sob a forma de imagens/relato de casos (OLSEN; GALIMIDI, 2008).

No contexto de Negócios Sociais, uma boa gestão é aquela que atende às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, criando valor compartilhado para as partes envolvidas. Ao definir os resultados que se deseja alcançar, o modelo deve prever os esforços para implementá-los, considerando que gerir desempenho não significa somente monitorar resultados (GRMD, 2009). O conceito de gestão para resultados não se restringe apenas em formular resultados que satisfaçam às expectativas dos beneficiários das estratégias de geração de valor, mas também alinhar os esforços e arranjos de implementação, através de atividades lucrativas, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização. Diferentes pesos são atribuídos a diversos fatores promotores de resultados. A missão concentra-se em fazer os resultados serem obtidos, e para isso faz-se necessário harmonizar todos esses fatores sob o abrigo de um modelo robusto de gestão para resultados.

Um bom modelo de gestão para resultados deve possuir conjunto de atributos essenciais, tais como: ser dinâmico, abrangente e multidimensional. A gestão deve ser flexível, orientada para resultados e com foco no beneficiário, e adotar mecanismos de controle e *accountability* (GRMD, 2009).

Desempenho é um conceito peculiar para cada objeto (organização, projeto, processo, tarefa etc.) para se alcançar um resultado, sujeito a variações, cujas definições de padrões de desempenho podem ser concebidas caso a caso. Entretanto algumas regras e considerações metodológicas devem ser observadas nas definições específicas de "desempenho": (i) evitar definições reducionistas/unidimensionais; (ii) incluir os aspectos e dimensões significantes no modelo; (iii) deixar fora do modelo os aspectos e dimensões pouco significativas. Existem inúmeros conceitos sobre "desempenho". A maioria converge para uma definição sintética e ao mesmo tempo ampla: "o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados" (GRMD, 2009). "Desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados" (DRUCKER, 2001, p. 80). Mas a definição que melhor se aplica nesse estudo é a seguinte: desempenho pode ser compreendido como um somatório de esforços e resultados" (PALVARINI, 2010). Sintetizando, desempenho = esforços + resultados. O desafio, em se tratando de Negócios Sociais, consiste em identificar os resultados e, principalmente, como mensurá-los.

A "gestão do desempenho": "constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem realizados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação" (GRMD, 2009). A mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Deve-se medir apenas o que é importante e relevante, considerando as seguintes premissas: (i) coletar dados específicos para medir o que importa; (ii) as medidas têm que ser úteis; (iii) primeiro conceber o modelo que defina o seu desempenho, depois o sistema, para mensurá-lo. O sistema de mensuração deve ir além da geração de indicadores e permitir a avaliação do resultado apurado em relação às metas estabelecidas. "Na ausência dessas métricas, as empresas perdem a oportunidade de avaliar seu desempenho de acordo com seus objetivos de atuação" (MCFALLS, 2007, apud BASTOS, 2013).

O modelo é um recurso que representa os aspectos fundamentais, apresentados de forma simplificada, de uma ou várias situações, permitindo assim uma melhor interpretação das dimensões ou variáveis entre si. O modelo de mensuração de desempenho apresentado pelo GRMD (2009) é um modelo lógico-dedutivo, que estabelece uma ordem de causalidade entre as variáveis: um conjunto de esforços que causam um conjunto de resultados. A construção de modelos específicos de mensuração do desempenho implica, inicialmente, a definição de dimensões (variáveis ou aspectos) do desempenho, considerando que desempenho = aspectos relativos aos esforços + aspectos relativos aos resultados. Modelos são, portanto, um conjunto de indicadores

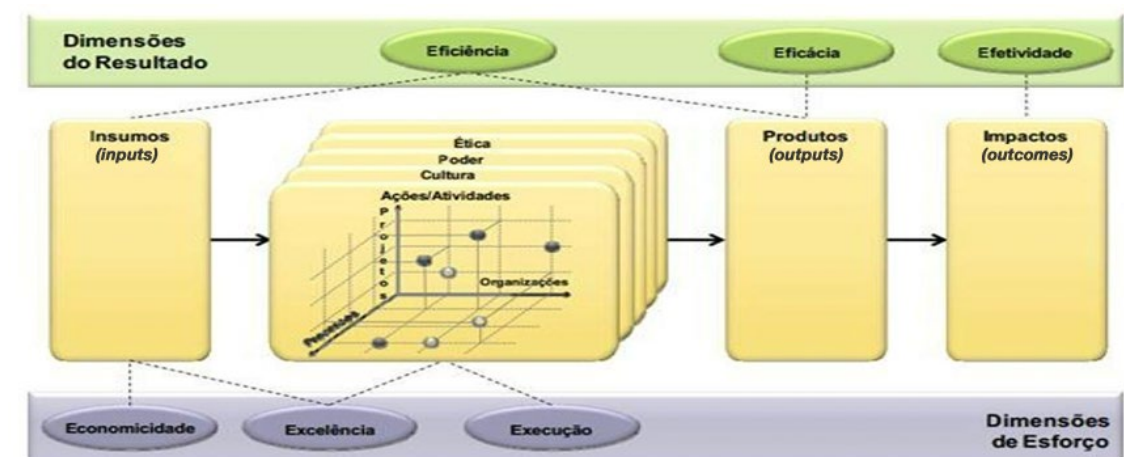
relacionados. De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, em que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficiência, eficácia e efetividade.

4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: CADEIA DE VALOR E AS DIMENSÕES 6ES

Um modelo para medição de desempenho deve considerar múltiplos aspectos nas dimensões de esforço (*performance measurement*) e resultado (*impact measurement*). E a Cadeia de Valor tem se revelado como uma forma de representação das atividades de um empreendimento social, que combina esses diferentes aspectos que devem ser considerados na avaliação de impactos sociais.

O GRMD (2009) apresenta uma concepção de Cadeia de Valor baseada em seis dimensões do desempenho, denominada "Modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho". Esse modelo, originalmente, possibilita que se identifique em cada dimensão os distintos objetos de mensuração, oriente a modelagem de indicadores e permita a construção de painéis de acompanhamento da gestão de Negócios Sociais.

Modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho



O modelo referencial deve definir os objetos de mensuração, a qual nível se deseja criar medidas (dimensão dos 6Es e suas possíveis subdimensões) e as partes interessadas no desempenho do objeto em análise (GRMD, 2009). A Artemisia apresenta em seu site as principais dimensões de impacto: (i) diminuição de custos de transação; (ii) redução de condições de vulnerabilidades; (iii) ampliação de possibilidades de aumento de renda; (iv) promoção de oportunidades de desenvolvimento; (v) fortalecimento da cidadania e os direitos individuais.

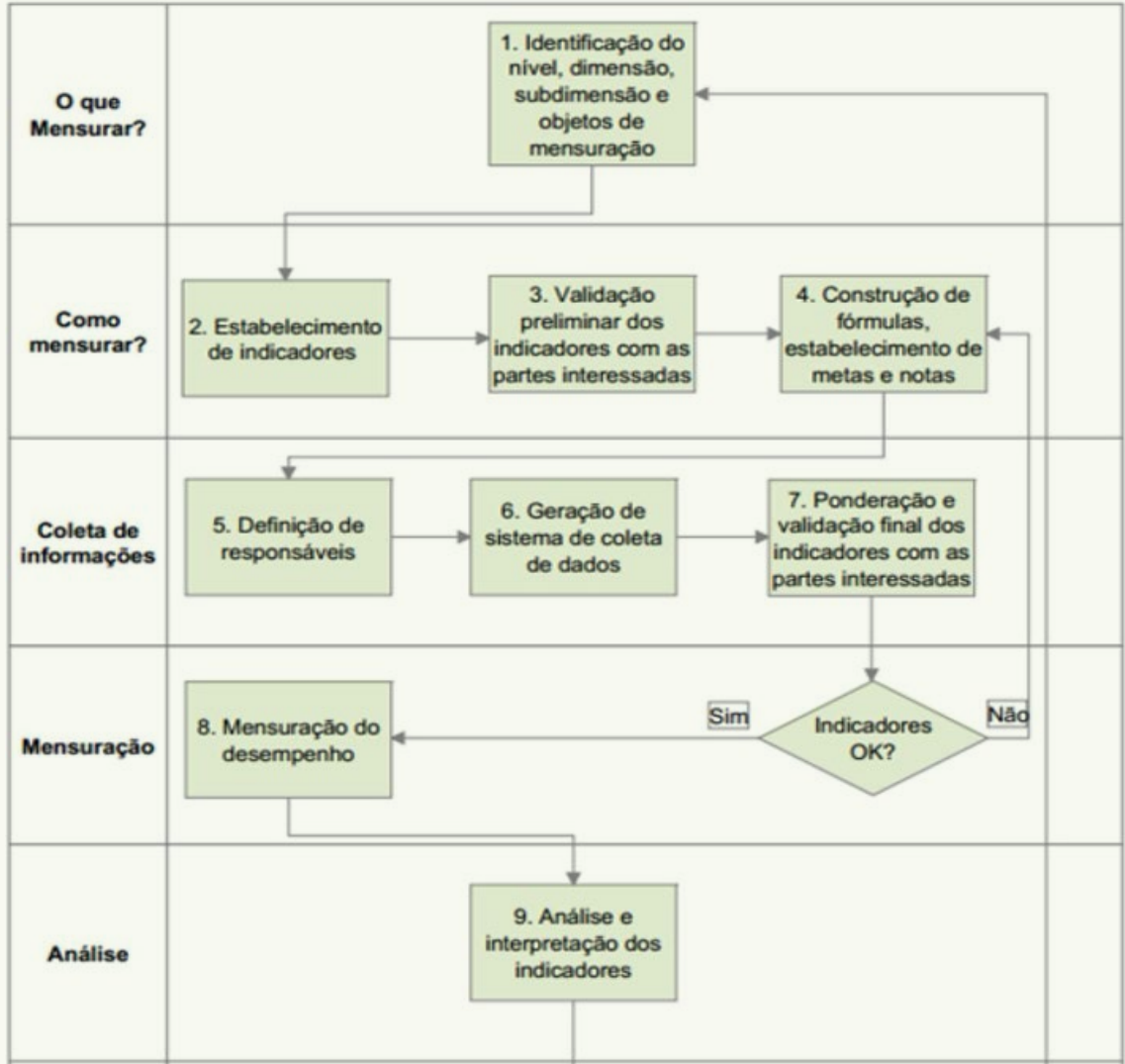
4.4 CONSTRUÇÃO DE INDICADORES E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Mensurar o desempenho dos Negócios Sociais com base nesses elementos da Cadeia de Valor permite que os empreendimentos sociais analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos, quais ações (processos, projetos etc.) são executadas, quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados. Uma combinação dos elementos da dimensão de resultados (insumos, ações, produtos e impacto) da Cadeia de Valor com as dimensões do desempenho (resultado e esforço) permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho (eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, execução e excelência).

A classe de indicadores relacionados à efetividade é a que busca mensurar o impacto social, que é mais difícil de ser mensurado, dada a natureza dos dados e o caráter temporal (GRMD, 2009). A intencionalidade e a capacidade de medir os impactos sociais são critérios diferenciados. Deve haver uma definição clara de que o valor social é resultado da geração de impacto ocorrida em toda Cadeia de Valor.

A escolha de métricas e a compreensão do que se deseja entender é muito importante para medir corretamente o quanto o objetivo de impacto está sendo atingido (FILHO et al., 2011). Embora isso possa parecer óbvio, para determinar quais os indicadores de desempenho devem ser adotados para medir insumos, produtos e resultados, faz-se necessária uma reflexão sobre a maneira como as atividades de uma organização podem gerar impacto, tanto positiva, alvo da organização, como também impacto negativo e não intencional.

Os 10 passos para construção de indicadores



Fonte: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (2009).

Após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as dimensões (variáveis-chave) que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição do desempenho, ou seja, as medidas que serão usadas (como medir?).

Os indicadores servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle do desempenho; viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar (SOUZA et al., 2009, apud PALVARINI, 2010).

Um indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio – suas atividades e processos – atinge uma meta específica (RUMMLER; BRACHE, 2009, apud PALVARINI, 2010).

Ao avaliar impacto social, nos deparamos com dois tipos de indicadores: objetivos e subjetivos (RUAS). Os objetivos refletem estatística (como renda *per capita*, taxas de desemprego, taxa de pobreza) e os subjetivos refletem percepções individuais e avaliações das condições sociais (como satisfação com a vida, com o trabalho, percepção de justiça etc.).

A geração de valor envolve quatro aspectos (*inputs, outputs, outcomes, impact*) e ocorre em toda a Cadeia de Valor de determinada intervenção, sendo o impacto social o elo final desse processo. Os indicadores intermediários da Cadeia de Valor são utilizados para o aprimoramento dos processos, para melhor gestão dos esforços e dos recursos alocados na iniciativa (*inputs*) e dos resultados imediatos e de curto prazo (*outputs*). Os indicadores finais exigem análise mais criteriosa devido a maior complexidade para mensurá-los. Eles buscam evidenciar o resultado do projeto e de longo prazo (*outcomes*) – que são decorrentes dos efeitos causados pelos inputs e pelos outputs – e os benefícios menos tangíveis e duradouros, ou seja, o impacto social.

Indicadores Padronizados IRIS de geração de valor social

Aumento de renda e de bens para os pobres	Melhoramento do bem-estar básico para pessoas carentes	Mitigar a mudança climática
- Geração de emprego - Acesso a energia - Acesso a serviços financeiros - Acesso à educação - Crescimento de renda/ produtividade - Produtividade agrícola - Capacitação - Desenvolvimento comunitário	- Resolução de conflitos - Prevenção e mitigação de doenças - Acesso a água limpa - Habitação a preços acessíveis - Segurança alimentar - Geração de fundos para doações - Melhoria de saúde - Igualdade e empoderamento	- Conservação da biodiversidade - Eficiência em energia e combustíveis - Conservação de recursos naturais - Prevenção da poluição e gestão de resíduos - Energia sustentável - Uso da terra sustentável - Gestão de recursos hídricos

FONTE: Portocarrero e Delgado (2010, in: Comini, 2011).

O impacto social gerado pelos negócios voltados para a base da pirâmide, os Negócios Sociais, podem ser avaliados com base em aspectos tangíveis, como aumento de renda e acesso a bens e serviços, e aspectos intangíveis, como construção de cidadania e desenvolvimento de capital social (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010). Os principais elementos de geração de valor, tangíveis e intangíveis, são descritos na figura abaixo.

Principais elementos de geração de valor

Aumento de renda	Acesso a bens e serviços
- Matérias primas produzidas – principalmente em áreas rurais para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura - Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas - Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica - Eliminação de intermediários - Certificação para produtos diferenciados - Melhores canais de marketing - Economia em compras frequentes	- Redução de preços - Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos - Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas - Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição - Acesso flexível a mecanismos de empréstimos - Eliminação de barreiras à educação
Promoção de Cidadania	Desenvolvimento de capital social
- Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc) - Defesa de interesses públicos - Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos - Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados - Validação da identidade de indivíduos não registrados - Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda - Consciência ambiental - Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional	- Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade - Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade - Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação - Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações - Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas - Melhoramento da autoestima - Associação de interesses individuais - Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais

FONTE: Portocarrero e Delgado (2010, in: Comini, 2011)

4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE MODELO REFERENCIAL DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ADAPTADO

O modelo referencial propõe a formulação, implementação, controle e avaliação de indicadores de desempenho, com base na metodologia "Cadeia de Valor e Es", e mensuração do impacto e do valor compartilhado, através da "Metodologia 6 SROI", combinados com conceitos apresentados por Portocarrero e Delgado (2010), Barki et al. (2013), Brandão et al. (2013) e Artemisia, entre outros.

A proposta de adoção do Modelo da "Cadeia de Valor e 6 Es" como metodologia para mensuração de desempenho de Negócios Sociais permite às organizações (re)pensarem os seus conceitos de desempenho, com alguns aprimoramentos. Como qualquer modelo, este também apresenta limitações e necessita de aplicações para seu contínuo aperfeiçoamento.

5 MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

5.1 APRESENTAÇÃO DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

O objetivo deste capítulo é identificar e mapear metodologias e ferramentas para sistematização das informações, especialmente voltadas para planejamento de intervenções sociais, padronização de métricas, avaliação de impactos sociais e elaboração de relatórios gerenciais.

Um conjunto de elementos teórico-práticos tem balizado o debate internacional sobre essas métricas e merece atenção de investidores, empreendedores e aceleradores que pretendem estimular seu fortalecimento no Brasil (BRANDÃO et al., 2013).

Olsen e Galimidi (2008, p. 19) catalogaram 24 abordagens geralmente adotadas para avaliação de Negócios Sociais, identificando quais se enquadram como sistemas de classificação, sistemas de avaliação e sistemas de gestão.

Catálogo de abordagens para avaliação de impacto

	APPROACH NAME (ABORDAGENS)	RATING SYSTEMS (SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO)	ASSESSMENT SYSTEMS (SISTEMAS DE AVALIAÇÃO)	XMANAGEMENT SYSTEMS (SISTEMAS DE GESTÃO)
1	B Rating System	x	x	
2	Balanced Scorecard Modified to Include Impact			x
3	CHAT (Charity Analysis Tool)	x	x	
4	Compass Assessment For Investors	x	x	
5	Dalberg Approach	x	x	
6	DOTS (Development Outcome Tracking System)		x	
7	Ecological Footprint	x	x	
8	EPRS (Environmental Performance Reporting System)		x	
9	Fair Trade Certification	x		
10	HIP (Human Impact + Profit Framework)	x	x	
11	LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	x		
12	Movement Above the US \$1 a Day Threshold	x		
13	PDMS (Portfolio Data Management System)		x	x
14	PPI (Progress out of Poverty Index)		x	
15	PROI (Political Return on Investment)	x	x	
16	RISE (Real Indicators of Success in Employment)		x	
17	OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts)		x	
18	SIA (Social Impact Assessment)	x	x	
19	Social Rating		x	
20	SROI Analysis		x	
21	SROI Calculator		x	x
22	SROI Framework		x	x
23	SROI Lite		x	x
24	SROI Toolkit Trucost		x	x

Fonte: Galimidi e Olsen (2008).

Dentre essas abordagens apresentadas por Olsen e Galimidi (2008), apenas as ferramentas PDMS e Trucost e as metodologias SROI são voltadas simultaneamente para avaliação e gestão de Negócios Sociais.

Metodologias e ferramentas para avaliar e gerenciar desempenho

METODOLOGIAS E FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
PDMS – Portfolio Data Management System Sistema de Gerenciamento de Portfólio de Dados	Trata-se de uma ferramenta desenvolvida pelo Fundo Acumen com os engenheiros do Google, que permite aos investidores monitorar e avaliar um conjunto consistente de métricas financeiras, operacionais e sociais para cada empresa em um determinado portfólio. A avaliação é voltada Sistema de Gerenciamento para seis áreas: alinhamento com a missão do investidor, sustentabilidade financeira, potencial de escala, potencial de impacto social, capacidade de gestão e eficácia do modelo de negócios.
SROI (Social Return on Investment) Framework: Metodologia retorno social do investimento	É um conjunto de diretrizes para a medição do impacto não financeiro, por investimento, para o uso de empresas, investidores, organizações sem fins lucrativos, financiadores e entidades governamentais. Refere-se a uma metodologia desenvolvida pela REDF ⁹ , que adota conceitos de contabilidade e avaliação financeira de gestão para apuração de valor compartilhado, além de apurar economia para o setor público em função de iniciativas sociais.
SROI Lite	É uma versão simplificada da Metodologia SROI para calcular o impacto em relação ao investimento, desenvolvida por Eric Carlson, da incubadora Global Social Benefit da Universidade Santa Clara, inicialmente documentado pela REDF em 2000. Ele pede aos gestores de empresas para definir os produtos ou serviços (output) mais importantes que eles criam e respectivo custo unitário de produção, por meio de indicadores que podem ser facilmente capturados por meio do curso normal das operações de negócios.
SROI Toolkit	É um sistema de avaliação de investimento de impacto e de gestão desenvolvido para uso de empresas individuais e de carteira de investimento. Desenvolvida pela Venture Group Tecnologia Social (SVT).
Trucost	Oferece uma ferramenta que possibilita a empresas e investidores conhecer, comunicar e reduzir impactos ambientais decorrentes das atividades do negócio, visando gerenciar o risco ambiental e incentivar as partes envolvidas a melhorar o desempenho ambiental em áreas mais relevantes para a empresa e o seu setor.

Fonte: o autor, com base em Galimidi e Olsen (2008).

9 A REDF é uma fundação filantrópica criada por Jed Emerson e George Roberts da empresa de *private equity* Kohlberg, Kravis Roberts & Co. (OLSEN; GALIMIDI, 2008).

Entre as abordagens catalogadas acima, destaca-se a metodologia SROI Framework, da REDF, que pode ser adaptada para calcular o valor compartilhado.

Com relação às ferramentas, há um expressivo conjunto de ferramentas produzidas no campo das métricas de Negócios Sociais de impacto, sobretudo para instituições financeiras. Além dos 20 diferentes instrumentos catalogados para avaliação do impacto de negócios na compilação realizada por Olsen e Galimidi (2008), conforme já demonstrado, há outros mais recentes.

Uma considerável quantidade de inovações tem ocorrido na última década, o que sugere que esse mercado está amadurecendo. O B Rating System, por exemplo, é desenvolvido pela B Lab¹⁰, atualmente fornece uma série de outras ferramentas para apoiar o processo decisório de empresas, fundos e investidores de impacto. Além dessas ferramentas, ora citadas, a Pulse (*Platform for Understanding Long Term Sustainability of Ecosystems*) também tem grande aceitação, entre outras ferramentas de avaliação de desempenho não financeiro. Brandão et al. (2010), ao revisar produções da Rockefeller Foundation (2008) e do J. P. Morgan (2012), visualiza três perspectivas que devem guiar os estudos de impacto de Negócios Sociais: a Teoria de Mudança, a definição de impacto como método (práticas relacionadas à aplicação de RCT) e estudos experimentais acadêmicos. O andamento dos estudos de caso de natureza qualitativa é também considerado como mecanismo que permite entender a complexidade e as particularidades dos resultados de Negócios Sociais.

Para prestação de contas, dar transparência às atividades corporativas, de modo a ampliar o diálogo da organização com a sociedade, os gestores de Negócios Sociais devem apresentar o Balanço Social, também denominado Relatório de Sustentabilidade. O GRI Global Reporting Initiative, instituição global independente, estabelece as diretrizes para relato de sustentabilidade, define indicadores de desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si. O GRI oferece também orientação sobre questões técnicas e específicas relativamente à elaboração dos relatórios.

Para fins de certificação de padrões de processos de gestão e de responsabilidade social, existe o B Corp Certification, as normas AA1000 e a Certificação SA 8000.

10 O A B Lab é uma organização sem fins lucrativos dedicada a usar o poder dos negócios como uma força para o bem.

5.2 SÍNTESE DO MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

METODOLOGias para planejamento e avaliação de impacto social.

Favorecem a disseminação de práticas e linguagem comum no mercado.

METODOLOGIAS	FINALIDADE	VANTAGENS	LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES
Ciclo de Vida de um Negócio Social na perspectiva do investidor ¹¹	Identificar metas de impacto e parâmetros para definir resultados a serem alcançados; selecionar investimentos que articulem “retorno x risco” e impactos alinhados ao portfólio e monitorar resultados parciais e avaliações finais.	Ajuda a orientar o processo decisório dos investidores e a assegurar que suas metas de impacto estão sendo cumpridas. Explicita o ciclo de um negócio na perspectiva do investidor e associa as diferentes etapas deste processo aos dispositivos avaliativos que podem ser utilizados.	A metodologia em si não garante o impacto. Demanda disponibilidade de tempo e custo com pessoal para sua construção. Depende de outros dispositivos de avaliação(interface com a Tese de Mudanças Sociais e convergência para múltiplas dimensões de análises).
Marco Lógico ¹²	Verificar se o projeto está corretamente estruturado e facilitar o seu acompanhamento e avaliação. É basicamente uma matriz que resume o plano sobre o análise de contexto e lógica de intervenção social em um determinado problema.	Facilita o acompanhamento e análises participativas (enfoque nos resultados e não nas atividades do projeto) de fundos e agências de cooperação e a gestão de investimentos de projetos de fundo não reembolsável.	Potencial analítico enfraquecido (atualização e monitoramento das construções referenciadas nesse marco deixaram de realizar ponderações consistentes sobre a relação de resultados de curto prazo/ou produtos e alcances de longo prazo). Tem sido gradativamente substituído pela tese de mudanças sociais, devido ao distanciamento do propósito.
Tese ou Teoria de Mudança ¹³	Capturar, explicitar e articular o contexto no qual a iniciativa se insere, a cadeia causal com clara explicitação dos resultados de médio e longo prazos ou impactos gerados por uma intervenção em uma realidade social.	Ajuda entender os aspectos das intervenções sociais num contexto de complexidade e relações de múltiplas causalidades, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio	A tese em si não garante o impacto, ela elabora racionalmente uma lógica, explicita hipóteses que podem se tornar realidade caso as condições idealizadas sejam cumpridas. Quando elaborada no início do empreendimento deve ser associada a outras estratégias de avaliação do negócio social. Demandam disponibilidade de tempo e custo com pessoal para sua construção.

11 Fonte: Best e Harji (2013)

12 Fonte: Vogel (2012) in Brandão et al. (2013); Pfeiffer (2007), Rodrigues (2014)

13 Fonte: Anderson e Vogel (2012 in Brandão et al. (2013)); Brandão e Ribeiro (2014, p. 7-10).

METODOLOGIAS	FINALIDADE	VANTAGENS	LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES
Mapa de Impacto da SROI/Network ¹⁴	Metodologia para subsidiar o planejamento estratégico de investimento e intervenções sociais, com base em conjunto de princípios para mapear o impacto e determinar os direcionadores de valor, dentro de um negócio social ajudando-o a determinar os resultados gerados por uma atividade lucrativa com missão social	Promove a aproximação e participação dos stakeholders. Ajuda a determinar os resultados gerados por uma atividade lucrativa. Poderá ser aplicada numa avaliação atual do impacto/retorno em negócios sociais ou na previsão de projetos futuros.	A metodologia em si não garante o impacto. Baseia-se nas evidências recolhidas e apenas do que for considerado relevante. Depende de padrões externos apropriados para fazer comparação de desempenho e impacto (Interface com a Tese de Mudanças Sociais e convergência para múltiplas dimensões de análises). Demanda disponibilidade de tempo e custo com pessoal para sua construção.
Mensuração do SROI, da REDF ¹⁵ (Social Return on Investment = Retorno Social do Investimento) (Anexo 3)	Metodologia para calcular o valor dos resultados, tenham estes um valor econômico ou não. Mensura o valor compartilhado e afere o impacto social de um investimento. O SROI é uma comparação entre o valor gerado por uma iniciativa e o investimento exigido para atingir esse impacto	Fornece uma abordagem consistente para a compreensão e gestão de impacto com a flexibilidade para responder às diferentes atividades, organizações e stakeholders (partes interessadas). Responde à seguinte pergunta: Quantos dólares de impacto social são gerados por cada dólar investido	Uma das dificuldades é mensurar o valor humano intrínseco (o valor da causa social é calculado com base em estimativas dos valores adicionados ou da economia gerada pelo Estado em função da intervenção social). Alguns fatores não podem ser quantificados em valores monetários; considerar os aspectos qualitativos. Difícil quantificar riscos associados com o investimento e incorporar à taxa de desconto. Outras limitações: (i) a dificuldade em separar os gastos com a causa social dos gastos do negócio e que podem ser associados a receita; (ii) não considera benefícios como isenção de impostos, doações feitas em mercadorias, taxas de juros mais baixas, entre outros; (iii) nem sempre a causa social gera redução de custos para os beneficiados; (iv)o SROI requer conhecimento de finanças e o ideal é que seja utilizado por profissional especializado

14 Nascimento (2010) e Brandão et al. (2013, p. 13).

15 REDF (2001), Gair (2002), Boyd (2004), Fregonesi (2005), Paula (2009) e Nascimento (2010).

METODOLOGIAS	FINALIDADE	VANTAGENS	LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES
Desenhos metodológicos ¹⁶	Avaliar impactos sociais para orientação de análises participativas sobre o contexto e a lógica da intervenção social, por meio de condução de grupos de controles aleatórios, adotando metodologia de pesquisa experimental das ciências sociais	A ferramenta é amplamente conhecida e muito utilizada na gestão de investimentos de projetos de fundo não reembolsável	O método tende a assumir um fim em si mesmo e~ n'ao mais um meio para alcançar respostas a uma relevante pergunta de investigação. Há um debate sobre a relação entre o grau de precisão dos dados com a viabilidade do processo e a relevância das informações produzidas. Dependa das condições da avaliação (tempo e recursos disponíveis, or exemplo) e não necessariamente de uma escolha do avaliador no campo da cooperação internacional para o desenvolvimento.
Estudos experimentais ¹⁷	Provar por meio de estudos conduzidos por universidades e centros de pesquisas quais as ações causam impacto, para orientar o foco para aplicações relevantes para o setor e ações em larga escala.	Auxilia os investidores a identificar quais ações causam impactos relevantes e amplia as possibilidades de que os negócios sociais sejam eficientes e gerem efetivos benefícios à ampla população.	Demanda tempo considerável para apresentar conclusões precisas, contrariando o dinâmico ambiente dos negócios de impacto social, que busca, a cada instante, soluções inovadores para probvlemas crônicos da sociedade

Fonte: o autor, Garcia (2014).

16 Fonte: White, H. e Bamberg, M. (2007) in Brandão et al. (2013)

17 Fonte: Galimi e Olsen (2008), Davidson (2012) e Bamberg et al. (2012) in Brandão et al. (2013).

Ferramentas para elaboração de relatórios de desempenho

Sistematização das informações

FERRAMENTAS	FINALIDADE	VANTAGENS	LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES
IRIS Impact Reporting Investments Standarts Biblioteca de métricas	Padronizar informações e uniformizar linguagem entre empresas, fundos, carteiras de investimento e outras organizações, servindo como banco de dados de métricas.	Auxilia o trabalho de investidores, aceleradores e empreendedores no acompanhamento do desempenho de Negócios Sociais.	
GIIRS Global Impact Investing Rating System Sistema integrado com métricas do IRIS e metodologia do SROI/ RDF (Anexo 5)	Estabelecer padrão, disponibilizando maior base de dados e linguagem comum, para descrever desempenho social e ambiental de empresas sociais privadas e fundos de desenvolvimento de mercados emergentes	Auxilia o trabalho de investidores, aceleradores e empreendedores no acompanhamento e comparação do desempenho de negócios entre si, de carteiras de investimentos (portfólio), de setores ou de territórios geográficos.	Possibilita obter demonstrações quantitativas do resultado imediato (outputs) alcançado, sobre os produtos obtidos por meio de um negócio, porém o mesmo não ocorre com relação ao dimensionamento dos resultados de médio e longo prazos (outcomes). O GIIRS é um bem híbrido público/privado que cobra por alguns serviços, a fim de torná-lo sustentável.
B-Analytics Plataforma personalizável (Anexo 6)	Ferramentas destinada à apoiar o processo de decisão de investidores de impacto, visando ao aumento do volume dos investimentos de impacto social no mundo.	Permite comparar avaliar e reportar o desempenho social e ambietal de empresas e fundos de pequeno e médio portes.	Medição, aferição e elaboração de relatórios sobre o impacto, sem custo, porém específica para investidores.
B Impacting Rating System, Pulse e outras ferramentas para avaliar desempenho não financeiro (Anexo 7)	Gestão de portfólios, análise integrada de dados, além da avaliação de performance de impactos social/e ambiental.	Divulga, classifica, consolida e compara impacto de investimentos de impacto.	Específico para empresas e instituições financeiras e empresas de pequeno porte.

Fonte: o autor, Garcia (2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração de resultados implica determinar o impacto das ações desenvolvidas e o valor compartilhado entre seus investidores, empreendedores e público beneficiado. O maior desafio da avaliação dos Negócios Sociais reside na mensuração de impacto não econômico. Outro desafio diz respeito à identificação de ferramentas que melhor se apliquem para esse fim, tanto para a avaliação qualitativa quanto para a mensuração quantitativa de impacto socioambiental.

Atualmente, analisando as metodologias e ferramentas disponíveis no mercado, para mensuração de desempenho de Negócios Sociais e avaliação de resultados, sobretudo voltadas para análise de impacto social, constata-se que não existe uma metodologia universal e nem mesmo um sistema global que atenda plenamente a expectativa de investidores e demais atores do mercado de impacto. O que existem são várias abordagens metodológicas e ferramentas, que se complementam. No entanto, as abordagens para medição de impacto e gestão de desempenho de Negócios Sociais estão amadurecendo e se tornando cada vez mais difundidas. Como alternativa para mensuração de desempenho de Negócios Sociais, este estudo apresenta como referencial o modelo da Cadeia de Valor e os 6Es, desenvolvido pelo Ministério de Planejamento, para a Administração Pública.

Como alternativa para apuração do valor do negócio, da causa social e do valor compartilhado, apresenta a metodologia SROI, desenvolvida pela REDF, para o Terceiro Setor. Tanto o modelo quanto a metodologia podem ser aprimorados para atender negócios do Setor Dois e Meio. Entretanto, devemos considerar que a realidade é complexa para ser totalmente representada por modelos teóricos. O modelo referencial busca descrever, explicar ou prever os padrões de comportamento das principais variáveis visando estabelecer uma metodologia para mensuração de impacto e desempenho. A limitação do modelo pode ser atenuada por meio da escolha das variáveis mais relevantes: incluir o que mais importa e excluir o que não importa.

As metodologias Ciclo de Vida do Projeto e Mapa de Impacto, associadas à metodologia Tese de Mudança, podem ser úteis para avaliação de projetos de negócios sociais, apesar das restrições apontadas nos respectivos capítulos. A metodologia "Teoria de Mudanças Sociais", também conhecida "Tese de Mudança", combinada com as "Métricas no Ciclo do Negócio" ou com a metodologia SROI Network, se mostram úteis para avaliação de projetos de Negócios Sociais e planejamento de investimentos de impacto. A SROI, além de subsidiar o planejamento estratégico de impacto social – mapeamento de impactos e planejamento de intervenções sociais –, pode ser adotada para avaliação de projetos de Negócios Sociais. Para a mensuração de desempenho e apuração do valor compartilhado a Metodologia SROI-REDF se revelou como uma alternativa.

A metodologia SROI, que conjuga diferentes técnicas para fins de avaliação do valor compartilhado, constitui-se um importante referencial que possibilita uma avaliação que quantifique e qualifique o impacto socioambiental gerado por determinado negócio. Entretanto, a SROI não pode ser usada de forma generalizada para mensurar o retorno social de qualquer organização, pois não captura e quantifica todos os aspectos da criação de valor de um programa com fins sociais, cabendo aos empreendedores sociais destacar no relatório de desempenho dos Negócios Sociais os principais aspectos qualitativos que produzem impactos na população-alvo, procurando mostrar que existe um significado maior que vai além das métricas.

Com relação às ferramentas para mensuração de desempenho e avaliação de resultados, apesar da diversidade de ofertas, as referências predominantes entre investidores de impacto e empreendedores são restritas, com amplo destaque, ferramenta GIIRS – que adota a taxonomia IRIS e a metodologia SROI – integrada à plataforma B-Analytics, que incorpora o B Impact Assessment. Como ferramentas que sistematizam metodologias, padrões de desempenho e avaliação de impacto, os sistemas GIIRS e B-Analytics se apresentam como melhores alternativas para elaboração de relatórios de desempenho e classificação de riscos de Negócios Sociais. Ambas contam com a base de indicadores e termos técnicos da biblioteca IRIS, que possibilita padronização e análise comparativa de informações, e também com as métricas do B Impact Assessment. Demais metodologias e ferramentas são limitadas e específicas, conforme descritas nas respectivas análises.

Concluindo, o desenvolvimento e o aprimoramento de metodologias e ferramentas específicas para o mercado de impacto requerem colaboração entre os empreendedores sociais, o governo e a iniciativa privada, para mensuração do impacto social e apuração de desempenho dos Negócios Sociais. É importante também que os Negócios Sociais busquem incorporar as melhores práticas adotadas pelas empresas tradicionais e desenvolver planos de negócios de qualidade, considerando avaliação de desempenho histórica e comparativa para facilitar a atração de capitais.

7 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Luciana; NAIGEBORIN, Vivianne. Mapeamento dos Negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, Eduardo et al. (2013). **Negócios Sociais no Brasil**. SP, 2012, p. 236-249.
- AGUILAR, M. J. et al. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.
- ALLEN, Sarah et al. **On the path to sustainability and scale**: a study of India's social enterprise landscape. Hyderabad and Mumbai, India: Intellectcap/ Rockefeller Foundation, 2012, p. 21.
- ANDE, Avina. Potencia Ventures e Plano CDE. **Mapeamento do Campo de Negócios Sociais/Negócios Inclusivos. Resultados**: Categoria Negócios, p. 6. Disponível em <<http://bit.ly/ZPC5VK>>. Acesso em 18 /09/2013.
- ANDERSON, Andrea A. **The Community Builder's approach to Theory of Change**: a practical guide to theory development. New York: The Aspen Institute.
- ARTEMISIA. **Negócios de Impacto Social**. Disponível em <<http://migre.me/okopp>>. Acesso em 20/3/2014.
- ÁVILA, Rafael. **Mapeamento do campo de negócios sociais no Brasil – Infográficos**. ASHOKA Empreendedores sociais e McKinsey & Company Inc. Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- BASSO, Débora Lorenzoni. **Negócios Sociais e Inclusivos**: O nascimento de um novo setor na economia global. Porto Alegre, 2010. TCC do Curso de R.I., da UFRGS.
- B-CORPS. Disponível em www.bcorporation.net. Acesso em 17 de junho de 2014.
- BENETT, C. **Analyzing Impacts of extension programs**, ESC-575. Washington, D.C.: Extension Service – US. Department of Agriculture, 1976.
- BEST, Hilary; HARJI, Karim. **Social impact measurement use among canadian impact investors**. Toronto: Venture Deli e Purpose Capital, 2013.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. In: **Revista de Administração USP**. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409. jul/ago/set., 2012.
- BOSE, Mônica. **Empreendedorismo Social e Promoção do Desenvolvimento Social**. São Paulo, 2012. Tese de Doutorado em Administração, da FEA/Universidade de São Paulo.

BOWEN, H. Rothmann. **Social Responsibilities of the Business Man**. NY: Harper & Row, 1953.

BOYD, Jessica. **Measuring Social Impact**: The foundation of Social Return on Investment (SROI). London: SROI Primer Nef/London Business School, 2004.

BRANDÃO, Daniel. **Métricas para Negócios de Impacto Social**. São Paulo: in Relatório Anual Move, 2012/2013, p. 18-20, 2013.

_____; MAGALHÃES, Thaís. **Avaliação de Impacto**. São Paulo: in Relatório Anual Move 2013/2014, p. 5-7, 2014.

_____; RIBEIRO, Antônio. **Teorias de Mudanças**. São Paulo: in Relatório Anual Move 013/2014, p. 8-10, 2014.

_____; CRUZ, Célia et al. **Métricas em Negócios de Impacto Social**: Fundamentos. SP: in Relatório Move/ICE, 2013.

BROWN, Darell et al. **Triple Bottom Line**: a business metaphor for a social construct. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona, Depart. d'Economia de l'Empresa. March, 2006.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. In: Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999.

BULL, M.; Compton, H. Business Practices in Social Enterprises. **Social Enterprise Journal**. V. 2(1), p. 42-60, 2006.

CALADO, Silvia dos Santos et al. **Análise de documentos**: método de recolha e análise de dados. Metodologia da Investigação. Portugal: DEFCUL, 2004-2005.

CAMPANHOLO, Tarcisio et al. **A riqueza na base da pirâmide – inclusão social pelo consumo e criação de novos mercados**. Uberlândia/MG: Revista da Católica, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CAVALCANTE, F. **Como determinar o valor de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado**. Disponível em <<http://migre.me/ouQvu>>. Acesso em 30 de junho de 2014.

CAVALCANTI, Maralysa C. de Souza et al. **Empreendedorismo Sustentável e as Dimensões de Schlange**: Um Estudo Multicasos em Pequenas Empresas Sergipanas. VI Encontro de Estudos em Estratégias. Bento Gonçalves/RS. Maio de 2013.

CHU, Michael. **Commercial Returns and Social Value**: The Case of Microfinance. In: Documento apresentado en la conferencia sobre pobreza mundial organizada por la Harvard Business School, Boston, MA, 1 al 3 de diciembre de 2005.

COMINI, Graziella Maria. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: **Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios Sociais e inclusivos**. Instituto Walmart/Ashoka, junho de 2011. _

_____.; TEODÓSIO, Armino dos Santos. **Responsabilidade Social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos Negócios Inclusivos no contexto brasileiro**. São Paulo: VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPEGS, maio de 2012.

_____.; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. A three-pronged approach to social business: A Brazilian Multi-Case Analysis. In: C. K. **Prahalad's Legacy: Business for Poverty Alleviation**. San Diego: C. K. Prahalad's Legacy, 2011, p. 2-30. In: RAUSP, Edição Especial. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397; p. 2-30; p. 385-397 jul./ago/set, 2012.

CREMONEZZI, Paula B.; CAVALARI, Danielle, C.; DIAS, Sylmara L. F. Gonçalves. **Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de Negócios Sociais: um estudo de caso**. [S.l.] VII ENAPGS – Encontro nacional de pesquisadores em gestão social, 2013. EES, J. Gregory. The Meaning of Social Entrepreneurship. Center of Advancement of Social Entrepreneurship, 2011. Original: 1998. Revisada. 2001. _

_____. ANDERSON, Beth B. Nonprofit management. Scalling social impact: Strategies for spreading social innovations. In: **Stanford Social Innovation Review**, 2004.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, p. 32-53, 2010.

DEGENSZAUIN, Andre. **Entrevista ao Instituto BRF e BRF – Grupo Máquina Comunicação Corporativa**. Disponível em <<http://migre.me/ohSii>>. Acesso em 28 de maio de 2013.

DIAS, Sylmara L. F. Gonçalves. **Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria da reciclagem**. Tese de doutorado. São Paulo, 2009.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**, 1999. Disponível em < _ <http://ppbr.com/ld/8-gestaosocial.asp>>. Acesso em 17/5/2014.

_____. **As tensões planetárias no limite**. São Paulo: Blog Humanidade contra as cordas, 2014. Disponível em <<http://migre.me/oksVo>>. Acesso em 19/5/2014.

_____. **Indicadores de Progresso Social: medindo o que importa**. São Paulo: Blog _ Ladislau Dowbor, 2014. Disponível em <<http://migre.me/okNDc>> Acesso em 30/6/2014.

DRUCKER, Peter F. **As Organizações Sem Fins Lucrativos**. Lisboa: Difusão Cultural, 1990.

EMERSON, Jed. Mighty Wave. In: EMERSON, Jed et al. **Impact Investing: Transforming how we make money while making a difference**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

ETHOS. Instituto. **Introdução ao Balanço Social**. Disponível em <<http://migre.me/okNMV>>. Acesso em 18/6/2014.

FILHO, Gilberto R. Oliveira; KYAMA, Renato Seiki ; COMINI, Graziella. Os desafios de mensurar o impacto social. In: BARKI, Eduardo et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.

FISCHER, Rosa Maria. Negócios Sociais. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para formação em gestão social**. Salvador: Editora CIAGS, 2014.

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

FREGONESI, Mariana S. F. do Amaral et al. **Metodologia SROI: Uma proposta para cálculo do valor socioeconômico das organizações do Terceiro Setor**. ENANPAD, UnB Contábil, Brasília: vol. 8, n. 2, Jul/ Dez – 2005. p. 239-261.

FURTADO, Celso. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

GAIR, Cynthia. **SROI Act II: A Call to Action for Next Generation SROI**. RDEF Investment in Employment and Hope, 2009.

_____. **A Report From the Good Ship SROI**. The Roberts Enterprise Development Fund/ The Roberts Foundation. São Francisco, 2002.

GELFAND, S. Why IRIS? Impact Investing. In: **Stanford Social Impact Review**, 2012.

GERHARDT, Tahiana E. et al. **Método de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERTLER, P. **Final Report: The Impact of Progesa on Health**. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute, 2000.

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

GIIRS. **Global Ratings & Analytics for Impact Investing**. Disponível em <<http://giirs.org>>. Acesso em 3/10/2013.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

GOMES, Patrícia. **Entenda o(s) conceito(s) de negócios sociais**. Porvir. Disponível em < <http://migre.me/okNRP>>. Acesso em 14 de maio de 2013.

GONZÁLEZ, D. **Metodologias para avaliação de impacto**. Todos os artigos. Next Billion Brasil, 2011. Disponível em <<http://migre.me/okzAo>>. Acesso em 30/6/ 2014.

GRAIG, E. **Logic models theories of change and evaluation**. Usable knowledge, 2010.

GRAMEEN Bank. <www.grameen-info.org/>. Acesso em 2 de abril de 2014.

GRMD – Guia Referencial de Mensuração de Desempenho. Brasília, Ministério do Planejamento, 2009. Disponível em <<http://migre.me/rSRoT>>.

GUNN, Robert; DURKIN, Chris. **Social Entrepreneurship – A Skills approach**. Policy Press, 2010.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução: Rocha, L. de O. POA: Bookman, 2 _ 006, 232 p.

_____. MILSTEIN, M. Criando Valor Sustentável. **Rae Exec.** **3**, p. 66-79, mai-jul, 2004.

HASHIMOTO, M. Negócios com causa: a nova geração de empreendedores que lucra fazendo o bem. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, n. 292, p. 66 a73. e p. 81. Maio 2013

HENDERSON, Hazel. **Construindo um mundo onde todos ganhem**. Editora Cultrix, SP, 1996. HERRERA, Carolina Bohórquez. Negócios Sociais: um estudo de caso da empresa Midiacom.net. 2013. Mestrado em administração.

_____. **Negócios Sociais**. Artigo sobre a tese/estudo de caso da empresa Midiacom.net. 2013.

IBGE. www.ibge.gov.br

IRIS. Disponível em <<http://iris.thegiin.org>>. Acesso em 18/5/2014.

KAPOOR, Anju Gupta. **Review of the impact evaluation methodologies used by the operations evaluation department over the past 25 years**. Washington, D.C.: The World Bank, 2002.

KHANDER, Shahidur et al. **Handbook on Impact Evaluation**: Quantitative Methods and Practices. Washington, D.C.: The World Bank, 2010.

KNOBLAUCH, H.; FLICK, U.; MAEDER, C. Qualitative methods in Europe: the variety of social research. **Forum: Qualitative Social Research** n. 6 (3). Art. 34. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LANZONI, Luciana. **Relação entre negócios sociais e investimento social**. Instituto BRF. 2013.

MACFALLS, R. Testing the limits of “inclusive capitalism”: a case study of the South Africa HP i-community. **The Journal of Corporate Citizenship**. V. 28. Summer, 2007. 2 8

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negocios Inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá: SEKN, 2010.

MARTINS, Humberto et al. **Guia de Governança para Resultados**. Edição Publix, 2010.

MATIAS, Eduardo Felipe. **A Humanidade contra as Cordas**: a luta da sociedade global pela Sustentabilidade. São Paulo. Grupo Editorial Record/Editora Paz e Terra, 2014.

MCKINSEY & Co. **Social Impact Assessment Portal**. Disponível em <<http://mckinseysociety.com/social-impact-assessment/>>. Acesso em 29/7/2014.

MERCADO DE IMPACTO. **Os desafios de ser pioneiro**. Disponível em <http://migre.me/okCDw>>. Acesso em 11 abril de 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Guia Referencial para medição de desempenho Manual para construção de Indicadores**. Secretaria de Gestão. 2010.

MOURA, Anita Maria de. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2011.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 269-279, 2005.

MORGAN, JP. **Perspectives on Progress**. The Impact Investor Survey, 2013.

_____. **Impact Investments**: an emerging asset class. Global research: 29 de nov. 2010. Rockefeller Found./GIIN. Disponível em: <<http://migre.me/ojLVv>>. Acesso em 31 de jul. 2012.

MULLER, C. José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Porto Alegre, 2003.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Introdução ao Universo de Negócios Sociais**. 2010. Disponível em < _ < <http://migre.me/okO8u>>. Acesso em 12/5/ 2014.

_____. **Negócios sociais**: um modelo em evolução. 2010. Disponível em http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf>. Acesso em 12/4/2014.

NASCIMENTO, Davi. **A mensuração do retorno social de Investimento**. Tese de dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. 2010.

NESST. **No free ride**: Sowing the seeds of impact enterprise. Rockefeller Foundation, 2012.

_____. **Enterprising Solutions in Low-Income Comm**. NESST: Annual Report 2013-2014.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. In: **Cadernos de pesquisas em Administração**. São Paulo, V. 1, n. 3, 2º semestre, 1996.

O'DONOHUE, Nick et al. **Impact Investing**: An emerging class of assets. Global Research: J.P. Morgan, 2010. P. 72-77.

OLIVEIRA, Flávia R de Souza et al. **Mapa de Soluções Inovadoras**. Gestão de Negócios Sociais e Inclusivos. Ashoka Empreendedores Sociais e Instituto Wal Mart. Volume 4. 2013.

OLSEN, Sara; GALIMIDI, Brett. **Catalog of Approaches to Impact Measurement**: Assessing Social Impact in Private Ventures. The Rockefeller Foundation, 2008.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

PAULA, C. L. S. de et al. Mensuração do retorno social de organizações sem fins lucrativos por meio do SROI. **Contabilidade Vista/Revista**, BH, v. 20, n. 3, p. 127-155, Jul/Set 2009.

PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. **Planejamento e Orçamento Governamental** – Coletânea V. 1 (p. 145-190). Brasília: ENAP, 2007.

PNUD. **Relatórios do Desenvolvimento Humano 1990-2013**. A ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado.

PIKETTY, Thomas. **Capital in the Twenty First Century**. Paris: Editions du Seuil, 2013.

PORTER, M. et al. **Progress**. Washington, DC: Social Progressive Imperative, 2013.

_____; KRAMER, M. E. **Creating Shared Value**. USA: Revista Harvard Business, 2011.

PORTOCARRERO, Felipe, DELGADO, Álvaro. Negocios Inclusivos y generación de valor social. In: SEKN, ed. **Negocios Inclusivos**: Iniciativa de mercado con los pobres de Iberoamérica. Washington, DC: IADB, 2010, p. 301-326.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

_____; HART, Stuart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy & Business*, v. 1, n. 26, 2002.

PRODANOV, Cleber C. et al. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**: Um guia para administradores e investidores. Tradução: Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

REDF. The Roberts Enterprise Development Fund. **SROI Methodology**. São Francisco, 2001. Disponível em www.redf.org. Acesso em 6/8/2014.

REFFICO, E. et al. Empresas Sociais: Uma espécie em busca de reconhecimento? In: **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 404-418, out./nov./dez. 2006.

REFFICO, E. et al. Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social: un Matrimonio Complejo. In: **Debates IESA**, volumen XV, número 3, 2010.

RIBEIRO, G. **Anotações de aula "Avaliação de Impacto de Negócios Sociais"**. MBA, 2012.

ROCKEFELLER Foundation. **Accelerating Impact Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry**. 2012. Disponível em <<http://migre.me/oub5b>>. Acesso em 30 de novembro de 2014.

_____. **Impact in Private Ventures**, 2008.

_____. **GIIRS. Global Impact Investing Ratings System**. Disponível em <<http://migre.me/omBlf>>. Acesso em 25 de janeiro de 2015.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Planejamento e avaliação de projetos sociais**: marco lógico revisitado. GIFE. 2014. Disponível em <<http://migre.me/otG5q>>. Acesso em 11 ago. de 2014.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema**: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. Disponível em <<http://migre.me/okDu5>>. Acesso em 2 de abril de 2014.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. RJ: Garamond, 2002.

_____. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALTUK, T. A. Portfolio Approach to Impact Investment. **Global Social Finance Research**, J. P. Morgan, 2012.

SCHLANGE, Lutz E. **What drives sustainable entrepreneurs? Entrepreneurship and Small Business Management**. Switzerland: ABEA, p. 6.

SCHUMPETER, A. Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda, 1997.

SEBRAE. **Negócios Sociais**: diretrizes estratégicas para a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais. Serviço Brasileiro de Apoio Sebrae, 2013.

. _____. Banco de ideias: exemplos de negócios sociais no Brasil. In: Sebrae. **Olhar Compartilhado**. <<http://migre.me/okyuw>>. Acesso em 26/5/2014.

SEKN. **Effective management of social enterprises**: lessons from businesses and civil society organizations in iberoamerica. Cambridge, Massachusetts: David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University Press, 2006.

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

SIEBER, W. Los actores en la dimensión local. In: RODRÍGUEZ GUTIERREZ, F. (editor). **Manual de Desarrollo Local**. Gijón: Trea, 1999, p. 445-458.

SILVA, Alan Pereira de Andrade. **Mensuração de desempenho socioambiental**: Estudo de casos em negócios sociais brasileiros. São Paulo: Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão Ambiental pela EACH de São Paulo, 2014.

SILVA, Rogério. **Rosas dos Ventos**. Relatório Anual Move 2011/2012 – Primeiras histórias. Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social. 2012, p. 4-10.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. RJ: Quality Mark, 1993.

SLOMSKI, Walmir. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUSA, Edileusa Godói de; BUENO, Juliana Moro; SOUSA, Márcia Gomes de; SANTOS, Lucas Tech dos. O Perfil do Empreendedor Social e suas Dimensões de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social RIGS**. jan./abr. 2014, v. 3, n. 1 p. 33-56.

SOUZA, D. L.; SAID, M. L.; KOCK, M. B.; MALACHIAS, R. A.; LAPA, L. R. Indicadores de Desempenho. Tribunal de Contas da União. Brasília, 2009.

STERN, J. M.; SHIELY, J. S.; ROSS, I. **The EVA Challenge**: implementing value added change in an organization. New York: John Wiley & Sons, 2001.

SIVESIND, Karl Henrik et al. **Methodological Guideline for Impact Assessment**. Working paper n. 01/2014. Third Sector Impact. Patrocinado pelo European Union's Seventh Framework Programme (FP7) 2014.

TISCOSKI, Gabriela Pelegri; ROSOLEN, Talita; COMINI, Graziella Maria. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais**: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. Rio de Janeiro: XXXVII Encontro ANPAD, 2013.

TEODÓSIO, A. dos S. de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: projects in the Brazilian context. In: **Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 3, 2012.

TORRES, H.; BARKI, Eduardo. **Por uma classificação dos negócios com impacto social**. VII

TRUZZI, Renata. Empresas não buscam apenas lucro, mas também o bem-estar social. **Site G1**. 2012. Disponível em <<http://migre.me/otaeH>>. Acesso em 20 /7/ 2014.

_____. Entenda o(s) conceito(s) de negócios sociais. 2013. In: **PORVIR – Inovação em educação**. Disponível em <<http://migre.me/otaFj>>. Acesso em 22 de julho de 2014.

UNITED NATIONS. **Global Compact**. Site: <<http://www.unglobalcompact.org>>.

VOGEL, I. **UK. Review of the use of “Theory of Change”** in International Development. Departament for International Development – DFID, 2012.

WHOLEY, J. **Evaluation**: Promise and performance. Washington D.C.: Urban Institute, 1979.

WORD BANK. **Impact Evaluation**: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank. IEG Independent Evaluation Group, 2006.

YOUNG, D. Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). **Nonprofits and Business**, Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução: L. Abramowicz. RJ: Elsevier, 2010.

_____. Credit for the Poor: Poverty as Distant History. **Harvard International Review**. 007. Disponível em <<http://migre.me/okOuo>>. Acesso em 5/11/2013.

_____. **Discurso Prêmio Nobel da Paz**. 2006.

_____; MOINGEON et al. Building social business models: lessons from the Grameen experience. In: **LRP – Long Range Planning**. Paris: Elsevier, 2010.

_____. **Building social business models**: lessons from the Grameen experience. Paris: Working Paper, 2009. Disponível em <<http://migre.me/okDPp>>. Acesso 14 de junho de 2014.

_____. **YUNUS Centre**. Disponível em <www.yunuscentre.org>. Acesso em 30 jun 2013.

_____. **YUNUS Negócios Sociais Brasil**. Disponível em <<http://www.yunusnegociossociais.com>>. Acesso em 10 de março de 2014.

ZEVALLOS, Emilio. PYMES pueden ser pilares del desarrollo. **El Diario**, La Paz, 2003. 3 1

ANEXOS

ANEXO 1 – Empreendimentos sociais do Setor Dois e Meio

PERSPECTIVAS	EUROPEIA	NORTE-AMERICANA	PAÍSES EMERGENTES	
			ÁSIA E OUTROS	BRASIL
Tipo de Negócio	Empresa Social.	Negócios Sociais, Negócios Inclusivos e Negócios para a Base da Pirâmide (BdP)	Negócios Sociais	Negócios Sociais, Negócios Inclusivos Negócios de Impacto e Negócios para a BdP
Origem	Economia Social: Associações e Cooperativas.	Expansão do Terceiro Setor e de ações de Responsabilidade Social Corporativa.	"Globalismo" Popular	Empreendedorismo Social.
Conceitos	Organizações, iniciadas por um grupo de cidadãos, com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade	Empresas híbridas (<i>blended enterprise</i>), que buscam soluções inovadoras para inclusão social, adotando lógica de mercado capitalista, com fins lucrativos.	Organizações privadas que buscam, por meio da lógica do mercado, soluções sustentáveis aos problemas sociais	Organizações, grupo de pessoas e empresas privadas que, por meio de práticas de mercado, sustentáveis, buscam gerar impacto social e rentabilidade.
Missão Social	Apoiar setor público na solução de problemas sociais, como migração e desemprego.	Gerar impacto social por meio de inovações nas atividades comerciais.	Reduzir a pobreza e promover transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados.	Promover a inclusão social, a redução da pobreza e a transformação social.
Público-alvo beneficiado	População marginalizada e grupos desfavorecidos.	Consumidores de baixa renda.	População excluída ou marginalizada e consumidores de baixa renda.	População excluída ou marginalizada, consumidores de baixa renda e produtores.
Lucro	O lucro é reinvestido na organização ou retorna para a comunidade.	Expectativa de redistribuição dos lucros entre os acionistas. A distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado.	Todo o lucro obtido é reinvestido no próprio negócio. Não distribuem dividendos.	Admite as duas possibilidades: reinvestimento no próprio negócio ou divisão de dividendos.

PERSPECTIVAS	EUROPEIA	NORTE-AMERICANA	PAÍSES EMERGENTES	
			ÁSIA E OUTROS	BRASIL
Formato Jurídico	Organizações da sociedade civil com forte apelo para finalidades públicas.	Organizações privadas com função social (<i>blended enterprise</i>).	Indiferente, mas com lucro.	Associações, Coope-rativas, Soc. Ltda. Organizações privadas com função social.
Legislação	Formato jurídico similar, porém com autonomia legal Legislação diferente em cada país.	Diferentes formatos, L3C ¹⁸ - Low-Profit Limited Liability Company; B-Corp ¹⁹ - Benefit Corporation.		Não existe legislação específica para NS. Utilizam modelos jurídicos de empresas tradicionais.
Autores/Referências	Borzaga e Defourny, (2001 apud Young, 2009), Bull (2006) Gunn (2008); Borzaga, Galera (2009); Márquez (2010); Fisher e Comini et al. (2012).	Hart e Prahalad (2002) Trexler (2008 apud Moura, 2011), Young (2009), Márquez (2010); Diochon e Anderson (2009, apud Moura 2011) Barki et. al. (2013).	Henderson (1996) Yunus (2007) Yunus (2010) Comini (2012) Yunus (2013) Barki et al. (2013)	Yunus (2007), Moura (2011), Fisher e Comini (2012). Cremoneezzi, Cavalari e Dias (2013) Oliveira (2013) Vasconcelos (2013)

ANEXO 2 – Métricas no ciclo de vida do negócio na perspectiva do investidor

	Definição de Valores do Investidor	Due Diligence	Tese de Mudança	Plano de Avaliação de Impacto	Monitoramento de Resultados Parciais	Avaliação Final	Avaliação Ex-post
OBJETIVO	Identificar metas de impacto e parâmetros para o investimento. Definir resultados a serem alcançados.	Selecionar investimentos que articulem retorno – risco e impacto alinhados ao portfólio.	Com o investimento definido, desenhar sua tese de mudança com clara explicitação de outputs e outcomes.	Desenho de estratégias a serem utilizadas para conhecer o impacto do negócio.	Acompanhar e comunicar resultados	Avaliar o negócio ao final do ciclo de investimento e comunicar os resultados	Acompanhar o impacto após o encerramento do investimento.
PERGUNTAS	Que valores devem orientar meu portfólio? Que resultados pretendemos alcançar com este portfólio?	Que negócios melhor respondem ao desenho do meu portfólio?	Que resultados o negócio vai gerar? Como vai gerar estes resultados? Que premissas existem?	Quais desenhos metodológicos serão utilizados para conhecer o impacto? Que informações serão coletadas? Quando?	O que está acontecendo? Que resultados estão sendo produzidos?	Quais os resultados sociais gerados? O negócio é de fato capaz de gerar transformação social?	Qual a perenidade dos resultados? O que se sustenta depois de terminado o investimento?

Fonte: Métricas em negócios de impacto social, in: Brandão et al. (2013, p. 7).

18 As denominadas L3C – sociedade de responsabilidade limitada de baixo lucro – estão sujeitas a tributação dos lucros, mas podem receber incentivos fiscais, recursos incentivados de investidores e de fundações.

19 B-Corp: organizações com fins lucrativos que buscam gerar impacto positivo significativo para a sociedade e o meio ambiente.

ANEXO 3 – Metodologia SROI – Mensuração do Valor Compartilhado

VALOR	CONCEITO	CÁLCULO	DESAFIO
Valor Econômico (puro):	É criado quando existe retorno financeiro sobre um investimento considerando a remuneração do capital investido.	Divisão do Fluxo de Caixa Livre ou LOP ²⁰ (lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras ou fluxo de caixa operacional) pelo CPMP (Custo Médio Ponderado do Capital). O LOP pode ser obtido através da Demonstração de Resultados ou Déficit/Superávit do Exercício, no caso das organizações sem fins lucrativos. Mas o CPMP deve ser calculado considerando a estrutura de capital da empresa: o custo do capital de terceiros (contratos de empréstimos e dívida com terceiros) e o custo de oportunidade do capital próprio.	Determinar o custo de oportunidade do capital próprio.
Valor socioeconômico ou Compartilhado	Uma entidade com fins sociais pode possuir uma atividade econômica, geralmente consequência de sua causa social e a atividade social em si. O Negócio cria valor socioeconômico através da atividade econômica (geração de receita pela transformação de recursos, insumos e/ou processos em produtos ou serviços passíveis de venda) e da atividade social (geração de receita pela redução de custos para o setor público).	Incorpora certos elementos de valor social quantificados monetariamente ao valor econômico gerado. O cálculo do valor da entidade ou valor do conjunto representa o valor que a entidade sem fins lucrativos em análises tem para a sociedade. Para calcular esse indicador deve-se somar o valor do negócio com o valor da causa social e subtrair as dívidas de longo prazo existentes na entidade.	Medir o real valor social (há fatores que não podem ser traduzidos monetariamente, apesar de terem participação na geração de valor social e do valor socioeconômico).
Valor Social (puro)	É missão, a razão de existir, dos Negócios Sociais, criada na medida em que recursos, insumos, processos e programas de ação são combinados, visando promover melhorias na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo.	Fluxo de caixa futuros trazidos a valor presente (projeção do número de pessoas atendidas, a redução do custo médio por pessoa para o governo, o aumento médio na receita do governo por pessoa (IR, por exemplo) e os gastos operacionais da empresa. Para fazer tal previsão é preciso determinar quais informações são relevantes e analisar todos os impactos da causa social na comunidade e verificar quais deles acarretam economias para o governo e podem ser traduzidos em valores monetários. É importante ressaltar que cada entidade ou cada causa social tem sua taxa de desconto, pois o interesse pelo investimento pode ter diversas razões.	Calcular o valor da causa social: capturar o impacto da causa na vida dos indivíduos e na comunidade em que eles vivem e a redução dos gastos públicos.

Fonte: Autor, Garcia (2014). Sistematização de conceitos diversos. Copeland et al. (2000); Stern et al. (2001); Rappaport (2001); Martin; Petty (2004); Frezati (1998). In: Fregonesi (2005).

20 LOP é o lucro operacional ajustado para cálculo do EVA, ou seja, lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras, ou ainda, é o resultado operacional de uma empresa, independente da forma como ela está financiada (Fregonesi et al., 2005).

ANEXO 4 – Métricas para Fundos de Investimentos, Investidores e Capital de Risco

FERRAMENTA	FINALIDADE	VANTAGENS	LIMITAÇÕES	CONSIDERAÇÕES
B Impact Rating System: Sistema de classificação/ medição de impacto social e ambiental de uma empresa.	Classificar atributos financeiros e não financeiros de B corporations (empresa B).	Sem custo. Possibilita a comparação de investimentos (B Corporations registradas Empresa B).	Específica para Bancos e Fundos de Investimentos.	Os dados devem ser preenchidos pelo usuário em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
Pulse – Platform for Understanding Long Term Sustainability of Ecosystems: Banco de dados para gestão de portfólios, análise integrada de dados sobre clima, ambiente e saúde, além da avaliação de performance de impactos social e ambiental, como eventos climáticos extremos.	Ferramenta de coleta de dados de impacto para fundos e empresas, sem benchmarks específicos, para investidores.	Sem custo. Possibilita consultar dados consolidados de desempenho financeiro e não financeiro.	Específica para gestão ambiental.	Dados inseridos e analisados pelo usuário em plataforma <i>on-line</i> .
CDFI¹ Data Project: Porta-voz das Instituições Financeiras de Desenvolvimento Comunitário, para promover o acesso justo ao crédito e a serviços financeiros para pessoas e comunidades carentes da América.	Divulgar o impacto de todos os CDFIs sem benchmark específico, para CDFIs/ Investidores de CDFIs.	Sem custo. Consolidação de dados de desempenho financeiro e não financeiro.	Específica para CDFIs - Instituições Financeiras de Desenvolvimento Comunitário.	Dados inseridos por usuários em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
Community Investment Impact System: Sistema de investimento de Impacto Comunitário.	Publicar, sem frequência definida, dados financeiros e não financeiros consolidados, para Fundo CDFI	Sem Custo. Benchmark entre outros CDFIs e CDEs.	Específica para CDFIs e CDEs.	Dados inseridos por usuários em formulário de pesquisa específico analisados por terceiros, via web.

FERRAMENTA	FINALIDADE	VANTAGENS	LIMITAÇÕES	CONSIDERAÇÕES
NCIF³ Social Performance Metrics: Fundo de Investimento Comunitário Nacional pioneiro na medição de desempenho social para bancos e atração de investidores.	Gerar relatórios públicos com sumário e dados específicos de cada instituição, para Investidores CDFIs.	Sem custo. Benchmark entre CDBIs	Específicas para CDFIs e CDBIs.	Coleta de dados de pesquisas e análise dos resultados realizada por terceiros.
CDVA³ - Measuring Impacts Toolkit: Aliança de Capital de Risco para Desenvolvimento Comunitário: consultoria e administração de fundos especializados na identificação de áreas inexploradas com potencial de mercado.	Divulgar de forma geral o impacto de todos os fundos sem informações específicas.	Sem custo. Consolidar dados de desempenho financeiro e não financeiro de negócios sociais para CDVC.	Específica para CDVC - Community Development Venture Capitalists.	Dados inseridos por usuários em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
CARS - Assessment and Rating System: É o único sistema de avaliação e classificação de instituições financeiras de desenvolvimento comunitário (CDFIs).	Fornecer dados consolidados de desempenho, financeiro e não financeiro.	Benchmark entre outras organizações avaliadas pelo CARS - Assessment and Rating System.	Custo moderado, específica para Investidores de CDFIs.	Os dados devem ser preenchidos pelo usuário em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
Pacific Community Ventures Consultoria para avaliação de impacto e capital para empresas situadas em bairros carentes, por meio de assessoria, capital, avaliação de impacto, políticas e melhores práticas empresariais.	Gerar relatório de desempenho não financeiro do negócio, para investidores institucionais, fundos de private equity e grandes fundações.	Benchmark de desempenho entre tendências mais amplas de mercado sem a intervenção do investidor.	Custo alto.	Coleta de dados de pesquisas e análise dos resultados realizada por terceiros.

Fonte: Filho et al. (BARKI et al., 2013, p. 228-230) – adaptado pelo autor, Garcia (2014).

ANEXO 5 – GIIRS Global Impact Investing Rating System

SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE INVESTIMENTO DE IMPACTO GLOBAL
Definição: É um sistema com a maior base de dados de desempenho social e ambiental de empresas sociais privadas e fundos de desenvolvimento de mercados emergentes, que fornece, aos seus usuários resenha, e dados abrangentes e transparentes, auditados de forma independente. Objetivo: Estabelecer padrão de desempenho social/ambiental de empresas e fundos, visando estimular o setor de investimentos do impacto. Aumentar montantes aplicados em investimentos de impacto. Aumentar a eficiência de due diligences, o investimento e o processo de relatório de investimentos de impacto. Melhorar de forma mensurável no impacto das empresas e fundos classificados como eles buscam melhorar as suas classificações GIIRS. Aumentar volume de capital investido em alto impacto, impacto investir oportunidades. Promover melhor compreensão do campo de investimento de impacto, como GIIRS publica dados sobre o desempenho do impacto de mercado agregado e oferece educação para os investidores sobre como utilizar os dados recolhidos através de impacto GIIRS. Subsidiar investidores e fundos no processo de alocação de recursos. Produtos/ Serviços: O GIIRS usa uma metodologia cross-indústria e inter-geográfica (metodologias de avaliação análogas as adotadas por agência de risco, como Standard & Poor ou Moody's), integrada com o IRIS - Relatórios de Impacto e Padrões de Investimento, por este oferecer uma linguagem comum para descrever o desempenho social e ambiental de uma organização. Custo para o usuário final: O GIIRS é um bem híbrido - público/privado - que cobra por alguns serviços, a fim de torná-lo sustentável. Por exemplo, o usuário pode obter a avaliação do desempenho socioambiental gratuitamente, desde que a empresa social seja submetida à uma auditoria independente, para obter uma classificação oficial de seu desempenho pelo GIIRS. Além de providenciar a devida a documentação que comprove os resultados, a empresa social ou investidores deveram arcar com o custo de auditoria. Métricas: Padronizadas Benchmarking: Possibilita a comparação de desempenho socioambiental de empresas de diferentes localidades, áreas de atuação e tamanho, para subsidiar investidores e fundos no processo de alocação de recursos. Oferece aos investidores a possibilidade de comparar investimentos de impacto através da área, setor, indústria, tamanho, utilizando mais de 40 versões de avaliação (GIIRS Tailored Assessments). Como o IRIS fornece um conjunto independente e confiável de métricas para que as organizações possam relatar o seu impacto, sempre que possível, o GIIRS adota métricas e definições IRIS integrado no seu sistema de classificação. Os indicadores IRIS abrangem uma série de objetivos de desempenho e incluem métricas especializados para uma variedade de setores, incluindo serviços financeiros, agricultura e energia, que são úteis aos GIIRS. Com base nas métricas IRIS, o sistema GIIRS está ajudando a garantir que as métricas e definições dentro de seu sistema de classificação sejam aprovados e aceitos pelo setor investimento de maior impacto. Descrição da organização: informações sobre missão, modelo operacional e a localização e uma investida. Desempenho do produto: descrições de produtos e serviços das investidas, base de cliente-alvo. Desempenho financeiro: métricas consistentes com os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) e as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS). Desempenho operacional: descrições de políticas das empresas do portfólio, de funcionários e o desempenho operacional. Impacto do Produto: descrições e medidas dos benefícios de produtos e serviços de determinda organização. Glossário: definições para termos comuns e que são referendados pelo IRIS. Usuário: Consultores e investidores institucionais: fornece informações para auxiliá-los à tomar decisões inteligentes de investimento de impacto; Fundos de Investimento: Classificações para auxiliá-los a captação de recursos, em análise de empresas para fins due diligence e gereciamento de desempenho de de fundos de impacto; Empresas que buscam capital de investimento: Classificações para auxiliar empresas de no levantamento de capital, elaboração de relatórios e gerenciamento de desempenho de empresas de impacto, à nível global. Quem gerencia? B Lab - agência de certificação independente e sem fins lucrativos. Quando foi criado? 2010. Limitações: Possibilita obter demonstrações quantitativas do resultado imediato (outputs) alcançado, sobre os produtos obtidos por meio de um negócio, porém o mesmo não ocorre com relação ao dimensionamento dos resultados de médio e longo prazo (outcomes)

Fonte: www.giirs.org (tradução livre pelo autor, Garcia. 2014); Comini et al. (2013, p. 223); Brandão (2013, p. 19).

ANEXO 6 – GIIRS – Plataforma B-Analytis Plataforma B-Analytics

PLATAFORMA B-ANALYTICS
Definição: B Analytics é uma plataforma personalizável, com uma série de ferramentas para medição, aferição e elaboração de relatórios sobre o impacto.
Objetivo: Fornecer ferramentas necessárias para os investidores de impacto tomar decisões inteligentes de investimento de impacto, visando o aumento do volume dos investimentos de impacto social no mundo.
Produtos/Serviços: Ferramentas para: (i) localizar empresas e fundos; (ii) acompanhar tendências de mercado; (iii) medir e avaliar o que julgar importante; (iv) obter referências e relatórios; (v) melhorar impacto e (vi) classificações GIIRS .
Custo para o usuário final: sem custo.
Métricas: Customizadas / personalizáveis
Benchmarking: Permite comparar, avaliar e reportar o desempenho social e ambiental de empresas e fundos de pequeno e médio porte.
Resultados: pesquisas sobre mais de 1000 empresas e fundos; tendências em investimento de impacto e de negócios responsáveis por relatórios de tendências de mercado; dados de empresas e fundos em sua carteira, a plataforma, a cadeia de suprimentos ou associação, com flexibilidade para medir o que julgar importante; base de dados de desempenho social e ambiental em empresas privadas a nível mundial, para aferir o impacto da carteira de investimento do fundo ou da rede e, inclusive, exportar dados aos interessados; roteiro de melhorias para aprofundar o impacto da carteira ou rede das empresas. As empresas podem se beneficiar de uma abordagem "do-it-yourself" consultoria, acessando recursos disponíveis <i>on-line</i> , gratuitamente, como parte do Estudo de Impacto B. classificações GIIRS Padrões "ouro," para medição do impacto nos investimentos de impacto; classificações rigorosas, abrangentes e comparáveis de uma empresa ou de um fundo de impacto social ou ambiental:
Coleta de dados: dados inseridos e analisados em plataforma <i>on-line</i> .
Usuário Final: Investidores e Conselhos de Investimentos
Quem gerencia? Organização americana sem fins lucrativos B Lab.
Quando foi criado? Em setembro de 2013.
Limitações: Destinado à empresas e fundos de pequeno e médio porte.

Fonte: www.b-analytics.net – Tradução livre pelo autor, Garcia (2014).

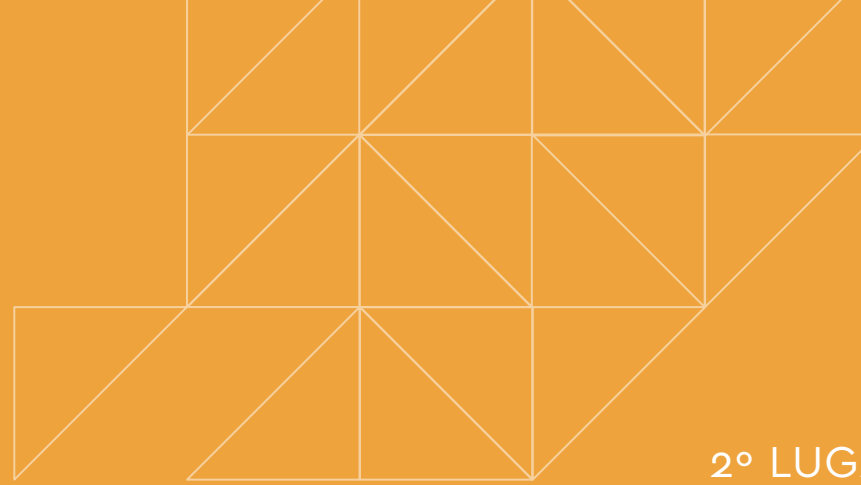
ANEXO 7 – B Impact Assement e Métricas IRIS Ilustração de métricas do B Impact:

Métricas financeiras: métricas rastreadas no B Impact Assessment com foco no desempenho financeiro.

MÉTRICAS IRIS	CRITÉRIOS
Lucros antes de juros e impostos (FP3673)	Valor do lucro líquido da organização antes de juros e impostos, durante o período do relatório.
Lucro antes das doações (FP3274)	Valor do lucro líquido da organização antes de doações, calculado à partir do o lucro total, excluindo doações e menos despesas totais.

Métricas Opcionais para Modelo de Negócios de Impacto: Métricas rastreadas no B.I.A. que as organizações podem optar para obter relatório com foco no seu modelo de negócio social ou ambiental.

MÉTRICAS	CRITÉRIOS	INDICADORES
Famílias Cliente: Pobres (PI1726)	Número de famílias pobres originais que eram clientes da organização no período do relatório.	Indicador de servir os clientes em necessidade
Poupança de Energia dos produtos vendidos (PI7623)	Poupança de energia durante a vida útil de produtos da organização para os produtos que foram vendidos durante o período de referência.	Indicador de impacto para produtos ou serviços destinados a conservar o meio ambiente
Objetivos de Impacto Ambiental (OD4108)	Objetivos de impacto ambiental prosseguidos pela organização.	Indicador de compromisso de impacto ambiental para investidores em ações.
Colaboradores com Deficiência Permanentes (OI4038)	Número de colaboradores com deficiência empregadas pela organização (remunerados por tempo integral e parcial) ao final do período de referência.	Indicador de desenvolvimento da força de trabalho
Objetivos de Impacto Social (OD6247)	Objetivos de impacto social prosseguido pela organização.	Indicador de compromisso com impacto social para investidores em ações
Redução de resíduos (OI7920)	Quantidade de reduções desperdício alcançado pela organização durante o período do relatório, através de programas de substituição, a reciclagem ou recuperação.	Indicador de impacto para produtos ou serviços destinados a conservar o meio ambiente
Economia de água com serviços(PI2884)	Quantidade de economia de água ao longo do período de referência, devido às serviços da organização.	Indicador de impacto para produtos ou serviços destinados a conservar o meio ambiente



2º LUGAR GRADUAÇÃO
LUIZA MIRANDA NEGRI

Orientador:
Dr. Clécio Magalhães

**INSERÇÃO DA PRÁTICA
PROFISSIONAL DO
ARQUITETO NO
SEGMENTO ECONÔMICO
TIPO C: UM NEGÓCIO
DE IMPACTO SOCIAL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
DEPARTAMENTO DE ARQUITETURA E URBANISMO**

OURO PRETO 2015

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	70
2	INTRODUÇÃO.....	71
3	A PROFISSÃO DO ARQUITETO – ACADEMIA E MERCADO	72
3.1	O arquiteto no cenário brasileiro	74
3.1.1	O perfil dos arquitetos brasileiros segundo o censo do CAU ...	75
3.2	O arquiteto e as classes econômicas menos privilegiadas	76
3.3	O exercício legal da profissão	77
4	O SEGMENTO ECONÔMICO TIPO C	77
4.1	O perfil da classe C	78
4.2	O mercado para a classe C – breves estudos de caso	79
5	ARQUITETURA COMO SERVIÇO	81
5.1	Planejamento estratégico e <i>marketing</i>	81
5.2	Pacotes de serviços – Companhias aéreas e arquitetura	82
5.3	Estudos de caso	83
5.3.1	Rodolfo Livingston.....	83
5.3.1.1	Metodologia de trabalho	84

5.3.1.2	Análise crítica	85
5.3.2	Programa Vivenda	86
5.3.2.1	Metodologia de trabalho	86
5.3.2.2	Análise crítica	87
6	ENTREVISTAS COM ARQUITETOS E POTENCIAIS CLIENTES	88
6.1	Arquitetos – Resultados.....	89
6.1.1	Discussão dos resultados.....	90
6.2	Potenciais clientes da classe C – Resultados	91
6.2.1	Discussão dos resultados.....	92
7	CONCLUSÃO	92
8	REFERÊNCIAS	95

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Levar arquitetura para as classes socioeconômicas menos privilegiadas sem fazer associação com programas assistencialistas é um desafio para arquitetos. Entretanto, o crescimento da economia e o aumento da renda *per capita* dos brasileiros, especialmente daqueles que ocupam parte significativa da pirâmide econômica – a chamada classe C –, apontam para a possibilidade de tal tipo de prática.

Estima-se que 75% das construções de casas no Brasil sejam feitas por autogestão, ou seja, sem auxílio de profissionais capacitados (engenheiros, arquitetos ou técnicos) – como consequência são comuns problemas relacionados a segurança, qualidade construtiva e salubridade nessas edificações. Estima-se também que 65% das pessoas que moram nas favelas, áreas de maior carência na qualidade das habitações, pertencem à classe média.

Problemas relacionados a insalubridade e conforto nas moradias têm impacto direto na saúde de seus moradores. Em uma escala macro, a popularização do trabalho do arquiteto entre membros da classe C pode garantir melhor qualidade de vida e impactar de forma positiva mais de 50% da população brasileira.

Para se obter resultados consistentes sobre como ampliar a atuação do arquiteto, este estudo investigou a atuação do arquiteto na nossa sociedade, as características de consumo da classe C, a arquitetura enquanto serviço, e, além disso, foram realizadas entrevistas com arquitetos e com indivíduos do segmento econômico estudado buscando compreender os entraves à sua aproximação.

Estratégias e abordagens que obtiveram sucesso em outros segmentos e que tiveram como objetivo tornar seus produtos e/ou serviços acessíveis a uma parcela maior da população também foram analisadas. Através dos estudos de caso foi possível sintetizar metodologias que podem viabilizar o trabalho do arquiteto junto da classe C, e assim aumentar sua área de atuação. Um maior número de arquitetos trabalhando na classe C pode auxiliar na questão das moradias precárias no nosso país e consequentemente contribuir para mais qualidade, conforto, salubridade e economia para as famílias brasileiras.

Os resultados desta pesquisa apontam que o modelo de negócio para o arquiteto conseguir popularizar sua prática frente à classe C deve focar em 5 estratégias essenciais: oferecer o parcelamento do valor do serviço condizente com o poder aquisitivo da classe C; adaptar o serviço/produto às possibilidades financeiras e ao interesse do cliente; simplificar os processos internos através de uma metodologia mais adaptativa ao cliente; realizar ações de *marketing* focadas para o segmento econômico visado; e oferecer pacotes de serviço alinhados aos interesses e necessidades do público-alvo.

2 INTRODUÇÃO

A atuação do arquiteto no cenário nacional e mundial tem se restringido às classes econômicas mais privilegiadas desde o Renascimento, quando a arquitetura começou a ser definida como a conhecemos hoje. Como consequência, a prática de arquitetura não se tornou popular entre as camadas econômicas mais baixas da nossa sociedade, especialmente em países como o Brasil, onde a desigualdade social sempre foi característica marcante da sociedade. O reflexo disso está na forma como nossas cidades são construídas: estima-se que 77% das construções de casas no Brasil sejam feitas por autogestão (FERREIRA, 2011), ou seja, sem o auxílio de profissionais capacitados e preparados para essa tarefa. Como consequência, são comuns problemas relacionados a segurança, qualidade construtiva e salubridade nessas edificações.

Com o recente crescimento econômico do País, o Brasil deixou de ser um país de pobres e se tornou um país de classe média (NERI, 2008). A perspectiva dessa mudança na economia do País tem resultado na mudança de comportamento das classes econômicas mais baixas. A classe C, objeto de estudo deste trabalho, se configura como a maior classe econômica do País em termos populacionais. Empresas e negócios dos mais diversos ramos têm focado nesse segmento adaptando seus produtos e serviços para atender essa parcela da população que é conhecida como a “nova classe média” e tem em grande parte da sua composição pessoas que ascenderam das classes D e E.

O arquiteto, contudo, tem obstáculos a vencer para expandir sua área de atuação. Entende-se que há barreiras culturais e sociais que permeiam a profissão do arquiteto que devem ser quebradas, e para isso é necessário repensar o papel deste profissional dentro de nossa sociedade e desvincular o arquiteto como profissional unicamente dos grandes e caros projetos. É necessário que o arquiteto dialogue com a parcela da população que se caracteriza como classe C e que se configura como o segmento de maior potencial de clientes dentro da nossa sociedade.

Com base nas questões levantadas acima, este estudo se propõe a buscar alternativas para tornar possível a inserção da prática de arquitetura dentro da classe econômica tipo C, sem fazer, no entanto, associação com projetos sociais. Assim, tem-se por objetivo reunir abordagens e estratégias que possam auxiliar o arquiteto a desenvolver seu trabalho e oferecer seus serviços junto a esse segmento econômico.

Com base no material levantado sobre o profissional arquiteto, sobre o mercado, sobre as práticas de arquitetura que desenvolveram suas próprias metodologias de trabalho e com as entrevistas realizadas, objetiva-se traçar estratégias para a atuação do arquiteto na classe econômica estudada.

3 A PROFISSÃO DO ARQUITETO – ACADEMIA E MERCADO

Compreender os aspectos que regem a profissão do arquiteto é relevante se temos como objetivo investigar formas de expandir a área de atuação do arquiteto dentro da nossa sociedade.

A profissão do arquiteto começa a ser delineada como a conhecemos hoje no Renascimento, e se firma somente a partir do século XVIII na França. Antes disso, porém, da Antiguidade à Idade Média, o profissional responsável pela elaboração e construções das obras arquitetônicas não tinha prestígio por estar vinculado a um trabalho manual (SEGNINI JUNIOR, 2002).

No Renascimento foi a primeira vez que a profissão do arquiteto foi vista como arte liberal (SOUZA, 2013). Foi a partir de então que a nova conformação da profissão do arquiteto passou a lhe garantir prestígio e renome dentro da sociedade. O ato de projetar passou a se distanciar cada vez mais do canteiro de obras e se relacionar mais com o campo das artes liberais. Esse distanciamento, como vai apontar Sérgio Ferro¹ em seu livro *O canteiro e o desenho*, de 1979, se transforma em meio de dominação: com seus desenhos técnicos, os arquitetos passam a controlar intelectual, cultural e socialmente todos os funcionários da obra, que devem somente reproduzir o que foi definido no projeto arquitetônico (ARANTES, 2002).

Historicamente, a arquitetura sempre esteve vinculada às camadas mais privilegiadas e abastadas da sociedade. Ao longo dos séculos seus maiores patrocinadores sempre foram a Igreja, o Estado e a aristocracia (KAPP; NOGUEIRA; BALTAZAR, 2009), isso por que vinculado à arquitetura está o que Gary Stevens (2003) chama de capital simbólico. Segue a explicação de Macedo sobre o capital simbólico:

(...) não estão em foco aqui os objetos produzidos – as edificações, projetos etc. –, mas a perpetuação de um sistema onde a classe dominante mantém fechado o espaço social e transmite poder e privilégio através das gerações erigindo barreiras simbólicas em torno de si mesma.

(MACEDO, 2006, p. 15)

¹ Sérgio Ferro é arquiteto e urbanista formado pela FAU-USP. Fez parte do grupo Arquitetura Nova na década de 1960 e elaborou estudos sobre a profissão do arquiteto sob as perspectivas cultural, política e produtiva.

A arquitetura sempre foi e continua sendo usada como forma de expressão de poder, seja ele financeiro, cultural ou social, através do uso do capital simbólico (STEVENS, 2003), e ainda hoje em nossa sociedade os grandes patrocinadores continuam sendo o Estado, a alta burguesia e a Igreja.

Até mesmo a formação acadêmica incentiva a arquitetura autoral², que somente uma pequena parcela da população pode adquirir (NOGUEIRA, 2010). Paralelamente a isso, a metodologia de trabalho ensinada nas escolas de Arquitetura e usada nos escritórios segue um longo caminho e compreende diversas fases: estudo preliminar, anteprojeto, projeto legal, projeto básico (opcional), projeto executivo final e coordenação (INSTITUTO DE ARQUITETOS DO BRASIL DE SÃO PAULO, 2014), encarecendo e restringindo, conseqüentemente, o arquiteto a um campo de atuação pequeno e privilegiado.

Os fatores históricos ainda se perpetuam na prática profissional dos arquitetos, refletindo sobre a formação acadêmica e atuação profissional como foi apontado acima. A prática de arquitetura restrita, no entanto, nunca foi empecilho para a construção de moradias e, de forma mais ampla, para a construção das cidades.

Ainda sobre o papel da arquitetura nos nossos dias, Ghirardo³ (2008) levanta a questão se a arquitetura é arte ou serviço. Ela aponta que a arquitetura enquanto arte, restrita a poucos, deixa de lado questões relevantes:

O argumento de que apenas elementos formais importam na arquitetura denuncia uma tremenda recusa a enfrentar problemas sérios: significa evitar a crítica da estrutura de poder existente (...)

(GHIRARDO, 2008, p. 421)

A autora conclui seu ensaio ao dizer que somente será possível produzir uma "arquitetura substantiva", ou seja, mais relevante socialmente, quando arquitetos, historiadores e críticos assumirem a responsabilidade de construir e passarem a entender a arquitetura como um serviço e não unicamente como arte (GHIRARDO, 2008).

A arquitetura enquanto serviço passa a ter então um outro conceito de arquitetura (LIVINGSTON, 2009), e sua compreensão passa a significar a solução de questões diferentes escalas, especialmente de pequenas escalas, ou seja, de como se levar mais qualidade (conforto, segurança, funcionalidade, entre outros aspectos) para pessoas e espaços que carecem de soluções bem elaboradas.

² O termo "arquitetura autoral" refere-se à ideia do projeto de arquitetura como obra de arte única e exclusiva que deve ter seus direitos autorais reservados.

³ Diane Ghirardo é professora de arquitetura na University of Southern California e mestre e doutora em Arquitetura pela Stanford University.

Trabalhar junto das camadas populares implica o arquiteto estar disposto a abdicar do capital simbólico e entender a arquitetura sob uma nova ótica, deixando o formalismo e adaptando sua metodologia de trabalho.

3.1 O ARQUITETO NO CENÁRIO BRASILEIRO

O crescimento do ensino de Arquitetura e Urbanismo no Brasil tem se dado desde a década de 1990, contudo isso não significou a popularização do arquiteto no mercado de trabalho. De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2014), no segundo semestre de 2014 existiam 904 cursos de Arquitetura e Urbanismo no Brasil e uma relação de um arquiteto para 2.370 habitantes, segundo o censo do IBGE 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010) e o censo do CAU/BR 2012 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO, 2012). No entanto, se levarmos em conta que os projetos feitos por arquitetos são feitos majoritariamente para as classes econômicas alta e média alta, e que essas classes representam apenas 17,5% da população (NERI, 2012), temos uma relação de um arquiteto para cada 413 habitantes. Essa relação é muito próxima à encontrada na Itália – país com a maior concentração de arquitetos no mundo – com um arquiteto para cada 414 habitantes (QUIRK, 2014) – Ver Figura 1 em anexo.

A situação encontrada aqui aponta para a saturação do número de profissionais voltados para o público de alta renda. Expandir a atuação do arquiteto se torna necessário diante deste cenário e contribui para um equilíbrio maior entre oferta e demanda.

Ferreira, em seu texto “Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil” (2011), realiza uma pesquisa em seis edições da revista *AU e Projetos* e chega a um dado inquietante: de todos os projetos apresentados em ambas as revistas, somente um projeto de habitação econômica foi apresentado, o que representa apenas 0,1% de tudo o que foi publicado. Essa pesquisa aponta para uma questão relevante: os principais veículos de mídia voltados para a divulgação da produção arquitetônica nacional e mundial que circulam no Brasil têm como foco os projetos arquitetônicos de maior escala e maior prestígio social e econômico.

A academia e a mídia contribuem e incentivam a perpetuação do arquiteto como profissional das elites e dos grandes projetos. Mesmo que haja reflexões e discussões por parte destes em torno das questões sociais da arquitetura, essa temática ainda não tomou proporções maiores capazes de impactar na atuação dos arquitetos.

3.1.1 O PERFIL DOS ARQUITETOS BRASILEIROS SEGUNDO O CENSO DO CAU

Quando o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil e dos estados foi criado em 2011, foi proposto um questionário para todos os profissionais que se registraram no Conselho. No total, foram mais de 99 mil profissionais registrados e mais de 83 mil questionários respondidos (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO, 2012).

Todas as informações coletadas por esse censo são recentes e fornecem um panorama que possibilita um maior entendimento da profissão do arquiteto, sua distribuição geográfica, gênero e idade, área de atuação, formação e renda – Ver Figura 2 em anexo.

Distribuição geográfica

Segundo o censo realizado em 2012, do total de 83.000 arquitetos, 53,80% dos profissionais se encontram na Região Sudeste, seguido pela Região Sul, que conta com 22,61% dos profissionais de todo o País. As Regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte apresentam 12,13%, 7,88% e 3,77%, respectivamente, do número total de arquitetos do País. Apenas 0,02% dos arquitetos não informaram sua região de atuação.

- **Gênero e idade**

Em relação ao gênero e idade, os profissionais arquitetos têm perfil jovem – 58% dos profissionais têm menos de 40 anos – e são majoritariamente mulheres – representando 61%, contra 39% de profissionais homens.

- **Área de atuação**

Sobre a formação acadêmica, 66,14% dos profissionais têm apenas a graduação, 25,49% apresentam cursos de pós-graduação, 6,86% têm mestrado, 1,21% têm Ph.D. e apenas 0,29% dos arquitetos possuem pós-Ph.D. A concepção de projetos é a principal atividade desenvolvida por arquitetos e representa 34,73% de todas as atividades realizadas. A execução de projetos de Arquitetura e Urbanismo representa 15,88%. E o trabalho com arquitetura de interiores é a terceira atividade mais realizada por arquitetos (14,92%).

- **Profissão**

Pouco mais de 50% dos arquitetos trabalham por conta própria; 34% fornecem serviços como autônomos. Em relação aos principais contratantes, os arquitetos apontaram que 56,16% de seus clientes são empresas e instituições, e 43,83% dos clientes são pessoas físicas.

- **Renda**

Quando os questionários foram respondidos, em 2012, o valor do salário mínimo era de R\$ 622,00 reais. De todos os arquitetos, 53% informaram ganhar até 8 salários mínimos por mês, ou seja, tinham renda mensal de até R\$ 4.976,00 reais, e 24% dos arquitetos afirmaram ganhar entre 8 e 15 salários mínimos (entre R\$ 4.976,00 e R\$ 9.330,00 reais). O censo ainda aponta que aproximadamente 33% dos arquitetos ganham até 5 salários mínimos (R\$ 3.110,00 reais mensais) e relaciona esse fato com a grande quantidade de jovens arquitetos em início de carreira.

Observados os resultados do censo, podemos inferir que a maioria dos arquitetos são mulheres, jovens, localizados na Região Sudeste, trabalhando com a concepção de projetos e com renda média (R\$ 4.976,00 reais) próxima à renda familiar média da classe C de hoje (R\$ 4.600,00 reais).

3.2 O ARQUITETO E AS CLASSES ECONÔMICAS MENOS PRIVILEGIADAS

A estrutura de mercado de trabalho do arquiteto hoje deve ser repensada, até mesmo porque a autogestão é prática recorrente na construção de casas no Brasil. Estima-se que pelo menos 77% da produção de casas sejam feitas nesse processo (FERREIRA, 2011). A expressividade desse número aponta para a questão da qualidade, salubridade e segurança das moradias que estão sendo construídas em nossas cidades. Se tivéssemos apenas casos isolados de autogestão, as consequências dessa prática, tais como má distribuição dos espaços internos e falta de salubridade devido a falta de ventilação e iluminação natural, seriam mais fáceis de ser enfrentadas. No entanto, a autogestão é responsável por mais de ¾ da produção de casas, fato que se reflete na conformação das nossas cidades, interferindo na qualidade dos espaços urbanos e na qualidade de vida das pessoas que habitam esses espaços. Encarar esse problema, portanto, não é apenas uma causa isolada, mas uma questão que pode impactar positivamente na conformação das cidades e na qualidade de vida de muitas pessoas.

O desafio do arquiteto ao enfrentar essa realidade paralela à sua prática de trabalho formal é justamente mostrar às classes mais baixas que o arquiteto não é um profissional exclusivamente da elite e que sua contratação pode significar economia e melhores soluções técnicas e espaciais para suas construções e/ou reformas.

Em sua pesquisa, Flora Samuel⁴ (2008) observa que a não contratação de arquitetos se dá, na maioria das vezes, porque as pessoas desconhecem o que este profissional realmente faz, e por, principalmente, suspeitarem que seja um serviço caro. Ou seja, o

⁴ Flora Samuel é arquiteta britânica e diretora da Escola de Arquitetura da Universidade de Sheffield.

arquiteto deve se apresentar a essa parcela da população como um profissional acessível, disposto a entender e a trabalhar com as demandas e necessidades desse grupo.

3.3 O EXERCÍCIO LEGAL DA PROFISSÃO

A Lei Federal n. 12.378 de 31 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2010) define as atribuições do Arquiteto e Urbanista. De acordo com a Lei e com o Conselho de Arquitetura e Urbanismo, criado a partir da mesma Lei Federal, o profissional de Arquitetura e Urbanismo tem uma série de atribuições; fato que permite a diversificação de sua atuação em muitas modalidades de prestação de serviços. Assim, o entendimento do serviço do arquiteto de forma mais ampla, através da diversificação nas suas frentes de trabalho, pode resultar em uma atuação mais extensa e abrangente do arquiteto, beneficiando o próprio profissional e a sociedade, de forma geral.

4 O SEGMENTO ECONÔMICO TIPO C

Pensar em expandir o campo de atuação do arquiteto dentro da nossa sociedade se justifica, entre outros fatores já apontados, pelo contexto econômico no qual nos encontramos. Nos últimos anos o Brasil tem vivido um expressivo aumento da classe média, impulsionado especialmente pelo aumento da classe C, que passou a ser conhecida como "nova classe média" e é composta principalmente por pessoas que deixaram as classes D e E (NERI, 2012).

Delimitar a classe média, no entanto, não é uma tarefa tão simples. Existem quatro

diferentes órgãos/instituições no Brasil com critérios diferentes de distribuição das classes: o SAE (Secretaria de Assuntos Estratégicos), a FGV (Fundação Getúlio Vargas), o Critério Brasil (Critério de Classificação Econômica desenvolvido pela Associação Brasileira de Pesquisas) e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – Ver Tabela 1 em anexo.

Neste trabalho optou-se por trabalhar com a divisão econômica de classes definida pela FGV por identificá-la como um critério abrangente e mais próximo da realidade econômica do País. Para este trabalho, portanto, consideramos classe C todos que têm renda familiar entre R\$ 1.743,00 e R\$ 7.475,00. Ressaltando que R\$ 7.475,00 é o teto estipulado e o mínimo é de R\$ 1.743,00, e assim podemos inferir que a renda familiar média da classe C segundo os critérios da FGV é de R\$ 4.609,00 mensais.

E embora hoje, no ano de 2015, estejamos vivendo uma crise econômica que pode impactar no cenário apresentado acima, resultando em maiores taxas de desemprego, redução da renda familiar e inflação, esta pesquisa ainda se faz pertinente por propor a ampliação do mercado de trabalho do arquiteto, repensando sua forma de trabalho como prestador de serviços. Expandir a área de atuação pode, inclusive, ser uma solução para os arquitetos frente à crise.

4.1 O PERFIL DA CLASSE C

Um segmento caracterizado de acordo com seu poder econômico não poderia constituir um único grupo sociocultural. Ainda mais quando estamos tratando de uma parcela que representa quase 60% do total da população brasileira – Ver Figura 3 em anexo. A nova classe média não é homogênea em relação aos seus valores, crenças políticas ou comportamentos sociais (TONDATO, 2011). Por outro lado, existem algumas características culturais e sociais predominantes no grupo da nova classe média.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a nova classe média tem perfil jovem, majoritariamente entre 20 a 40 anos de idade, escolaridade superior à de seus pais e maior inserção no mercado de trabalho formal (SEBRAE, 2014). Alguns pontos sociais e culturais a serem destacados: a classe C não segue mais os modelos ditados pelas classes A e B; as mulheres já são menos conservadoras, mas ainda valorizam o casamento e têm os filhos e a família como prioridade e motivação (TONDATO, 2011). Em outra pesquisa ainda é apontado que as mulheres da nova classe média têm menos filhos e maior nível universitário (NERI, 2012).

Samuel Klein, fundador da Casas Bahia⁵, aponta dois pontos relevantes e essenciais sobre a classe C. Primeiro, o consumidor da classe C que antes preferia os produtos mais baratos mesmo que isso significasse produtos de menor qualidade, hoje, pelo contrário, prefere os produtos de melhor qualidade. O segundo ponto se refere à questão do pagamento. Consumidores da classe C têm menores taxas de inadimplência do que consumidores das classes A e B porque, segundo Klein, os consumidores da classe C veem a importância de preservar seus nomes limpos para pleitear empréstimos e conseguir outros empregos no futuro (WEINBERG, 2008). Ainda em relação ao pagamento de suas aquisições, a classe C é mais tendenciosa a se submeter a tarifas e juros altos por preferir parcelar suas compras (RAMOS et al., 2013).

Marcelo Neri, economista chefe do Departamento de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas, especialista na classe C e autor do livro *A nova classe média – o lado brilhante da base da pirâmide*, afirma que a classe C sonha com a casa própria, celular, carro, carteira de trabalho, cartão de crédito e curso profissionalizante (NERI, 2012).

⁵ Rede de lojas de varejo voltada para atender as classes econômicas mais baixas.

Em relação a suas prioridades, a classe C valoriza a aquisição da casa própria e a reforma de seus imóveis (RAMOS et al., 2013). Medeiros (2009) aponta o seguinte dado da pesquisa realizada pela Latin Panel, Cetelem e ITData: 70% dos apartamentos e casas financiados pela Caixa Econômica Federal são para a classe C. Outra questão relevante é que 65% das pessoas que moram nas favelas, áreas de maior carência na qualidade das habitações, pertencem à classe média (CELEIRO, 2013).

Em pesquisa sobre o perfil do consumidor da nova classe média, a empresa de consultoria GS&MD – Gouvêa de Souza apontou que a classe C prefere fazer negócio com as lojas de seus bairros. A nova classe média vê como vantagem no comércio local a proximidade, o bom atendimento e o acesso ao crédito (MACHADO, 2012). A classe Creside em bairros populares, muitas vezes afastados dos centros (BORGES, 2013).

Os dados acima, embora possam não ser verdadeiros para todos os membros da classe C, sintetizam alguns dos sonhos e hábitos de consumo de grande parte desse segmento. Vale ressaltar que grandes empresas como Nestlé e Coca-Cola criaram um departamento voltado exclusivamente para estudar e compreender a classe C, seus hábitos e preferências (BALIEIRO, 2011) dada a complexidade desse segmento econômico.

4.2 O MERCADO PARA A CLASSE C – BREVES ESTUDOS DE CASO

Analisar estratégias de negócios voltados para a classe C fora do campo da arquitetura pode auxiliar no desenvolvimento de novas abordagens, metodologias de atuação e *marketing* que sejam essenciais para o arquiteto estabelecer sua prática junto da classe C.

De forma breve serão expostos casos fora do campo da arquitetura, mas totalmente ligados ao mercado da classe C. Três breves estudos de caso e uma compilação do artigo “A riqueza na base da pirâmide” da empresa de consultoria Amana-Key⁶, que mostra três iniciativas de negócios para atender as classes econômicas menos privilegiadas.

Os três estudos de caso são a Casas Bahia, a Danone e a Odonto Company. O primeiro caso é um conjunto de lojas de varejo que desde seu início teve como foco as classes econômicas mais baixas (C, D e E); o segundo estudo de caso já é uma empresa de iogurtes que na expectativa de aumentar suas vendas adaptou parte do seu catálogo de produtos para as classes mais baixas; e o terceiro caso é uma empresa de franquias de consultórios odontológicos voltadas para atender o público da classe C.

⁶ Amana-Key é uma empresa de consultoria e educação executiva especializada em inovações nas áreas de gestão, estratégia e liderança de organizações complexas.

A Casas Bahia é uma empresa de varejo fundada em 1957 por Samuel Klein. O sucesso da Casas Bahia se deve, entre outros aspectos, por ser um negócio voltado especialmente para o público de menor renda. O fator-chave da Casas Bahia foi a promoção de acesso ao crédito para seus fregueses através do crediário, uma atitude pioneira, e a forma encontrada por Samuel Klein para viabilizar o acesso a bens de consumo para as classes mais baixas. Tal estratégia também funcionou como forma de fidelizar seus clientes.

O segundo estudo de caso é a empresa Danone, uma multinacional que se instalou no Brasil em 1970. A Danone, com o objetivo de aumentar o consumo de iogurtes no Brasil, aproveitou a oportunidade para conquistar as classes mais baixas. A forma para se chegar a essa parcela da população foi tornar seus produtos acessíveis. Para isso a Danone adaptou parte do seu portfólio de produtos a versões menores e, consequentemente, mais baratas que caberiam no bolso de grande parte da população. O ponto de partida foi determinar um preço para os produtos que seriam destinados às classes mais baixas e, a partir disso, todo o processo de produção foi revisto para se analisar em quais pontos seria possível economizar e tornar o preço determinado viável economicamente (TODESCHINI, 2012).

A OdontoCompany é uma empresa de serviços odontológicos voltados para a classe C. Seu início se deu em São José do Rio Preto/SP, no ano de 1990, quando apenas 8% da população do País tinha acesso a tratamentos odontológicos (COLDIBELI, 2012). O fundador, Paulo Zahr, já tinha naquela época a ideia de expandir os serviços odontológicos a nível nacional, e muito antes do surgimento da nova classe média Zahr passou a oferecer serviços odontológicos de forma parcelada para alcançar faixas da população que não frequentavam consultórios particulares na época.

Para viabilizar o acesso da classe C aos serviços odontológicos, a OdontoCompany prezou por preços acessíveis e pelo parcelamento de seus serviços (FERREIRA, 2014). A empresa faz todo o tipo de tratamento odontológico, oferecendo desde implantes, que são procedimentos mais caros e que podem ser parcelados em até 36 vezes, até pacotes de clareamento que podem ser pagos em 18 parcelas de R\$ 19,90 reais mensais (TOVIANSKY, 2011).

Para se manter viável economicamente, a OdontoCompany limita o tempo máximo de uma consulta a uma hora, preza por tratamentos preventivos para que o paciente não se torne oneroso e tem acordos com as empresas fornecedoras de materiais para pagar suas compras de forma parcelada (TOVIANSKY, 2011).

Temos outros três breves estudos de caso compilados do artigo de Amana-Key (PRAHALAD, 2005). A Gol Linhas Aéreas reduziu os custos internos para ter preços mais acessíveis. A Ace Seguros optou pelo mesmo caminho e simplificou seus processos internos.

A empresa de fraldas Mabesa passou a desenvolver embalagens menores e consequentemente conseguiu preços mais competitivos.

Observando todos os casos apresentados, podemos notar que tornar o produto/serviço acessível foi o ponto primordial de todas as iniciativas. A Casas Bahia e a OdontoCompany optaram por fornecer a opção de parcelamento a seus clientes. A Danone e a Mabesa optaram por não desenvolver um novo produto, mas fazer com que seus produtos coubessem no bolso do consumidor das classes econômicas mais baixas. A Ace Seguros e a Gol tiveram a mesma metodologia de trabalho: ambas optaram por tornar os preços de seus serviços mais acessíveis economizando em outras áreas da empresa.

5 ARQUITETURA COMO SERVIÇO

Este capítulo tem por objetivo analisar publicações que tratam da arquitetura enquanto serviço e compreender práticas profissionais que desenvolveram suas próprias metodologias com a finalidade de ampliar seus mercados.

As informações coletadas neste capítulo reúnem aspectos relevantes para compreendermos como podemos aprender com diversas práticas, novas diretrizes e abordagens eficazes para o arquiteto trabalhar junto da classe C.

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MARKETING

Trevisan⁷ (2013) afirma que é comum arquitetos abrirem seus escritórios com o objetivo de alcançar sua realização pessoal, esquecendo-se de que um escritório é uma empresa e por isso exige um planejamento estratégico bem delineado e ações de *marketing* coerentes com o objetivo da empresa para se garantir a solidez e a prosperidade do negócio (TREVISAN, 2013). O conceito de *marketing* vai além da propaganda, sendo uma ciência que explora, cria e entrega valores para satisfazer necessidades, desejos e interesses de um público-alvo, obtendo-se lucro a partir dessas ações (KOTLER, 2015). Mais do que isso, o *marketing* está intimamente ligado ao planejamento estratégico de uma empresa.

⁷ Ricardo Trevisan é formando em Arquitetura e Urbanismo e em Administração pela Universidade de São Paulo. Autor dos livros *Introdução à administração do escritório de arquitetura* e *Estrutura de capital de incorporadoras brasileiras: Teoria de Pecking Order*.

A localização geográfica, a identificação de público, o serviço/produto a ser oferecido, a organização interna, definição de uma política de conduta e definição de preços são questões de planejamento e *marketing* essenciais para o bom desempenho de uma empresa (TREVISAN, 2013).

Architecture for 5¢

O arquiteto americano da cidade de Seattle, John Morefield, após encarar o desemprego, decidiu desenvolver sua própria forma de abordagem para captação de clientes.

Morefield optou por montar uma banca com os dizeres "Architecture 5 cents" na feira semanal de seu bairro. Qualquer pessoa que passasse por ele e quisesse conselho se consultorias rápidas sobre sua casa, construção ou reforma, poderia obter a informação depositando 5 centavos de dólar em um potinho. Sua estratégia foi a de criar a possibilidade para um primeiro contato com um possível cliente de forma descontraída, e a partir de então, através de conversas mais simples em uma feira de bairro, divulgar seu trabalho como arquiteto e captar clientes (HAZARD, 2012).

A estratégia usada trouxe bons resultados. Morefield afirma que 100% dos trabalhos desenvolvidos por ele em 2009 vieram dos contatos que ele fez na feira (MOREFIELD, 2010).

5.2 PACOTES DE SERVIÇOS – COMPANHIAS AÉREAS E ARQUITETURA

O arquiteto Bruno Capanema (2015) levanta em seu artigo a seguinte questão: "Como um bom arquiteto pode aprender com uma empresa aérea a cobrar mais?" (CAPANEMA, 2015). O artigo aponta para o fato de que companhias aéreas, telefônicas e bancos costumam oferecer diferentes pacotes de serviços que se encaixam às necessidades específicas de cada cliente.

Em viagens aéreas, por exemplo, num mesmo voo, existem pessoas que pagaram um valor promocional, outras que preferiram pagar um pouco mais para ter maior flexibilidade caso necessitem trocar a passagem, e ainda outro grupo de pessoas que preferiu pagar mais para ter mais espaço. No fim das contas, todos os passageiros saíram de uma mesma cidade e chegaram ao mesmo destino, contudo cada um pôde escolher a passagem que mais lhe convinha, seja em questão de preço, flexibilidade ou conforto.

Capanema (2015), então, sugere que a mesma tática seja usada por escritórios de arquitetura, ou seja, que arquitetos aprendam a oferecer pacotes de seus serviços, deixando claro a seus clientes exatamente o que eles vão receber pelo que eles estão pagando e assim lhes dando a liberdade de adquirir exatamente o que eles precisam.

5.3 ESTUDOS DE CASO

Para este trabalho, buscou-se identificar metodologias de práticas de arquitetura mais acessíveis. Contudo, práticas de arquitetura como serviço voltadas para demandas populares não são comuns, e são escassos os trabalhos, reportagens e mídias no geral que cobrem a atuação, estratégias de captação, metodologias empregadas e os resultados obtidos destes serviços.

Foram selecionadas duas práticas: uma internacional e uma nacional, que apresentam um acervo amplo de material, fato que viabiliza uma melhor análise sobre a atuação, metodologia e possível replicação de suas atividades. As práticas trabalhadas são distintas entre si no que tange ao público-alvo, abordagem e metodologia, no entanto ambas se mostraram pertinentes e eficazes em seus cenários de atuação, justificando assim a escolha delas para análise.

A prática internacional apresentada é a do arquiteto argentino Rodolfo Livingston, responsável por desenvolver suas próprias metodologias de atendimento. A prática nacional é a do Programa Vivenda, um Negócio Social voltado para moradores de favelas e periferias.

5.3.1 RODOLFO LIVINGSTON

Rodolfo Livingston nasceu em 1931. Na década de 1960, ele se mudou para Cuba para auxiliar na construção e reforma de casas. Em 1990, Livingston passou a supervisionar o programa "Arquitectos de la comunidad" no mesmo país. Como resultado de suas experiências ao longo dos anos, Livingston criou sua própria metodologia, chamada de El Metodo, e a especialidade que ele chamou de "arquitectos de familia⁸".

Livingston já escreveu diversos livros e foi professor universitário. Hoje, ele vive e atua em Buenos Aires, Argentina. Além do trabalho de seu escritório chamado "Estudio Livingston", o arquiteto oferece seminários e cursos sobre sua metodologia de projeto (ESTUDIO LIVINGSTON, 2015).

5.3.1.1 METODOLOGIA DE TRABALHO

Nos seus livros *Cirurgia de Casas* de 1990 e *Arquitecto de Família* – El Método de 1995, Livingston detalha sua forma de trabalho e a ilustra através de exemplos/casos que lhe ocorreram durante sua vida profissional. Em seus livros é possível compreender sua concepção humanista de projeto. Sua metodologia é participativa e tem o objetivo de oferecer uma solução econômica, prática e inteligente com a finalidade de levar mais conforto e qualidade de vida para seus clientes.

Um aspecto importante do método utilizado por Livingston é o de deixar muito claro ao cliente, já no primeiro encontro, como funciona a metodologia de projeto e quanto vai custar o serviço oferecido pelo arquiteto e sua equipe. Livingston defende que até mesmo o primeiro encontro deve ser cobrado, assim como um médico ou advogado cobram pela primeira consulta.

Segundo Livingston, cobrar pela primeira consulta é uma forma de valorizar o serviço do arquiteto; e explicar, logo no primeiro encontro, como o projeto vai ser desenvolvido e quanto ele custará aos clientes é uma forma de construir uma relação de confiança entre as duas partes.

No website do escritório⁹, a metodologia é explicada passo a passo. O valor da primeira consulta, inclusive, é informado, e custa 700 pesos argentinos, cerca de US\$ 80 dólares, ou aproximadamente R\$ 240 reais (valores referentes a cotação de abril de 2015).

Outro aspecto desenvolvido por Livingston em seu método é o Manual de Instruções. O Manual de Instruções é composto por desenhos, especificações e por um arquivo de áudio gravado pelo próprio arquiteto comentando e explicando detalhes construtivos da obra. O objetivo é que o manual possa ser compreendido por uma pessoa comum que não tenha conhecimento na área da construção."

El Metodo", desenvolvido por Livingston para construção ou reforma, consiste em 8 fases. A primeira fase acontece no escritório, e é neste primeiro contato que o cliente pode expor seu caso e suas vontades. O arquiteto pode já dar algumas soluções para os problemas do cliente. Ainda nessa fase são determinados os próximos passos, e é feito o contrato de prazos e valores pelo projeto. A segunda fase acontece no local da construção ou reforma, onde são feitas as medições e acontece outra conversa com toda a família buscando entender melhor os anseios e necessidades de cada membro da família. No terceiro encontro, o arquiteto já apresenta algumas soluções com plantas e imagens do projeto. Na quarta fase o cliente leva as propostas para a casa para avaliá-las junto dos outros membros da família e então retornar ao arquiteto com críticas,

⁹ O website pode ser acessado no seguinte endereço: www.estudiolivingston.com

observações e propostas em relação ao projeto. Na quinta etapa são feitos os ajustes finais. Todo esse processo leva em torno de 4 a 6 semanas. No sexto e sétimo passos é realizada outra conversa com os clientes acerca dos detalhes e o Manual de Instruções é entregue. A etapa 8 é o acompanhamento da obra, que pode ser feito pelo próprio escritório ou por outro à escolha do cliente.

Contudo, o serviço prestado pelo escritório pode se encerrar na fase 1 ou 5, assim o cliente tem mais autonomia em determinar o que ele quer e precisa; não há problemas ou mal-entendidos com o arquiteto em relação a este aspecto.

Sobre os resultados de trabalhar com sua metodologia, Livingston relata:

En los últimos dos años he realizado 14 trabajos de reformas e equipamientos de oficinas y viviendas (...). Fueron trabajos en los que, ya sea por su importancia o por la modalidad del cliente, era conveniente aplicar el sistema tradicional. Sin embargo, y durante el mismo período, fueron además registrados en el fichero un total de 112 clientes nuevos, que obtuvieron 251 consultas y 42 manuales de instrucciones.

(LIVINGSTON, 1990, p. 21)

Em relação ao público atendido pelo Estudio Livingston, Nogueira (2010) descreve os clientes que conheceu durante sua experiência no escritório como uma classe média afetada pelas crises econômicas e relata: "As pessoas que conheci não me pareceram ricas, mas certamente tinham alto nível educacional" (NOGUEIRA, 2010, p. 103).

5.3.1.2 ANALISE CRÍTICA

A metodologia de Livingston funciona dentro de um segmento que, apesar de não possuir alto poder econômico, tem instrução e nível educacional alto. Contudo, Priscilla Nogueira (2010) testou a metodologia de Livingston em seu escritório em Belo Horizonte, voltando sua prática para classes populares. Ao concluir sua dissertação, Nogueira afirma que, apesar do método de Livingston não ser voltado para as camadas populares, ele foi eficiente em sua experiência.

Além do mais, o método em si se mostra eficaz, está em uso por mais de duas décadas e alguns outros arquitetos têm experimentado colocá-lo em prática. É relevante também ressaltar que o método de Livingston apresenta retorno financeiro para o arquiteto e satisfação para o cliente, fatos que comprovam sua viabilidade enquanto prática.

5.3.2 PROGRAMA VIVENDA

O Programa Vivenda é um negócio de impacto social, ou seja, é um negócio com fins lucrativos voltado intencionalmente para "soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda" (ARTEMISIA, 2015). A empresa oferece serviços de reforma com o objetivo de gerar soluções capazes de melhorar o espaço habitado, garantindo melhor qualidade de vida para as pessoas que moram nas periferias e favelas.

A empresa ganhou corpo em 2013, quando os fundadores se juntaram para tentar solucionar o problema da precariedade das habitações nas favelas da cidade São Paulo. Em maio de 2014, o Programa Vivenda começou a operar e a realizar as primeiras obras. Até janeiro de 2015 tinham sido realizadas 72 reformas (MENA, 2015).

A área de atuação da empresa se concentra em uma comunidade situada no bairro Jardim Ibirapuera, periferia da zona sul da cidade de São Paulo. A área de atuação é um complexo de pelo menos três favelas.

Os fundadores do Vivenda formam uma equipe multidisciplinar composta por Fernando Assad, de 31 anos, formado em Administração de Empresas; Igiano Lima, 34 anos, formado em Arquitetura e Urbanismo, e Marcelo Coelho, de 35 anos, historiador.

5.3.2.1 METODOLOGIA DE TRABALHO

Através de estudos e conversas com a comunidade, os fundadores identificaram três questões no que tange à qualidade das habitações de grande parte da população brasileira (MENA, 2015):

- A falta de dinheiro e mão de obra qualificada resultam em reformas inacabadas ou mal feitas nas periferias e favelas.
- Arquitetos ou especialistas não são contratados para resolver questões técnicas e de conforto.
- Trabalho informal, "nome sujo" ou a inexistência de matrícula do imóvel dificultam o acesso ao crédito para possíveis reformas.

Como alternativa às questões levantadas e aos comuns problemas de vazamento, umidade, mofo e falta de ventilação nas moradias situadas em assentamentos precários, a empresa desenvolveu sua estratégia de atuação baseada em kits de reforma.

Hoje são oferecidos quatro kits: kit banheiro, kit revestimento, kit ventilação e kit anti umidade. Ao contratar a empresa, a pessoa contrata um serviço completo que envolve o financiamento da sua obra: os materiais, a mão de obra qualificada e a reforma em si, tudo por um preço que varia de R\$ 1.500,00 a R\$ 4.000,00 reais e que pode ser parcelado em até 12 vezes (HABERLI, 2015). A reforma é realizada em até 15 dias (PROGRAMA VIVENDA, 2014). Dessa forma, a estratégia adotada resulta em um serviço simples, conciso e completo a ser oferecido para aqueles que buscam reformar suas casas.

A metodologia de trabalho desenvolvida pelo Programa Vivenda é dividida em sete etapas, que incluem três visitas. Primeiramente é feita a captação do cliente, seguindo para uma primeira visita quando é feita a avaliação de crédito. Na segunda visita é realizado o levantamento do espaço físico, na terceira etapa o levantamento é digitalizado e o projeto elaborado. Dando continuidade, é feito o orçamento da reforma e passa-se para a terceira visita, que consiste na aprovação do projeto e assinatura do contrato. A sétima etapa é a liberação do crédito e início da obra. A imagem abaixo ilustra a metodologia de trabalho.

A sustentabilidade financeira do negócio ainda não é realidade. O retorno financeiro dos investimentos é lento, tendo em conta que os serviços são parcelados em 15 até 12 vezes. A previsão da empresa é que até o final de 2015 o programa consiga arcar com a estrutura do escritório, que consiste em arquitetos, pedreiros, ajudantes, estagiários e equipe de vendas, todos contratados no regime de CLT¹⁰. Para o final de 2016 os planos são de transformar o negócio em uma franquia social, possibilitando expansão, lucratividade e replicação da metodologia de negócio em periferias de todo o Brasil. Sobre a viabilidade econômica do Programa Vivenda e dos Negócios Sociais no geral, Marcelo Coelho, um dos fundadores, afirma em entrevista ao site ProjetoDraft:

O Negócio Social costuma ter uma margem muito pequena de lucro para que tenha um preço que a pessoa possa pagar. Ou você opera em escala ou morre, especialmente quando você vende para o cliente final, que é nosso caso.

(MENA, 2015)

5.3.2.2 ANÁLISE CRÍTICA

A empresa trabalha com kits de reforma, contudo a padronização dos kits não significa padronização das soluções. Como foi mostrado na metodologia de trabalho do Vivenda, são feitas visitas, medições e elaboração de um projeto específico para cada cliente.

¹⁰ Regime de contratação CLT é quando os trabalhadores estão sob as normas definidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e que devem ser cumpridas pela empresa contratante.

Com isso a solução de padronização, que poderia ser um fator limitante do funcionamento da empresa, passa a funcionar como um fator que possibilita a expansão de seus negócios.

Contudo, essa prática requereu um investimento alto e apresenta retorno financeiro lento, fatores que podem configurar esse tipo de prática como não facilmente replicável por escritórios de arquitetura e arquitetos autônomos.

6 ENTREVISTAS COM ARQUITETOS E POTENCIAIS CLIENTES

As entrevistas têm como objetivo esclarecer um pouco mais o cenário que compreende os dois lados da questão levantada nessa pesquisa: a atuação profissional do arquiteto na nossa sociedade, a visão e o entendimento da profissão do arquiteto por membros da nova classe média.

As entrevistas realizadas e apresentadas neste trabalho, no entanto, não têm validade externa. Essa amostragem não é capaz de representar todo o grupo dos arquitetos e da nova classe média, uma vez que não foram feitas em número suficiente para caracterizar um grupo amostral.

Foram elaborados dois diferentes questionários para as entrevistas. Um voltado para os profissionais arquitetos (questionário tipo A) e outro voltado para membros da classe C (questionário tipo B). Ambos são semiestruturados, ou seja, foram elaborados com questões de múltipla escolha e questões discursivas. Os participantes da pesquisa são anônimos.

Para o preenchimento dos questionários, usou-se duas abordagens distintas. Os questionários a serem respondidos por arquitetos (tipo A) foram enviados via correio eletrônico. Cada arquiteto recebeu o questionário, respondeu e retornou-o à autora.

Os questionários Tipo B, a serem preenchidos por membros da classe C, foram distribuídos pessoalmente na cidade de Ouro Fino/MG. Os questionários que foram respondidos por pessoas de outras classes econômicas foram ignorados.

6.1 ARQUITETOS – RESULTADOS

No total foram entrevistados dez arquitetos que atuam em cidades distintas dos estados de Minas Gerais, São Paulo e Goiás. Do total, seis arquitetos têm formação recente, entre um ano e um ano e meio; os outros quatro arquitetos têm entre 10 e 25 anos de formação e atuação – Ver Figuras 4 e 5 em anexo.

Apenas um dos entrevistados é funcionário de um escritório, todos os outros ou são autônomos ou têm seu próprio escritório.

Não há grande variação em relação à área de atuação dos entrevistados. A elaboração de projetos arquitetônicos, de interiores e paisagismo são as atividades mais recorrentes.

Dos dez entrevistados, sete afirmaram que cobram por m², dos outros três, um recebe salário fixo por trabalhar em um escritório, outro arquiteto disse que sua forma de cobrar por um serviço depende do cliente com quem ele está trabalhando e outro arquiteto afirmou que cobra por seus serviços baseando-se no tempo que leva para desenvolver o projeto pedido pelo cliente.

Sobre a metodologia adotada, basicamente todos os arquitetos passam pelas seguintes etapas: primeiro encontro com o cliente, visita ao local, estudo preliminar, anteprojeto e projeto executivo. Apenas dois arquitetos oferecem o serviço de acompanhamento da obra. Todos os outros encerram seu trabalho na entrega do projeto executivo. Contudo, todos afirmaram existir flexibilidade na metodologia empregada. E seis dos dez arquitetos afirmaram que seus preços variam de acordo com o poder aquisitivo do cliente.

Em relação à classe C: metade dos arquitetos, ou seja, cinco entrevistados, afirmaram ter clientes deste segmento econômico. E sete arquitetos disseram ter interesse em trabalhar com esse segmento. Os outros três arquitetos afirmaram não ter interesse em trabalhar com a nova classe média.

Quando perguntados sobre como um arquiteto poderia se tornar um profissional mais acessível para atender a classe C, as respostas foram mais heterogêneas. Um resumo do que foi sugerido: projetos semi prontos, formas de pagamento mais flexíveis, parcerias público-privadas, convênios e parcerias com grandes empresas. Dois arquitetos também sugeriram que o Estado deveria se ocupar de oferecer um serviço público de arquitetura a pessoas de baixa renda.

6.1.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Levantando-se em conta o tempo de formação, há uma observação a ser feita em relação aos resultados da pesquisa: todos os seis arquitetos com formação mais recente se mostraram interessados em trabalhar com clientes da nova classe média, quatro deles, inclusive, afirmaram já ter clientes desse segmento econômico. Enquanto três dos quatro arquitetos que têm maior tempo de formação responderam não ter interesse em captar clientes desse segmento econômico.

Embora essa pesquisa não tenha sido realizada em número suficiente para caracterizar um grupo amostral, a observação feita pode sugerir que arquitetos recém-formados sejam mais propensos a se envolver com a nova classe média.

Em relação à área de atuação, podemos perceber que as respostas coletadas nesta pesquisa se aproximam das respostas obtidas pelo censo do CAU 2012. O censo apontou que a concepção de projetos é a atividade mais frequente entre os arquitetos, enquanto somente 15,88% dos arquitetos brasileiros se dedicam a execução de obras. Na pesquisa realizada, oito dos dez arquitetos disseram se dedicar a concepção de projetos, enquanto apenas dois oferecem também o serviço de execução de obras. Mais uma vez, podemos notar a importância dada ao projeto frente à obra.

A metodologia descrita pelos participantes, como foi dito anteriormente, não apresenta grandes variações. Podemos perceber inclusive que há um padrão que muito se aproxima do descrito pelo IAB-SP (apresentado no Capítulo 2 deste trabalho). E como afirmou Nogueira, também no Capítulo 2, por compreender diversas e extensas fases, o projeto final se torna caro, resultando na restrição do projeto arquitetônico a um grupo restrito que tem maior poder aquisitivo para bancar esse tipo de serviço.

Analisando as respostas dadas na pergunta de número 9 – Na sua opinião, como um arquiteto poderia se tornar um profissional mais acessível para atender a classe C? –, podemos perceber que em grande parte das sugestões o arquiteto se distancia das soluções dadas por ele mesmo, esperando que as ações para tornar o arquiteto acessível à classe C sejam feitas pelo governo, por empresas, ou através de campanhas de conscientização. Poucas soluções sugeridas podem ser aplicadas diretamente no dia a dia de um profissional. Contudo, podemos afirmar que, para existir mudanças substanciais no cenário de atuação do arquiteto, a vontade e as mudanças devem partir do próprio profissional, afinal, soluções que venham de empresas, instituições ou do Estado podem nunca chegar.

6.2 POTENCIAIS CLIENTES DA CLASSE C – RESULTADOS

Foram realizadas vinte entrevistas com membros da nova classe média – Ver Figura 6 em anexo. A pesquisa mostra que, de acordo com o grupo de pessoas entrevistadas, 5% dos entrevistados estão construindo/reformando, ou então já construíram/reformaram. Em relação à renda familiar mensal, 80% dos participantes afirmaram ter renda entre R\$ 1.701,00 a R\$ 5.000,00 e 20% dos entrevistados têm renda entre R\$ 5.001,00 a R\$ 7.500,00 reais.

Apesar de 75% dos entrevistados afirmarem conhecer profissionais arquitetos, 55% terem afirmado que já consideraram contratar esse profissional e 100% acreditarem que um arquiteto poderia auxiliar no desenvolvimento de um projeto melhor para suas construções/reformas, apenas um entrevistado de fato contratou um arquiteto.

O fator financeiro foi o principal motivo apontado pelos entrevistados em relação à não contratação de um apoio técnico (seja de um arquiteto ou engenheiro).

Quando perguntados sobre como o arquiteto poderia se tornar um profissional mais acessível, 35% sugeriram que o arquiteto trabalhasse com preços mais acessíveis, outros 25% dos entrevistados não responderam a essa pergunta, 20% recomendaram a divulgação dos trabalhos do arquiteto para que mais pessoas conheçam o que um arquiteto faz, 10% disseram que o arquiteto poderia se fazer mais presente na obra, 5% sugeriram parcerias entre arquitetos e engenheiros e outros 5% sugeriram que o arquiteto tenha convênio com entidades como forma de se tornar mais acessível.

A alternativa "saber que posso conseguir um projeto melhor e mais econômico como auxílio de um arquiteto" foi a alternativa marcada por 85% dos participantes quando perguntados sobre o que poderia levá-los a contratar um arquiteto.

Em relação ao papel e funções do arquiteto, a entrevista realizada mostrou que nem todos sabem o que um arquiteto faz ou pode fazer. Na questão 9, todas as alternativas apresentadas estavam corretas, mas quando pedidos para assinalar as funções de um arquiteto muitos se mostraram em dúvida. Embora a primeira opção possa parecer óbvia (desenvolver projetos de arquitetura), nem todos os participantes a assinalaram, tendo 85% de marcação. "Decorar espaços" foi a segunda opção mais selecionada com 65%, seguida de "auxiliar em uma reforma" e "auxiliar na escolha de materiais de construção e acabamento" com 55% cada, e "aprovação de projetos junto à Prefeitura" foi marcado por 50% dos participantes.

6.2.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora não possamos generalizar as respostas obtidas nesta pesquisa para todas as pessoas da nova classe média, alguns dos resultados obtidos reafirmam questões que já foram levantadas em outros capítulos deste trabalho.

Samuel (2008) já havia apontado que por desconhecerem o que o arquiteto faz e por desconfiarem que seja um serviço caro, muitas pessoas nem mesmo cogitam a possibilidade de contratar esse profissional. Fato que foi reafirmado nesta pesquisa.

Em relação à contratação de arquitetos, mais da metade das pessoas afirmaram já ter considerado contratar o profissional, e todos os entrevistados acreditam que um arquiteto poderia ajudá-los a desenvolver um projeto melhor. No entanto, apenas um entrevistado de fato contratou um arquiteto. E quando perguntados sobre como o arquiteto poderia se tornar mais acessível, a resposta "preço acessível" foi a mais recorrente entre as respostas, evidenciando que, mesmo sem conhecerem bem a profissão e os serviços oferecidos, muitos julgam que o arquiteto seja um profissional caro.

7 CONCLUSÃO

Considerando a abordagem de mercado que esta pesquisa tem em relação à inserção da prática de arquitetura no segmento econômico tipo C, as estratégias aqui apresentadas visam dois pontos essenciais: tornar acessível a prática de arquitetura a esse segmento econômico e possibilitar retorno financeiro positivo e atrativo ao arquiteto.

Como forma de reunir abordagens que possam viabilizar a inserção da prática de arquitetura no segmento econômico tipo C, todas as iniciativas levantadas foram catalogadas, analisadas e, quando possível, adaptadas ao campo da arquitetura. Os resultados são apresentados a seguir.

De acordo com os dados levantados, o profissional que optar por trabalhar junto da classe C deverá ter em mente que seu trabalho será o de oferecer um serviço de suporte a seu cliente e à sua construção (adaptar um serviço às necessidades de um público-alvo específico foi o que fizeram a OdontoCompany, Livingston e o Programa Vivenda).

Segmentos econômicos de menor poder aquisitivo carecem mais de informação técnica específica do que de projetos arquitetônicos completos, como foi previamente apontado por Nogueira nesta pesquisa; enquanto isso, o Censo do CAU apontou que a

maior parte dos arquitetos se dedica exclusivamente à concepção de projetos. Visando aproximar essas duas realidades, **uma abordagem adequada para o arquiteto trabalhar junto da classe C seria dispondo-se a oferecer soluções técnicas para problemas pontuais, seja em forma de consultorias, seja através de manuais de instruções**, como faz Livingston.

Observando a metodologia usualmente praticada por arquitetos autônomos ou por escritórios de arquitetura, pode-se perceber que há um certo padrão metodológico que vem sendo repetido inúmeras vezes sem maiores reflexões acerca de suas consequências. A metodologia frequentemente adotada acarreta num longo processo de concepção de projeto, que por sua vez leva ao encarecimento do mesmo, limitando seu alcance a uma parcela restrita da população que pode arcar com seu custo.

Simplificar os processos internos é essencial para tornar a arquitetura mais acessível. Foi o que fez a companhia aérea Gol, a Ace Seguros e o arquiteto Livingston quando tiveram como objetivo conquistar mais clientes.

No caso da arquitetura, Livingston desenvolveu uma metodologia participativa mais fluida e mais orgânica capaz de se adaptar às necessidades/vontades do cliente. Por exemplo, o serviço pode se encerrar já no primeiro encontro se o cliente desejar apenas obter conselhos sobre sua construção/reforma (e é por isso que Livingston cobra por esse primeiro encontro), contudo, se o cliente optar por fazer todo o projeto com o escritório do arquiteto, ele já sai do primeiro encontro sabendo quanto tudo irá lhe custar. Essas diferenças são a chave do sucesso de sua metodologia. Portanto, **simplificar os processos internos através de uma metodologia que seja mais adaptativa às necessidades do cliente é um diferencial necessário para o arquiteto oferecer seu serviço à classe C.**

Marketing e planejamento estratégico costumam ser um dos pontos mais relevantes para o sucesso de um negócio. Como foi apontado, muitas pessoas deixam de contratar um arquiteto por não saberem o que esse profissional realmente faz e por desconfiarem que seja um serviço caro. Fica evidente que é necessário ao arquiteto desenvolver ações de *marketing* bem delineadas conjuntamente com um planejamento estratégico consistente que permita mostrar à classe C que eles também podem contratar os serviços de um arquiteto.

É importante ressaltar que uma das pesquisas apresentadas neste trabalho mostrou que pessoas da classe C preferem fazer negócio em seus bairros. O caso de Morefield também mostrou que montar uma banca na feira de seu bairro foi uma solução que lhe trouxe muitos clientes, porque além de trabalhar numa escala local Morefield facilitou o primeiro contato entre arquiteto e um possível cliente.

Outro exemplo é o Programa Vivenda, que tem seu escritório dentro da comunidade em que atua; a divulgação de seus serviços é feita em stands montados pelas ruas da comunidade, e os cartazes de divulgação apresentam um linguagem simples direcionada ao seu público-alvo. Nogueira também fez uso de uma linguagem simples e direta em seus panfletos e os divulgou em lugares estratégicos, como o jornal do bairro em que pretendia atuar, para conseguir atingir um público específico. A Casas Bahia investe significativamente em *marketing* e propaganda para atrair seus clientes.

Baseando-se nos exemplos dados, são listados cinco ações de *marketing* e planejamento estratégico que, se trabalhadas de forma integrada, podem garantir uma melhor aproximação entre arquiteto e classe C:

Determinar a localização geográfica do escritório / definir o público-alvo /definir o serviço a ser oferecido / divulgar o serviço a ser oferecido / definir a formade atuação (metodologias/maneiras possíveis de prestação do serviço).

Sobre pacotes de serviço: como foi apontado por Capanema (2015), bancos, companhias aéreas e telefônicas oferecem pacotes de serviços que se encaixam nas necessidades de cada cliente. Da mesma forma, a Mabesa e a Danone adaptaram parte de seus produtos para conquistar classes econômicas mais baixas. Ou então, a 2o Odonto Company, que oferece desde pacotes de serviço mais simples até pacotes de serviço mais caros para seus pacientes. E na área da arquitetura temos o ProgramaVivenda, que oferece kits de reforma, nada mais que pacotes de serviço bem definidos.

Trabalhar com pacotes de serviço pode ser uma solução inteligente capaz de otimizar o trabalho do arquiteto ou até mesmo possibilitar sua atuação em mais de uma classe econômica. Contudo, esse tipo de ação exige maior organização interna, já que os pacotes a serem oferecidos devem ser bem definidos e, mais importante, estar alinhados aos interesses do público-alvo.

E talvez uma das estratégias mais importantes para viabilizar o trabalho do arquiteto na classe C seja a facilitação das formas de pagamento. Oferecer a possibilidade de se parcelar o produto/serviço em mais prestações foi a principal estratégia usada pela Casas Bahia, a OdontoCompany e pelo Programa Vivenda paraconquistarem clientes de segmentos econômicos mais baixos. A prática de parcelamentodos valores de um projeto arquitetônico, contudo, já é comum até para segmentoseconômicos mais altos.

Este trabalho, então, sugere que, para se trabalhar com a classe C, o arquiteto **adapte os serviços oferecidos às necessidades do cliente e promova a facilitação de pagamento através do parcelamento do valor do serviço em prestações condizentes com o poder aquisitivo do cliente.**

Como já foi apontado, muitas pessoas julgam que o serviço do arquiteto seja caro. No entanto, simplesmente reduzir o preço do projeto arquitetônico pode levar à desvalorização do profissional e à inviabilidade econômica da prática.

Por fim, acredita-se que, se usadas de forma criteriosa e consciente, as estratégias elaboradas neste trabalho podem auxiliar na expansão da área de atuação do arquiteto, viabilizando o exercício de uma arquitetura mais responsável socialmente e levando mais qualidade de vida e conforto para uma parcela maior da população.

A Figura 7, em anexo, mostra uma síntese das estratégias para viabilizar a popularização da arquitetura a partir dos resultados desta pesquisa.

8 REFERÊNCIAS

ARANTES, Pedro Fiori. **Arquitetura nova:** Sérgio Ferro, Flávio Império e Rodrigo Lefèvre, de Artigas aos mutirões. Editora 34, 2002.

ARTEMISIA. **Negócios de Impacto Social.** Disponível em: <http://artemisiasocial.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>. Acesso em: 14 abr. 2015.

BALIEIRO, Silvia. **Os mitos e verdades sobre a classe C.** 2011. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/O,ERT257459-16356,00.html>. Acesso em: 24 abr. 2015.

BORGES, Clarissa. **Classe C:** expansão impulsiona comércio em bairros populares. UOL. 28 abr. 2013. Disponível em: <http://atarde.uol.com.br/empregos/materias/1499996-classe-c-expansao-impulsiona-comercio-em-bairros-populares>. Acesso em: 13 mai. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados.** Disponível em: <http://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.378 de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo; cria o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU/BR 21e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal – CAUs; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 dez. 2010.

CAPANEMA, Bruno. **Como um bom arquiteto pode aprender com uma empresa aérea a cobrar mais?** 23 mar. 2015. Disponível em: <http://arquitetosdesucesso.com.br/como-um-bom-arquiteto-pode-aprender-com-uma-empresa-area-a-cobrar-mais/>. Acesso em: 23 abr. 2015.

CASAS BAHIA. **Institucional**. 2014. Disponível em: <<http://institucional.casasbahia.com.br/empresa/empresa/nossa-historia/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO. **Censo dos arquitetos e urbanistas do Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://www.caubr.gov.br/censo/resource/site/pdf/nacional/Folder-censo-CAU.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2014.

CELEIRO, J. P. **65% dos moradores de favelas no Brasil são de classe média**. Exame, São Paulo, 31 out. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/65-dos-moradores-de-favela-sao-de-classe-media>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

COLDIBELI, Larissa. **Uso de carnê faz consultório de dentista crescer e virar franquia**. 6 ago. 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/06/uso-de-carne-faz-consultorio-de-dentista-crescer-e-virar-franquia.jhtm>>. Acesso em: 7 mai. 2015.

DESSEN, Marcia. **O brasileiro tomou mais crédito em 2011 e não consegue pagar**. Folha, São Paulo, 13 fev. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/25570-financas-pessoais.shtml>>.

ESTUDIO LIVINGSTON. **Sobre Rodolfo Livingston**. 2015. Disponível em: <<http://www.estudiolivingston.com.ar/rl.php>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

FERREIRA, Afonso. **Redes de odontologia parcelam em até 48 vezes para atender classe C**. UOL. 18 jun. 2014. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/06/18/franquias-de-odontologia-parcelam-em-ate-48-vezes-para-atender-classe-c.htm>>. Acesso em: 13 mai. 2015.

FERREIRA, João Sette Whitaker. **Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil. Qual o papel da profissão**. Arquitectos, São Paulo, v. 12, 2011. Disponível em: <<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitectos/12.133/3950>>. Acesso em: 30 out. 2014.

GHIRARDO, D. **A arquitetura da fraude. Uma nova agenda para a arquitetura**. Cosac Naify, 2008.

HABERLI, Leandro. **"Empresa do bem" cria kit de reforma para favela e parcela em 12 vezes**. 1 jan. 2015. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2015/01/15/empresa-do-bem-cria-kit-de-reforma-para-favela-e-parcela-em-12-vezes.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

INSTITUTO DE ARQUITETOS DO BRASIL DE SÃO PAULO. **O que arquiteto faz**. 2014. Disponível em: <<http://www.iabsp.org.br/oquearquitetofaz.asp>>. Acesso em: 15 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico de 2010. 2010**. Disponível em: 22 <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000237.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2014.

HAZARD, Patrick. Yes, you can (hire an architect). **Broad Street Review**, 29 jan. 2012. Disponível em: <http://www.broadstreetreview.com/art-architecture/architecture_five_cents_worth>. Acesso em: 18 mai. 2015.

KAPP, Silke; NOGUEIRA, Priscilla; BALTAZAR, Ana Paula. **Arquiteto sempre tem conceito – esse é o problema**. In: Projetar, 2009, São Paulo. Projeto como investigação: Antologia. São Paulo: Altermarket, 2009. Disponível em: <http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/05_biblioteca/acervo/kapp_nogueira_baltazar.pdf>. Acesso em: 20 out. de 2014.

LIVINGSTON, Rodolfo. **Cirurgia de casas**: Rodolfo Livingston. Kliczkowski, 2009.

MACEDO, Danilo Matoso. **Algumas funções públicas da arquitetura**. MDC–Revista de Arquitetura e Urbanismo, p. 14-21, 2006. Disponível em: <<http://revistamdc.files.wordpress.com/2008/12/mdc03-txt03.pdf>>. Acesso em: 13 de nov. de 2014.

MACHADO, M. **Nova classe C valoriza comércio local e prefere as lojas físicas**. Lyderis, 7 set. 2012. Disponível em: <<http://www.lyderis.com.br/dicas-e-negocios-hidden/marketing/1532-classe-c-valoriza-comercio-local-e-prefere-as-lojas-fisicas>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

MEDEIROS, César Manoel de. **Inclusão Social e Estruturação de Amplo Mercado de Massas no Brasil. Experiência Recente**. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldoeconomista.org.br/arquivos/tribunas/100820091720454521.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

MENA, Isabela. **Reformar casas de favelas em cinco dias, por até 5 mil reais: este é o negócio da Vivenda**. Disponível em: <<http://projetodraft.com/reformar-de-casas-de-favelas-em-cinco-dias-por-ate-5-mil-reais-este-e-o-negocio-da-vivenda/#sthash.fZAbRCSv.dpuf>>. Acesso em: 14 abr. 2015

MOREFIELD, John. **Built on nickles**. Vimeo, 2010. Disponível em: <<https://vimeo.com/8979932>>. Acesso em: 18 mai. 2015.

NERI, Marcelo C. **De Volta ao País do Futuro**: Projeções, Crise Europeia e a Nova Classe Média. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/bd/ncm2014/NCM2014_TextoCompleto_Fim_texto.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

NERI, Marcelo Cortes et al. **A nova classe média.** Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2008. Disponível em: http://www.cps.fgv.br/ibrecps/ncm2010/NCM_Pesquisa_FORMATADA.pdf. Acesso em: 7 out. 2014.

NERI, Marcelo. **Consumidor da classe C quer coisa boa.** Disponível em: <http://www.otempo.com.br/super-noticia/economista-chefe-do-departamento-de-pol%C3%ADticas-sociais-da-fundação-getúlio-vargas-fgv-1.569096>. Acesso em: 24 abr. 2015.

NOGUEIRA, P.S. **Práticas de arquitetura para demandas populares: a experiência dos arquitetos de família.** 2010. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/05_biblioteca_2/arquivos/Praticas_arquitetura.pdf. Acesso em 7 nov. de 2014.

ODONTOCOMPANY dobra de tamanho em menos de um ano. **Revista Pequenas Empresas & Grande Negócios.** 21 nov. 2013. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2013/11/odontocompany-dobra-de-tamanho-em-menos-de-um-ano.html>. Acesso em: 5 mai. 2015.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide.** Bookman, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <http://www.institutounipac.com.br/aulas/2012/1/UBADMO6N1/001712/000/A%20Riqueza%20na%20Base%20da%20Pirâmide.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2014.

PROGRAMA VIVENDA. **Como trabalhamos.** 2014. Disponível em: <http://programavivenda.com.br/como-trabalhamos/>. Acesso em: 15 abr. 2015.

QUIRK, Vanessa. **Does Italy Have Way Too Many Architects?** (The Ratio of Architects to Inhabitants Around the World). 29 Abr. 2014. ArchDaily. Disponível em: <http://www.archdaily.com/?p=501477>. Acesso em: 17 out. 2014.

RIBEIRO, Marina Mendes Rodrigues. **Evolução da nova classe média: do surgimento como tese governista aos dias de hoje segundo a cobertura da Folha de S. Paulo.** 2013. 66f. Monografia de conclusão de curso – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes. São Paulo.

RAMOS, Cheiza Aparecida Costa et al. Classe C, ascensão e alguns reflexos do mercado consumidor. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em <http://www.revista.unisal.br/lo/index.php/reget/article/view/55>. Acesso em: 20 out. 2014.

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. **Cartilha Vozes da Classe Média.** 2012. Disponível em: http://www.sae.gov.br/site/wp-content/uploads/Cartilha-Vozes-2Classe-Media_VERSION-FINAL.pdf. Acesso em: 17 nov. 2014.

SAMUEL, Flora. **Suburban Self Built.** Field: Alternative Currents, Sheffield, v. 2, p.111-123, out 2008. Disponível em: http://www.field-journal.org/uploads/file/2008%20Volume%202%20Suburban%20Self-build_Samuel.pdf. Acesso em: 15 nov. 2014.

SEBRAE. **Crescimento das classes C e D pode favorecer negócios na Copa 2014.** 2014. Disponível em: http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae2014/Not%C3%ADcias_2014/Crescimento-das-classes-C-e-D-pode-favorecer-negócios-na-Copa-2014#.VGqrRYf9-OM. Acesso em: 15 nov. 2014.

SEGNINI JUNIOR, Francisco. **A prática profissional do arquiteto em discussão.** 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16131/tde-23022011-144107/en.php>. Acesso em: 15 nov. de 2014.

SOUZA, Jacqueline Adriana Diorio de. **A prática profissional do arquiteto no Brasil:** o debate em revistas especializadas (1962-1996). Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/102/102132/tde-02072013-144823/pt-br.php>. Acesso em: 15 nov. de 2014.

STEVENS, Garry. **O círculo privilegiado:** fundamentos sociais da distinção arquitetônica. UNB, 2003.

TODESCHINI, M. **Chegou a vez da classe D.** Época Negócios, 7 jun. 2012. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/06/chegou-vez-da-classe-d.html>. Acesso em: 11 out. 2014.

RAMOS, Cheiza Aparecida Costa et al. Classe C, ascensão e alguns reflexos do mercado consumidor. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em 24

TONDATO, Marcia. **Classe C:** ascensão social além do acesso, além da inclusão. **Revista da ESPM.** Jun./Ago. 2011. Disponível em: http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2011/jul_ago/17%20MARCIA%20PERENCIN.pdf. Acesso em: 1 mai. 2015.

TOVIANSKY, Daniela. **Como vender para o povão.** Revista Exame Online. 15 nov. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/40/noticias/como-vender-para-o-povao>. Acesso em: 5 mai. 2015.

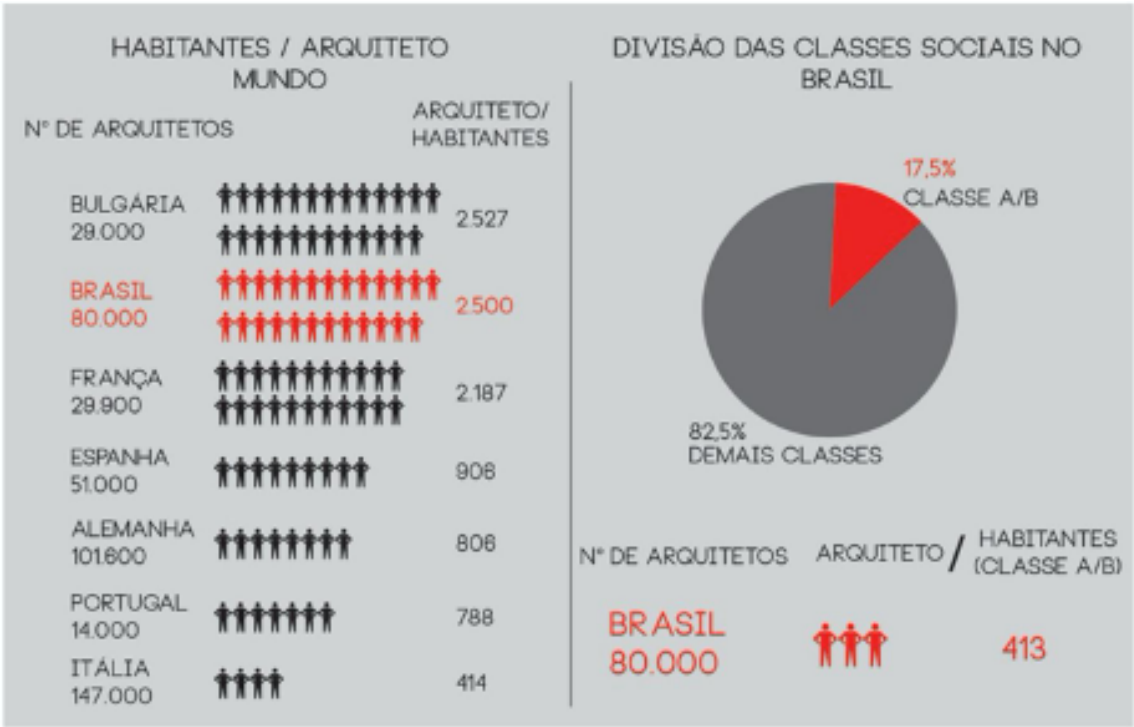
TREVISAN, Ricardo. **Introdução à administração do escritório de arquitetura.** [ebook]. 2013

WEINBERG, M. A classe C no paraíso. **Veja**, n. 2066, p. 11-15, 25 jun. 2008. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/250608/entrevista.shtml>. Acesso em: 16 nov. 2014.

ANEXOS

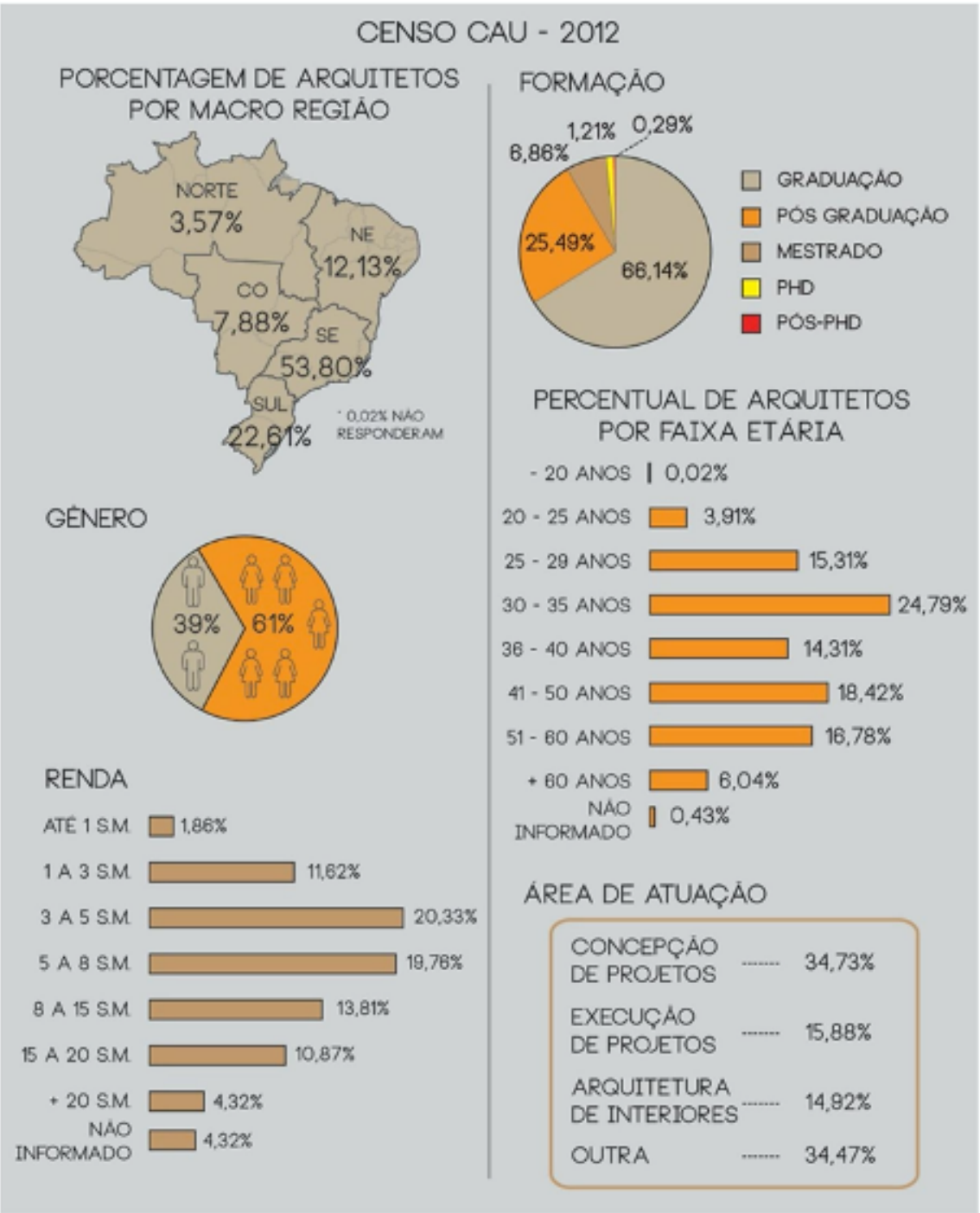
FIGURAS

FIGURA 1 – A relação de arquitetos por habitantes no Brasil e no mundo.



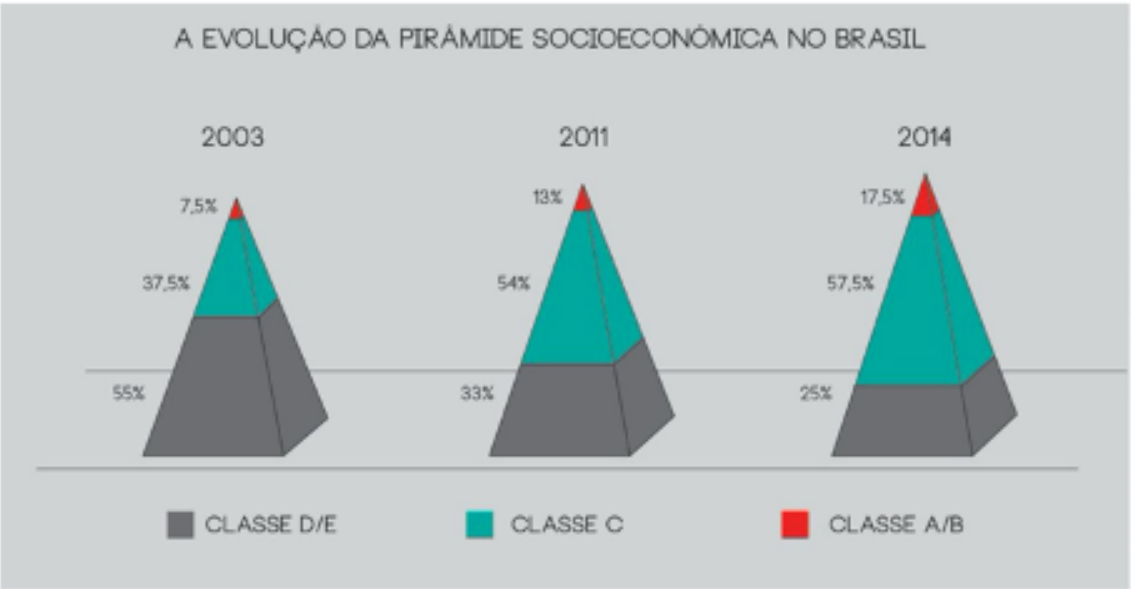
Fonte: Adaptado de Quirk, 2014, e NERI, 2012. Autoria: Luiza Negri.

FIGURA 2 – Compilação dos dados do Censo do CAU, 2012.



Fonte: Criado pela autora com dados extraídos do Censo do CAU, 2012.

FIGURA 3 – A evolução da pirâmide econômica no Brasil.



Fonte: CPS/FGV a partir de microdados da PNAD/IBGE (NERI, 2012).Autoria: Luiza Negri.

FIGURA 4 – Resultados do questionário tipo A.

QUESTIONÁRIO TIPO A resultados

Resposta destinada para compor o trabalho "Inserção da prática profissional do arquiteto no segmento econômico tipo C" de Luiza Miranda Negri - Departamento de Arquitetura e Urbanismo - UFOP

1. Qual a sua área de atuação?

1. Proj. arq. / interiores / paisagismo
2. Edificações/reformas/interiores/paisagismo
3. Proj. arq. / interiores / paisagismo
4. Escritório de arquitetura e construção em SP
5. Proj. arq./ interiores/ georeferenciamento
6. Residencial
7. Proj. arq/ interiores
8. Residencial
9. Proj. arq. / design / paisagismo
10. Residencial

2. Quantos anos de atuação?

01 ano
01 ano
01 ano
01 ano e meio
01 ano e meio
01 ano e meio
10 anos
14 anos
22 anos
25 anos

3. Como você cobra por seus serviços? (ex.: por m²)

1. Pelo tempo que vou demorar para projetar.
2. Por metro².
3. Por metro².
4. Recebo salário fixo.
5. Por área de projeto (metro² ou hectare).
6. Por metro².
7. Por metro².
8. Por metro².
9. Por metro².
10. Depende do cliente.

4. Qual a metodologia empregada no desenvolvimento de projeto para seus clientes? Listar o passo a passo.

1. Entrevista - visita ao terreno - contrato - primeiro estudo - retorno do estudo (até três alterações dentro do mesmo preço) - projeto completo.
2. Estudo - Pré-executivo - Aprovação na prefeitura - Compatibilização dos demais projetos agregados - Executivo final.
3. Entrevista - Topografia - Estudo preliminar - Anteprojeto - Projeto legal - Projeto executivo.
4. Reunião para avaliar a necessidade do cliente - visita local - programa de necessidades - proposta do projeto - projeto preliminar - anteprojeto - projeto executivo - acompanhamento de obra.
5. Briefing - Termo de Contratação de serviços - estudo de viabilidade - Orçamento e assinatura de Contrato - Registro de Responsabilidade - Projeto Preliminar - Apresentação de Proposta final - Projeto Arquitetônico - Projeto Executivo.
6. Contato com o cliente - Listar seus anseios com o projeto - Estudo/Análise do projeto - Apresentação de anteprojeto - Ajustes finais - Projeto executivo.
7. Entrevista - Visita ao local - Projeto preliminar - Anteprojeto - Projeto executivo
8. Reunião com o cliente - Levantamento do terreno - Estudo preliminar - Anteprojeto - Projeto executivo - acompanhamento da obra.
9. Entrevista com os clientes - levantamento e visita ao terreno e avaliação da incidência de sol, ventos dominantes, levantamento fotográfico etc; - Elaboração do Estudo Preliminar - Apresentação do estudo preliminar e considerações do cliente - Elaboração do Ante projeto e apresentação ao cliente - Elaboração e apresentação do Projeto executivo e de detalhamento - Entrega do projeto e documentos necessários (ARTT; ISSQN etc).
10. Proposta/aceite - Levantamento de dados - Estudo preliminar - Anteprojeto - Projeto executivo.

5. Há flexibilidade na metodologia empregada?

1. SIM
2. SIM
3. SIM
4. SIM
5. SIM
6. SIM
7. SIM
8. SIM
9. SIM
10. SIM

6. Suas estratégias e preços variam de acordo com o poder aquisitivo do cliente?

1. SIM
2. SIM
3. NÃO
4. SIM
5. NÃO
6. SIM
7. SIM
8. NÃO
9. NÃO
10. SIM

7. Você tem clientes pertencentes a classe C*?

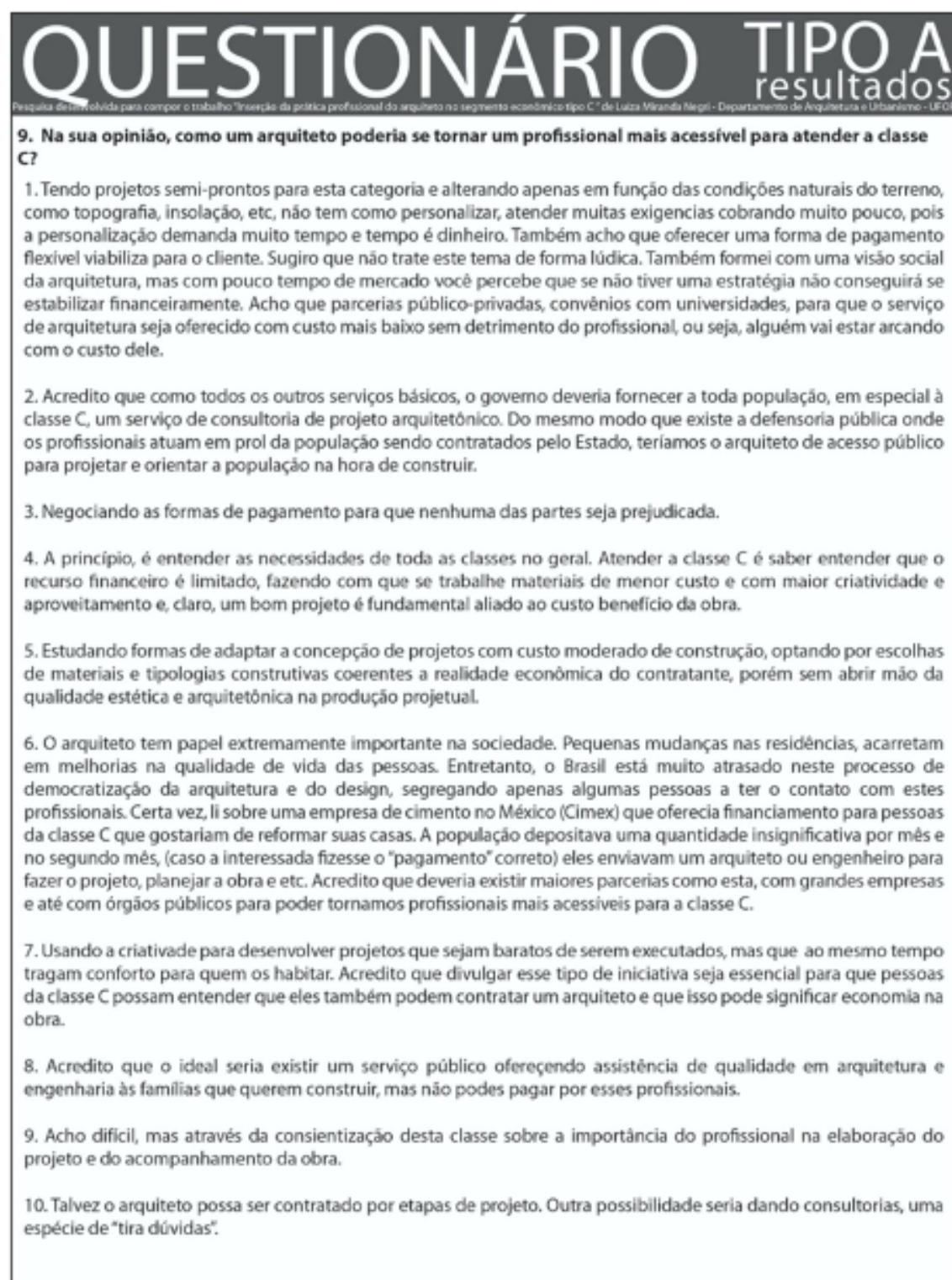
1. SIM
2. NÃO
3. SIM
4. NÃO
5. SIM
6. SIM
7. NÃO
8. NÃO
9. NÃO
10. NÃO

8. Você tem interesse em trabalhar com esse segmento econômico?

1. SIM
2. SIM
3. SIM
4. SIM
5. SIM
6. SIM
7. SIM
8. NÃO
9. NÃO
10. NÃO

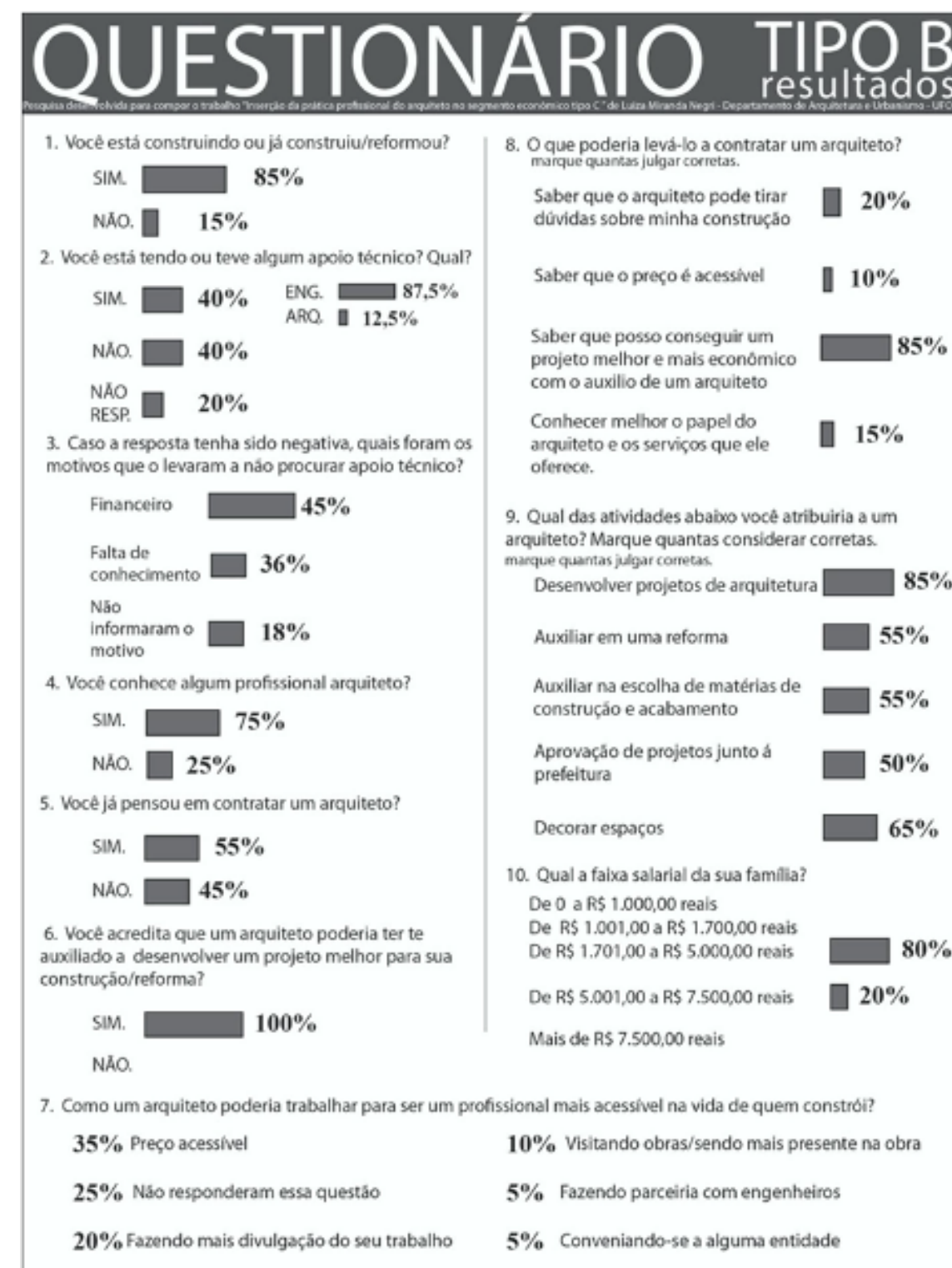
Autoria: Luiza Negri.

FIGURA 5 – Resultados do questionário tipo A.



Autoria: Luiza Negri.

FIGURA 6 – Resultados dos questionários tipo B.



Autoria: Luiza Negri.

FIGURA 7 – Sintetização dos resultados obtidos nesta pesquisa

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO		
EMPRESAS/INICIATIVAS ESTUDADAS	ESTRATÉGIAS ADOTADAS	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO PARA ARQUITETOS
ODONTOCOMPANY LIVINGSTON PROGRAMA VIVENDA	ADAPTAÇÃO DO SERVIÇO/PRODUTO ÀS POSSIBILIDADES DO CLIENTE	OFERECER SOLUÇÕES TÉCNICAS PARA PROBLEMAS PONTUAIS, SEJA ATRAVÉS DE CONSULTORIAS OU MANUAIS DE INSTRUÇÃO
ACE SEGUROS GOL LIVINGSTON	SIMPLIFICAR O PROCESSO INTERNO	SIMPLIFICAR OS PROCESSOS INTERNOS ATRAVÉS DE UMA METODOLOGIA MAIS ADAPTATIVA ÀS NECESSIDADES DO CLIENTE
CASAS BAHIA TREVISAN JOHN MOREFIELD NOGUEIRA PROGRAMA VIVENDA	MARKETING/ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA; PÚBLICO-ALVO; SERVIÇO A SER OFERECIDO; FORMA DE ATUAÇÃO
DANONE MABESA ODONTOCOMPANY PROGRAMA VIVENDA	PACOTES DE SERVIÇO	DESENVOLVER PACOTES DE SERVIÇO ALINHADOS AOS INTERESSES E NECESSIDADES DO PÚBLICO-ALVO COM O QUAL SE PRETENDE TRABALHAR
CASAS BAHIA ODONTOCOMPANY PROGRAMA VIVENDA	FACILITAÇÃO DAS FORMAS DE PAGAMENTO	PARCELAMENTO DO VALOR DO SERVIÇO EM PRESTAÇÕES CONDIZENTES COM O PODER AQUISITIVO DO CLIENTE

Autoria: Luiza Negri.

TABELAS

TABELA 1 – Diferentes parâmetros de divisão econômica no Brasil.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2013) e de Dessen (2012).[R1]

SAE		CRITÉRIO BRASIL		FGV		IBGE	
CLASSE	REND. FAMILIAR A PARTIR DE	CLASSE	REND. FAMILIAR A PARTIR DE	CLASSE	REND. FAMILIAR A PARTIR DE	CLASSE	REND. FAMILIAR A PARTIR DE
EXTREMAMENTE POBRE	R\$227,00	E	R\$538,00	E	R\$0,00	E	ATE 2 S.M.
POBRE	R\$648,00	D	R\$802,00	D	R\$1085,00	D	ENTRE 2 E 4 S.M.
VULNERÁVEL	R\$1030,00	C2	R\$1150,00	C	R\$1743,00	C	ENTRE 4 E 10 S.M.
BAIXA CLASSE MÉDIA	R\$1540,00	C1	R\$1731,00				
MÉDIA CLASSE MÉDIA	R\$1825,00	B2	R\$2.882,00	B	R\$7.475,00	B	ENTRE 10 E 20 S.M.
ALTA CLASSE MÉDIA	R\$2.813,00	B1	R\$4.983,00				
BAIXA CLASSE ALTA	R\$4.845,00	A2	R\$9.457,00	A	R\$9.745,00	A	ACIMA DE 20 S.M.
ALTA CLASSE ALTA	R\$12.968,00	A1	R\$14.521,00				
* S.M. = SALÁRIO MÍNIMO - O VALOR DO SALÁRIO MÍNIMO É DE R\$ 788,00 REAIS - VIGÊNCIA 01/01/2015							



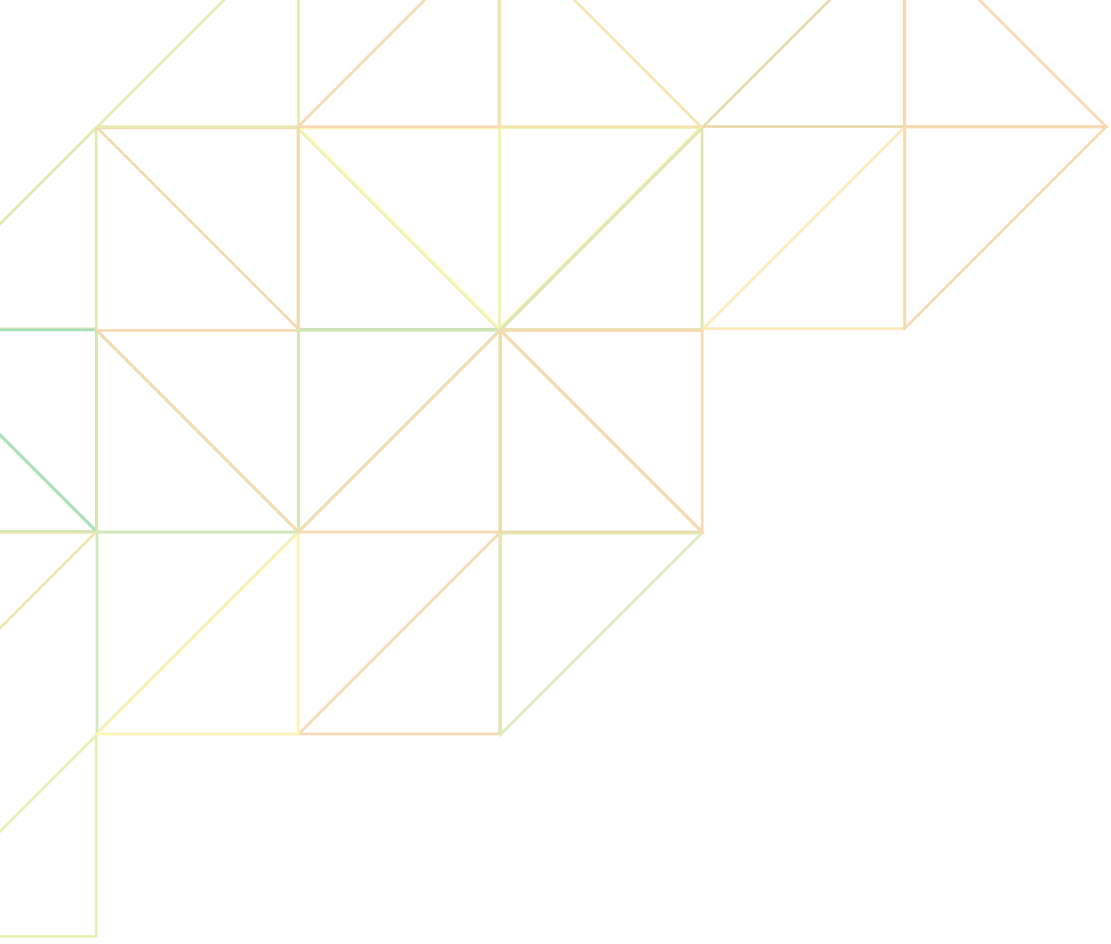
1º LUGAR PÓS-GRADUAÇÃO
VERIDYANA DE OLIVEIRA CESAR
BORGES

Orientadora
Profa. Dra. Graziella Maria Comini

NEGÓCIOS SOCIAIS E
GRANDES EMPRESAS:
OPORTUNIDADES
E DESAFIOS PARA
PARCERIAS NA CADEIA
DE VALOR

Formação Acadêmica:
Administração Pública – FGV-EASP

Trabalho de TCC apresentado no MBA de Gestão de Negócios Socioambientais em Fevereiro de 2015. Curso conduzido por Centros de Estudos em Empreendedorismo Social – CEATS/USP; Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPÊ e Artemisia Empreendimentos Sociais Sustentáveis.



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	112
2	REFERENCIAL TEÓRICO	113
	2.1 O cenário da base da pirâmide	113
	2.2 Negócio Social	114
	2.3 O papel das empresas no contexto social	115
	2.3.1 Atuação em RSC	115
3	METODOLOGIA	118
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	118
	4.1 Fruta Sã	119
	4.2 Cooperativa Comaru	120
	4.3 Ouro Verde	121
	4.4 Vivenda	123
	4.5 Saútil	125
	4.6 Coca-Cola	126
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	127
6	RECOMENDAÇÕES	132
7	CONCLUSÕES	135
8	REFERÊNCIAS	136

1 INTRODUÇÃO

O tema sustentabilidade tem sido amplamente debatido no meio acadêmico e empresarial. As grandes empresas têm sido cobradas por inserir pequenos fornecedores em sua Cadeia de Valor, bem como estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil visando criar uma sinergia entre as diferentes percepções que ambas as organizações possuem. Essas diferentes expertises são potenciais para gerar ricas parcerias. Nesse sentido, o Negócio Social, um conceito ainda muito recente, pode trazer uma combinação de aspectos positivos das ONGs e de empresas de pequeno porte – pequenos fornecedores –, e pode, portanto, se apresentar como um ótimo parceiro para as grandes empresas. Tanto os pequenos fornecedores tradicionais como as ONGs podem atuar dentro desse novo conceito de Negócio Social. Atuando dessa maneira, é possível trazer a expertise e foco social da ONG e, por outro lado, a visão e forma de atuar de um negócio, com foco em resultados, trazendo ainda a agilidade de uma pequena empresa.

A literatura explora com bastante detalhe as parcerias entre empresas e ONGs, e os desafios existentes nessa relação. Além disso, há uma vasta literatura que explora o papel das empresas frente às questões ambientais e sociais, inclusive no papel das empresas na inclusão da base da pirâmide, seja como consumidor, seja como fornecedores em sua Cadeia de Valor. Há, no entanto, pouca literatura sobre Negócios Sociais e sua relação com grandes empresas.

Este trabalho se propõe a investigar o espaço que existe para que Negócios Sociais possam trabalhar conjuntamente com grandes empresas, atuando em sua Cadeia de Valor, e quais os desafios que ainda se impõem, buscando identificar possíveis caminhos para enfrentar essas barreiras. O estudo foi feito sob o ponto de vista dos Negócios Sociais, ou seja, foram exploradas as parcerias já existentes, seus desafios e benefícios, bem como as oportunidades de parcerias que estes negócios enxergam que possam existir. Espera-se, portanto, que este estudo contribua para identificar as oportunidades existentes para grandes empresas e Negócios Sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CENÁRIO DA BASE DA PIRÂMIDE

A definição da expressão “base da pirâmide” pode abarcar um amplo grupo de pessoas, dependendo do critério a ser utilizado. Barki (2013) aponta para a dificuldade de uma definição comum hoje para base da pirâmide. Ele afirma que a maioria das pesquisas aponta que são pessoas que vivem com menos de 8 dólares por dia. Já Prahalad utiliza a definição de que são aqueles que vivem com menos de 2 dólares por dia (PRAHALAD, 2005). Fato é que, quando se fala em base da pirâmide, independentemente do valor de renda estipulado, estamos nos referindo a pessoas que vivem em uma condição ainda de pobreza e, como afirma Barki (2013), que vai além da baixa renda em si, pois considera também outros aspectos como a condição de saúde, se sentir parte de uma comunidade, estar seguro, ter acesso a uma boa alimentação, subsistência garantida, entre outros elementos.

Frente a este grupo social, a pergunta que surge é: quais são as formas que nossa sociedade tem buscado para resolver essas questões sociais e incluir esse grupo no sistema econômico? Historicamente, o desenvolvimento capitalista brasileiro, incluindo as questões sociais, é marcado pela presença estatal. Esse processo gerou uma expectativa por parte da população de que o governo é o responsável pela resolução dos problemas sociais (FISCHER, 2002).

Já Prahalad (2005) destaca o papel das multinacionais no enfrentamento da pobreza por meio da inclusão da base da pirâmide como consumidores. Prahalad (2005) discorre também sobre o potencial de mercado que existe na base da pirâmide. Ele afirma que, para promover uma globalização inclusiva, é preciso criar oportunidades para que os mais pobres tenham acesso aos bens e serviços que representem os padrões de qualidade global. Ele lembra que hoje os mais pobres ainda estão restritos aos produtos e serviços oferecidos em seus bairros e vilas e, portanto, é muito importante ampliar esse leque de escolhas e oportunidade para incluí-los no processo de globalização. Ele mostra também que os mais pobres têm bastante consciência do valor das marcas e estão conectados utilizando-se de redes de informações.

Nesse sentido, o Negócio Social nasceria com o intuito de mudar essa mentalidade assistencialista anteriormente discorrida, em que o governo é o responsável pelo desenvolvimento social, para transformar a base da pirâmide, seja como consumidores ou como donos do negócio, em um grupo com potencial para mudar a sua realidade e ser inserido no mercado.

2.2 NEGÓCIO SOCIAL

Tanto Prahalad (2005) quanto Yunus (2008) discorrem muito sobre a oportunidade para as grandes empresas atuarem nesse grupo social. Nesse sentido, surge um novo conceito de empresa para atuar nesse campo e suprir essa lacuna de atendimento na base da pirâmide. O conceito de Negócio Social, bastante explorado também por Yunus, vem como um tipo de organização que traz a visão e a ambição de combate à pobreza de uma ONG e o modelo de implementação com foco em resultados e retorno financeiro de uma empresa. Seria um modelo intermediário que busca o melhor de cada um dos modelos existentes.

No conceito de Yunus (2008), as empresas sociais seriam muito semelhantes às empresas comuns, porém o que as diferencia é o objetivo pelo qual são criadas e os critérios pelo qual são avaliadas. Este objetivo está vinculado à criação de benefícios para as pessoas às quais ela afeta. Como ele afirma:

Os empreendedores fundarão empresas sociais não para ganhar ganhos pessoais limitados, mas para buscar metas sociais específicas

(YUNUS, 2008, p. 36)

Nesse sentido, Comini, Barki e Aguiar (2013) trazem o conceito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1999), em que empresas sociais são aquelas empreendedoras com objetivos sociais e econômicos que vão além da pura maximização de lucros. Eles trazem também o conceito de negócios inclusivos, mencionando a definição da rede Social Enterprise Knowledge, como "organizações sociais que geram a mudança social por meio de atividades de mercado", e reforça dizendo que um negócio inclusivo "deve ter como premissa básica a transformação dos padrões de vida da população de baixa renda" (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013, p. 43-49).

Muito semelhante aos conceitos analisados por Comini, Barki e Aguiar (2013), Yunus traz dois tipos de empresa social. O primeiro caracteriza-se por produzir um benefício social, em vez da única maximização de lucros, ou seja, ele permite que a base da pirâmide acesse novos produtos e serviços. Já o segundo caracteriza-se pelo fato de ser gerido pela base da pirâmide sendo que o próprio sucesso do negócio significa

geração de renda para os mais pobres e, portanto, já traz em si o benefício social (YUNUS, 2008, p. 42). Para ambos os tipos de negócio, Yunus traz um conceito polêmico sobre não distribuição de dividendos. Ele afirma que empresas sociais podem obter lucro, mas os investidores não retiram lucros da empresa, apenas recuperam o capital investido. Na visão de Yunus, uma empresa social é movida por uma causa e, ao se permitir a distribuição de lucros, naturalmente as decisões estratégicas irão tender pelo lado econômico, considerando-se a natureza do ser humano (YUNUS, 2008, p. 35).

Michel Chu (2008) – professor de Harvard, parte da rede Social Enterprise Knowledge e fundador do Banco Compartamos – traz uma visão diferente. Parte da premissa de que devemos enxergar o sucesso da solução de uma questão social pela satisfação daqueles que são atendidos, independentemente de a empresa ter ganhado com isso ou não. Para ele, o ganho da empresa não interfere no benefício social oferecido. Nesse sentido, Chu não enxerga barreiras na distribuição de lucros em um Negócio Social. Em uma visão oposta a Yunus, ele vê benefícios na distribuição de lucros, pois entende que isso estimularia mais investidores a colocarem mais e mais recursos no negócio e, consequentemente, beneficiar cada vez mais pessoas (CHU, 2008).

Independentemente da visão sobre distribuição de dividendos, a forma de financiamento do Negócio Social não precisar ter origem unicamente em acionistas. A parceria com grandes empresas pode representar uma grande oportunidade ainda pouco explorada.

2.3 O PAPEL DAS EMPRESAS NO CONTEXTO SOCIAL

2.3.1 ATUAÇÃO EM RSC

Há muitos anos que já existe a discussão sobre o papel empresarial frente às questões sociais e ambientais, particularmente quando se observa que as 10 maiores multinacionais têm vendas anuais superiores ao PIB dos 100 países menores e mais pobres do mundo (HART, 2006). Yunus (2008) define dois tipos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que aparecem na atuação das empresas no sentido de assumir seu papel frente às questões sociais e ambientais. A primeira é uma "RSC Fraca", que parte do pressuposto de que a empresa não cause nenhum dano às pessoas ou ao planeta (a menos que isso signifique sacrificar lucros). Já no segundo tipo, a "RSC forte", a empresa entende que deva fazer o bem para as pessoas e o planeta, indo, portanto, além da visão de apenas não fazer o mal (ainda considerando que isso não prejudicará os lucros) (YUNUS, 2008).

Porter (2011) explica que a evolução da RSC fez com que muitas empresas não conseguissem tornar a responsabilidade social empresarial um processo efetivo por duas razões principais. No primeiro argumento ele afirma que houve uma separação entre empresa e sociedade, quando, na realidade, são dois elementos interdependentes, e, segundo, porque não houve uma integração clara entre essas ações e a estratégia da companhia. Ele afirma que esse tema não deve ser tratado como periferia daquilo que a empresa faz, mas deve estar no centro do seu negócio. Nesse sentido, o autor acredita que as empresas deveriam trabalhar sob uma visão da Cadeia de Valor e de construção conjunta de valores com seus stakeholders, a que ele chama de criação de valor compartilhado. O princípio do valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (PORTER, 2011).

Para Porter (2011), a Cadeia de Valor se define como:

... a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços"

(PORTER, 2011, p. 3)

Este é um conceito mais amplo do que o conceito de cadeia de suprimentos. Silva e Vieira (2011), em seu artigo "Responsabilidade social nas relações entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil", traz o conceito de Handfield e Nichols (1999) para cadeia de suprimentos, como abaixo:

... a gestão da cadeia de suprimentos pode ser descrita como a integração de todas as atividades relacionadas ao fluxo e transformação de produtos a partir de matérias-primas até ao consumidor final, bem como atividades relacionadas ao fluxo de informações, de modo a alcançar vantagens competitivas sustentáveis para todos os envolvidos

(SILVA; VIEIRA, 2011, p. 6)

A visão dos autores para cadeia de suprimento é sob um olhar centrado apenas na empresa, enquanto, ao se falar em Cadeia de Valor, o olhar se amplia para a visão de outras partes também envolvidas e impactadas no processo. Como define ainda Porter (2011):

A Cadeia de Valor de uma empresa inevitavelmente afeta – e é afetada – por vários temas da sociedade, como uso de recursos naturais e da água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. Surgem oportunidades para a criação de valor compartilhado porque problemas sociais podem trazer custos econômicos para a Cadeia de Valor da empresa

(PORTER, 2011, p. 5).

Ao discutir sobre criação de valor compartilhado na Cadeia de Valor, Porter (2011) cita alguns elementos sobre como empresas devem conduzir iniciativas de RSE em parceria com a sociedade. Como primeiro passo ele afirma que empresas devem buscar os pontos de intersecção entre empresa e sociedade.

Nesse sentido, a empresa deveria buscar em que elo da cadeia há impactos de dentro para fora e também de fora para dentro da empresa. Além de mapear esses elos de intersecção, o passo seguinte é definir com quais temas irá trabalhar. A definição deveria ser feita pela identificação de temas que possuem sinergia com a sua área de atuação e que possuem maior potencial para gerar valor compartilhado.

Hart (2006) também lembra o importante papel das multinacionais no auxílio da base da pirâmide ao alcance de mercados do topo da pirâmide e mercados internacionais. Ele afirma que as grandes empresas podem ser instrumentos de acesso a esses mercados por meio da compra ou distribuição de produtos das empresas na base da pirâmide, além da construção de parcerias para troca de conhecimentos e tecnologias como intuito de desenvolver produtos mais sustentáveis. Para Hart (2006), essa parceria entre empresa e sociedade civil, além de promover o acesso ao mercado para organizações da base da pirâmide, pode trazer também benefício para as grandes empresas. O autor lembra que buscar parceiros não tradicionais pode enriquecer a atuação das empresas, já que esses parceiros possuem conhecimento, experiência e legitimidade locais que as multinacionais muitas vezes não têm acesso sozinhas. Ele argumenta também que a atuação com esses parceiros não tradicionais não implica, necessariamente, em ir muito além do foco típico de clientes e fornecedores.

Percebe-se, portanto, que a parceria entre empresas e o terceiro setor, apresenta-se já como uma realidade e como uma tendência natural do movimento empresarial. Muitos autores discutem como esse tipo de parceria deveria se dar. O grande desafio que se coloca agora é entender como se darão as parcerias com os recém-surgidos negócios sociais, que nasceram com objetivos semelhantes às ONGs, mas se apresentam de uma forma muito diferente, o que pode facilitar ou dificultar as parcerias com o já existente setor empresarial.

3 METODOLOGIA

Como já mencionado, o objetivo deste trabalho foi investigar se há espaço para que Negócios Sociais atuem em parceria com grandes empresas e de que maneira esse trabalho poderia ser melhor desenvolvido. Este trabalho constituiu-se em um estudo de múltiplos casos e a abordagem do trabalho foi qualitativa.

O objeto de estudo são os Negócios Sociais. Foram levantados dados secundários sobre cinco casos e realizadas entrevistas semiestruturadas com os respectivos gestores.

Apenas uma empresa foi entrevistada pelo fato de ter declarado o apoio a negócios sociais e já possuir iniciativas nesse sentido, tendo, portanto, total conexão com este trabalho.

A base de dados de Negócios Sociais utilizada foi do **Projeto Brasil 27**, uma iniciativa que reuniu informações sobre Negócios Sociais dos 27 estados brasileiros, com o intuito de divulgá-las e tornar este conhecimento acessível a todos. Este projeto foi liderado pelo Centro de Estudos de Empreendedorismo Social da USP – CEATS e por diversos outros pesquisadores (<http://www.projetoBrasil27.com.br>). Além disso, foram incluídos neste estudo outros dois casos de Negócios Sociais que já são referências no setor. A escolha dos Negócios Sociais e os pontos a serem explorados tiveram a lógica que se segue:

- **Grupo 1: Aqueles que já têm intrinsecamente ligação com uma empresa**, ou seja, produzem serviços focados para empresas. Para este grupo, foi entrevistado o Saútil, uma referência do setor de Negócios Sociais.
- **Grupo 2: Aqueles em que a conexão com Cadeia de Valor de empresas não é direta, mas pode ser mais facilmente identificada**, ou seja, um grupo que teria maior potencial, mas que ainda não necessariamente possuiria este tipo de relação. Para este grupo, foram entrevistados os seguintes negócios: Ouro Verde, Fruta Sã, Cooperativa Comaru.
- **Grupo 3: Negócios que produzem produtos ou serviços que já atendem direto ao consumidor**, como serviços de saúde, educação ou venda de produtos acabados. Nesse caso a conexão com a Cadeia de Valor de empresas se torna mais difícil, apesar de também ser uma possibilidade de oportunidade, conforme identificado neste estudo. Foi entrevistada nesse grupo a Vivenda, também referência do setor de Negócios Sociais.

A empresa incluída nesse estudo foi a Coca-Cola. Ter a visão de uma grande empresa que tomou a iniciativa de trabalhar com este tema torna mais rico este estudo, já que o que se procurou identificar foi exatamente que tipo de oportunidade pode existir para parcerias entre empresas como a Coca-Cola e Negócios Sociais.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 FRUTA SÃ

A Fruta Sã é uma indústria de produção de polpa de frutas, sendo que suas frutas têm origem nas comunidades indígenas e produtores familiares da região. Fundada em 1997 na forma de uma empresa limitada, a empresa nasceu de duas ONGs, o CTI – que luta pela defesa dos direitos indígenas – e Associação Wyty Cate dos Povos Timbira do Maranhão e Tocantins. A empresa atua na região do Maranhão e Tocantins com o objetivo de promover integração das comunidades indígenas com os produtores rurais locais da agricultura familiar.

Em 2006 a empresa teve um problema técnico com as máquinas que produziam as polpas que resultou em uma drástica redução da oferta de produto, o que quase gerou o fechamento da fábrica. Nesse período, tinham uma boa parceria com uma rede de mercado muito forte na região. No entanto, devido a este problema nas máquinas que gerou uma queda na oferta, não conseguiram atender mais o contrato de fornecimento. Mayk Arruda, coordenador da Fruta Sã, menciona que a rede de supermercados teve boa vontade em dar continuidade à parceria, apesar das dificuldades, porém até hoje a Fruta Sã não teve mais fôlego para atender a esta demanda e, portanto, não vende mais para essa grande rede de mercado.

A relação com grandes empresas também se deu de outra forma, além do fornecimento. Em 2010 a ICCO – uma agência de cooperação holandesa – e a Delidor – empresa holandesa de alimentos – propuseram um novo modelo de cooperação. A proposta seria para entrarem como sócios no negócio. A Fruta Sã aceitou o desafio. A Delidor se tornou um importante parceiro na transferência de tecnologia. O interesse da empresa é no futuro poder comprar e importar as polpas para a utilização como matéria-prima nos seus alimentos. Uma questão abordada com o entrevistado foi até que ponto um sócio como a Delidor não delimita seus interesses e, como consequência, poderia afetar o lado social da empresa. O entrevistado negou que haja este tipo de situação e comentou que está definido em estatuto que, quando há lucro, este deve ser reinves-

tido na Fruta Sã e na Associação Wyty Cate, ou seja, em um fundo a ser utilizado pelas comunidades indígenas, e isso não é questionado pelos sócios.

A relação com empresas do modelo tradicional não se dá apenas com a Delidor, que hoje, inclusive, apesar de sócia, ainda não é compradora de nenhum produto. A venda dos produtos da empresa hoje é focada no mercado convencional local como supermercados de tamanho mediano, padarias e outras vendas locais. Apesar de um histórico de vendas para uma grande rede varejista, os clientes da Fruta Sã hoje são mais focados em empresas de porte menor. No entanto, quando questionados quanto ao interesse em trabalhar novamente com grandes empresas, tanto indústrias de alimentos como supermercados, a resposta foi muito positiva. Já há, inclusive, conversas em andamento com grandes empresas de alimentos, como uma empresa de sucos em São Paulo e a Associação das indústrias de sorvetes.

Apesar dos desafios, o coordenador, entrevistado, menciona que a parceria com grandes empresas pode ser uma grande oportunidade. Ele diz que "Se temos uma garantia de compras, isso vai me permitir ampliar ainda mais a rede de beneficiários". Os beneficiários, nesse caso, são os produtores de frutas das comunidades indígenas e produtores familiares.

Percebe-se, portanto, que, nesse caso, um sócio no modelo tradicional de empresa não tem sido um motivo de conflito entre o objetivo social e econômico e nem na constituição de novas parcerias locais. Pelo contrário, tem sido um impulsionador no desenvolvimento da empresa, trazendo novas tecnologias e também fomentando novas parcerias.

4.2 COOPERATIVA COMARU

A Comaru (Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru) é uma cooperativa que produz e vende o óleo da castanha-do-pará no município de Laranjal do Jari, no Amapá. Fundada em 1992, a cooperativa nasceu com o objetivo de mudar a realidade local, que se caracterizava pela venda da castanha a atravessadores, que pagavam valores baixos pelo trabalho desenvolvido pela comunidade. A criação da cooperativa possibilitou, portanto, a negociação de melhores preços. A cooperativa iniciou suas atividades produzindo biscoitos de castanha-do-brasil, destinados para a merenda escolar na região. Atualmente possui foco na venda do óleo para uma grande indústria de cosméticos.

São atualmente 58 famílias envolvidas – cerca de 250 pessoas. As atividades englobam extração, processamento e administração, destinados 100% à empresa de cosméticos. A relação com essa empresa se iniciou em 2003 e desde o início foi muito positiva. Logo no início da parceria houve um descasamento da demanda da empresa com a oferta

que a Cooperativa conseguia produzir. Desse desafio inicial construiu-se toda uma base sólida de relacionamento que permeia a relação entre as organizações até hoje. Hoje há um contrato estabelecido com a empresa e, no entanto, o volume a ser entregue é acordado com a comunidade, com base na capacidade de produção do momento. A empresa nunca restringiu a relação comercial por conta do não atendimento da demanda. O presidente da Cooperativa, Aldemir Pereira, reforça que, em caso de não atingimento do volume demandado, a empresa sempre busca entender as razões e oferece suporte na solução. Quando questionado sobre dificuldades na burocracia e formas de pagamento, estas não aparecem como desafios. Aldemir afirma que a empresa sempre foi muito cuidadosa com essa questão e que em 15 dias já recebem o pagamento.

Além de a empresa pagar o preço justo pela matéria-prima, muito acima do valor de mercado, já desde o início foi criado um fundo visando ao desenvolvimento da comunidade, em que 0,5% da receita líquida da venda dos produtos da empresa de cosméticos que usam ingredientes da Comaru é destinada a esse fim. A empresa dá suporte na administração do Fundo, mas a decisão de como será investido é feita em conjunto com a comunidade. A empresa apoia também o desenvolvimento de um Plano de Futuro da comunidade, com base no qual são definidos os investimentos desse Fundo.

Ao ser questionado sobre o fato de terem a venda destinada a apenas uma empresa, ou seja, da relação de dependência de apenas um cliente, eles afirmam que a própria empresa de cosmético parceira sempre estimulou que outras empresas também entrassem na parceria, porém, nenhuma que conversaram quer pagar o mesmo valor, considerados por eles como o valor justo.

Nota-se, portanto, que a Cooperativa Comaru é um caso de um Negócio Social que está inserido na Cadeia de Valor de uma empresa, e que consegue unir os diferentes interesses, sociais e econômicos, de uma maneira positiva, que satisfaz ambas as partes.

4.3 OURO VERDE

A Ouro Verde Amazônia é uma empresa com foco na produção de derivados da castanha como azeite, granulado e creme. Fundada em 2002 no Mato Grosso por Luis Fernando Laranja da Fonseca, a empresa nasceu com o objetivo de criar um negócio socioambiental que gerasse inclusão social por meio do relacionamento próximo, justo e de apoio às comunidades extrativistas e respeito ao meio ambiente ao promover um manejo sustentável da floresta. Visando reforçar o conceito de comércio justo, base do negócio, a Ouro Verde oferece iniciativas de apoio e capacitação às comunidades, que resultam em melhor qualidade de vida e estímulo à preservação da floresta.

O relacionamento com grandes empresas tradicionalmente estabelecidas já se dava pela relação de fornecimento a lojas especializadas e grandes redes de mercado.

No entanto, em 2009 esse relacionamento se tornou mais estreito com a entrada de uma empresa tradicional como sócio da Ouro Verde.

O Grupo Jari, grupo empresarial com forte atuação no norte do Brasil, em especial no setor de papel e celulose, passa a integrar-se como sócio da empresa. O Grupo Jari se aproximou da Ouro Verde com um interesse inicial de desenvolvimento da comunidade do entorno da região onde se encontra a sua fábrica de papel de celulose. O Grupo já vinha atuando com essas comunidades por meio da Fundação Jari. O papel do Grupo Jari naquele momento foi importante no aporte de capital de giro para expandir o negócio, e para a melhoria da estrutura física da fábrica da empresa. A parceria proporcionou também um maior suporte jurídico e de controles internos. Além disso, a empresa trouxe uma importante contribuição ao abrir novas portas de comercialização para os produtos da Ouro Verde. Foi com a entrada desse novo sócio que a empresa conseguiu parcerias com Walmart, Pão de Açúcar e Bunge. Antes o relacionamento com grandes empresas se dava apenas por meio de uma rede de varejo, a Zaffari. Como resultado deste processo, entre 2008 e 2010 a empresa teve um aumento em mais de 700% em seu faturamento, atingindo um patamar anual de mais de três milhões de reais.

Quando questionados em relação aos dilemas sociais versus econômicos, já que se trata de um caso em que há uma empresa do modelo tradicional como sócio, eles afirmam nunca ter tido esse tipo de dificuldade, pois a empresa já entrou com essa preocupação social. Isso acontece principalmente pelo fato de o Grupo Jari já estar trabalhando anteriormente com sua Fundação na comunidade e o interesse na parceria ter nascido, portanto, já de uma relação com preocupação social. A ligação com a grande empresa, nesse caso, nasceu pela preocupação da empresa com o desenvolvimento do entorno de sua fábrica e, portanto, já um interesse social. Segundo Gabriela Fernandes Begiato, do Grupo Jari, que atua diretamente com a Ouro Verde, as parcerias com grandes empresas são bem interessantes para a Ouro Verde, pois garantem um volume fixo por um período de tempo. O grande desafio está no atendimento desse volume acordado. Há por parte das empresas uma expectativa de grandes volumes, que são acordados em contratos, porém nem sempre a comunidade está preparada para entregar esse volume. Há também um desafio inicial em conseguir fechar o contrato com grandes empresas.

Segundo Marcia Adriane Müller, gerente da Ouro Verde, são muitas amostras exigidas e é difícil provar que o produto oferecido é realmente bom. Ainda assim, Gabriela afirma que essas parcerias são muito positivas, pois, segundo ela, "...são parcerias que ajudam e muito na exposição e reconhecimento dos Negócios Sociais para o mercado e para os consumidores finais".

Pensando em futuro, a venda para grandes indústrias de alimentos é uma aposta, pois, segundo Gabriela, são contratos mais simples, com menos descontos comer-

ciais, entregas normalmente em um único endereço, poucos problemas de devoluções. Os hipermercados também são vistos como positivos e estão nos planos futuros. No entanto, ainda possuem alguns desafios maiores como altos descontos comerciais exigidos e estrutura de distribuição complexa, com diferentes centros de distribuição.

No entanto, mesmo sendo muito positiva a relação com grandes empresas, a Ouro Verde acredita ser importante trabalhar no futuro com uma carteira variada. O objetivo é investir na venda para o grande, mas manter sempre a parceria também com o pequeno. Marcia afirma que a empresa dá muito valor em trabalhar com o pequeno varejista, pois entende que é uma forma de ajudá-lo a sair de uma situação de vulnerabilidade em que está. Estes varejistas locais, segundo ela, ainda "tomam muito calote" e têm poucas oportunidades de capacitação. Como ela afirma, "...ele está aqui na minha porta, consigo oferecer treinamentos. Eu valorizo eles e eles me valorizam".

4.4 VIVENDA

A Vivenda é um Negócio Social que nasceu com o objetivo de minimizar os problemas de saúde das famílias mais carentes que são gerados pela má infraestrutura de suas casas. Com atuação na cidade de São Paulo, o negócio se propõe à venda de kits de materiais de construção e do serviço de obra para a reforma de banheiros, revestimento, ventilação e reforma para diminuir umidade. O pacote oferecido ao cliente envolve assessoria técnica na elaboração do projeto, mão de obra especializada e o material em si para a reforma. O negócio foi fundado por três empreendedores, Adilson Motta, Igiano Lima, Marcelo Coelho (Lelo) e Fernando Assad.

Com início de operação em maio de 2014, o negócio começou com seus fundadores batendo de porta em porta e oferecendo o serviço. A Vivenda encerrou o ano de 2014 com em torno de 80 obras realizadas.

No que tange à parceria com grandes empresas, Fernando afirma ser fundamental para o desenvolvimento de seu negócio. Para conseguir entregar seu serviço, o negócio tem como grande desafio conseguir eficiência na obra e ganhar na margem de material. Neste ponto, Fernando acredita que a relação com a indústria é vital, pois é com a grande indústria que a Vivenda conseguiria negociar uma menor margem na compra do material para os kits. Ele afirma que isso não foi feito antes porque não havia obra para mostrar e, portanto, convencer a indústria para ser parte ainda era um desafio.

Hoje a Vivenda já enxerga como uma grande oportunidade esse tipo de parceria. Está sendo criado agora o Programa Vivenda, que visa integrar todos os atores, inclusive a indústria, para entregar esse serviço para a baixa renda. O ciclo de negociação com a indústria de materiais de construção já foi iniciado. Porém, a Vivenda entende como ponto fundamental integrar o lojista local ao negócio. Para isso, a lógica do mo-

delo de negócio que está criando é a seguinte: os lojistas locais aderem ao Programa Vivenda, que vai operar nas próprias lojas do lojista. A indústria vende seu material de construção para o Programa Vivenda com uma margem reduzida. Esse material vai para os lojistas locais. O lojista compra da indústria, portanto, por um preço mais justo e vende para a Vivenda por um preço acordado. A ideia é que a Vivenda "migre" para a loja local por meio do seu Programa. Como afirma Fernando, "O cliente vai à loja local, que ele já conhece, e compra a sua reforma lá, pelo Programa Vivenda".

E o que cada ator ganha nesse processo? Para a Vivenda, o lojista agrega valor na logística e estocagem, já que para o custo de armazenagem e transporte sairia muito alto para a empresa. O lojista se beneficia com o crescimento no número de clientes, que hoje procuram direto a Vivenda, aumentando, dessa forma, sua receita, além de ser beneficiado com um relacionamento diferenciado com a indústria de materiais de construção. O benefício para a indústria está principalmente na exclusividade com o lojista local. Segundo Fernando, hoje os pequenos lojistas representam 70% da venda da indústria de material de construção. Além disso, a indústria ganha também relevância para a marca, que será amplamente exposta na parceria e atrelada a um projeto social.

No entanto esse tipo de parceria traz também muitos desafios. Como principal deles, Fernando destaca o entendimento pelas grandes empresas entre o negócio e o social. A porta de entrada acaba sendo pela área de Responsabilidade Social, quando deveria ser a área que trata diretamente do negócio. A área de Responsabilidade Social tem o entendimento do lado social da proposta da Vivenda, mas não tem poder de decisões de negócio. Quando colocados em contato com a área de negócio, não há um entendimento claro sobre a proposta da Vivenda, que é vista como um projeto social. Fernando afirma que não querem doação, o interesse está na compra do material, e que todos tenham lucro no processo. A proposta da Vivenda está na redução da margem, mas, agregando outro valor, que é o fortalecimento da marca, a possibilidade de chegar no pequeno lojista e fortalecer sua relação com ele, já que é tão representativo no seu volume de vendas. Fernando afirma que, no entanto, ainda há um grande desafio na discussão sobre margem.

A Vivenda é, portanto, mais um caso de um Negócio Social que enxerga grandes oportunidades no trabalho em parceria com grandes empresas e, inclusive, já iniciou esse processo. Neste caso, porém, diferentemente de outros negócios apresentados, a empresa tradicional não é a compradora do material, e sim a fornecedora de matéria-prima. Considerando-se a Cadeia de Valor da empresa tradicional, a sinergia se dá no elo de clientes, em que o Negócio Social atua como um catalisador para fazer o produto da empresa tradicional se tornar mais acessível ao consumidor final da base da pirâmide.

4.5 SAÚTIL

Saútil é uma empresa social que surgiu em 2011 como uma plataforma para o acesso gratuito à população de informações sobre saúde. O fundador, Fernando Fernandez, é médico e trabalha há muitos anos com prevenção à saúde. Nessa jornada, Fernando se deparou com um cenário em que seus pacientes tinham dificuldade no acesso a medicamentos, devido aos altos custos. Por outro lado, observou que, apesar de haver no Brasil um sistema como SUS, em que é possível acessar medicamentos gratuitamente, as pessoas tinham dificuldade em localizar as informações que precisavam para acessar o medicamento. Foi diante desse cenário que decidiu criar uma plataforma que organizasse as informações do SUS e facilitasse o acesso a medicamentos pela população (EMPREENDER SAÚDE, 2013).

Criado inicialmente na cidade de São Paulo, o serviço rapidamente se expandiu por todo o Brasil. O relacionamento com grandes empresas surgiu da necessidade de gerar faturamento para o negócio. Até 2012 o Saútil funcionava sem remuneração. Em 2012 foi criado o Programa Com Você, com o objetivo de dar orientações personalizadas de acesso a medicamentos e serviços de saúde, além de orientações básicas de cuidados com a saúde. É um serviço que oferece informações mais detalhadas, em que as pessoas podem tirar dúvidas e ser acompanhadas por uma equipe de enfermagem (diabetes, para perder peso etc). Este novo produto passou a ser vendido para pessoas jurídicas com o objetivo de gerar receita para o Negócio Social e também de levar saúde a mais pessoas.

Quando questionado sobre como se dá a relação de um Negócio Social com uma empresa do modelo tradicional, Fernando afirma que o foco social ajuda na negociação, afinal, esse é um diferencial do Saútil. No entanto, Fernando aponta que o alto nível de burocracia e exigências que estas empresas muitas vezes impõem aos fornecedores configura-se como barreira para o negócio que ainda é de pequeno porte e está iniciando suas atividades. O Saútil possui uma peculiaridade na forma de gerar renda e impacto. O principal impacto é gerado pela Plataforma gratuita e parcerias com os governos municipais. O faturamento, por outro lado, é gerado por meio da oferta de outros serviços, e daí surge a parceria com grandes empresas. As discussões internas sobre a possível diluição no foco social versus busca de recursos econômicos para se manter sustentável já aconteceram muitas vezes. No entanto, o que a organização acredita é que, por meio da parceria com as empresas, também está se gerando impacto social, já que é uma forma de levar mais saúde às pessoas. Além disso, a parceria com as empresas está sendo um piloto e um arrecadador de fundos para, no futuro, disponibilizar esse serviço mais personalizado oferecido às empresas ao público em geral por um preço mais acessível.

Por meio dos casos acima apresentados, nota-se a importância que as empresas do modelo tradicional têm ganhado no desenvolvimento dos Negócios Sociais. No sentido de tentar entender também a visão dessas empresas em relação aos Negócios Sociais, será descrita abaixo uma entrevista realizada com uma grande empresa que passou a incorporar em sua estratégia a inclusão de Negócios Sociais.

4.6 COCA-COLA

A Coca-Cola já vem atuando há algum tempo com foco em Negócios Sociais. Há seis anos a área de Negócios Sociais foi criada e, em um primeiro momento, começou um trabalho interno de desenvolvimento de uma cultura de geração de valor social, que foi o que possibilitou chegarem ao ponto em que estão hoje.

O segundo passo foi externo, com a criação do Coletivo, um programa desenhado para atuar em comunidades de baixa renda e preparar jovens para que eles possam ser incluídos na Cadeia de Valor da empresa. São oferecidos cursos como: preparação para o mercado de trabalho, empreendedorismo, capacitação em *design* de embalagens recicladas e curso de logística e produção.

A Coca-Cola vive agora um terceiro momento de desenvolvimento deste tema. A criação do **Programa Coca-Cola Up**, desenvolvido em parceria com a Artemisia, uma aceleradora de Negócios Sociais que atua há mais de 10 anos no Brasil, surge no sentido de identificar e apoiar Negócios Sociais existentes e que possam fazer parte da Cadeia de Valor da companhia. Com essa nova parceria, Artemisia e Coca-Cola poderão fortalecer novos negócios com impacto social e ainda gerar a oportunidade desses negócios trabalharem em parceria com uma multinacional do porte da Coca-Cola.

André Moreira, especialista em Negócios Sociais na Coca-Cola, afirma que a empresa percebeu que há muitas *startups* que têm boas ideias, mas não conseguem escalar e acabam morrendo. O objetivo da empresa é exatamente identificar essas *startups* e ajudá-las a ganhar escala por meio da Cadeia de Valor da Coca-Cola. A empresa busca *startups* que tragam inovação e promovam impacto social.

Como principal desafio a empresa entende que está em definir o papel de uma multinacional, como a Coca-Cola, no desenvolvimento desses Negócios Sociais. André afirma que as grandes empresas não deveriam criar condições especiais para incluir os Negócios Sociais, e sim fortalecer os Negócios Sociais ao ponto que eles possam competir de igual com qualquer outra empresa.

Frente a este dilema, a Coca-Cola entende hoje que seu papel é fomentar e acelerar esses negócios, conectando-se com as aceleradoras, para conseguir desenvolver esse campo. Dessa forma, a empresa estaria dando suporte para que estes negócios possam se fortalecer e tornar-se cliente e/ou fornecedor da Coca-Cola.

Este é um claro exemplo de uma iniciativa de uma grande empresa, no modelo tradicional, do porte da Coca-Cola, que busca proativamente a parceria com Negócios Sociais. Se grandes empresas já estão buscando este tipo de parceria, fica claro que parece ser algo não só viável, mas também uma realidade que tem muitas chances de ter um bom futuro.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro aspecto a ser pontuado nesta análise é o fato de terem sido entrevistados dois tipos de Negócios Sociais, que se diferenciaram, inclusive, na sua forma de relação com as empresas tradicionais e os desafios encontrados. O primeiro tipo de negócio tem a base da pirâmide incluída no processo produtivo e, portanto, a inclusão se dá pela geração de renda para a base da pirâmide. São parte deste grupo a Cooperativa Comaru, Ouro Verde e Fruta Sã. O segundo tipo de negócio são aqueles que têm a base da pirâmide como clientes, ou seja, a inclusão se dá pela possibilidade de acesso que a base da pirâmide tem a produtos e serviços que antes eles não tinham. Fazem parte desse grupo o Saútil e Vivenda.

As entrevistas mostraram que já existem parcerias estabelecidas entre Negócios Sociais e empresas do modelo tradicional. Foram encontrados diferentes tipos de relação entre eles. Negócios que atuam com a base da pirâmide inclusas no processo de produção, como Fruta Sã, Cooperativa Comaru e Ouro Verde, já possuíam relação com grandes redes varejistas e indústrias de alimentos, sendo fornecedores dessas grandes empresas. No entanto, os Negócios Sociais têm em seu histórico dificuldades no atendimento da demanda e, em muitos dos casos entrevistados, tiveram rompimento dessa parceria. Ainda assim, enxergam com otimismo o futuro na relação com essas empresas.

Outro tipo de relação já existente que foi encontrado nesta pesquisa é da empresa tradicional como sócia do Negócio Social. São dois casos entrevistados, a Fruta Sã e a Ouro Verde. Ambos os casos veem como positiva essa relação de sócio e afirmam não haver conflito entre social e econômico. No caso da Fruta Sã, há um interesse futuro por parte da Delidor, empresa sócia, em comprar o produto e, por conta disso, é feita transferência de tecnologia que enriquece muito o trabalho do Negócio Social. Já no caso da Ouro Verde a sociedade não veio do interesse na compra do produto. Ela teve origem na atuação da Fundação da empresa na região e, portanto, já nasceu com o objetivo de desenvolvimento social da região. O desenvolvimento econômico é visto, portanto, como uma forma de desenvolvimento social.

Um terceiro tipo de relação encontrada é o Negócio Social como cliente da empresa tradicional. Este é o caso da Vivenda. Estabelecer com uma grande empresa uma parceria

de compra de material pode ajudar o Negócio Social a conseguir um valor de custo menor para sua matéria-prima e, conseqüentemente, oferecer um preço melhor de seu serviço à base da pirâmide.

Um último tipo de relação encontrada é da empresa tradicional como cliente do negócio, mas, diferentemente do caso da Fruta Sã e Comaru, trata-se de um serviço, e não do fornecimento de matéria-prima. Este é o caso do Saútil. Outra característica que diferencia o Saútil é o fato de a base da pirâmide ser também o cliente do Negócio Social, e não parte do negócio, como na Fruta Sã e Comaru. A empresa tradicional como cliente ajuda a manter os custos da oferta de serviço para a base da pirâmide de uma maneira gratuita.

Nota-se, portanto, que o Negócio Social pode estabelecer diferentes maneiras de parceria com a Cadeia de Valor das grandes empresas. As entrevistas mostraram que, dependendo do tipo de parceria que o Negócio Social estabelece com a empresa tradicional, alteram-se também aspectos como o tipo de relação, interesse da empresa tradicional e desafios.

Quando se trata de Negócios Sociais com a base da pirâmide como parte do processo produtivo – como o caso da Fruta Sã, Cooperativa Comaru e Ouro Verde –, as parcerias são vistas pelas empresas tradicionais como um modelo de negócios inclusivos, ou seja, a grande empresa buscando incluir a base da pirâmide na sua Cadeia de Valor. Esse é o modelo proposto por Porter (2011), quando ele apresenta o conceito de criação de valor compartilhado. Assim como a Cooperativa Comaru traz o exemplo de uma empresa de cosméticos que resolveu trabalhar no desenvolvimento de uma comunidade como seus fornecedores, outras empresas também já atuam dessa maneira, pois o conceito de valor compartilhado abriu uma grande porta para as empresas de que trabalhar com o desenvolvimento de novos fornecedores poderia ser uma oportunidade de gerar mais valor para o negócio. Ainda assim, o fato de já ser mais comum este tipo de parceria não significa que já seja um processo totalmente estabelecido. Há ainda muitos desafios nessa nova relação que as empresas ainda estão descobrindo como lidar.

Hart (2006) lembra que as grandes empresas podem ser instrumentos de acesso a mercados por meio da compra ou distribuição de produtos das empresas na base da pirâmide e na construção de parcerias para troca de conhecimentos e tecnologias. A Fruta Sã teve um exemplo claro de parceria com uma grande empresa, que entrou como sócia, e trouxe uma transferência de tecnologia para futuramente comprar o seu produto, e Ouro Verde tem o exemplo de uma grande empresa que também entrou como sócia e abriu portas no canal de distribuição para novos grandes clientes como Walmart e Pão de Açúcar.

O conceito de valor compartilhado e negócios inclusivos, ou seja, de inclusão da base da pirâmide na Cadeia de Valor das grandes empresas, não é novo. Portanto, negócios sociais que têm a base da pirâmide como parte do processo produtivo têm um espaço na relação com as grandes empresas que já é mais facilmente reconhecido, apesar de ainda existirem muitos desafios nessa relação. No entanto, nos casos em que a base da pirâmide aparece como cliente do Negócio Social – caso da Vivenda e do Saútil – a parceria com empresas tradicionais torna-se mais desafiadora principalmente no início do estabelecimento da parceria, pois é menos claro para esta empresa o tipo de valor compartilhado que ela está gerando em sua Cadeia de Valor. Ainda assim, as entrevistas mostraram que essas parcerias trazem também muitos benefícios para o Negócio Social e para a empresa tradicional.

A Vivenda é um exemplo de um Negócio Social que, além de gerar o impacto social na base da pirâmide para ter melhores condições de moradia, criou também oportunidade para empresas do ramo de materiais de construção acessarem um mercado e gerarem valor para sua marca com um público importante para seu negócio, os pequenos varejistas. Ambos os negócios, Vivenda e empresa de material de construção, crescem e geram impacto social.

A visão dos Negócios Sociais em relação a estas parcerias foi sempre muito positiva nas entrevistas. Ao analisar como se dá esse relacionamento e como a empresa tradicional lida com o desenvolvimento do Negócio Social, que vai além da compra e venda, o que se encontrou é que as empresas tradicionais, de maneira geral, se envolvem ativamente no desenvolvimento do Negócio Social, pois a parceria já nasce com essa premissa. Como consequência, o conflito entre as questões sociais e econômicas não apareceu como um ponto polêmico nessa relação.

No entanto, no caso de Vivenda e Saútil há uma situação um pouco diferente. A negociação com a empresa tradicional parte do Negócio Social, e o interesse da empresa tradicional, portanto, não nasce já genuinamente social como nos outros casos apresentados. Além disso, como a base da pirâmide não é parte do processo produtivo, fica menos claro para a empresa tradicional o benefício para a base da pirâmide, pois ela se envolve menos diretamente na parte social e mais na parte comercial. Exemplo disso é a situação vivenciada pela Vivenda, que tem contato com as áreas social e comercial da empresa, mas tem dificuldades de abordar efetivamente uma área que possa tomar uma decisão comercial, já com um interesse social. O interesse não nasceu primariamente da empresa tradicional e, portanto, há todo um processo de convencimento por parte do Negócio Social, que demanda muito esforço. No caso do Saútil, também há a mesma questão, de o interesse na parceria ter partido do Negócio Social e, além disso, a contribuição que a empresa tradicional dá para a base da pirâmide é muito indireta, ou seja, não é por meio de sua principal atividade que a empresa tradicional

entrega benefício para essas pessoas. O argumento de que está gerando a oportunidade de acesso gratuito para a população com menos renda ajuda na negociação, mas, ainda assim, a relação com o social por parte da empresa tradicional é distante.

Há, no entanto, a possibilidade de o interesse no social já nascer da empresa tradicional, mesmo que o Negócio Social não seja do modelo de inclusão da base da pirâmide como parte do processo produtivo. Um exemplo disso é o caso da Coca-Cola. A empresa enxergou o Negócio Social como uma oportunidade de trazer inovação para o seu Programa Social.

Mas o conflito entre social e econômico não é o único desafio que aparece nesse tipo de parceria. As entrevistas mostraram que o maior desafio está no volume de entrega e escalabilidade. A questão burocrática exigida por uma grande empresa do modelo tradicional existe, mas é menos relevante, segundo os entrevistados. Eles afirmam que, quando uma empresa quer realmente trabalhar com o pequeno, ela consegue se adaptar. A dificuldade no atendimento ao volume exigido aparece principalmente no caso de Negócios Sociais em que a base da pirâmide é parte do processo produtivo, como Fruta Sã, Comaru e Ouro Verde, já que se trata de uma situação em que há dois ritmos diferentes: o da grande empresa, que é rápida e precisa de volumes maiores, e, de outro lado, o ritmo de produção e de desenvolvimento de uma comunidade que está começando a se inserir no mercado. Fruta Sã, Comaru e Ouro Verde viveram esse processo, e as três mencionam esse tipo de dificuldade. No entanto, as três organizações – Fruta Sã, Comaru e Ouro Verde – também afirmam que as empresas parceiras estiveram abertas para dar continuidade à parceria, e que, apesar dessas dificuldades, eles também enxergam como positiva essa relação.

No caso da Vivenda e do Saútil, que atendem à base da pirâmide como clientes, o desafio é um pouco diferente. Como mencionado acima, o desafio maior levantado por eles está no processo de convencimento da empresa tradicional de que seu negócio traz um impacto social que é positivo para a comunidade e também para a empresa parceira, além de tornar a contribuição da empresa para esse impacto social positivo como algo palpável e próximo.

Há outro possível desafio que também merece a atenção desta análise. As entrevistas trouxeram dois casos em que a empresa tradicional torna-se uma sócia do Negócio Social. Nos casos entrevistados a visão dos Negócios Sociais sobre a parceria foi muito positiva. Porém, cabe lembrar que nos casos entrevistados que apresentaram essas características – Fruta Sã e Ouro Verde – o desenvolvimento do negócio implicava no desenvolvimento da base da pirâmide, pois ela é parte do processo produtivo. Há, no entanto, outros casos de Negócios Sociais com empresas tradicionais como sócias que podem ter uma experiência diferente, como nos casos em que a base da pirâmide é cliente do negócio. Nesses casos poderá haver o dilema entre oferecer o produto

ou serviço para a classe mais baixa por um preço menor, mantendo o lado social, ou partir para as classes mais altas com o mesmo produto/serviço e ganhar mais. Esse poderia ser um risco, por exemplo, para o Saútil, que oferece serviços para grandes empresas, que pagam por isso, e gratuitamente – ou por um valor baixo, que ainda será lançado – para a base da pirâmide. Um sócio nesse negócio poderia ter interesse em crescer mais a parte do serviço oferecido para as grandes empresas, que geraria mais receita, e ter menos foco na parte social.

A tabela abaixo ilustra um resumo dos principais pontos levantados nessa análise:

TABELA 1 – Principais pontos de análise.

ORGANIZAÇÃO	TIPO DE RELAÇÃO	COMO NASCEU A PARCERIA	INTERLOCUTOR NA GRANDE EMPRESA	DESAFIOS	OPORTUNIDADES
Fruta Sã	Fornecedor e sócio	Interesse do governo holandês, que estimulou a empresa tradicional a entrar como sócia	Área de compras	Volume de entrega e escalabilidade	Transferência de tecnologia Diferencial na negociação: visão de negócio aliada à missão social
Cooperativa Comaru	Fornecedor	Interesse da empresa tradicional em desenvolvimento comunitário de seus fornecedores	Área de compras	Volume de entrega e escalabilidade Não depender de apenas um cliente	Investimento no desenvolvimento comunitário
Ouro verde	Fornecedor e sócio	A parceria começou com a atuação da Fundação empresarial, portanto, já nasceu com um cunho social	Área social	Volume de entrega e escalabilidade Não depender de apenas um cliente	Empresa tradicional "abre portas" para o negócio social
Saútil	Prestador de serviço	Interesse da parceria nasce do negócio social	Área de RH	Mostrar benefícios sociais e econômicos Convencer a empresa a fazer parte	Diferencial na negociação: visão de negócio aliada à missão social
Vivenda	Cliente	Interesse da parceria nasce do negócio social	Área social e de compras	Mostrar benefícios sociais e econômicos Convencer a empresa a fazer parte Saber "por qual porta entrar na empresa	Acesso a maior volume por um preço menor Diferencial na negociação: visão de negócio aliada à missão social

Como se pode notar, apesar dos desafios apresentados, os Negócios Sociais enxergam de uma maneira positiva este tipo de parceria. Segundo os negócios entrevistados, há mais benefícios do que desafios e, portanto, vale a pena investir nessa relação. Apesar dos desafios, todos os entrevistados têm como visão de futuro trabalhar com grandes empresas. Esse interesse surgiu em todas as entrevistas, independentemente do grupo e tipo de Negócio Social, se com a base da pirâmide como cliente ou como parte do processo produtivo. Se grandes empresas já estão buscando este tipo de parceria, e, por outro lado, negócios sociais enxergam de uma maneira positiva, fica claro que parece ser algo não só viável, mas também uma realidade de curto prazo com muitas chances de dar certo.

6 RECOMENDAÇÕES

Considerando as oportunidades existentes nessas parcerias, pode-se chegar a algumas recomendações, tanto para Negócios Sociais como para grandes empresas, tendo como base os resultados desta pesquisa.

O primeiro ponto a ser considerado é o diferencial que o Negócio Social possui em já nascer com uma missão social e, ao mesmo tempo, com fins econômicos. Essa visão que alia social e econômico pode ajudar o Negócio Social na abordagem da empresa tradicional, que busca exatamente essa sinergia entre o social e o econômico.

Tanto Negócios Sociais que têm a base da pirâmide como clientes como aqueles em que a base da pirâmide faz parte do negócio podem abordar a empresa tradicional mostrando o impacto positivo em inclusão social que a parceria irá gerar. No caso de Negócios Sociais como o Saútil, mesmo com a relação sendo menos direta, o argumento de geração de impacto social deve ser construído de uma maneira mais concreta, ou seja, sugere-se que o Negócio Social quantifique o benefício que aquela contratação de serviço – no caso do Saútil – irá gerar em termos de inclusão. Como exemplo, o Saútil poderia apresentar uma proposta em que a cada pacote de benefícios contratados por funcionário, o mesmo número de pessoas que hoje não pode pagar iria ser beneficiado pelo serviço.

No caso de Negócios Sociais que têm a base da pirâmide inserida no próprio negócio, o impacto social gerado na parceria é mais claro e, portanto, o argumento de benefícios gerados pela parceria é mais facilmente construído. Porter (2011) já trazia o conceito de geração de valor compartilhado por meio da Cadeia de Valor das grandes empresas. Os Negócios Sociais trazem uma combinação de aspectos positivos das ONGs, de conhecimento da comunidade, e de empresas de pequeno porte, com agilidade e

foco também em negócio. Esse fato pode ajudar a empresa tradicional a construir uma cadeia de fornecimento consistente, em que ela tem acesso ao produto que vai utilizar como matéria-prima e constrói um relacionamento positivo com a comunidade produtora, garantindo a sustentabilidade do fornecimento no longo prazo. O Negócio Social para este caso pode, portanto, se apresentar como um ótimo parceiro para as grandes empresas. Importante lembrar que as parcerias dos casos entrevistados tiveram sucesso pela disposição da empresa tradicional em desenvolver o Negócio Social e, portanto, esse ser um aspecto fundamental na parceria.

Outro conceito importante de ser retomado é o argumento de Prahalad (2005), que enxerga na base da pirâmide uma ótima oportunidade para as empresas tradicionais para acesso a novos mercados e geração de impacto social. Os Negócios Sociais atuam exatamente dessa maneira e já nascem com o objetivo de atender a essa classe social. A diferença dos Negócios Sociais que têm a base da pirâmide como clientes para esse processo das grandes empresas é que as grandes empresas buscam oferecer produtos como de higiene, alimentação, tecnologia, entre outros, que, em alguns casos, não estão na necessidade básica desse público – o que não significa que não são importantes para a base da pirâmide. O Negócio Social, por outro lado, já nasce com o intuito de resolver questões básicas não supridas pelo poder público, como educação, saúde e moradia. Uma possibilidade que pode ser explorada é que a parceria entre Negócios Sociais e grandes empresas poderia vir, portanto, da complementariedade dos serviços e produtos oferecidos. Pode haver uma oportunidade de criar escalabilidade para ambos, já que o Negócio Social conhece e tem proximidade com o público, e as grandes empresas têm estrutura para gerar escalabilidade.

Grandes empresas no ramo de higiene pessoal, por exemplo, poderiam estabelecer parcerias com Negócios Sociais da área de saúde, como Dr. Consulta – que oferece atendimento médico em comunidades de baixa renda por um preço mais acessível –, e criar um programa de prevenção. A grande empresa terá acesso à base de clientes e hábitos de seu público foco e o Negócio Social pode gerar maior credibilidade e conhecimento ao seu nome associando-se à grande empresa. No ramo de moradia, a Vivenda já é um exemplo de uma grande empresa de construção que pode ter maior acesso a um público por meio do trabalho de um Negócio Social. Fato é que, apesar de existirem os espaços, essa ideia ainda é muito embrionária e precisa ser mais bem estudada pelas empresas e Negócios Sociais. A Coca-Cola, com seu novo programa Coca-Cola Up, começa a explorar as oportunidades que podem existir nesse campo.

Além de terem esse papel descrito acima de possibilitar o acesso de seus produtos e serviços à base da pirâmide, por meio da parceria com o Negócio Social, a empresa tradicional pode atuar também como instrumento de acesso a mercado para escoar os produtos de negócios formados pela base da pirâmide. Já existem algumas iniciati-

vas nesse sentido além das estudadas. O Programa "Caras do Brasil", do Pão de Açúcar, é um exemplo de criação de política diferenciada para atender a pequenos fornecedores, que, em sua maioria, incluem a BP. São mais de 200 produtos de cerca de 70 organizações, sendo a maioria ONGs e artesãos de vários Estados do Brasil. (<http://www.carasdobrasil.com.br/>). O Walmart possui o Clube dos Produtores para gerar inclusão de pequenos e médios produtores. Presente em mais de 18 estados, oferece prazo de pagamento diferenciado e prioridade na antecipação de crédito (<http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/produtos-sustentaveis/clube-dos-produtores/>). As grandes redes varejistas têm, portanto, uma grande oportunidade de ser um impulsor no crescimento do mercado para esses produtos advindos de negócios sociais formados pela base da pirâmide.

O papel da grande empresa no desenvolvimento do campo dos Negócios Sociais, portanto, ainda está sendo construído, pois é um campo novo de atuação. No entanto já é possível mapear algumas situações em que há sinergia entre a atuação dos dois tipos de organização. A empresa tradicional pode atuar com Negócios Sociais para ampliar seu conhecimento relativo às comunidades da base da pirâmide, seja para tê-la como cliente, fornecedor, ou para atuar como um instrumento de acesso a novos mercados para os produtos desenvolvidos por esse grupo. O grande diferencial dessa parceria é que, além de o Negócio Social possuir o conhecimento do lado social, como as ONGs possuem, ele traz também uma abordagem econômica que parece ter mais sinergia com a atuação da empresa ao fazer negócio – diferentemente de um projeto social não diretamente relacionado ao negócio.

Os Negócios Sociais são um campo ainda muito novo e, portanto, ainda está sendo moldada a sua forma de atuação. Há, portanto, uma grande oportunidade para que grandes empresas criem inovações na forma de trabalhar com esses negócios, que já trazem o foco em resultados sociais e econômicos, tanto buscados pelas empresas tradicionais. O que se encontrou nessa pesquisa também é que Negócios Sociais podem ser instrumentos de inovação social, como é o caso da Coca-Cola, que busca negócios sociais para encontrar soluções inovadoras para questões ainda não resolvidas pela empresa.

7 CONCLUSÕES

O que se encontrou neste estudo é que existem espaços para que Negócios Sociais trabalhem em parceria com grandes empresas e, inclusive, já existem iniciativas nesse sentido. Os tipos de parceria que apareceram são os mais diversos. Sob o ponto de vista da Cadeia de Valor das grandes empresas, o que se encontrou é que o elo de fornecimento é mais facilmente preenchido com Negócios Sociais cuja base da pirâmide é parte do processo produtivo. Isso porque esse é o modelo de criação de valor compartilhado, proposto por Porter, e já difundido e conhecido pelo setor empresarial. São geralmente cooperativas ou mesmo empresas, como no caso da Fruta Sã, formadas por pessoas da comunidade produtora, e que acabam se tornando fornecedora de matéria-prima para a grande empresa. No entanto, parcerias com outros tipos de Negócios Sociais também acontecem e existem espaços, como no caso da Vivenda e Saútil.

Os Negócios Sociais que têm a base da pirâmide como cliente podem também complementar o elo de clientes da cadeia das grandes empresas. O conhecimento do público-alvo, que o Negócio Social possui, pode complementar a necessidade da grande empresa e, por outro lado, a grande empresa pode ajudar na escalabilidade do negócio social, como no caso da Vivenda.

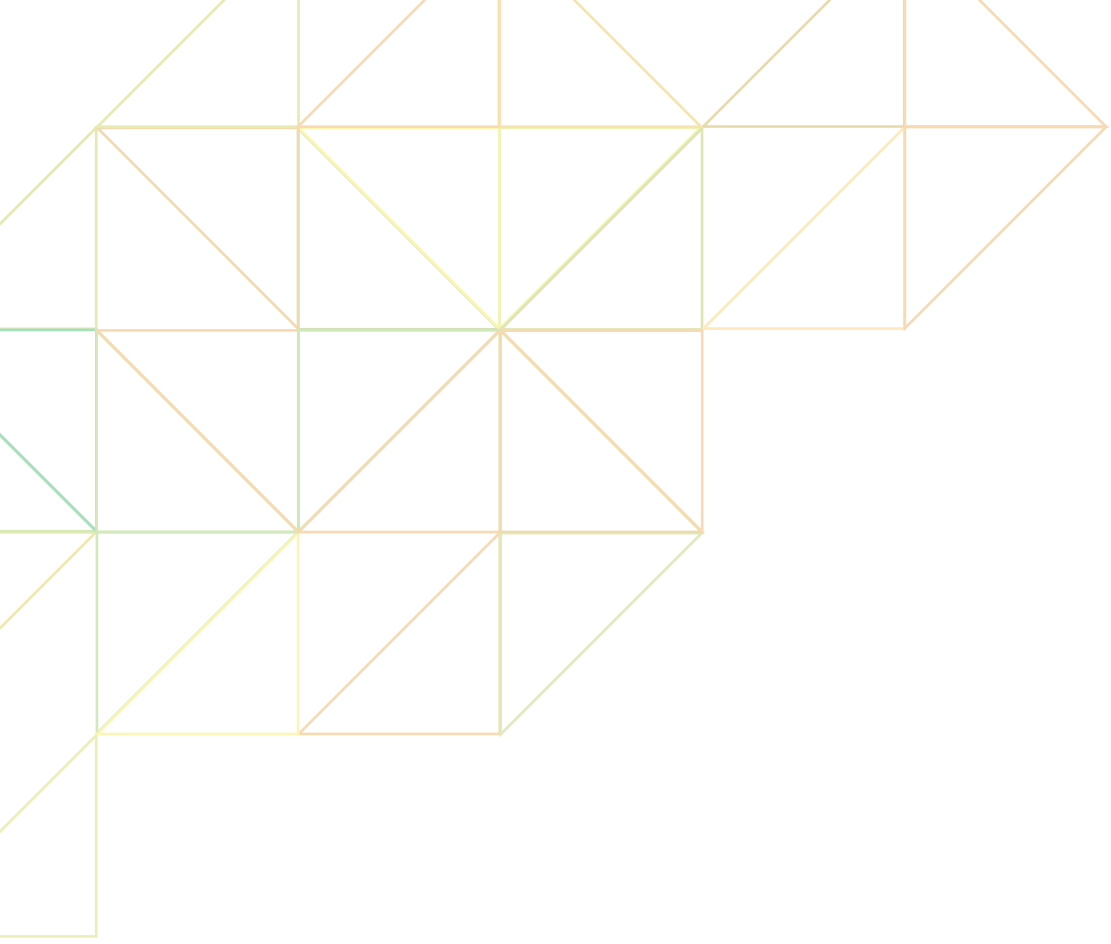
Desafios existem, como o atendimento da demanda das grandes empresas – no caso de negócios fornecedores de grandes empresas –, o esclarecimento sobre os benefícios sociais e econômicos envolvidos nesse tipo de parceria – no caso de negócios com a base de pirâmide como clientes –, ou ainda possíveis conflitos entre o social e o econômico. No entanto, o estudo mostrou que, quando ambas as partes estão dispostas a construir a parceria, esses desafios não impedem que o processo aconteça.

O trabalho tem como conclusão que há muitos espaços para que Negócios Sociais atuem em parceria com grandes empresas. Fato é que este é um novo modelo de organização e, por ainda ser embrionário, está sendo desenhado o seu espaço no mercado e suas relações com empresas já existentes, ONGs e governo. Empresas do modelo tradicional estão se abrindo cada vez mais para novas oportunidades que unam o social com o econômico. Esta pode ser uma grande porta de entrada para que Negócios Sociais mostrem o seu potencial em criar sinergia e potencializar estas iniciativas.

8 REFERÊNCIAS

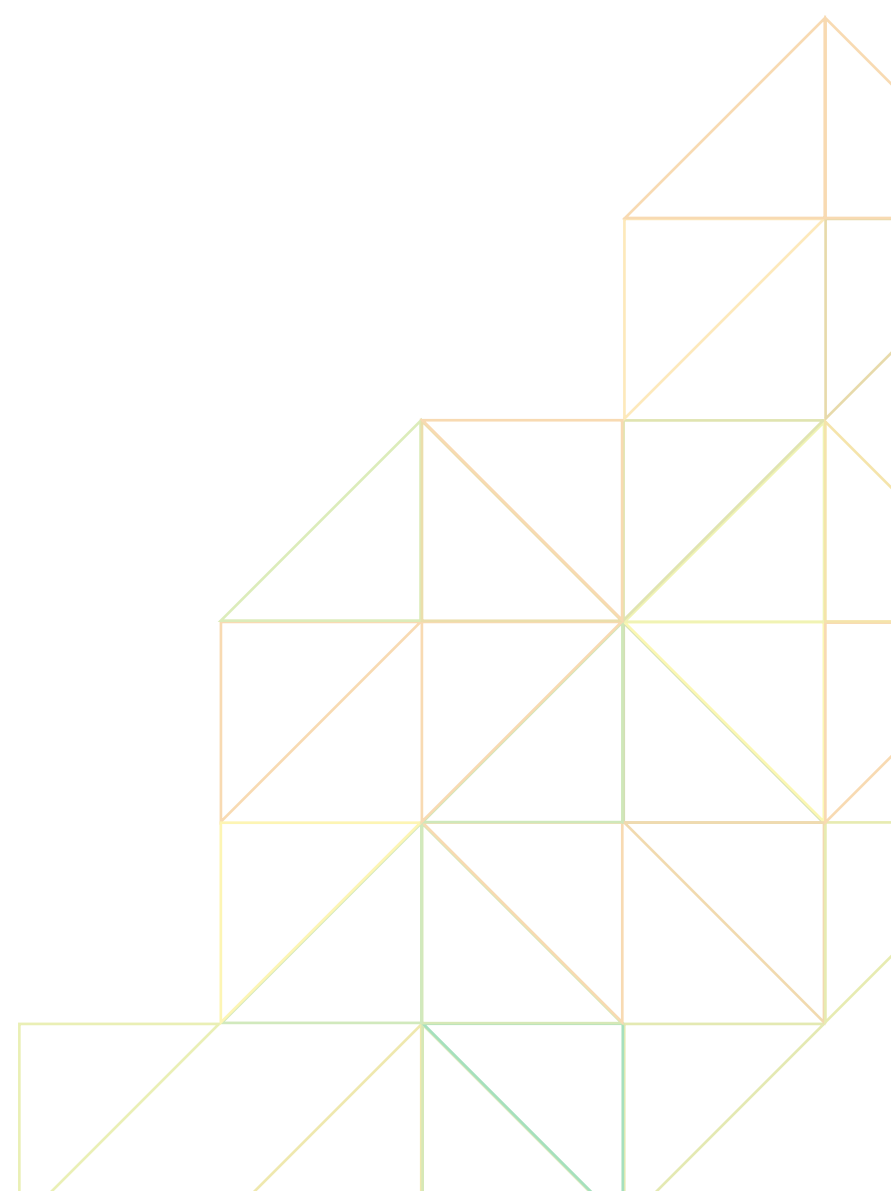
1. BARKI, Edgar (org.). **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.
2. EMPREENDER SAÚDE, 2013. Reportagem de 9/9/2013; Disponível em <<http://www.empreendersaude.com.br/sautil-empoderando-pacientes-sistema-unico-saude-sus/>>. Acesso em 13/12/2014.
3. ESTADÃO; 2013; PME Informação notícias; 3 de julho de 2013; **Empresa cria kit reforma para casas de pessoas de baixa renda que custa a partir de R\$ 1,5 mil**.
4. FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.
5. FOLHA DE S. PAULO, 2013. Reportagem de 4/11/2013; Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/2013/11/1365591-brasil27-caso-ouro-verde-inovacao-e-sustentabilidade-na-floresta.shtml>>. Acesso em 13/12/2014.
6. HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada** [tradução de Luciana de Oliveira da Rocha]. Porto Alegre: Bookman, 2006.
7. PORTER, Michael E.; KRAMER, Marker R. "Criação de valor compartilhado". **Harvard Business Review**. Acesso em 28/4/2014: <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado> [CreatingSharedValue. Harvard Business Review; Jan/Feb2011, vol. Harvard Business Review; Jan/Feb2011, Vol. Edição 89 1/2, p. 62-77, 16p, 5 Ilustrações, 1 Diagrama [2] 89 Issue 1/2, p. 62-77, 16p, 5 Illustrations, 1 Diagram].
8. PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
9. SILVA, Silvio Bitencourt; VIEIRA, Luciana Marques. **Responsabilidade social nas relações entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil**. SIMPÓSIO ANAIS, 2011.
10. SEKN – Social Interprise Knowledge Network. Editado por MÁRQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. **Negócios Inclusivos**: Iniciativas de mercado com os pobres da Iberoamérica. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores, 2010.
11. YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: A empresa social e o futuro do capitalismo. [tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro]. São Paulo: Ática, 2008.
12. YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social**. [tradução Leonardo Abramowicz]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.





SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	142
2	INTRODUÇÃO.....	143
3	DESENVOLVIMENTO	150
3.1	a. Síntese do Capítulo 1.....	150
3.2	b. Síntese do Capítulo 2	153
3.3	c. Síntese do Capítulo 3	155
3.4	d. Síntese do Capítulo 4	156
4	CONCLUSÃO	158
5	REFERÊNCIAS	160



1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Trata-se de Resumo apresentado como pré-requisito para a participação no Prêmio ICE 2015 – Finanças Sociais e Negócios de Impacto, sobre o trabalho monográfico *Empresas sociais: a importância de autorregulamentação para o desenvolvimento do setor*, que foi elaborado por Letícia Caroline Méo, sob a orientação da professora Valéria Theodoro Ramos, e aprovado com nota máxima pelo Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Direitos Difusos e Coletivos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE.

A monografia teve como objeto as empresas sociais, recente modelo de negócio já difundido em países europeus e nos Estados Unidos, mas ainda em fase exordial no Brasil. Trata-se de sociedade empresária que possui como atividade econômica principal a produção de bens e o fornecimento de serviços que solucionem mazelas sociais da população de baixa renda, sobretudo aquelas que decorrem da falta de efetivação de direitos fundamentais, como saúde, educação e moradia.

O escopo do trabalho foi analisar o contexto do desenvolvimento das empresas sociais em outros países e no Brasil, a existência de regulamentação específica para regular o setor no Reino Unido e nos Estados Unidos e a importância de instituição, no Brasil, de regulamentação para o desenvolvimento desse novo segmento de mercado.

Ao final, demonstramos as razões pelas quais entendemos ser mais efetivo e apropriado, no Brasil, que a regulamentação das empresas sociais seja feita de forma privada, instituindo-se uma autorregulamentação; assim, estabelecemos as premissas que entendemos inerentes ao modelo de negócio ora em apreço, e, portanto, imprescindíveis de serem abrangidas pelo código autorregulamentador.

Por fim, destacamos que excerto do trabalho de conclusão de curso originou artigo 1 publicado na *Revista de Direito Privado*¹, volume 59, edição de julho-setembro/2014, nas páginas 193/230, sob o título "*Empresas sociais, função social da empresa e responsabilidade empresarial social*".

PALAVRAS-CHAVE: Empresas sociais. Empreendedorismo. Direitos fundamentais. Organizações sem fins lucrativos. Sociedades empresárias. Distribuição de lucros. Legislação específica. Autorregulamentação. Fortalecimento do setor.

¹ A *Revista de Direito Privado* trata-se de publicação periódica da Thomson Reuters – Revista dos Tribunais, que possui como coordenadores os juristas Nelson Nery Junior e Rosa Maria de Andrade Nery.

2 INTRODUÇÃO

O modelo de negócio denominado "empresas sociais", já difundido na maioria dos países da Europa e nos Estados Unidos, vem sendo cada vez mais desenvolvido no Brasil, em razão da opção de diversos empreendedores, investidores e organizações sociais de criar e/ou manter sociedades empresárias que desenvolvem atividades econômicas voltadas exclusivamente para solucionar problemas sociais básicos e criar novos mercados que atendam às pessoas de menor potencial aquisitivo.

Trata-se, assim, de modelo de negócio híbrido² que surge da fusão entre o Segundo e o Terceiro Setor³, diante de uma realidade social em que, (i) o Estado (Primeiro Setor) é deficitário e não garante à população os direitos fundamentais, embora estejam todos previstos na Constituição Federal Brasileira, que possui nítido cunho social⁴; (ii) as sociedades empresárias (Segundo Setor) buscam crescimento econômico, sem se preocupar com a sustentabilidade; (iii) as associações e fundações (Terceiro Setor), que possuem como objetivo cobrir os déficits prestacionais do Estado, possuem fragilidade organizacional, dependem de recursos de terceiros e, ainda, deparam-se com o descrédito popular, em razão de falta de transparência e desvios de finalidade.

² MISTURA, Fernando. Projeto Setor 2,5. *Contexto de desenvolvimento do Setor Dois e Meio*. Disponível em <<http://projetosetor2emeio.blogspot.com/2009/11/contexto-de-desenvolvimento-do-setor-25.html>>. (último acesso em 13.2.2014).

³ Para os fins do presente estudo, consideramos como Terceiro Setor a definição apresentada pelo professor Gustavo Henrique Justino de Oliveira, qual seja, "o conjunto de atividades voluntárias desenvolvidas por organizações privadas não-governamentais e sem ânimo de lucro (associações ou fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (públicos e privados)". (OLIVEIRA, Gustavo Henrique de Justino de. *Transferência de recursos financeiros públicos para entidades do terceiro setor: fundamentos jurídico-normativos e reflexões*. Disponível em <http://www.justinodeoliveira.com.br/wp-content/uploads/2011/10/27_Gestao_privadaDefinitivo.pdf>. (último acesso em 13.3.2014).

⁴ Consoante lecionam Nelson Nery Jr. e Rosa Maria de Andrade Nery, os direitos e as garantias fundamentais previstos pela CF 5ª devem ser corretamente aplicados, pois são imprescindíveis à efetivação da dignidade da pessoa humana, fundamento do Estado Democrático de Direito brasileiro. (NERY JR., Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. *Constituição Federal Comentada e Legislação Constitucional*. 2. ed. Ver. ampl. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009, p. 151). Entendemos, portanto, que a falta de efetivação dos direitos e das garantias fundamentais, como ocorre exacerbadamente com a população de baixa renda, representa ofensa direta ao princípio central de todo o sistema jurídico, que consiste na própria razão de ser do Direito.

Aliado a esse contexto que apresenta sérias dificuldades em garantir e efetivar os direitos humanos universais e os direitos nacionais dos cidadãos, encontra-se o fato de os empreendedores terem descoberto um promissor mercado de consumo e de empreendedorismo na população de baixa renda.

De acordo com estudo realizado pelo World Resources Institute, em 2007, existiam quatro bilhões de pessoas no mundo que viviam em situação de pobreza, mas que representavam um mercado estimado de cinco trilhões de dólares americanos; a miséria dessa população decorre, sobretudo, da impossibilidade de ter acesso a bens fundamentais ao desenvolvimento econômico e social, dentre eles, água potável, energia, crédito, emprego e saúde⁵.

Monise Bose, em sua tese de Doutorado *Empreendedorismo Social e Promoção do Desenvolvimento Local*, aponta as lições do economista Amartya Sen, para quem os principais elementos que caracterizam a miséria são: disparidades na riqueza, assimetrias no poder e nas oportunidades políticas, sociais e econômicas. Por essa razão, relata a autora que as oportunidades devem ser igualadas, "no sentido de promover condições para que as pessoas realizem objetivos ligados ao seu bem-estar em escolhas genuínas, ou seja, exercitem sua liberdade individual" (SEN, 2008)⁶.

5 Informações obtidas na página eletrônica do Setor Dois e Meio, organização destinada ao estudo e difusão dos Negócios Sociais no Brasil: <<http://doisemeio.com>>. (último acesso em 13.3.2014).

6 BOSE, Monise. *Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local*. São Paulo, 2012, Tese de Doutorado apresentada para o Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, p. 22.

Essa desigualdade socioeconômica exorbitante, marcada pela ausência de inclusão da população de baixa renda no mercado e pela impossibilidade de exercício pleno de suas liberdades⁷ individuais, caracteriza-se não apenas pela má distribuição de renda⁸, mas pelo longínquo desinteresse do Poder Público e do Segundo Setor em enxergar os cidadãos menos afortunados como geradores de riqueza e não apenas como público destinatário de políticas meramente assistencialistas.

Não obstante, a base da pirâmide⁹ passou a ser reconhecida como um mercado em potencial, o que despertou o interesse em grande gama de empreendedores sociais, para realizar atividades econômicas que tenham como fim primordial gerar impactos e

7 Note-se que a dignidade da pessoa humana, como princípio fundante da ordem jurídica brasileira, afasta a ideia de que devem predominar as concepções transpessoalistas de Estado e de Nação, em detrimento da liberdade individual. Ou seja, esse princípio preceitua que as pessoas que se encontram em território nacional devem possuir o direito de autodeterminação consciente e responsável da própria vida, que é um mínimo invulnerável que todo estatuto jurídico deve assegurar. (MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 17. ed., São Paulo: Atlas, 2005, p. 16). E o não ingresso da população de baixa renda no mercado, seja como consumidor, seja como empreendedor ou trabalhador, por opção estatal e/ou de mercado, representa nítida restrição inconstitucional das liberdades públicas e, por conseguinte, violação da dignidade da pessoa humana. Daí, mais uma vez, a importância das empresas sociais, que possuem o enfoque na população de baixa renda, justamente para minimizar essas mazelas sociais, ocasionadas pela impossibilidade de exercício de liberdades públicas e pela não efetivação dos direitos fundamentais. (HART, Stuart L. O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre, Bookman, 2006, p. 58.)

8 Ao analisar o problema de má distribuição de renda, Stuart Hart tece importante consideração, com a qual concordamos. Segue excerto de seu livro: *"Alguns acreditam que os problemas da pobreza podem ser resolvidos por meio da redistribuição da riqueza existente. "Um exame mais acurado, porém, revela o disparate dessa abordagem: mesmo que os ativos de todos os 7 milhões de milionários do globo (totalizando cerca de 25 trilhões de dólares) fossem divididos entre os 4 bilhões mais pobres, isso daria apenas cerca de 6 mil dólares para cada um, na forma de um pagamento único – claramente uma solução inviável para o problema. No fim das contas, só se consegue elevar o padrão de vida dos mais pobres criando novas riquezas em escala maciça. Em verdade, pode ser necessário aumentar a atividade econômica mundial em 10 vezes para suportar uma população de 8 a 10 bilhões. Isso nos deixa com a terceira opção: mudar a tecnologia usada para criar bens e serviços que constituem a riqueza do mundo."*

9 C. K. Prahalad e Stuart L. Hart, criadores do conceito de *the bottom of the pyramid* (a base da pirâmide), explicam que no topo da pirâmide estão de 75 a 100 milhões dos consumidores mais influentes ao redor de todo o mundo, que integram a alta e a média classe da sociedade, em sua maior parte de países desenvolvidos ou que integram a pequena elite dos países em desenvolvimento; estes possuem renda *per capita* anual equivalente a mais de US\$ 20.000 (vinte mil dólares americanos). No meio da pirâmide, estão cerca de 1,5 a 1,75 bilhões de consumidores de menor potencial aquisitivo dos países em desenvolvimento e as classes médias em ascensão que são alvo de diversas estratégias de *marketing* e cuja renda *per capita* anual equivale a US\$ 1.500,00 a US\$ 20.000,00 (de mil e quinhentos a vinte mil dólares americanos). Já na parte inferior da pirâmide encontram-se cerca de 4 (quatro) bilhões de pessoas, que possuem renda *per capita* anual inferior a US\$ 1.500,00 (mil e quinhentos dólares), que é o valor mínimo considerado para sustentar uma vida com dignidade. Além disso, encontram-se mais de um bilhão de pessoas – cerca de um sexto da humanidade à época, com renda *per capita* inferior a US\$ 1,00 (um dólar americano) por dia. Essas pessoas que ocupam a parte mais inferior do triângulo social foram, por muito tempo, desconsideradas pelo mercado, em razão da falsa impressão de que não teriam nenhuma condição de gerar e produzir riquezas. Não obstante, para Stuart Hart e Prahalad, tratam-se de consumidores e empreendedores em potencial, se considerados o importante crescimento da economia informal entre eles, que é estimado de 40% a 60% de toda a atividade econômica de países em desenvolvimentos.

Para os autores, os negócios comerciais na base da pirâmide devem ser gerados em uma atividade cíclica que envolva a criação de poder de compra (acesso ao crédito e geração de renda), melhoria de acesso à riqueza (sistemas de distribuição e comunicação), moldando as aspirações dos consumidores com educação para o consumo e desenvolvimento sustentável e, por fim, trabalhando com soluções locais com o desenvolvimento de produtos locais e inovações direcionadas para a população da base da pirâmide.

mudanças sociais positivas; além dos empreendedores, o mercado de investimentos também passou a se interessar por essas atividades econômicas, constituindo, assim, uma demanda social para o novo modelo de negócio.

Stuart L. Hart, precursor da visão dos integrantes da base da pirâmide como consumidores, afirma que, em que pese ainda estar em fase inicial o desenvolvimento da atuação das empresas para a produção de bens e o fornecimento de serviços para a população menos afortunada, há um grande potencial que precisa ser explorado; aponta que aquelas empresas que se comprometem a fazer parte de um capitalismo mais inclusivo possuem a oportunidade de prosperar e compartilhar essa prosperidade com aqueles que são menos afortunados.¹⁰

Nesse contexto, para atender a necessidade e a ascensão desses empreendedores sociais, diversos países passaram a adotar legislação específica destinada a regulamentar as empresas sociais, conferindo, consequentemente, maior credibilidade às sociedades perante o mercado e maior flexibilidade para a realização da sua atividade econômica; editaram-se normas mais adequadas à realidade empresária do que determinadas estruturas legais e certos posicionamentos jurídicos rígidos e antiquados que estagnavam e dificultavam a manutenção e o crescimento da atividade econômica geradora de mudanças sociais positivas.

Entretanto, o tema ainda é extremamente recente no Brasil, de forma que o conceito de empresas sociais está sendo lentamente difundido entre os empreendedores. Em território nacional, falar-se em atividades que geram benefícios à sociedade de baixa renda ainda remete os ouvintes à ideia de associações sem fins lucrativos, fundações e trabalho voluntário, questões estas que, embora estejam ligadas ao empreendedorismo social, não se confundem com as empresas sociais.

Por outro lado, o mercado brasileiro de empresas sociais está em nítida ascensão e passou a ser tema de extrema relevância para o País, que sofre de sérios problemas sociais.

Como consequência, diversos empreendedores passaram a executar seus negócios em consonância com o *capital social*, ou seja, levando em conta a capacidade de cultivar valores comuns, de preservar e fortalecer a cultura local, de construir instituições eficientes e flexíveis e de atuar com cooperação, tendo como público-alvo a população de baixa renda.

(PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. From Strategy+Business issue 26, first quarter 2002, p. 2/8, disponível em <<http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. (acessado em 29.1.2014).

10 PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. From Strategy+Business issue 26, first quarter 2002, p. 14, disponível em <<http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. (acessado em 9.1.2014).

Apesar de ser estritamente social, reconheceu-se que esse *capital* pode se transformar em valor econômico e gerar eficiência produtiva, comercial ou empresarial, o que resulta em riqueza social, renda e produção.¹¹

Esse crescimento de interesse em conhecimento e em viabilidade econômica e estratégica sobre as empresas sociais já resultou, no País, na criação de diversos cursos educacionais, para divulgar os novos modelos de negócio e a capacidade destes de trazer transformações sociais¹²; cada vez mais, pesquisadores das áreas de Economia e Administração de Empresas estão se dedicando ao tema; inclusive, já há projetos sociais em andamento destinados a mapear todas as empresas sociais existentes no País, a fim de que se aprofunde e desenvolva a constituição desses novos negócios¹³.

Acresce-se, ainda, que, de acordo com o *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*, no período de 2000 a 2010, dos 12,6 milhões de empregos formais gerados nos estabelecimentos privados não agrícolas, 6,1 milhões foram gerados por negócios de pequeno porte. O total de empregos nessas empresas passou de 8,6 milhões de postos de trabalho, em 2000, para 14,7 milhões, em 2010, o que equivalia a 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas no País naquele ano e quase 40% da massa de salários.¹⁴

Portanto, se os pequenos negócios fomentam grande parte da economia do País e geram diversos empregos, a constituição das empresas sociais, que, em regra, trata-se de pequenas e médias empresas, possui ainda mais campo de desenvolvimento no Brasil e poderá ser ainda mais benéfica ao País no que tange ao progresso socioeconômico.

Em verdade, essas oportunidades de mercado inclusivo para a população de menor potencial aquisitivo, por meio da atuação das empresas sociais, estão em plena consonância com os princípios constitucionais estabelecidos pelo artigo 170 da Carta Mag-

Maiores informações em: <<https://uspdigital.usp.br/tycho/gruposPesquisaLinhaPesquisaObter?descricaoLinhaPesquisa=Neg%F3cios%20Sociais>>. (último acesso em 13.3.2014).

11 BOSE, Monise. *Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local*. São Paulo, 2012, Tese de Doutorado apresentada para o Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, p. 30.

12 A título de exemplificação, a Universidade de São Paulo possui curso em Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, formado em 1998, que possui como temas centrais o Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Gestão de Empreendimentos Sociais. Um dos temas de estudo são os Negócios Sociais, definido pela Universidade como organizações que possuem dois objetivos: "sustentabilidade financeira e geração de valor social", dentre elas as empresas sociais (social enterprise). Maiores informações em: <<https://uspdigital.usp.br/tycho/gruposPesquisaLinhaPesquisaObter?descricaoLinhaPesquisa=Neg%F3cios%20Sociais>>. (último acesso em 13.3.2014)..

13 O Projeto Brasil 27 que fará o mapeamento dos Negócios Sociais em todos os Estados Brasileiros e analisará as iniciativas, para criar relatórios que divulguem o ambiente atual do tema do País. Mais informações: <<http://www.projetoBrasil27.com.br/o-projeto/>>. (último acesso em 13.3.2014).

14 BOSE, Monise. *Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local*. São Paulo, 2012, Tese de Doutorado apresentada para o Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, p. 9..

na, que fundamenta a ordem econômica na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa e assegura a todos existência digna, em conformidade com os ditames da justiça social. Destacamos, sobretudo, o princípio elencado pelo inciso VII que determina que a ordem econômica, desenvolvida pela livre iniciativa e pela livre concorrência, deve reduzir as desigualdades regionais e sociais.¹⁵

Em outras palavras, a Constituição Federal consigna não apenas o ponto negativo da ordem econômica, no sentido de que o desenvolvimento econômico não pode desconsiderar a necessidade de redução de desigualdades regionais e sociais, mas também ressalta o viés positivo, pelo qual a plena liberdade econômica é ponto crucial e indispensável ao fomento de justiça social e à redução das desigualdades sociais.

As empresas sociais, por conseguinte, refletem esses ditames constitucionais, à medida que possibilitam a inclusão no mercado de consumo¹⁶ e nos mercados de trabalho e de empreendedorismo, de pessoas que, até então, eram excluídas do potencial gerador de riqueza e desenvolvimento nacional, sem que, no entanto, os empresários tenham que abrir mão de retornos financeiros positivos, ainda que em patamares reduzidos.

No trabalho de conclusão de curso tratamos de legislações específicas editadas pelo Reino Unido e pelos Estados Unidos da América que, apesar de suas especificidades de common law, regulamentam as empresas sociais, trazendo inquestionáveis benefícios para esse segmento do mercado e, consequentemente, para a população de menor potencial aquisitivo.

No Reino Unido, por exemplo, foi promulgado o "*The Community Interest Company Regulations 2005*"¹⁷ que instituiu a "*Community Interest Company – CICs*" (em tradução literal: empresas de interesse comunitário), para sociedades empresárias constituídas sob a forma de responsabilidade limitada. A norma mencionada instituiu, ainda, órgão

15 Conforme relembra Alexandre de Moraes, trata-se de princípio ressaltado pela CF 170 que, em verdade, também constitui um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, previsto pela CF 3.º III (MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 17. ed., São Paulo: Atlas, 2005, p. 712).

16 Claudia Lima Marques tece, com sapiência, importantes considerações sobre o consumo como forma de desenvolvimento social: aponta que o consumidor é *player* econômico importante e é símbolo da globalização; diz que faz parte da "vida normal" das pessoas ser consumidor e aponta as lições de Zygmunt Baumann, para quem riqueza significa ser consumidor e que os pobres são aqueles que são excluídos da sociedade de consumo; a autora ainda consigna os ensinamentos de Manuel Castells, que afirma que aquele que não participa da "sociedade da informação" é marginalizado e não colhe os frutos da globalização e da evolução da tecnologia. Por fim, a autora traz importantes lições, ao expor que para a sociedade brasileira contemporânea, o acesso ao consumo é um passo importante para a superação do subdesenvolvimento e da pobreza e da discriminação de parte da população e que o "*novos Brasil atual não deseja e não pode mais ficar fora da sociedade global de consumo*". (MARQUES, Claudia Lima. A proteção dos consumidores em um mundo globalizado: studium generale sobre o consumidor como homo novus. Revista de Direito do Consumidor, vol. 85, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013, p.25).

17 O documento na íntegra pode ser acessado em <<http://www.legislation.gov.uk/uksi/2005/1788/contents/made>>. (último acesso em 16.3.2014).

estatal destinado a regulamentar a atividade destas empresas, fiscalizar a sua atuação e, sobretudo, desenvolver o setor e prover assistência técnica e operacional às CICs.

Já nos Estados Unidos, a recente legislação adotada por quase a maioria dos estados, trouxe ao mundo jurídico as *Benefit Corporations*, que são constituídas para atribuir reconhecimento às empresas sociais como organizações privadas com fins lucrativos que possuem, como propósito social, causar melhorias para a base da pirâmide; a legislação também regulamenta, naquele país, a instituição de certificação privada, que possibilita às sociedades empresárias (constituídas ou não sob a forma de *benefit corporations*) submeter-se a rigoroso processo de qualificação para que, se aprovadas ao final, recebam a certificação denominada *B Corp*, padronização essa que é reconhecida globalmente e atrai credibilidade na atuação esportiva das sociedades em prol do objetivo social positivo e, consequentemente, atrai maiores investimentos e aumenta os benefícios para o público-alvo de sua atividade econômica.

No que se refere ao Brasil, a ausência de estudos jurídicos suficientes que tragam embasamento técnico para as empresas sociais, por vezes, aumenta a complexidade ou até mesmo inviabiliza a constituição de novas sociedades empresárias.

Demonstramos, então, a importância de regulamentação específica que dê suporte aos empreendedores para a constituição das empresas sociais brasileiras, a necessidade de que essa regulamentação seja feita de forma privada, ou seja, utilizando-se de autorregulamentação, e fixamos quais as premissas que devem ser seguidas pelos atores do respectivo código de autorregulamentação, para que esse novo segmento de mercado no Brasil possa se desenvolver e trazer diversos benefícios para as pessoas menos favorecidas.

Dessa forma, demonstramos a nossa pretensão de fomentar esse novo segmento de mercado que busca inclusão social, crescimento econômico e padrões ambientais rigorosos, e que, portanto, enquadra-se fielmente no conceito de desenvolvimento sustentável¹⁸.

18 "O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. Especificamente falando, apenas as soluções que considerem esses três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento" (SACHS, Ignacy. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004, p. 36).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1.A SÍNTESE DO CAPÍTULO 1

O Capítulo 1 da monografia destinou-se a estudar questões preliminares para a compreensão do tema, que serão abaixo sintetizadas:

(I) O SURGIMENTO DAS EMPRESAS SOCIAIS NO CONTEXTO EUROPEU E NO CONTEXTO NORTE-AMERICANO

Verificou-se que o desenvolvimento das empresas sociais na Europa deveu-se, sobretudo, à crise do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) ocorrida na década de 70, quando o Poder Público e as organizações estatais não mais puderam satisfazer as necessidades sociais.¹⁹ Em razão de desequilíbrios fiscais generalizados e desaceleração econômico, houve altas taxas de desemprego e a marginalização de diversos grupos sociais, inclusive os idosos.²⁰ Então, iniciou-se um processo de descentralização dos serviços sociais e organizações privadas, e empresas passaram a instrumentalizar políticas públicas e a promover serviços de interesse coletivo.²¹

Seguiram-se, então, diversas medidas que propiciaram a consolidação das empresas sociais, como a Lei n. 381 aprovada pelo Parlamento Italiano, em 1991, e a rede *Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES)* criada pela União Europeia, em 1998.

Já nos Estados Unidos, o surgimento ocorreu de forma distinta, em razão da tradição norte-americana de confiar a solução de problemas sociais a organizações privadas com ou sem fins lucrativos. O debate específico sobre o tema iniciou em 1993²², quando já estavam bem desenvolvidas empresas que condicionam a lógica econômica à lógica social.²³

19 REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociales: una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administración da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 41, n. 4, out/nov/dez, 2006, p. 05/406

20 JOÃO, Iraci de Souza. *Empresa Social: um conceito pendente de consenso*. Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad. agosto, 2012, p. 5. Disponível em <http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_i_edic_97.pdf>. (último acesso em 13.3.2014).

21 JOÃO, Iraci de Souza. *Empresa Social: um conceito pendente de consenso*. Boletín del Centro de Investigación de Economía Sociedad. Agosto, 2012, p. Disponível em <http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_i_edic_97.pdf>. (último acesso em 13.3.2014).

22 JOÃO, Iraci de Souza. *Empresa Social: um conceito pendente de consenso*. Boletín del Centro de Investigación de Economía Sociedad. Agosto, 2012, p. Disponível em <http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_i_edic_97.pdf>. (último acesso em 13.3.2014).

23 REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociales: una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administración da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 41, n. 4, out/nov/dez, 2006, p. 07.

Ou seja, se na Europa as empresas sociais surgiram da confluência entre o mundo das organizações não governamentais e a economia social, nos Estados Unidos emergiram do encontro entre o Terceiro Setor e o setor privado.²⁴

(II) O IMBRÓGLIO SOBRE A DEFINIÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS, AVERIGUANDO-SE, NESSE PONTO, TERMOS, CONCEITOS E QUESTÕES CONTROVERTIDAS, A DISTINÇÃO ENTRE FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESAS SOCIAIS, AS CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DAS EMPRESAS SOCIAIS E A DISCUSSÃO SOBRE DIVISÃO DE LUCROS

Diversas denominações são utilizadas para tratar das empresas sociais, como negócios sociais, *social enterprise*, empreendedorismo social, negócios inclusivos, *social purpose venture*, *caring capitalism*, *civic entrepreneurship*, entre outros. Na monografia, apresentamos os distintos conceitos utilizados pela Artemisia, pela ASHOKA, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, pelo Portal Negócios Sociais, além de conceitos já defendidos em trabalhos acadêmicos.²⁵ Também destacamos os diversos atores que atuam nesse setor, quais sejam, as incubadoras, as aceleradoras, investidores, instituições acadêmicas e/ou de pesquisas, profissionais liberais e veículos de comunicação.

Para a monografia, o conceito adotado para empresas sociais foi "**peessoas jurídicas de direito privado, constituídas sob a égide das normas que regem as sociedades personalizadas, que exercem atividade econômica lucrativa de produção e/ou circulação de bens e serviços, a qual possui como objetivo primordial a geração direta de bene-**

24 REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociales: una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administración da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 41, n. 4, out/nov/dez, 2006, p. 09.

25 Referências utilizadas na monografia:

<http://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/impacto-social.aspx>

<http://www.ashoka.org.br/sobre-a-ashoka/quem-somos/>

<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=3714>

<http://negociossociais.com/>

TOLEDO, Juliana Amaral; SILVA, Fernando Moraes Quintino da. A empresa social: o crescimento do empreendedorismo social e a retomada dos valores sociais no setor empresarial. *Revista de Direito do Terceiro Setor – RDTs*. Belo Horizonte, ano 3, n. 6, p. 93-112, jul. dez. 2009.

(PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. From Strategy+Business issue 26, first quarter 2002, p. 12, disponível em <<http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. (acessado em 29.1.2014).

DEFOURNY, Jacques; NYSENS, Marthe. *El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada*. EMES European Research Network, CIRIEC – España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, v. 75, p. 7-34. Disponível em <http://www.emes.net/uploads/media/EMES_WP_13-01.pdf>. (último acesso em 13.2.2014, citação que se situa na página 11 do documento eletrônico).

SANTOS, Michelle Carsten. Desenvolvimento Territorial com foco nos pequenos negócios. *Revista de Desenvolvimento Econômico Territorial*, 2. ed., julho de 2013, SEBRAE Nacional, p. 10.

“fícios sociais para pessoas de menor potencial aquisitivo, possibilitando a sua inclusão no mercado de trabalho, como empregados ou empreendedores, ou propiciando o seu acesso ao consumo e a concretização de seus direitos fundamentais sociais, dentre eles, a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia e o lazer”.

Além disso, identificamos as diferenças entre: (a) função social da empresa, que se trata de princípio jurídico adotado pelo ordenamento brasileiro, que determina que todas as empresas possuem a obrigação de cumprir um papel social, econômico e ambiental, observando a necessidade de desenvolvimento de toda a sociedade; (b) responsabilidade social, como prática *voluntária*, não imposta por lei, assumida pelas empresas como aspecto de sua governança; (c) empresas sociais, que também devem respeitar a função social, mas que possuem como atividade econômica principal a comercialização de produtos ou o fornecimento de serviços destinados a solucionar alguma mazela social.

Ademais, identificamos as características comuns que são inerentes às empresas sociais: propósito social definido, devendo sua gestão seguir sempre esse objetivo social; estratégias de negócios, de forma a gerar resultados positivos, com renda, comercialização de produtos e fornecimento de serviços; maior parte do quadro de funcionários como assalariados, para que se atribua sustentabilidade ao negócio, uma vez que não conta com subsídios de mão de obra voluntária como acontece com muitas organizações sem fins lucrativos; processo de tomada de decisão baseado no propósito social, a fim de que questões econômicas não sejam postas em primeiro plano e não se desvirtue o comprometimento da empresa com o seu objetivo social. Por essa mesma razão, a avaliação do negócio é feita pelo estudo do impacto social gerado e não apenas pelos resultados econômicos obtidos; permitem a distribuição de lucros, em que pese haver discussão sobre esse tema.²⁶

²⁶ MISTURA, Fernando. Integrante e cocriador do Projeto Setor 2,5. *Empresas Sociais: entendendo suas características*, 008, disponível em <<http://projetosetor2emeio.blogspot.com.br/2008/04/empresas-sociais-entendendo-suas.html>>. (último acesso em 13.2.2014)

Por fim, tratamos da discussão sobre a possibilidade de existência ou não de distribuição de lucros, sobretudo das diferenças dos entendimentos defendidos por Muhammad Yunus²⁷, para quem todo o lucro deve ser reinvestido na atividade da empresa, e por Stuart L. Hart e Michael Chu²⁸, para quem o objetivo de lucro acelera o resultado social positivo e a transformação rumo à sustentabilidade global.

Nossa opinião é a de que a possibilidade de obtenção de lucros e de divisão deles entre os sócios torna o campo das empresas sociais mais atrativo para os empreendedores e investidores, além de gerar inclusão social de consumidores antes excluídos do mercado, gerar empregos para a população de baixa renda, criar maior geração de riqueza e poupança de valores, que é essencial à manutenção da economia familiar e da economia nacional. Basta, para que não haja desvirtuamento dos fins da *empresa social*, que haja algumas precauções, como a redação adequada dos contratos e estatutos sociais, além da autorregulamentação sugerida na monografia.

3.2.B SÍNTESE DO CAPÍTULO 2²⁹

No Capítulo 2, tratamos do modelo jurídico inglês e da necessidade de regulamentação específica para as empresas sociais, que recebeu a denominação de *Community Interest Company*.

²⁷ YUNUS, Muhammad. *Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os 2 2 grandes problemas da sociedade*. São Paulo: Elsevier, 2010, p. 10.
RONCA, Carlos Eduardo de Faria. *Estudo sobre a Empresa Social como uma ferramenta para se alcançar a prosperidade duradoura*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o Curso Gestão de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, 2010, p. 24 (disponível em <http://www.cereja.org.br/site/_shared%5Cfiles%5Ccer_tesesDissertacoesTccs%5Canx%5C20100617163438_Empresa_Social_Carlos-Eduardo-de-Faria-Ronca_FGV.pdf>).

²⁸ PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Editora Bookman. HART, Stuart L. *O capitalismo na encruzilhada*. Editora Bookman. WORLD MICROFINANCE FORUM GENEVA. Promoting inclusive Financial Markets. *Is it fair to do business with the poor?* Repor on the debate between Muhammad Yunus and Michael Chu organized by the World Microfinance Forum Geneva on the occasion of its 0^o International Symposium, 1-2 October 2008, p. 1 (disponível em <<http://www.microfinanceforum-geneva.com/en/f66000080.html>>).

²⁹ Referências utilizadas:
ASHTON, Robert. *How to be a social entrepreneur make Money & change the world*. United Kingdom: Capstone, 010.
Sites oficiais do governo britânico, tais como <http://www.hmrc.gov.uk/manuals/ctmanual/ctm41305.htm>
<http://www.geldeston.org/recycling/>
http://www.companylawclub.co.uk/topics/companies_limited_by_guarantee.shtml
<http://knowhownonprofit.org/basics/setting-up-a-charity/legal-forms-for-non-profits-1/industrial-and-provident-societies>
<http://www.charitycommission.gov.uk/about-the-commission/our-status/about-the-charities-act-2011/>
<http://www.charitycommission.gov.uk/>
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211741/12-1333-community-interest-companies-guidance-chapter-1-introduction.pdf <http://www.cicregulator.gov.uk/>
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211741/12-1333-community-interest-companies-guidance-chapter-1-introduction.pdf <http://www.cicassociation.org.uk/about>
<http://www.hmrc.gov.uk/eis/>

Embora também existisse uma multiplicidade de formatos jurídicos no Reino Unido, o que estudamos brevemente e apresentamos exemplos³⁰, ainda existiam algumas problemáticas: (i) dificuldade de obter reconhecimento e credibilidade no mercado e de distinção perante os demais negócios; (ii) formatação jurídica que permita flexibilidade na organização de sua estrutura, dos sócios e de governança; (iii) mensurar o impacto positivo na sociedade; (iv) como garantir que lucro também seja reinvestido para manter o impacto positivo e não apenas o lucro; (v) como garantir transparência interna e externa.

Por essas razões, em 2005, foi aprovado o Act n. 1788, que instituiu a *Community Interest Company Regulations*, com as seguintes previsões fundamentais: (i) podem se tornar CIC, empresas de responsabilidade limitada *by share* ou *by guarantee*, de capital fechado ou aberto, que podem ou não possuir fins lucrativos; (ii) criação do *Community Companies Regulator*: órgão regulamentador e fiscalizador – organização pública constituída pela *Secretary of State for Business, Innovation and Skills*, que incentiva o desenvolvimento da CIC e presta orientações e assistência; (iii) as CICs são registradas no referido órgão, o qual já esclareceu que não possui objetivo de interferir rigorosamente, mas sim minimamente, nas atividades empresariais; (iv) deve haver alteração das cláusulas do contrato social: prever qual é o objeto social e as atividades que geram o impacto positivo; pelo menos 65% do lucro deve ser reinvestido; (v) deve haver diretor responsável pela manutenção do impacto social e por elaborar o relatório anual; (vi) submetem-se ao *Community Interest Test* (avaliação prévia) e à avaliação anual ao *Companies House*.

Os benefícios constatados após a instituição da CIC foram o maior compromisso das empresas; uma melhor gestão, pois se trata de modelo empresarial com divisão mais rígida dos dividendos; alguns investidores recebem benefícios tributários; maior capacidade de pagamento de salários e distribuição de lucros do que uma associação e maior atratividade de capital – investidor e doações. No entanto, ainda são necessários alguns aprimoramentos, como a conscientização quanto ao potencial de as empresas resolverem problemas sociais e a falta de pessoal especializado.

30 Citamos, brevemente, os seguintes modelos jurídicos: Unincorporated association; Limited Company by Share; Limited Company by guarantee; Industrial and Provident Society; Charitable Companies.

3.3.C SÍNTESE DO CAPÍTULO 3

No Capítulo 3, tratamos do modelo jurídico específico adotado pelos Estados Unidos, a *Benefit Corporation*. Constatamos que, naquele país, também havia uma pluralidade de formatos jurídicos utilizados pelas empresas sociais, mas ainda havia necessidade de construção de um novo modelo jurídico mais adequado.

O *White paper* desenvolvido por William H. Clark Jr., Drinker Biddle & Reath LLP, Larry Vranka e Canonchet Group LLC, identificou os principais fundamentos para a instituição do novo modelo de *Benefit Corporation*. São eles: (i) Consumidor, de um lado, mais consciente e rigoroso, mas, de outro lado, descrédito com o uso dos termos "sustentabilidade", "responsabilidade", "verde", entre outros; necessidade de destacar as empresas sociais para os consumidores; (ii) investidores mais interessados em empresas de impacto positivo e responsabilidade; (iii) Falta de clareza sobre a natureza e o objetivo social dessas empresas, o que desestimula o investimento; (iv) reconhecimento de que o setor gera lucro, que o modelo empresarial aumenta o impacto positivo; surgimento de cursos educativos voltados ao empreendedorismo e ao impacto positivo; (v) necessidade de difundir as informações sobre as práticas empresariais que resultam em impacto positivo e de diferenciarem-nas das demais empresas; (vi) problemas jurídicos: ultrapassar o entendimento antiquado de que o lucro é o único objetivo da empresa; decisões judiciais que condenavam administradores por má gestão (dever de lealdade – perseguição do interesse econômico dos sócios); não havia segurança para a maximização da responsabilidade social.

Assim, identificamos as principais características das *Benefit Corporations*, as quais sintetizamos da seguinte forma: (i) cada estado possui um modelo de legislação; (ii) há renovação dos antigos padrões de empresarialidade, criando um "choque no sistema", pois demonstra a importância dos particulares na geração de impacto positivo; (iii) Empresas que usam o poder do *business* para resolver problemas sociais e ambientais; (iv) Padrões de *performance* socioambiental; interesse dos *stakeholders* e reconhecimento da marca no mercado; (v) Regras gerais: contrato social que preveja impacto positivo; impacto deve ser amplo; deveres fiduciários dos administradores das empresas são ampliados (devem levar em consideração os sócios, os beneficiários, o meio ambiente local e global); procedimento de execução dos impactos sociais (sócios contra o administrador); demonstração de desempenho social e ambiental; (vi) regras para certificadoras privadas: órgão autônomo com objetivo de avaliar o impacto; um terço dos membros pode ser representante de associação comercial ou de interesses individuais (equilíbrio na gestão); padronizações desenvolvidas por pessoas com conhecimento técnico; transparência na divulgação dos critérios, na identificação dos membros e conselheiros e na contabilidade – concorrência entre certificadoras.

3.4.D SÍNTESE DO CAPÍTULO 4

No Capítulo 4, avaliamos o contexto fático e jurídico do Brasil e detectamos que grande parte da problemática existente nos outros países também existe em nosso país. Por essa razão, sugerimos que se elabore a autorregulamentação do setor, como medida para mitigar a referida problemática.

Assim, identificamos que também há uma multiplicidade de modelos jurídicos, tais como associações e fundações; cooperativas; empresário individual – EIRELI; responsabilidade limitada; microempresa e empresa de pequeno porte.³¹ Mas que, ainda assim, existem problemas para o desenvolvimento das empresas sociais, principalmente: (i) preconceito e dificuldades do Terceiro Setor: descrédito; administração intuitiva e não organizacional; (ii) carência de estrutura interna formal; (iii) desenvolvimento de liderança e comprometimento dos membros; (iv) não autossuficiência; (v) ausência de remuneração atrativa; (vi) pouca transparência; (vii) falta de planejamento estratégico; (viii) falta de pessoal capacitado; (ix) necessidade de se consolidar o entendimento de que o resultado (e não o lucro) é a finalidade principal da empresa; (x) dificuldade de obter reconhecimento e credibilidade no mercado e de distinção perante os demais negócios; (xi) como mensurar o impacto positivo na sociedade; (xii) como garantir transparência interna e externa; (xiii) modelo societário flexível, que permita o desenvolvimento do negócio; (xiv) necessidade de instituir duas organizações distintas: uma com fim lucrativo e outra sem fins lucrativos; (xv) criação de um ecossistema favorável – cultura, infraestrutura e ambiente político e jurídico.

Atualmente, as alternativas existentes para os empreendedores sociais são apenas as seguintes: (i) instituição de organização sem finalidade lucrativa, o que aumenta a complexidade, duplica os custos e os esforços gerenciais, financeiros e contábeis; (ii) Alterações no contrato social; (iii) Práticas de governança corporativa – difusão do propósito da empresa; (iv) Certificação e avaliações de impacto, como o Sistema B.

Diante desse cenário brasileiro, sugerimos na monografia que seja instituída a autorregulamentação do setor, para superar ou ao menos mitigar alguns dos problemas acima retratados. Em primeiro lugar, destacamos as dificuldades que poderiam ser trazidas com a opção imediata de legislação, como a adotada nos Estados Unidos e no Reino Unido, em vez da autorregulamentação, quais sejam: (i) a morosidade do Poder Legislativo; (ii) ausência de conhecimento aprofundado sobre o tema; (iii) setor que ainda não conhece suas próprias necessidades; (iv) legislação estagnadora, influenciada por forças políticas e que não corresponda às reais necessidades dos empresários – dificuldade de reverter eventual legislação que seja aprovada; (v) as regras estatais, geralmente, estão um passo atrás da atuação, das necessidades e da regulamentação dos atores privados, enquanto, na verdade, o Estado deveria ser um facilitador.

31 Na monografia, apresentamos uma análise sintética de cada um desses modelos jurídicos.

Por outro lado, demonstramos a eficiência da regulamentação privada (autodisciplina), pois: é criada por aqueles que as querem aplicar, sob a supervisão de todos os grupos envolvidos e com a edição de códigos de comportamento; fortalece o setor, no âmbito privado, antes de se procurar uma legislação (se essa for necessária); supera assimetrias informacionais; as normas são elaboradas por pessoas que possuem maior conhecimento sobre as empresas sociais; possibilita maior habilidade de adaptação dessas regras privadas a mudanças estruturais de mercado; estabelece padrões éticos mais rígidos; estabelece processos para sancionar práticas irregulares; diminui os custos com processo regulatório; propicia maior diálogo e a colaboração entre os múltiplos atores (empreendedores, advogados, contadores, economistas, jornalistas, acadêmicos, consumidores, etc); cria *blended value* (critérios objetivos para mensurar impacto social).

Além disso, destacamos que a preexistência de regulamentação privada poderá nortear os atores públicos na edição de uma eventual legislação e trará maior segurança de que eventual lei entraria em vigor representando as necessidades do setor.

Como exemplo, apresentamos o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária criado em 1978 e que já proferiu mais de 8.000 decisões; o Conselho fundamenta-se em um Código de autorregulamentação que possui 50 artigos, os quais tratam de princípios, produtos sujeitos a regras específicas, responsabilidade dos agentes publicitários, sanções (advertência, recomendação de alteração ou correção; sustação e divulgação da posição do CONAR). Como associados, possuem mais de 120 anunciantes, mais de 100 veículos de comunicação, mais de 100 agências de publicidade, associações de indústrias (medicamentos, refrigerantes, televisão etc.), entre outros. Existe um grande peso moral nas decisões, de modo que a maior parte delas é cumprida voluntariamente pelas empresas.

Por fim, estabelecemos quais são as premissas fundamentais para a instituição da autorregulamentação das empresas sociais, quais sejam: (i) Instituição de associação sem fins lucrativos. (ii) Participação de diversos atores; (iii) Identificação das dificuldades enfrentadas, as vantagens e as desvantagens, quais as regras que devem ser instituídas para combater essas barreiras e facilitar o desenvolvimento; (iv) Maximização dos lucros não é a única finalidade empresarial; (v) Governança corporativa e dever dos administradores; (vi) Busca por fornecedores e parceiros comerciais que possuam práticas sustentáveis; (vii) O aumento do lucro também significa possibilidade de maior impacto social positivo; (viii) Abertura de mercado de trabalho para pessoas de baixa renda ou deficientes ou com dificuldade de obter um emprego; (ix) Comprometimento com divulgação sobre as empresas sociais; (x) Incentivo à inovação e parcerias entre as empresas; (xi) Opinião e interesses dos *stakeholders* nas tomadas de decisão; (xii) Prestação de contas transparente; (xiii) Indicadores objetivos de medição de impacto; (xiv) Departamento responsável pelo mapeamento das necessidades sociais que possam ser positivamente impactadas pelas empresas; (xv) Profissionais para consultorias aos empreendedores; (xvi) Fiscalização das empresas.

4 CONCLUSÃO

As empresas sociais surgiram, em âmbito internacional e no Brasil, em contextos históricos com marcos distintos, mas que possuem em comum a percepção de que os altos índices de pobreza, que atingem grande parte da população global, merecem a dedicação e o enfoque de empreendedores privados, inconformados com tamanha exclusão social.

A insuficiência de atuação estatal na efetivação dos direitos fundamentais e, sobretudo, no alcance e na implementação de políticas que concretizem o princípio da dignidade humana e a geração de poupança de capital e riqueza para todas as pessoas, também foi ponto coincidente, nos países ora estudados, que despertou a iniciativa desses empreendedores a buscarem atividades econômicas inovadoras, capazes de propiciar desenvolvimento socioeconômico a essa população.

Da mesma forma, as falhas advindas das atividades desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos – tais como a inexistência de autossuficiência, a dependência direta de recursos de terceiros, as falhas organizacionais e o uso de determinadas organizações de forma desvirtuada e ilícita – também trouxeram a consciência de que as mazelas sociais podem ser combatidas, de forma mais efetiva e permanente, por meio de atividade econômica empresarial.

Além disso, nesse contexto de inovação destinada ao combate das deficiências relacionadas à saúde, à moradia, à educação, à segurança, à falta de saneamento básico, ao restrito acesso à tecnologia, entre outros, diversas sociedades empresariais passaram a constatar um mercado organizado e empreendedor na população que ocupa a *base da pirâmide*, com potencial de geração de riqueza e movimentação econômica.

Iniciaram-se, então, a constituição de empresas sociais, com a produção de bens e o fornecimento de serviços destinados, diretamente, à solução dessa problemática socioeconômica, além de desenvolverem práticas de inserção das pessoas anteriormente marginalizadas no mercado de trabalho e de consumo, além de propiciar o desenvolvimento da capacidade empreendedora local.

Em razão da emergência desse novo modelo de negócio e de sua ascensão (resultante, inclusive, do maior interesse dos empreendedores e investidores de solucionar mazelas sociais e, ao mesmo tempo, aferir lucros – ainda que reduzidos), o Reino Unido, os Estados Unidos e outros países editaram regulamentações específicas, com o escopo de trazer maior flexibilidade para a constituição das empresas sociais, além de notoriedade para esse novo segmento e credibilidade na sua eficiência.

Não obstante, como o tema é extremamente recente no Brasil, ainda não há normas específicas que atribuam suporte jurídico aos empresários sociais, embora se trate de segmento que está em plena ascensão, já com a participação de múltiplos atores, em diversas formas de atuação e que já estão, efetivamente, gerando impactos sociais extremamente positivos para a população carente.

Além de inexistir regulamentação brasileira especial, constatamos que as normas atualmente em vigor, que tratam tanto de organizações sem fins lucrativos quanto de sociedades empresárias com finalidade lucrativa, não se subsumem integralmente às necessidades empresariais desse modelo de negócio e não trazem para o setor o reconhecimento necessário para seu desenvolvimento exponencial e, conseqüentemente, para a solução das mazelas sociais por ele perseguidas.

Pelas razões que detalhamos no estudo, mesmo com a ciência de que os argumentos não foram esgotados, entendemos que deve haver a instituição de autorregulamentação para as empresas sociais, com a participação de todos os atores envolvidos no setor.

As premissas principais que adotamos para a instituição do código de regulamentação privada norteiam-se nos pontos fundantes do modelo de negócio adotado pelas empresas sociais e nas experiências internacionais apresentadas nesse trabalho, que trataram, com propriedade, de representar os interesses empresariais e a emergente necessidade social de progresso desse recente segmento.

Com o estabelecimento dessas premissas, compreendemos que os atores do mercado de empresas sociais, inclusive os beneficiários das atividades econômicas por eles desenvolvidas, poderão reunir-se, de forma associativa, para instituir o Código de Autorregulamentação das Empresas Sociais, sobre o qual se espera ampla divulgação para toda a sociedade, para que os novos valores apresentados pelos empresários sociais sejam difundidos.

Por meio do presente estudo, portanto, conseguimos manter a nossa otimista confiança no desempenho da atividade econômica desenvolvida pelas empresas sociais, em prol da efetivação dos direitos fundamentais de cidadãos que sofrem constantes violações às suas liberdades públicas e que foram, compulsoriamente, excluídos da sociedade e olvidados à marginalidade.

Demonstramos, por fim, a necessidade de as normas acompanharem a evolução da sociedade e propiciarem, por meio da autorregulamentação, o progresso de setor de tamanha importância para o desenvolvimento socioeconômico do País.

5 REFERÊNCIAS

ASHTON, Robert. **How to be a social entrepreneur make money and change the world**. United Kingdom: Capstone, 2010.

AUM, Krishna. Negócios Sociais, um novo olhar mercantil. **Revista de Desenvolvimento Econômico Territorial**, 2. ed., julho de 2013, SEBRAE Nacional.

BALSINI, Cristina Pereira Vecchio; SILVEIRA, Ricardo Boeing da. RAMBO, Jairo. **Desafios do Terceiro Setor**: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/284.pdf>>. (último acesso em .3.2014). das populações. Disponível em 6

BANERJEE, Abhijit V.; DUFLO, Esther. **Poor Economics**: Barefoot Hedge-Fund Maganers, DIY Doctors and the Surprising Truth about Life on less Than \$1 a Day. England: Penguin Books, 2012.

BARRETO FILHO, Oscar. **A dignidade do direito mercantil**. Doutrinas Essenciais de Direito Empresarial. Vol. I, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

BENJAMIN, Antonio Herman V. O controle jurídico da publicidade. **Revista de Direito do Consumidor**, jan. 1994, vol. 9.

BOSE, Monise. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. São Paulo, 2012. Tese de Doutorado apresentada para o Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CAMARGOS, Ana Amélia Mascarenhas. **Direito do trabalho no terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2 008.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários ao Código Civil**. São Paulo: Saraiva, 2003, v. 13.

CLAPHAM, Andrew. **Human rights**: a very short introduction. Great Britain: Oxford University Press, 2007

CLARK, Catherine H. **Rise for Profit Social Entrepreneur Report**: Balancing Markets and Values. Social Enterprise Program. Columbia Business School. New York, 2006.

DE LUCCA, Newton. Regime jurídico da empresa estatal no Brasil, tese para obtenção do título de livre docência apresentada à USP, 1986, p. 45-46. In: SIMÃO FILHO, Adalberto. A nova empresarialidade. **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**, vol. 18, julho, 2006.

DEFOURNY, Jacques; NYSENS, Marthe. El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. **EMES European Research Network**, 2013, Disponível em http://www.emes.net/uploads/media/EMES_WP_13-01.pdf - último acesso em 13.03.2014

Department for Businnes Innovation & Skills. **Office of the Regulator of Community Interest Companies**: information and guidance notes. Chapter 1 – Introduction. Novembro, 2012, disponível em 17 <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211741/12-1333-community-interest-companies-guidance-chapter-1-introduction.pdf>. (último acesso em 9/2/2014).

DIAS, Lucia Ancona Lopez de Magalhães. **Publicidade e direito**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**: Direito de Empresa. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

FROTA, Mario. Auto-regulamentação: vantagens e desvantagens. **Revista de Direito do Consumidor**, out/1992, vol. 4.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOÃO, Iraci de Souza. **Empresa Social**: um conceito pendente de consenso. Boletim del Centro de Investigación de Economía y Sociedad. Agosto, 2012, Disponível em <http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_i_edic_97.pdf>. (último acesso em 13.03.2014).

JONES, David. **Who cares wins**: why good business is better business. Edimburgh, 2012.

KUHN, Diles Maria Luvison. **O negócio social como ferramenta de preservação da dignidade da pessoa humana**. Monografia apresentada para conclusão do Curso de Pós-Graduação lato sensu em Direito Constitucional pelo Instituto brasileiro de Direito Público. Brasília, 2013.

MARQUES, Claudia Lima. A proteção dos consumidores em um mundo globalizado: studium generale sobre o consumidor como homo novus. **Revista de Direito do Consumidor**, vol. 85, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MAWSON, Andrew. **The social entrepreneur**: making communities work. London: Atlantic Books, 2 008.

MISTURA, Fernando. Projeto Setor 2,5. **Contexto de desenvolvimento do Setor Dois e Meio**. Disponível em <<http://projetoasetor2emeio.blogspot.com/2009/11/contexto-de-desenvolvimento-do-setor-25.html>>. (último acesso em 13.2.2014).

MISTURA, Fernando. **Empresas Sociais**: entendendo suas características, 2008, disponível em <<http://projetoasetor2emeio.blogspot.com.br/2008/04/empresas-sociais-entendendo-suas.html>>. (último acesso em 13.2.2014).

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 16.

NAIGEBORIN, Viviane. **Negócios Sociais**: um modelo em evolução. ARTEMISIA, disponível em <<http://www.neo-xgroup.com.br/downloads/negocios-sociais.pdf>>. (último acesso em 13.3.2014).

NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Código Civil Comentado**, 10. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Constituição Federal Comentada e Legislação Constitucional**. 2. ed. Ver. ampl. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

NUSDEO, Fábio. **Curso de economia**: introdução ao direito econômico. 3. ed., rev. e atual. São Paulo : Revista dos Tribunais, 2001.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Contrato de gestão e modernização da Administração Pública brasileira**. Revista de Direito Público – RBDP.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique de Justino de. **Transferência de recursos financeiros públicos para entidades do terceiro setor**: fundamentos jurídico-normativos e reflexões. Disponível em <http://www.justinodeoliveira.com.br/wp-content/uploads/2011/10/27_Gestao_privadaDefinitivo.pdf>. (último acesso em 13.3.2014).

P. AFFONSO, Luís Fernando. A Auto-regulação de fundos de investimento: histórico e perspectivas. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, vol. 34, p. 181, out/ 2006.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart L. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. From Strategy+Business issue 26, first quarter 2002, disponível em <<http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. (último acesso em 19.1.2014).

RAO, Aarthi. **Is Social Enterprise “Social” Enough?**: Reflections from the Sankalp Unconvention Summit in Mumbai. 26.4.2013. Disponível em <<http://www.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=3280>>. (último acesso em 9.3.2014).

REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociais: uma espécie em busca de reconhecimento? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 4, out/nov/dez, 2006.

RONCA, Carlos Eduardo de Faria. **Estudo sobre a Empresa Social como uma ferramenta para se alcançar a prosperidade duradoura**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o Curso Gestão de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, 2010 (disponível em <http://www.cereja.org.br/site/_shared%5Cfiles%5Ccer_tesesDissertacoesTccs%5Canx%5C20100617163438_EmpresaSocial_Carlos-Eduardo-de-Faria-Ronca_FGV.pdf>. (último acesso em 15.3.2014).

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALOMÃO FILHO, Calixto. Sociedade cooperativa e disciplina da concorrência. **Revista dos Tribunais**: jul/1993, vol. 693.

SANTOS, Michelle Carsten. Desenvolvimento Territorial com foco nos pequenos negócios. **Revista de Desenvolvimento Econômico Territorial**, 2. ed., julho de 2013, SEBRAE Nacional.

SCHMITT JUNIOR, Ademir; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Empreendedorismo social e responsabilidade social**: uma abordagem conceitual. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2914.pdf>. (último acesso em 13.3.2014).

SCWARTZ, Beverly. **Rippling**: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. United States of America, 2012.

SEBRAE. **Negócios Sociais**: diretrizes para a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais. 2013 disponível em <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/negocios-sociais-sebrae-nos-negocios-sociais/diretrizes-e-estrategias>>. (último acesso em 10.3.2014).

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

SIMÃO FILHO, Adalberto. A nova empresarialidade. **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**, vol. 18, Julho, 2006.

SOCIAL ENTERPRISE UK. **The Social Enterprise Guide for People in local government**. Social Enterprise UK February, 2012.

SOCIAL ENTERPRISE UK. **Why Social Enterprise?** Social Enterprise UK February, 2012.

TEIXEIRA, Josenir. **O terceiro setor em perspectiva:** da estrutura à função social. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

TOLEDO, Juliana Amaral; SILVA, Fernando Moraes Quintino da. A empresa social: o crescimento do empreendedorismo social e a retomada dos valores sociais no setor empresarial. **Revista de Direito do Terceiro Setor – RDTS**. Belo Horizonte, ano 3, n. 6, p. 93-112, jul. dez. 2009.

VALENTIN, José Roberto. **Convênios com ONGs:** abordagem com ênfase nas fragilidades, aplicando mineração de dados. Trabalho de especialização em auditoria e controle governamental apresentado à Controladoria Geral da União. Brasília, 2011 Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2434032.PDF>>. (último acesso em 6.3.2014).

VALLE, Flávio; VALLE, Gustavo do. Repensando o cooperativismo. **Revista de Direito do Trabalho**, OUT/2004, vol. 116.

V. KASTURI Rangan, Herman B. Leonard, Susan McDonald. **The Future of Social Enterprise**. Harvard Nusiness School Working Paper. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-103.pdf>>. (último acesso em 18.1.2014).

WEXLER, Robert A. Effective Social Enterprise – A Menu of Legal Structures. **The Exempt Organization Tax Review**, June 2009, Vol. 63, n.º 6. Disponível em <<http://www.adlercolvin.com/pdf/grantmaking/63e00565.pdf>>. (último acesso em 9.2.2014).

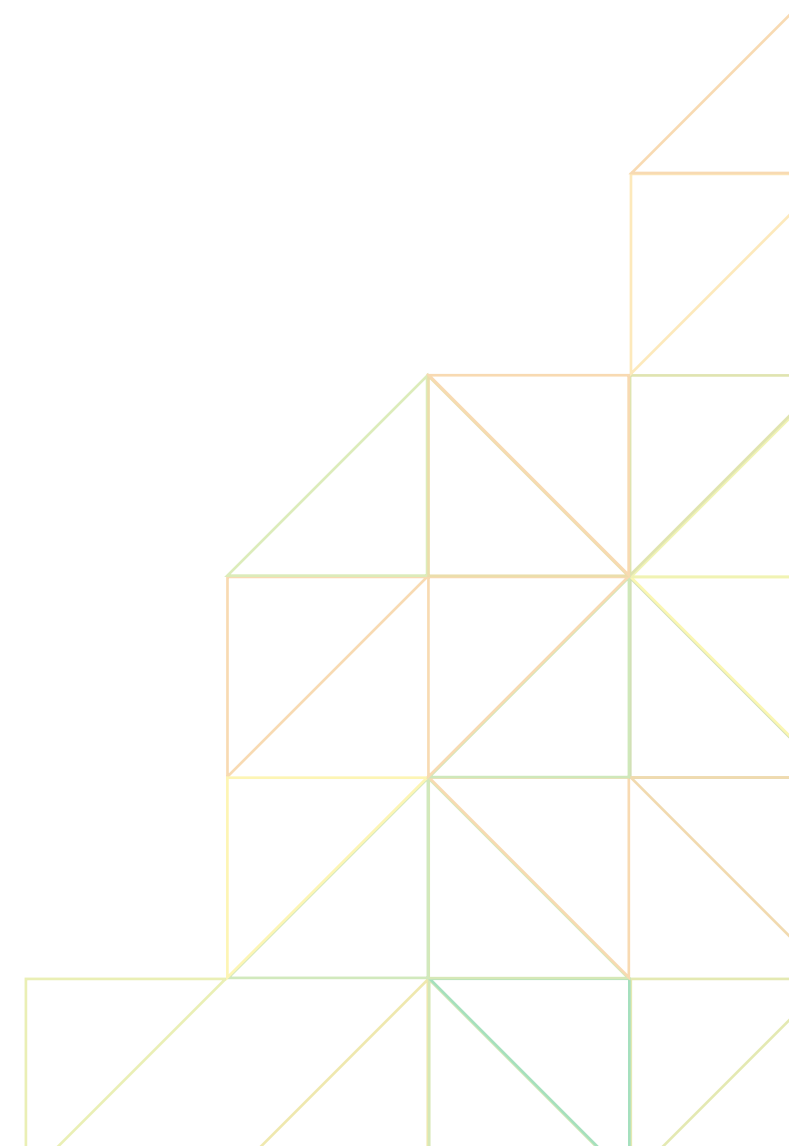
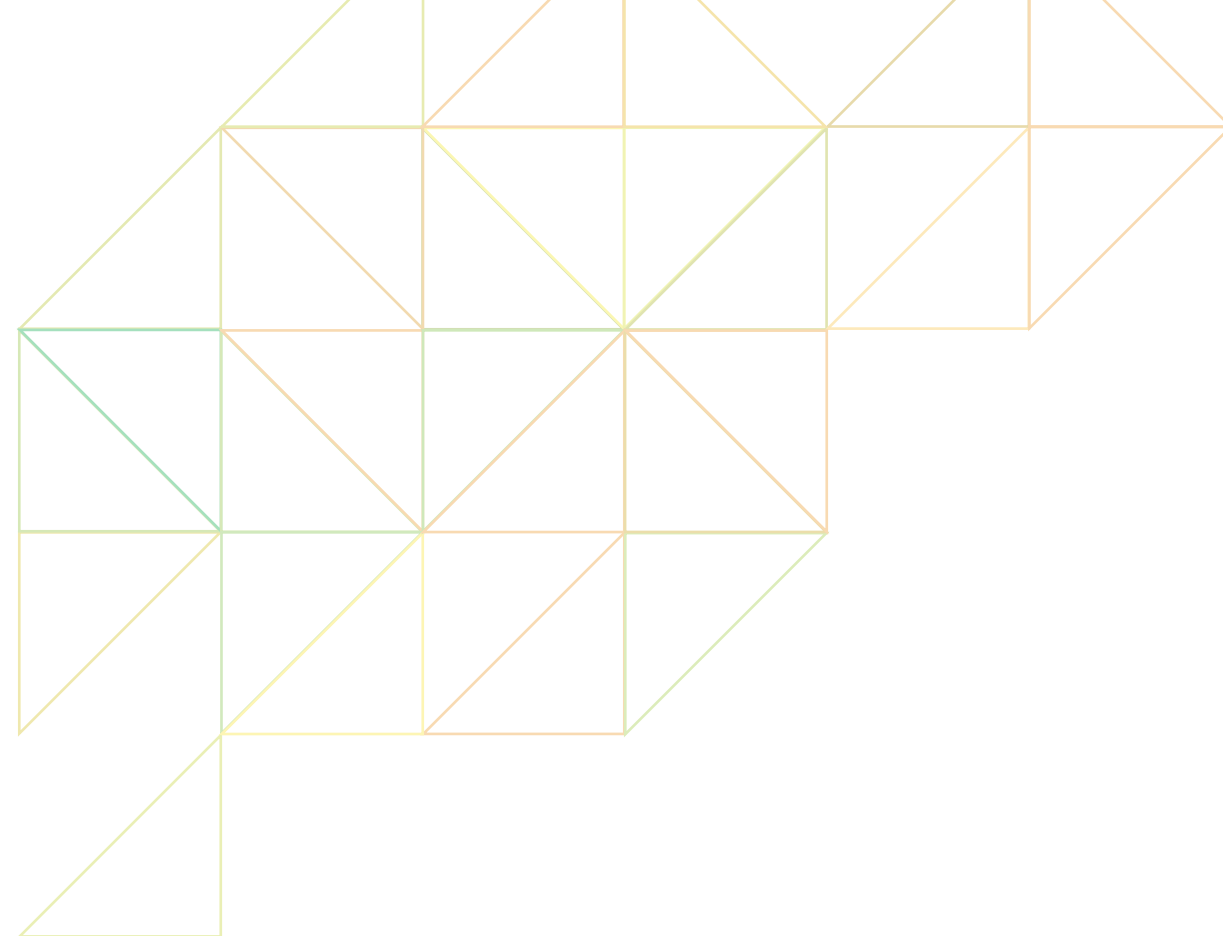
WHITE PAPER. **The need and rationale for the benefit Corporation:** why it is the legal form that best adresses the needs os social entrepreneurs, investors, and, ultimately, the public. Versão de janeiro de 2013, disponível em <http://benefitcorp.net/storage/documents/Benecit_Corporation_White_Paper_1_18_2013.pdf>. (último acesso em 14.3.2014).

WORLD MICROFINANCE FORUM GENEVA. Promoting inclusive Financial Markets. **Is is fair to do business with the poor?** Repor on the debate between Muhammad yunus and Michael Chu organized by the World Microfinance Forum Geneva on the occasion of its 0º International Symposium, 1-2 October 2008, disponível em <<http://www.microfinanceforum-geneva.com/en/f66000080.html>>.

YOCKEY, Joseph W. **Does social enterprise law matter?** University of Iowa. Legal Studies Research Paper Series, 2014. (Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389024>. (último acesso em 13.3.2014).

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza:** a empresa social e o futuro do capitalismo. Editora Ática, 2008.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social:** como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. São Paulo: Elsevier, 2010.





1º LUGAR MESTRADO

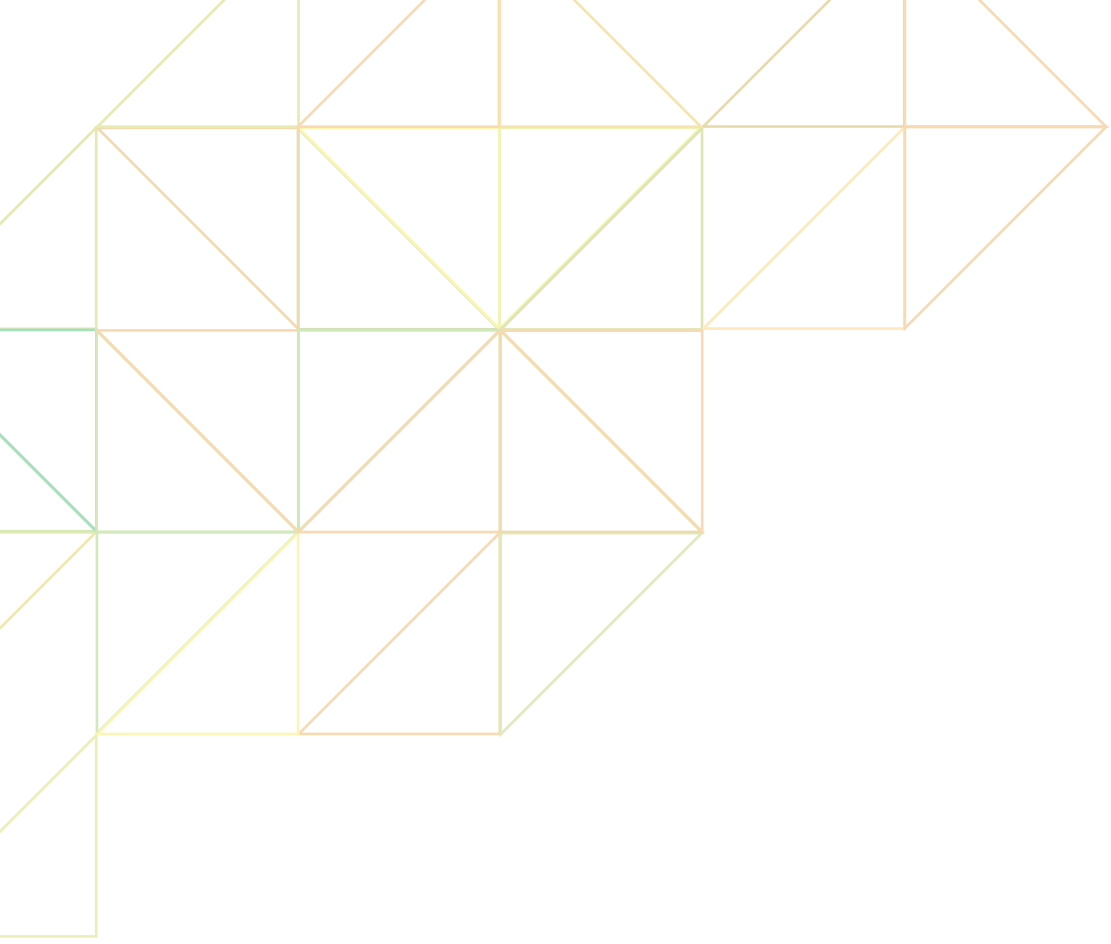
**ANA CLARA APARECIDA ALVES DE
SOUZA**

Orientador

José Carlos Lázaro da Silva Filho

**DIMENSÕES DA
INOVAÇÃO SOCIAL NO
SEMIÁRIDO CEARENSE:
O CASO AGÊNCIA DE
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO LOCAL
(ADEL)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
ACADÊMICO



ÍNDICE

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	170
2	INTRODUÇÃO.....	171
3	DESENVOLVIMENTO	174
3.1	Inovação social	174
3.2	Dimensões de análise da inovação social	176
3.3	Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel).....	179
3.3.1	Programa Soluções Rurais.....	185
3.3.2	Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER)	186
3.4	Procedimentos metodológicos	190
3.5	Análise dos resultados	192
3.5.1	A Agência de Desenvolvimento Econômico Local (ADEL) e seus principais programas	193
3.5.2	Dimensões da inovação social revisitadas – Variáveis emergentes	195
4	CONCLUSÃO	199
5	REFERÊNCIAS	201

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo apresentar os trabalhos desenvolvidos pela Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel) em municípios localizados no semiárido cearense. A Adel é uma Organização Não Governamental criada no ano de 2007 no município de Pentecoste, localizado a 80km de Fortaleza, capital do Ceará.

A Adel foi idealizada por um grupo de jovens do interior que, após terem a oportunidade de se graduar, desejavam retornar às suas comunidades e compartilhar os saberes adquiridos nas formações (em áreas diversas). São dois os públicos beneficiados pelos trabalhos desenvolvidos na Adel: Agricultores Familiares (recebem formações e orientações para melhorar as técnicas empregadas em suas propriedades e melhor desenvolver os seus negócios), e Jovens Empreendedores Rurais (são beneficiados por um curso que lhes ensina técnicas de gestão para que possam empreender em suas comunidades e fugir do êxodo rural como alternativa). Para a execução de seus trabalhos, a Adel conta com apoio de parceiros diversos que financiam as atividades. A organização já foi agraciada com vários prêmios em reconhecimento à sua importância para o desenvolvimento local.

Esta pesquisa, além de destacar os trabalhos da Adel, também a analisou para a identificação de dimensões da Inovação Social conforme base teórica sustentada em pesquisa realizada por membros do Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), instituição canadense referência em estudos sobre Inovação Social. A operacionalização da pesquisa deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com membros responsáveis pela gestão da Adel e três beneficiados pelos trabalhos desenvolvidos, totalizando oito entrevistados. A análise desses dados foi completada por imagens, vídeos e páginas de internet sobre a Adel, para corroborar as informações. A análise de conteúdo dos dados reunidos foi realizada com o auxílio do *software* de análises qualitativas NVivo 10®, através do qual foram criados "nós" que correspondiam às cinco dimensões da inovação social extraídas do trabalho dos autores Tardif e Harrisson (2005), pesquisadores do CRISES: Dimensão Transformações, Dimensão Caráter Inovador, Dimensão Inovação, Dimensão Atores e Dimensão Processos. A categorização dessas dimensões a partir dos dados coletados permitiu identificá-las na Adel, caracterizando-a como inovação social, e propor um quadro dessas dimensões revisitado, no qual foram inseridos novos componentes, emergentes do caso estudado.

O estudo contribui para a discussão sobre o conceito de Inovação Social e destaca uma iniciativa de extrema importância para o contexto do semiárido cearense, revelando que novas alternativas de enfrentamento dos desafios são possíveis através de negócios de impacto social.

2 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de ações que gerem alternativas para contribuir com a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos de baixa renda é uma prática essencial à busca pela redução das desigualdades sociais. A inovação social surge como o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais, por meio da participação e cooperação de todos os atores envolvidos, resultando em soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou sociedade em geral (BIGNETTI, 2011). Para Butkeviciene (2009), as inovações sociais podem ser consideradas veículos de criação de mudança social, relacionadas à melhoria da qualidade de vida e à criação de mecanismos para lidar com diferentes tipos de problemas.

Cajaiba-Santana (2013) afirma que a especificidade do processo de criação desse tipo de inovação está em como novas ideias manifestadas nas ações sociais levam à mudança e propõem novas alternativas e novas práticas para grupos sociais. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) reforçam que as oportunidades de inovação aparecem no momento em que repensamos a forma como olhamos para algo.

Nesse sentido, compreende-se que ao observar as particularidades do Nordeste brasileiro, da sua região semiárida e do estado do Ceará, pode ser possível identificar oportunidades que possibilitem a mudança nas condições de vida de seus habitantes.

Conforme a Sinopse do Censo Demográfico para o Semiárido Brasileiro, documento elaborado pelo Instituto Nacional do Semiárido (INSA, 2012), a partir do censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – realizado no ano de 2010, a última atualização do espaço brasileiro denominado "semiárido" ocorreu em 2005, através da Portaria nº 8 9, do Ministério da Integração Nacional. Para fazer parte da região semiárida os municípios deveriam atender a, pelo menos, um dos seguintes critérios: precipitação média anual inferior a 800 milímetros, índice de aridez de até 0,5 e risco de seca maior que 60%.

Conforme apontado no documento, o semiárido brasileiro ocupa um espaço geográfico com uma extensão territorial de 980.133,079 km. O semiárido está presente em todos os estados da região Nordeste mais o norte do estado de Minas Gerais (Sudeste).

Foram contabilizados 1.135 municípios na região semiárida do País, destaca-se que 81,52% dos municípios cearenses localizam-se no semiárido. Segundo o INSA (2012), conforme os dados de 2005, a população total residente na região Nordeste era de 53.081.950 pessoas e, destas, 21.365.929 pessoas residiam na região semiárida. No que diz respeito ao Ceará, a população total era de 8.452.381 pessoas, das quais 4.724.705 residiam no espaço geográfico do semiárido. Ressalta-se que o semiárido brasileiro é considerado o mais povoado do mundo e abriga a maior população rural do Brasil.

A Adel atua na Microrregião do Médio Curu cearense, composta pelos seguintes municípios: Apuiarés, General Sampaio, Pentecoste, São Luís do Curu e Tejuçuoca (IPECE, 2012). O Médio Curu é uma microrregião do Ceará, e sua nomenclatura foi atribuída em função da proximidade com o Rio Curu, importante fonte de recursos hídricos para a região. Conforme informado no sítio do Governo do Estado do Ceará, a regionalização adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) compreende 7 mesorregiões e 33 microrregiões geográficas (conforme Figura 1), e as divisões dessas regiões foram formadas de acordo com os aspectos físicos, geográficos e de estrutura produtiva dos municípios componentes. Ressalta-se que outras classificações são feitas pelas diversas secretarias do Governo do Estado.

Conforme Mattos (2011), o espaço rural no Brasil passa por significativas e indiscutíveis modificações que revelam novas formas de sociabilidade conduzidas por uma rede de atores e autores sociais, tais mudanças contribuem para que o campo não seja mais compreendido através de uma visão homogeneizadora na qual ele se situava em um contraponto ao espaço urbano e era relacionado de maneira exclusiva à produção agrícola. O autor ressalta que a atração de estudiosos e a revalorização do ambiente rural devem-se à busca pelo enfrentamento das crises urbana e ambiental e das desigualdades sociais e regionais, dado o esgotamento das grandes metrópoles, acarretando a degradação da qualidade de vida nesses ambientes.

Diante do contexto, destaca-se, conforme Andrew e Klein (2010), que a persistência de "problemas perversos" na sociedade e as questões sociais que se mostraram intratáveis por soluções simples de políticas de estado são direcionadores da inovação social. Nesse sentido, compreende-se que alternativas em inovação social viáveis em comunidades localizadas no semiárido cearense apresentam-se como novas oportunidades para que se alcance a melhoria da qualidade de vida e se estabeleçam novas relações entre os habitantes da região.

Baseando-se na perspectiva de mudança apresentada, possibilitada pela inovação social, o estudo propõe, tendo como referência o quadro apresentado por Tardif e Harrisson (2005), composto por cinco dimensões de análise da inovação social (transformações, novidade, inovação, atores e processos), identificar as dimensões presentes

e aquelas emergentes do estudo do caso da Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel), uma iniciativa cearense em inovação social localizada na região semiárida.

A Adel tem por objetivo auxiliar agricultores familiares e jovens empreendedores rurais a mudarem a realidade dos municípios onde vivem e as suas próprias histórias de vida. A iniciativa dos jovens fundadores da Adel caracteriza a constatação feita pelos especialistas em Butkevičiene (2009), os quais destacam que é muito importante compreender que a aplicação de inovações sociais geralmente consome muito tempo e trabalho voluntário, assim, em comunidades rurais, todas as atividades são feitas por alguns entusiastas que começam a construção na comunidade, sendo fator imprescindível que os membros dessa comunidade estejam prontos para adotar inovações.

Conforme destacado, o estudo deste caso buscou revisitar o quadro apresentado por Tardif e Harrisson (2005), porém baseando-se no contexto do semiárido cearense, no qual a Adel está inserida. Optou-se pela escolha do quadro-síntese dos referidos autores como ferramenta para investigação de dimensões da inovação social, devido à abrangência da análise de diversos trabalhos para chegar ao quadro, e pelo estudo ser oriundo do *Centre de Recherche sur les Innovations sociales* (CRISES), instituição canadense, reconhecida mundialmente pelos trabalhos no campo da inovação social. Além disso, a partir da referência definida foi possível visualizar as dimensões emergentes em contextos bastante diferentes. Ressalta-se que o quadro de Tardif e Harrisson (2005) foi utilizado no Brasil como ferramenta para o estudo conduzido por Maurer (2011) em análise da inovação social no setor de artesanato no Estado do Rio Grande do Sul.

Diante do exposto, o presente estudo se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais dimensões e variáveis da inovação social emergem do estudo das atividades conduzidas pela Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel) no semiárido cearense?*

O trabalho utilizou a estratégia de pesquisa de Estudo de Caso, com coleta de dados em campo (entrevistas semiestruturadas) e consulta a outras fontes de evidência, no sentido de corroborar as informações, tendo por fim uma análise do conteúdo dos dados como técnica de tratamento, utilizando como ferramenta o software de análises qualitativas NVivo 10®.

A relevância da pesquisa está no fato de que, no campo da Administração, os estudos que investigam a inovação comumente estão voltados a tipos tradicionais de inovação, havendo assim, no cenário brasileiro, poucos estudos envolvendo a inovação social (BIGNETTI, 2011; MAURER, 2011), os quais ainda não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas. Em sua pesquisa, Maurer (2011) destaca que estudos envolvendo essa área são necessários devido à incipiência teórica dessa modalidade de inovação, quando comparada à inovação tecnológica.

Conforme Moulaert et al. (2013) a pesquisa em inovação social é um campo em curso por, ao menos, três razões:

A *primeira* delas destaca que a maior parte dos problemas sociais ainda está longe de ser solucionada e outros tantos ainda deverão surgir devido à globalização. Pressões competitivas e políticas de livre mercado seguirão moldando o funcionamento da sociedade em termos tanto sociais quanto econômicos. Nesse sentido, novas abordagens e iniciativas socialmente criativas serão necessárias, contribuindo também para o acúmulo de conhecimento pelos pesquisadores.

A *segunda* razão diz respeito ao fato de que a investigação de metodologias sobre inovação social ainda está longe de se estabilizar ou entrar em um acordo entre todos os pesquisadores e interessados. O debate, as controvérsias e a imaginação serão fundamentais para que ocorra o aprimoramento metodológico e para o surgimento e a implementação de novas soluções.

A *última* razão destacada pelos autores e apontada como provavelmente a mais importante e mais desafiadora para os pesquisadores: compreender como se posicionar na "área social" e como contribuir para a sua transformação. Tal fato deixa clara a importância da aprendizagem e do diálogo constante entre pesquisadores e atores de campo.

Assim, o presente estudo busca contribuir com a discussão sobre inovação social no campo da Administração, através da investigação a respeito de quais dimensões da inovação social emergem em uma situação onde as demandas sociais são críticas como no caso do semiárido cearense.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 INOVAÇÃO SOCIAL

No interior dos campos de estudo da inovação surge uma nova temática, a "inovação social", Considerada como um campo emergente de pesquisa sobre o qual não há uma definição consensual, tal fato contribui para a ampliação das discussões entre acadêmicos e profissionais sobre como o conceito deve ser definido e quais termos devem ser empregados, pois é comumente mas não consistentemente utilizado na literatura (MOULAERT et al., 2005; BIGNETTI, 2011; FERREIRA, 2012). Conforme Moulaert et al. (2005), Schumpeter foi quem primeiro sublinhou a necessidade de inovação social a fim de garantir uma eficácia econômica em paralelo à inovação tecnológica.

André e Abreu (2006) afirmam que as pesquisas recentes afastam as inovações sociais das inovações tecnológicas, atribuindo às primeiras uma natureza não mercantil e um caráter coletivo, além da intenção e geração de transformações das relações sociais.

Destacam ainda que a inovação social, sendo ela política, produto ou processo pode situar-se nos mais diversos domínios da sociedade. Ressalta-se que a inovação nas relações sociais não exclui a existência de relações de mercado, mas tem como objetivo regular e fiscalizar tais relações para que haja a satisfação das necessidades e não apenas o desenvolvimento do capital mercantil. Assim, é na inovação social, e na sua relação com as várias formas de capital, onde há a expansão do conceito de riqueza (HILLIER; MOULAERT; NUSSBAUMER, 2004).

Analisando as definições de inovação social oferecidas por diversos pesquisadores, Cloutier (2003) conclui que, em geral, a inovação social é uma "nova resposta" para uma situação social insatisfatória. O autor destaca que a inovação social possui esse título, porque diz respeito ao bem-estar das pessoas e/ou comunidades, definindo-se como uma ação e alteração duradoura que se destina a desenvolver indivíduos, territórios ou negócios. Destaca-se que a inovação social não assume uma forma particular, pois às vezes é processual, organizacional ou institucional. Segundo Neumeier (2012), tem-se como principais características das inovações sociais as diferenças em relação às práticas anteriores, sua difusão e estabilização, além de modas temporárias e seus efeitos sobre o desenvolvimento futuro da sociedade.

Moulaert (2009) afirma que a inovação social significa não apenas a reprodução do capital social tendo em vista a implementação de programas de desenvolvimento, mas também a proteção de sua fragmentação/segmentação e a valorização da sua especificidade territorial e comunitária através da organização e mobilização de grupos e territórios excluídos ou desfavorecidos. Complementando essa afirmação, Cajaiba-Santana (2013) ressalta que os resultados da inovação social podem ser múltiplos, revelando-se na forma de novas instituições, novos movimentos sociais, novas práticas sociais, ou diferentes estruturas de trabalho colaborativo.

Neumeier (2012) afirma que a inovação social ocorre quando uma rede de atores decide mudar a maneira de executar as coisas em determinado contexto, tendo como resultado algum tipo de melhoria tangível para os atores envolvidos, ou mesmo para além. Como exemplo, o autor aponta um contexto de desenvolvimento rural em que as melhorias tangíveis podem ocorrer na área de desempenho econômico de determinada região, nas condições gerais de vida ou de bens públicos.

Moulaert et al. (2013) compreendem que as inovações sociais se apresentam como soluções progressivas aceitáveis para uma série de problemas de exclusão, privação,

alienação, ausência de bem-estar e para ações que contribuam positivamente para o progresso humano significativo e para o desenvolvimento.

Diante do exposto, optou-se como definição de inovação social foco deste trabalho aquela oferecida pelo *Center de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES, 2012), pelo fato de o presente estudo adotar como ferramenta de análise de dimensões da inovação social um quadro oriundo do trabalho de pesquisadores ligados a esse Centro.

A respeito do CRISES, conforme informações destacadas em seu *site*, o Centro é definido como uma organização canadense, interuniversitária e multidisciplinar que reúne pesquisadores de oito instituições afiliadas: Universidade do Québec em Montreal (UQAM), Universidade do Québec em Outaouais (UQO), Universidade Laval, Universidade de Sherbrooke, Concordia Universidade, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal (HEC Montreal), Universidade de Montreal e Universidade de Quebec em Chicoutimi. Os membros do CRISES estudam e analisam as inovações e transformações sociais a partir de três eixos complementares: desenvolvimento e território, condições de vida e trabalho e emprego. O CRISES proporciona o desenvolvimento de inúmeros projetos de pesquisa, possibilita a hospedagem e o treinamento de estudantes de pós-doutorado, além de organizar uma série de seminários e simpósios, que permitem o compartilhamento e a disseminação de novos conhecimentos.

Nesse sentido, a definição do Centro para a inovação social corrobora com a compreensão exposta pelos autores mencionados. Segundo o CRISES, a inovação social é um processo iniciado por atores no sentido de responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução ou beneficiar-se de uma oportunidade para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade e das condições de vida da comunidade.

3.2 DIMENSÕES DE ANÁLISE DA INOVAÇÃO SOCIAL

A compreensão de inovação social permite o surgimento de diversas classificações sobre as dimensões que a compõem. Tais dimensões são analisadas de forma particular pelos pesquisadores, observando um contexto específico e estudos anteriores sobre o tema, dentre outras possibilidades de construção.

Para fins deste estudo destaca-se a classificação apresentada por Tardif e Harrison (2005), a partir da seleção de 49 artigos publicados por membros do CRISES, alinhados aos três eixos de pesquisa em inovação social seguidos pelo Centro. Os pesquisadores buscaram verificar o nível de conhecimento dos trabalhos desenvolvidos pelo Centro, bem como a integração entre os pesquisadores membros. No interior das investigações realizadas na condução da pesquisa, os autores apresentaram o quadro “Enciclopédia

Conceitual de Inovação Social do CRISES”, no qual definiram cinco dimensões de análise da inovação social que foram identificadas nos trabalhos estudados. As categorias principais componentes do quadro: Transformações, Novidade, Inovação, Atores e Processos, foram denominadas por Maurer (2011) como dimensões que possibilitam a análise de outras inovações sociais através dos pontos componentes do quadro proposto pelos pesquisadores. Embora o termo “dimensões” não tenha sido utilizado pelos pesquisadores, também será adotado nesta pesquisa para fins de operacionalização.

As dimensões foram revisitadas à luz de um contexto brasileiro específico, e nesse processo foram buscadas particularidades do contexto estudado, a partir do quadro-referência. A enciclopédia conceitual elaborada pelos pesquisadores pode ser verificada através do Quadro 1.

QUADRO 1 – Enciclopédia conceitual do CRISES (dimensões da inovação social).

DIMENSÃO TRANSFORMAÇÕES	DIMENSÃO NOVIDADE	DIMENSÃO INOVAÇÃO	DIMENSÃO ATORES	DIMENSÃO PROCESSOS
Contexto Macro/Micro • Crise • Ruptura • Descontinuidade • Modificações Estruturais • Condições climáticas Econômico • Emergência • Adaptações • Relações do trabalho/ produção/ consumo Social • Recomposição • Reconstrução • Exclusão/Marginalização • Prática • Mudanças • Relações Sociais • Descoberta	Modelo • De trabalho • De desenvolvimento • Quebec Economia • Do saber / • Conhecimento • Mista • Social Ação Social • Tentativas • Experimentos • Políticas • Programas • Arranjos • Institucionais • Regulamentação Social	Escala • Local Tipos • Técnica • Sociotécnica • Social • Organizacional • Institucional Finalidade • Bem comum • Interesse geral • Interesse coletivo • Cooperação	Sociais • Movimentos cooperativos, comunitários, associativas • Sociedade civil • Sindicatos Organizacionais • Empresas • Organizações economia social • Organizações coletivas • Destinatários Instituições • Estado • Identidade • Valores e normas Intermediários • Comitês • Redes sociais de aliança/de inovação	Modos de coordenação • Avaliação • Participação • Mobilização • Aprendizagem Meios • Parcerias • Integração • Negociação • Empowerment • Difusão Restrições • Complexidade • Incerteza • Resistência • Tensão • Compromisso • Rigidez Institucional

Fonte: Adaptado de Tardif e Harrison (2005) e Maurer (2011).

No que diz respeito à *Dimensão Transformações*, Tardif e Harrison (2005) tratam do contexto em torno das mudanças, com ênfase sobre os conceitos de crise, ruptura e descontinuidade, em ambas as escalas, macro e micro. Tais cenários são apontados como motivadores contextuais para o surgimento de inovações sociais que podem ter efeito sobre os aspectos econômicos de determinado local. As transformações econômicas e sociais compõem dois importantes ângulos de análise dessa dimensão.

Quanto à *Dimensão Novidade*, conforme Tardif e Harrison (2005), as inovações se situam como respostas fornecidas pelas partes às crises e as soluções são descritas como novas, têm como características o fato de serem inéditas ou inovadoras dependendo das condições e dos meios onde emergem. Passam a exigir dos atores a implementação de novos arranjos institucionais e normas sociais. As novas soluções são designadas como tentativas ou experiências na nova fase de implementação. Novos programas ou novas políticas públicas podem promover, apoiar ou restringir a emergência de novas práticas sociais e econômicas. Essa dimensão é composta por três ângulos de análise: Modelo, que pode ser incorporado pelas ações sociais; Economia, tipo pretendido pela inovação social em questão; e Ação Social, iniciativas, experimentos e tentativas que podem levar à inovação.

Em relação à *Dimensão Inovação*, Tardif e Harrison (2005) destacam e diferenciam os diversos tipos de experimentos em inovação social: técnica – inovação que usa tecnologia com o objetivo de buscar melhorias para os indivíduos; sociotécnica – envolve o interesse organizacional em junção com as demandas sociais; social – são desenvolvidas por atores da sociedade civil; organizacional – com origem em organizações; e institucional – nascida a partir da atuação do Estado. Conforme o quadro dos pesquisadores, no interior dessa dimensão, as inovações sociais podem ter como finalidade: o bem comum, o interesse geral, o interesse coletivo e a cooperação. Os autores destacam que essas inovações sociais acontecem em uma escala local, podendo variar.

Na *Dimensão Atores* destaca-se que o processo de inovação é muitas vezes descrito como um processo de aprendizagem coletiva, devido à variedade de sujeitos interessados e às suas características particulares. O objetivo final em projetos de inovação é que haja cooperação entre todos os atores envolvidos no processo, que ajudem nas negociações e em acordos formais e informais (parcerias) para garantir uma "boa governança". O papel e as condições para a participação dos diversos atores é um problema fundamental que recebe atenção nos trabalhos desenvolvidos pelo CRISES. Assim, nessa dimensão, são considerados os múltiplos atores envolvidos em um processo de inovação e as relações estabelecidas entre eles.

Por fim, a *Dimensão Processos* trata do processo de impacto do projeto, e, segundo Tardif e Harrison (2005), é uma ferramenta essencial e intrinsecamente ligada à inovação. Busca entender a complexidade e a incerteza da dinâmica, a resistência e a ten-

são dos atores, as rigidezes institucionais limitadoras do processo inovador, lançando um olhar à frente do contexto, estabelecendo experimentação e avaliação. Verificam-se os modos de coordenação; os meios (relações estabelecidas entre as partes envolvidas), que corroboram com a ideia de que o processo de inovação se consolida a partir da colaboração entre os atores; e as restrições do processo de implementação da inovação social, que podem afetar e reduzir o potencial de inovação de um projeto. Conforme Tardif e Harrison (2005), a avaliação dos processos apresenta-se essencial para identificar inflexibilidades institucionais que possam restringir o processo de inovação e difusão.

Assim, observa-se que as dimensões apresentadas no quadro elaborado pelos pesquisadores contemplam o processo de inovação social desde a concepção, a partir de um contexto motivador, até a avaliação das ações implementadas, etapa esta que busca um aprimoramento nas práticas adotadas no sentido de melhor alcance dos objetivos pretendidos.

3.3 AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL (ADEL)

A Agência de Desenvolvimento Econômico Local, fundada em 2007, localizada na cidade de Pentecoste – Ceará, é um empreendimento social, ligado à agricultura familiar e ao empreendedorismo juvenil, que atua em comunidades e territórios do Estado.

A Adel é uma Organização Não Governamental (ONG) fruto do interesse de um grupo de jovens nascidos no sertão cearense que tiveram a oportunidade de ingressar na universidade, motivados pelos trabalhos desenvolvidos pelo Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE), que atua nesse território visando estimular o protagonismo juvenil e estudantil e o acesso de jovens ao ensino superior. Após se formarem, os jovens fundadores da Adel, tendo aprendido lições teóricas e práticas sobre cooperação e desenvolvimento local, começaram a debater em grupo sobre as particularidades da região semiárida e a questionar sobre como poderiam contribuir através de uma ação que tivesse um impacto maior na vida dos habitantes das comunidades onde nasceram. A partir das ideias e inquietações compartilhadas, entre si e com representantes de movimentos sociais e de outras organizações que atuam para o desenvolvimento local, decidiram voltar às suas comunidades e fundar a ONG, no sentido de socializar o conhecimento adquirido, para suprir as carências da região.

Conforme informações fornecidas pelo diretor executivo da Adel em entrevista, o foco inicial da ONG foi o trabalho desenvolvido com organizações de base, cooperativas e associações, no sentido de auxiliar agricultores familiares e cadeias produtivas por meio de atividades organizadas de forma comunitária. Os trabalhos foram inicialmen-

te desenvolvidos em uma comunidade no município de Apuiarés e, seis meses após o início das atividades, a ONG recebeu convite do Banco do Nordeste do Brasil (BNB) para estender as atividades a outros municípios. A partir desse suporte, as atividades da Adel, que inicialmente atendiam 20 beneficiados, passaram a contemplar 200 agricultores, ligados a cerca de dez grupos produtivos, localizados em três municípios distintos. As etapas de desenvolvimento das atividades eram discutidas junto aos agricultores, através de fóruns organizados pela ONG, cuja principal função era intermediar as relações e cooperações entre os diversos atores sociais, organizacionais e institucionais envolvidos.

Após dois anos atuando e compartilhando ideias em fóruns e debates organizados pela Adel, seus idealizadores começaram a perceber a ausência dos jovens nos espaços de atuação da ONG. Tal inquietação os levou a questionar quais fatores contribuíam para a ausência ou a exclusão dos jovens daquele cenário, e, a partir do diagnóstico feito, a ONG montou uma proposta de iniciativa voltada para a juventude – Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER) – com o objetivo de apresentá-la à Rede Ashoka de empreendedorismo social, e a iniciativa então foi contemplada pelos trabalhos do Projeto Geração Muda Mundo (GMM), voltado ao incentivo de iniciativas empreendedoras juvenis.

A Ashoka foi fundada em 1980, pelo norte-americano Bill Drayton, e está presente em mais de 60 países, dentre estes o Brasil, desde 1986. Os empreendedores sociais da Ashoka fazem parte de uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos. Tal rede é hoje composta por mais de 2.700 empreendedores localizados nos diversos países. No Brasil, são 320 empreendedores sociais localizados em todas as regiões (ASHOKA, 2012).

Assim, após ser beneficiado pelo GMM, o PJER passou por ajustes até se consolidar como programa principal da Adel, onde ressalta-se que o trabalho com agricultores familiares permanece ativo na ONG.

As atividades da Adel são desenvolvidas a partir de ações e programas estruturados: Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER), que busca a inclusão social e econômica de jovens habitantes de comunidades rurais, despertando suas capacidades empreendedoras no sentido de incentivá-los a permanecer em suas comunidades, e Programa Soluções Rurais (anteriormente conhecido como Programa Josué de Castro de Desenvolvimento Rural), que tem por objetivo a organização de agricultores familiares no sentido de agregar valor às suas atividades e à cadeia produtiva a que pertencem, além de desenvolver seus empreendimentos rurais, aumentando a rentabilidade e a produtividade do campo.

Conforme informações contidas em seu livreto de apresentação, as atividades da Adel atendem jovens de comunidades rurais entre 16 e 32 anos de idade e agricultores fa-

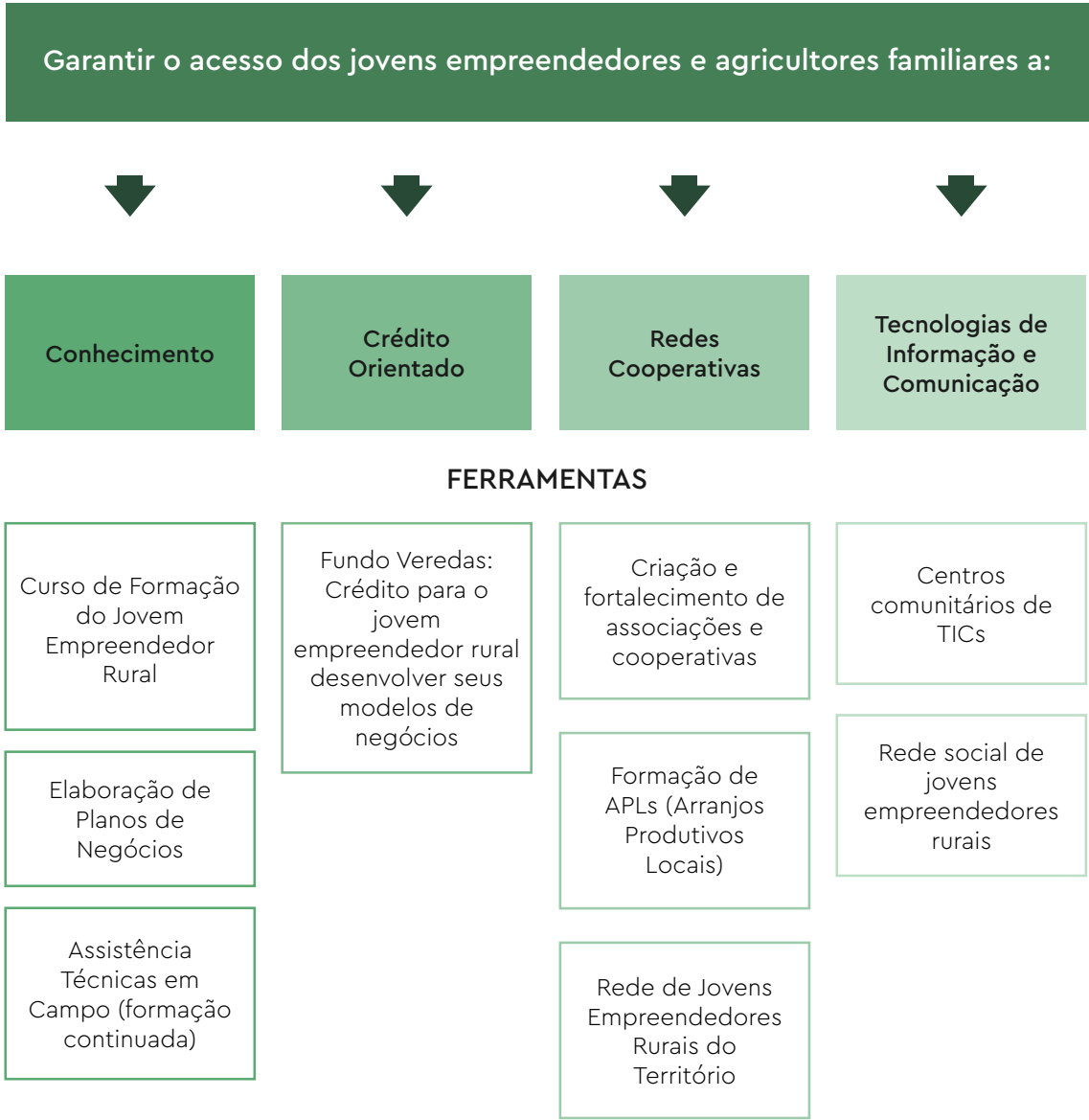
miliares residentes em 42 comunidades rurais do Estado do Ceará. Conforme o diretor executivo da ONG, no final do ano de 2013 a Adel estava trabalhando com aproximadamente 320 jovens e 400 agricultores, situados nos territórios cearenses do Vale do Curu e Aracatiçu.

Como desafios encontrados no contexto no qual a Adel foi desenvolvida, destacam-se: ausência de conhecimento, por parte dos agricultores familiares, sobre práticas de gestão e técnicas produtivas; a baixa competitividade, devido à dificuldade de acesso a crédito; precariedade na infraestrutura, além de baixa qualidade dos produtos e baixa eficiência produtiva e gerencial; o estágio primário ocupado pelos agricultores familiares na cadeia produtiva traz prejuízos devido ao baixo valor agregado dos produtos, a produção é individualizada, com baixa produção e rentabilidade; migração de jovens hábeis e talentosos para os centros urbanos em busca de oportunidades (êxodo rural).

A Adel oferece assessoria técnica, microcrédito, capacitação e gestão de projetos e pequenos empreendimentos. Sua missão é promover o desenvolvimento de negócios rurais considerados sustentáveis por meio da formação e do apoio à agricultura familiar e ao empreendedorismo rural promovido por jovens. A organização tem como visão ser um agente promotor para que comunidades rurais possam se desenvolver de modo endógeno, tendo como ênfase a agricultura familiar sustentável, bem como possibilitar a formação de capital social e contribuir para a permanência dos jovens no meio rural.

A estratégia adotada pela Adel para oferecer suporte a jovens empreendedores rurais e agricultores familiares segue o fluxo apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 – Estratégia da Adel para dar suporte aos jovens empreendedores rurais e agricultores familiares.



Fonte: Livroto Adel (2012).

Entre as iniciativas promovidas pela Adel, tem-se o curso de Formação Empreendedora, no qual são oferecidas noções de formação humana, técnica, gerencial e ambiental. Futuramente, as atividades são facilitadas em um período de imersão no Centro de Formação do Jovem Empreendedor Rural (CFJER), que está sendo construído no município de General Sampaio e tem por objetivo tornar-se uma Escola de Negócios Rurais. Outra iniciativa é a oferta de linhas de crédito através do Fundo Veredas, um fundo de crédito

exclusivo para jovens rurais que buscam desenvolver ou aprimorar seus negócios. A criação do Fundo foi possibilitada por parcerias e pelo valor recebido no Prêmio Generosidade 2011, no qual a ONG foi contemplada com o primeiro lugar. A Adel trabalha ainda com Redes Cooperativas, que prestam assessoria continuada aos jovens empreendedores rurais, para que possam promover o desenvolvimento de seus negócios e a estruturação de arranjos produtivos locais (APLs). O uso de Tecnologias de Informação e Comunicação possibilita o acesso de usuários a computadores, internet e telefonia, além de um portal interativo para orientação, conexão e cooperação entre jovens empreendedores rurais.

A Adel criou ilhas digitais para auxiliar os beneficiados por suas atividades através da utilização de computadores e outros equipamentos que permitam uma melhor comunicação e desenvolvimento dos trabalhos. Foram implantados quatro centros comunitários de informação e comunicação em comunidades rurais da região atendida.

Apesar de todos os esforços direcionados para a criação da ONG, salientam-se alguns desafios enfrentados ao longo do processo de criação da organização. Os membros da Adel, entrevistados para fins desta pesquisa, destacam alguns elementos centrais motivadores para a criação da Adel e para a evolução das atividades desenvolvidas. Aspectos como questões climáticas, especialmente os efeitos da seca na região de atuação, são recorrentes nos relatos, bem como as falhas em termos de políticas públicas para o enfrentamento dos desafios decorrentes dos impactos da seca. Destaca-se ainda o problema do êxodo rural, que atinge principalmente os jovens, que vão para os grandes centros urbanos em busca da promessa de melhores alternativas de emprego.

Ao iniciar as atividades, a Adel percebeu certa resistência dos agricultores familiares, já que as propostas vinham de jovens que buscavam apresentar novas formas de lidar com as atividades desenvolvidas há décadas da mesma forma, conforme orientações passadas de geração para geração. Entretanto, ao longo do tempo, o fato de os jovens componentes da ONG serem nascidos na região e filhos de agricultores facilitou a aceitação das novas alternativas, apresentadas em forma de conversas informais que aos poucos foram evoluindo para discussões técnicas mais sólidas, construídas de forma colaborativa entre os atores.

O trabalho com os jovens possibilitou o enfrentamento do êxodo rural ao serem apresentadas alternativas de convivência e empreendedorismo na região, desde atividades ligadas à agricultura a atividades com características mais urbanas, como padarias, serviços técnicos, salões de beleza e outros. Novos desafios ainda são constantemente enfrentados pela ONG, que desenvolve um trabalho de aprimoramento contínuo para fazer frente aos velhos e novos problemas apresentados. A Adel possui aproximadamente quinze sócios, uma equipe de campo composta por dez profissionais que atua com dedicação exclusiva à ONG e um conselho consultivo que é formado por grandes

executivos, de grandes empresas, que dão o suporte às decisões estratégicas. Todas as atividades desenvolvidas recebem orientação de uma consultoria particular que acompanha regularmente os trabalhos da Adel. No momento de realização desta pesquisa a ONG declarou, através de seu diretor executivo, não estar recebendo nenhum recurso público como suporte, toda a ajuda financeira atual vem de organizações internacionais e empresas parceiras da organização.

Conforme o diretor executivo da ONG, os trabalhos da Adel contribuíram para a inserção de jovens produtores e agricultores familiares nos programas de fornecimento da merenda escolar e possibilitaram o fortalecimento do associativismo entre esses atores.

Em matéria recente no *site* Marco Social (2013), são destacados os impactos pretendidos pela Adel em longo prazo: fortalecimento da agricultura familiar; aumento do nível de renda familiar; e difusão de um modelo sustentável de agricultura para as comunidades rurais brasileiras. Conforme informações contidas em informativo institucional da ONG do ano de 2012, fornecido em modelo digital para fins desta pesquisa, podem-se listar alguns resultados alcançados ao longo do desenvolvimento do trabalho pela Adel:

- Aumento médio de 34% na produtividade e 56% na rentabilidade dos empreendimentos rurais apoiados; - 416 agricultores familiares de 70 comunidades rurais foram capacitados e apoiados para o desenvolvimento de suas atividades produtivas e comerciais;
- 285 jovens formados a partir de técnicas de empreendedorismo e gestão de negócios rurais;
- Instalação e aprimoramento de R\$ 435 mil em infraestrutura produtiva e compartilhada;
- Formação de quatro Arranjos Produtivos Locais (APLs), uma cooperativa e uma companhia de produção agrícola;
- 55 negócios de jovens rurais, apoiados e assessorados através do Fundo Veredas; Aumento médio de R\$ 1.000,00 (mil reais) na renda mensal dos jovens empreendedores rurais apoiados;
- Inclusão dos produtos locais da agricultura familiar nos programas de apoio à comercialização e estimativa de R\$ 385 mil em valor gerado para os agricultores e jovens empreendedores envolvidos.

Como parceiros/apoiadores para a condução das atividades desenvolvidas pela ONG, ao longo dos anos, destacam-se a Fundação Konrad-Adenauer, Banco do Nordeste, Banco Itaú, Embaixada da Suíça, Instituto Souza Cruz, Criança Esperança, Ashoka, Oi,

ONU Habitat, Rede Folha, Editora Globo, Companhia Siderúrgica do Pecém, Instituto Agropolos do Ceará, Brazil Foundation, Governo do Estado do Ceará, entre outros.

3.3.1 PROGRAMA SOLUÇÕES RURAIS

O Programa Soluções Rurais teve início concomitante com a abertura das atividades da Adel. Inicialmente intitulado Programa Josué de Castro de Desenvolvimento Rural, a iniciativa tinha por objetivo fornecer orientação técnica a pequenos agricultores familiares situados na Região do Médio Curu cearense. Através dos trabalhos desenvolvidos, conforme folheto informativo da Adel, busca-se agregar valor à agricultura familiar e às cadeias produtivas a ela ligadas, além de organizar os grupos de agricultores familiares com o objetivo de desenvolver empreendimentos rurais para alcançar maior desenvolvimento e rentabilidade no campo.

Conforme o primeiro presidente da Adel, hoje membro do quadro de sócios da ONG, os trabalhos realizados junto aos agricultores familiares apresentavam ou ressaltavam algumas tecnologias já conhecidas na região, mas não utilizadas pelos produtores, por desconhecimento do manejo. Os técnicos da Adel começaram a incentivar a utilização de tais tecnologias e perceberam que a aplicação das técnicas fazia grande diferença para os agricultores, promovendo o aumento e a sustentabilidade da produção. Atividades como ovinocaprinocultura e apicultura passaram a alcançar um melhor desenvolvimento, fato que promoveu um aumento na renda das famílias.

Ainda de acordo com o relato do ex-presidente da Adel, o trabalho com os agricultores não foi executado facilmente, especialmente por questões de organização de grupos para colaboração mútua. Entretanto, o fato de os jovens da Adel serem conhecidos na região e conduzirem as orientações de forma amistosa facilitou a integração com os agricultores, receptividade que não se verificava quando técnicos que desconheciam o contexto e a realidade trabalhada apresentavam ou impunham soluções milagrosas para contornar os desafios enfrentados pelos produtores. Apesar da resistência, muitos agricultores passaram a trabalhar em grupos, no sentido de dividir os custos com a logística e a venda de seus produtos, e a importância do associativismo também foi percebida na busca pelo financiamento de equipamentos para garantir uma melhor eficiência na produção.

Outro fator negativo apontado pelo entrevistado relaciona-se aos efeitos das condições climáticas sobre os trabalhos desenvolvidos. Embora todos os esforços fossem feitos para alcançar os melhores resultados, a ausência de chuvas ou de mecanismos que pudessem suprir a carência de água impactavam no resultado final, causando frus-

tração aos técnicos e aos produtores que até então se mantinham esperançosos por uma evolução nos trabalhos.

Em contraponto, o ex-presidente da ONG destaca ainda que, em muitas situações, as políticas públicas, embora ineficientes, quando buscam chegar ao meio rural não conseguem beneficiar os agricultores familiares por falta de orientação para essas pessoas, pois quando consultadas sobre as atividades desenvolvidas e as propriedades que possuem, por medo ou incerteza, muitas famílias omitem informações que poderiam ajudá-las a alcançar o benefício. Tal comportamento prejudica a evolução das atividades e contribui para o aumento do desafio enfrentado pela Adel e por outras organizações que buscam contribuir para o desenvolvimento local.

O Programa Soluções Rurais esteve como foco principal da Adel durante os dois primeiros anos de atividade, de 2007 a 2009, ano este em que foram iniciados os trabalhos com a juventude rural, público que se apresentou mais motivado e aberto às mudanças propostas pela ONG. Conforme o diretor executivo da Adel, atualmente o Programa Soluções Rurais apresenta uma estrutura sólida, e as suas atividades são desenvolvidas em seis municípios entre as cidades de Itarema e Umirim, no Ceará. Como parte dos trabalhos realizados tem-se a construção de cisternas, tecnologias de convivência com o semiárido, fenação e a implantação de pequenas agroindústrias para processamento. Destaca-se que as pequenas agroindústrias são geridas pelos próprios grupos, cabendo à Adel apenas o suporte.

A ONG trabalha ainda com fundos rotativos direcionados aos agricultores, em que há o fundo rotativo de água, através do qual a família ganha uma cisterna, e esse fundo também é gerido pela própria união das associações da região.

3.3.2 PROGRAMA JOVEM EMPREENDEDOR RURAL (PJER)

O Programa Jovem empreendedor Rural teve início no ano de 2009, no município de Pentecoste. Motivados pelo grave problema do êxodo rural, os membros da Adel decidiram criar uma proposta para o enfrentamento de problemas que atingiam a juventude local.

Entre os fatores que impulsionaram a Adel para o desenvolvimento dos trabalhos com a juventude estão o nível de escolaridade e o tempo disponível para a formação através do Programa. Conforme o diretor executivo da Adel, em geral os agricultores não têm muito tempo para dedicar a uma formação no modelo exigido pelo Programa, apresentam-se cansados e relutantes, alegando já terem contribuído o suficiente ao longo da

vida. Entretanto, quanto ao jovem, apresenta-se eufórico, curioso e ansioso por oportunidades que possam promover uma mudança efetiva na realidade em que vivem.

Conforme o diretor executivo da Adel, o ciclo básico do Programa Jovem Empreendedor Rural é formado a partir das seguintes etapas: 1. Formação dos jovens; 2. Elaboração dos planos de negócios; 3. Acesso ao crédito; 4. Acompanhamento; 5. Instituição em Arranjos Produtivos Locais (APLs).

Durante a formação, os jovens passam um período de convivência dentro de um centro de formação na área rural, período em que terão aulas e orientação sobre empreendedorismo, além do desenvolvimento de atividades em grupo que visam estimular a cooperação e o associativismo. Em períodos alternados esses jovens retornam às suas comunidades para aplicar o que aprenderam durante aqueles dias, depois o ciclo é retomado até que a formação seja completa, mesclando teoria e prática. Atualmente o PJER trabalha com jovens vindos de 32 comunidades.

O PJER garante o acesso dos jovens a conhecimento sobre gestão, acesso ao crédito, redes cooperativas e tecnologias de informação e comunicação. O diretor executivo da Adel declara que a ONG entende que, se o jovem rural tiver acesso a esses quatro componentes, é possível empreender e abrir o seu negócio rural. Destaca-se que a formação através do PJER não tem nenhum custo para os jovens, as atividades do Programa são financiadas por parceiros da Adel: Projeto Criança Esperança e Banco Itaú.

Conforme o diretor executivo da ONG, existe uma metodologia sistematizada do PJER que tem possibilitado o processo de replicação desse programa para outros territórios cearenses e para outros Estados, iniciando pelo município de Alagoinha, na Bahia.

Conforme a coordenadora do PJER, no início a formação era conduzida durante quinze semanas, ou seja, eram executadas quinze sequências que se estendiam durante cerca de um ano. A metodologia utilizada seguia o modelo proposto pela pedagogia da alternância, através da qual o jovem ficava imerso uma semana no centro de formação, estudando, aprendendo novas tecnologias, elaborando o projeto, e duas semanas aplicando na sua comunidade os conhecimentos adquiridos. Ao concluir a formação e ao finalizar a construção do seu projeto, deve buscar o acesso a crédito para implementação do negócio.

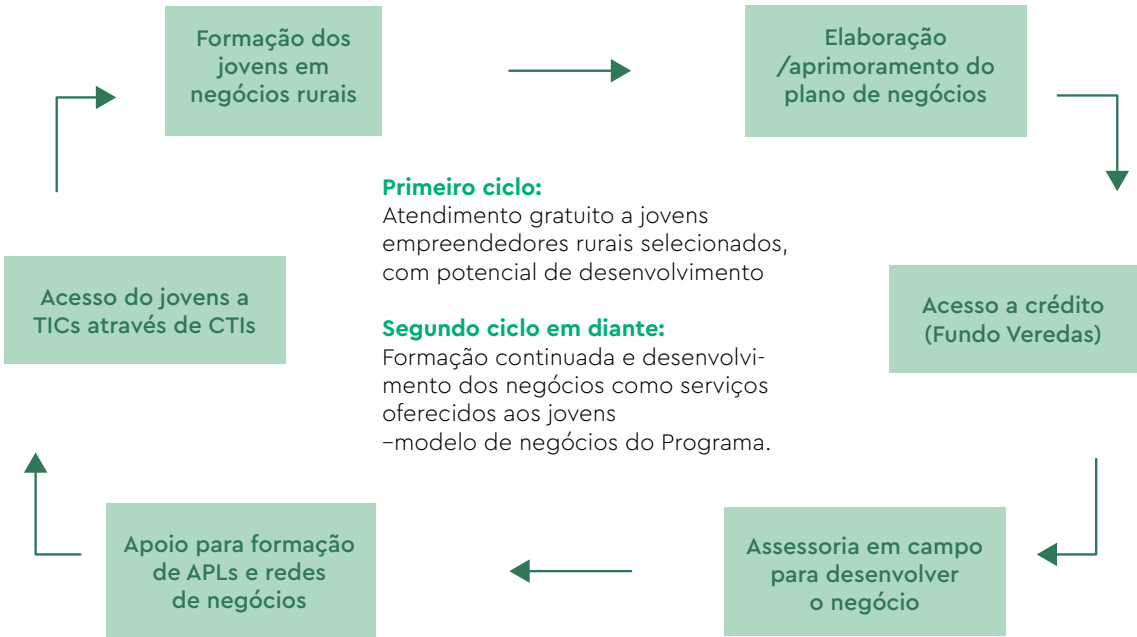
A ideia inicial da ONG era promover a formação dos jovens e a intermediação entre os beneficiados do PJER e o acesso ao crédito junto ao PRONAF Jovem, uma modalidade do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), política pública voltada para o desenvolvimento rural tendo como foco principal a agricultura familiar. Entretanto, após a formação da primeira turma, apenas dois jovens, de uma

turma composta por trinta, conseguiram acessar o crédito, e os demais foram impossibilitados devido a uma série de exigências e regulamentos que impediram o acesso.

Conforme Carneiro (1997), alguns especialistas discutem os obstáculos à implementação do PRONAF em diversos aspectos de sua composição. Nas entrevistas com os membros da equipe Adel, os relatos de dificuldades para acesso ao Programa foram recorrentes. Diante do sentimento de frustração causado aos membros da ONG e aos jovens que buscavam o financiamento, a Adel percebeu a necessidade de criar o seu próprio fundo de crédito e oferecer o suporte necessário aos jovens empreendedores beneficiados pelo PJER. Foram concebidos e experimentados alguns modelos-piloto até que se chegou à criação do Fundo Veredas. Através desse fundo de crédito criado pela Adel é possível aos jovens acessar o crédito sem muitas restrições e a menores taxas, comparando-se aos serviços oferecidos por outras organizações, como os bancos tradicionais.

Conforme a coordenadora do PJER, o Projeto passou por uma reformulação a partir da qual as quinze semanas de formação foram reduzidas para seis semanas. Dois motivos foram centrais para a mudança, a pressa dos jovens em finalizar a formação e iniciar a implementação de seus negócios e os custos que eram despendidos durante as quinze semanas. O tempo gasto para a formação contribuía para um índice de até 20% de desistência, número considerado alto pela organização do Programa. Assim, o ajuste possibilitou a priorização das etapas essenciais para a elaboração dos planos de negócios dos jovens, além disso, durante o ano passaram a ser formadas duas turmas, em cada uma delas são contemplados até 35 jovens. Conforme informativo 2012 disponibilizado pela Adel, como fonte de informações para esta pesquisa, o Programa Jovem Empreendedor Rural segue um ciclo formado pelas etapas ilustradas na Figura 2.

FIGURA 2 – Ciclo de trabalho do PJER.



Fonte: Informativo Adel (2012).

A coordenadora do PJER afirma que o Programa Jovem Empreendedor Rural garante formação, acesso ao conhecimento, assessoria durante a formação e depois da formação – quando o jovem já está com o negócio em fase de implementação – acesso ao crédito, e o fortalecimento organizativo, através da rede de jovens e o acesso às tecnologias da informação e comunicação. A Adel entende como parte de sua responsabilidade acompanhar o jovem até que ele consiga encaminhar o seu negócio sozinho. Então a ONG possui um quadro de técnicos que fazem um acompanhamento mensal, todos os jovens têm, pelo menos, uma visita ao mês. Além de orientação via telefone, caso surja algum problema mais difícil de solucionar, a Adel encaminha o técnico para diagnosticar o problema e buscar uma solução.

Para integrar o PJER os jovens participam de uma seleção, precisam comprovar a conclusão do ensino médio e ter definido o negócio no qual deseja empreender. A divulgação da seleção é feita principalmente nas escolas, são utilizados panfletos, rádios locais, rádios comunitárias, ferramentas de internet e carros de som, para alcançar as comunidades rurais e a sede dos municípios. Assim, após apresentar a Adel e seus programas de modo detalhado, a seção seguinte visa atender ao segundo objetivo específico. Nessa identificam-se as dimensões da inovação social a partir do caso estudado, tendo como referência o quadro-síntese de Tardif e Harrisson (2005).

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Konstantatos, Siatitsa e Vaiou (2013) reforçam, iniciativas socialmente inovadoras são desenvolvidas em resposta às crescentes desigualdades e processos de exclusão social, mobilizando recursos diversos. Nesse sentido, sua compreensão demanda metodologias particulares para que seja possível a aproximação e o aprendizado junto aos atores, objetivos e práticas envolvidos.

Quanto à natureza do presente estudo, caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa caracteriza-se, ainda, como qualitativa e adota como estratégia de investigação o estudo de caso. Quanto à coleta dos dados, conforme Yin (2010), para a estratégia de estudo de caso, é possível basear-se em muitas fontes de evidência. Assim, foram utilizados como métodos específicos para coleta dos dados: técnica de observação direta, pesquisa documental e entrevistas (semiestruturadas).

Conforme Konstantatos, Siatitsa e Vaiou (2013), no estudo de iniciativas socialmente inovadoras, os atores, suas práticas, lugares e fenômenos são estudados, sempre que possível, *in loco*, e o esforço do pesquisador é destinado a entender e se envolver com os significados e as prioridades dos envolvidos no contexto estudado.

Quanto à pesquisa documental, compreende-se que esse tipo de informação assume diversas formas e tem por objetivo corroborar e valorizar evidências coletadas em outras fontes (YIN, 2010). Assim, além das entrevistas, foram analisados vídeos institucionais e matérias de televisão sobre a Adel, fotografias e imagens de divulgação da ONG, matérias textuais *on-line*. Parte considerável do material foi coletada no *blog*, no *site* da Adel na internet, e na página da Adel no *site* de redes sociais Facebook.

O número de entrevistados foi definido a partir da disponibilidade que a ONG e seus beneficiados declararam, sendo levados em consideração os diversos compromissos que os entrevistados possuíam ao longo dos meses em que as entrevistas foram requisitadas e realizadas.

Quanto às entrevistas, foram conduzidas oito, até o processo de saturação: cinco membros da Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel), responsáveis pela direção, organização, coordenação e execução das atividades na ONG; dois jovens e um agricultor familiar, beneficiados por programas desenvolvidos pela organização. Durante os meses de novembro de 2013 a fevereiro de 2014, as informações foram coletadas com esses atores nos municípios cearenses de Pentecoste e Fortaleza.

Os roteiros das entrevistas foram definidos a partir de grandes temas relacionados às dimensões da inovação social apresentados por Tardif e Harrisson (2005), segundo os quais os entrevistados foram orientados a dissertar livremente, seguidos por algumas

intervenções complementares quando identificada a necessidade de aprofundar a discussão em andamento.

A análise dos dados coletados foi conduzida a partir dos seguintes passos, propostos por Creswell (2010), no que diz respeito à pesquisa qualitativa: organização e preparo dos dados para a análise; leitura de todos os dados; início da análise detalhada por meio de um processo de codificação; através desse processo de codificação, descrição do local ou das pessoas, e das categorias de análise; interpretação ou extração de um significado dos dados trabalhados.

A operacionalização de codificação dos dados coletados foi realizada através do *software* de análises qualitativas NVivo 10, cada dimensão do quadro síntese elaborado por Tardif e Harrisson (2005) foi analisada a partir das fontes coletadas. Assim, para fins desta pesquisa, foram criados nós no Nvivo, cada *nó* corresponde a uma coleção de referências sobre um tema específico. Através das relações estabelecidas entre os dados coletados e os nós criados, é possível reunir referências de "codificação" de fontes.

No interior do caso Adel estão abrigados dois programas principais através dos quais as atividades da ONG são desenvolvidas. Tais programas possuem particularidades enquanto inovações sociais, devido a essa identificação, foram consideradas três inovação sociais abrigadas no interior do caso estudado: 1) A Adel, organização voltada para o desenvolvimento econômico no semiárido; 2) O Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER), iniciativa voltada à juventude; 3) O Programa Soluções Rurais (anteriormente conhecido como Programa Josué de Castro de Desenvolvimento Rural), iniciativa voltada à agricultura familiar. Decidiu-se seguir tal divisão para que fosse possível observar como as Dimensões se comportavam em cada uma dessas inovações e, dessa forma, alcançar a percepção do todo.

Nesse sentido, para as três inovações analisadas foram criados os mesmos *nós*, 16 para cada, seguindo a ordem: Nome da Inovação – Sigla para a Dimensão – Ângulo de Análise, conforme Figura 3.

FIGURA 3 – Modelo de categorização dos nós da pesquisa.

Nodes			
Name	Sources	References	
Solucoes Rurais - DT-Social	11	18	

Nodes			
Name	Sources	References	
PJER - DT-Social	24	69	

Nodes			
Name	Sources	References	
Adel - DT-Social	21	74	

Fonte: Elaborado pela autora.

Não foram acrescentadas as "pequenas variáveis explicativas" do quadro de Tardif e Harrisson (2005), para que a codificação não ficasse presa e assim permitisse uma melhor visualização de possíveis contribuições emergentes.

A partir da categorização dos nós, as fontes foram analisadas e as informações distribuídas em suas respectivas "inovações sociais" e dimensões, conforme o trecho selecionado. No sentido de melhor adequar tal distribuição, foi conduzida a técnica de Análise de Conteúdo, seguindo as orientações disponíveis em Bardin (1977) e organizadas em três polos cronológicos: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Como unidades de codificação ou registro, foram definidas as frases apresentadas pelos entrevistados, os trechos das matérias de jornal, as partes das imagens e os trechos dos vídeos. Nos casos de ambiguidade ao serem referenciados os sentidos das partes codificadas, foram observadas unidades de contexto que permitiram compreender a significação dos itens e encaixá-los adequadamente.

A análise que resultou na elaboração do quadro apresentado por Tardif e Harrisson (2005) não considerou a adesão dos trabalhos pesquisados em todos os eixos de pesquisa do CRISES, ou as questões específicas abordadas nos artigos. Segundo os autores, a composição da proposta (Quadro 1) foi conduzida a partir da leitura e análise dos resumos dos trabalhos pesquisados, pois trata-se de uma primeira análise transversal que tenta "ganhar altitude", à luz das considerações feitas. Assim, no sentido de aprofundar a composição das variáveis elencadas em cada dimensão identificada pelos pesquisadores, as fontes exploradas nesta pesquisa foram analisadas em busca de elementos particulares, identificados no interior dos casos estudados, que pudessem somar-se às variáveis existentes, contribuindo teoricamente para a emergência de um quadro revisitado.

3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados alcançados. Inicialmente são identificadas as atividades desenvolvidas pela Adel, bem como origem, principais programas e sujeitos beneficiados. Em seguida são verificadas as dimensões da inovação social, utilizando como referência base o quadro síntese de Tardif e Harrisson (2005), nesta são também verificadas categorias emergentes, no sentido de complementar as pequenas variáveis abrigadas nas dimensões existentes no quadro dos pesquisadores.

3.5.1 A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL (ADEL) E SEUS PRINCIPAIS PROGRAMAS

A Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel), fundada em 2007, localizada na cidade de Pentecoste – Ceará, é um empreendimento social, ligado à agricultura familiar e ao empreendedorismo juvenil, que atua em comunidades e territórios do Estado. A iniciativa da Adel é uma Organização Não Governamental (ONG), fruto do interesse de um conjunto de atores locais em mudar os rumos do desenvolvimento no semiárido cearense, especialmente de um grupo de jovens nascidos no sertão cearense que tiveram a oportunidade de ingressar na universidade, motivados pelos trabalhos desenvolvidos pelo Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE) que atua nesse território visando estimular o protagonismo juvenil e estudantil e o acesso de jovens ao ensino superior. Após se formarem, os jovens fundadores da Adel, tendo aprendido lições teóricas e práticas sobre cooperação e desenvolvimento local, começaram a debater em grupo sobre as particularidades da região semiárida e a questionar sobre como poderiam contribuir através de uma ação que tivesse um impacto maior na vida dos habitantes das comunidades onde nasceram. A partir das ideias e inquietações compartilhadas, entre si e com representantes de movimentos sociais e de outras organizações que atuam para o desenvolvimento local, decidiram voltar às suas comunidades e fundar a ONG, no sentido de socializar o conhecimento adquirido para suprir as carências da região.

As atividades da Adel são desenvolvidas a partir de ações e programas estruturados: Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER), o qual busca a inclusão social e econômica de jovens habitantes de comunidades rurais, despertando suas capacidades empreendedoras no sentido de incentivá-los a permanecer em suas comunidades, e Programa Soluções Rurais (anteriormente conhecido como Programa Josué de Castro de Desenvolvimento Rural), o qual busca organizar agricultores familiares no sentido de agregar valor às suas atividades e à cadeia produtiva a que pertencem, além de desenvolver seus empreendimentos rurais, aumentando a rentabilidade e a produtividade do campo. Conforme informações contidas em seu livreto de apresentação, as atividades da Adel atendem jovens de comunidades rurais entre 16 e 32 anos de idade e agricultores familiares residentes em 42 comunidades rurais do Estado do Ceará. Conforme o diretor executivo da Adel, no final do ano de 2013, a Adel estava trabalhando com aproximadamente 320 jovens e 400 agricultores, situados nos territórios cearenses do Vale do Curu e Aracatiçu.

As atividades do Programa Jovem empreendedor Rural tiveram início no ano de 2009, e a iniciativa foi concebida após os integrantes da Adel perceberem que nas visitas feitas aos agricultores familiares havia a ausência dos jovens nas decisões. Motivados por essa constatação e por acompanhar o grave problema do êxodo rural, os membros da ONG

decidiram criar uma proposta para o enfrentamento de problemas que atingiam essa parcela da população local.

Entre os fatores que impulsionaram a ONG para o desenvolvimento dos trabalhos com a juventude estão o nível de escolaridade e o tempo disponível para a formação através do Programa. Conforme o diretor executivo da Adel, em geral os agricultores não têm muito tempo para dedicar a uma formação no modelo exigido pelo Programa, apresentam-se cansados e relutantes, alegando já terem contribuído o suficiente ao longo da vida. Entretanto, quanto ao jovem, apresenta-se eufórico, curioso e ansioso por oportunidades que possam promover uma mudança efetiva na realidade em que vivem.

Conforme o diretor executivo da Adel, o ciclo básico do Programa Jovem Empreendedor Rural é formado a partir das seguintes etapas: 1. Formação dos jovens; 2. Elaboração dos planos de negócios; 3. Acesso ao crédito; 4. Acompanhamento; 5. Instituição em Arranjos Produtivos Locais (APLs).

Durante a formação, os jovens passam um período de convivência dentro de um centro de formação na área rural, período no qual terão aulas e orientação sobre empreendedorismo, além do desenvolvimento de atividades em grupo que visam estimular a cooperação e o associativismo. Em períodos alternados esses jovens retornam às suas comunidades para aplicar o que aprenderam durante aqueles dias, depois o ciclo é retomado até que a formação seja completa, mesclando teoria e prática. Ou seja, os jovens passam uma semana aprendendo e duas semanas aplicando o conhecimento adquirido. Atualmente o PJER trabalha com jovens vindos de 32 comunidades.

O Programa Soluções Rurais teve início concomitante com a abertura das atividades da Adel. Inicialmente intitulado Programa Josué de Castro de Desenvolvimento Rural, a iniciativa tinha por objetivo fornecer orientação técnica a pequenos agricultores familiares situados na Região do Médio Curu cearense. A ideia defendida pelos fundadores da Adel era compartilhar com esses produtores os saberes técnicos adquiridos na universidade e, dessa forma, contribuir para uma maior profissionalização dos trabalhos, incentivando a cooperação para o desenvolvimento das atividades locais. Através dos trabalhos desenvolvidos, conforme folheto informativo da Adel, busca-se agregar valor à agricultura familiar e às cadeias produtivas a ela ligadas, além de organizar os grupos de agricultores familiares com o objetivo de desenvolver empreendimentos rurais para alcançar maior desenvolvimento e rentabilidade no campo.

3.5.2 DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL REVISITADAS – VARIÁVEIS EMERGENTES

A partir da classificação das fontes por meio da análise de conteúdo que permitiu encaixá-las nos nós predefinidos, observou-se que todas as dimensões do quadro de Tardif e Harrisson (2005) e seus ângulos de análise foram referenciados em, pelo menos, uma das fontes exploradas para os casos estudados, e tal fato constata a aplicabilidade da classificação apresentada pelos autores para fins de identificação de dimensões da inovação social. As dimensões mais referenciadas para as três inovações sociais, corroborando informações de todas as fontes analisadas, que fazem referência desde o início das atividades da Adel, no ano de 2007, até o mês de fevereiro de 2014, foram as Dimensões Transformações e Processos. Destaca-se, a partir dessa constatação, que tanto o contexto no qual as inovações sociais pesquisadas emergiram quanto as formas de organização e processamento dos trabalhos desenvolvidos são percebidos como elementos mais fortes, no interior dos casos estudados, não comprometendo a importância das demais dimensões.

Após a identificação de três inovações sociais distintas como componentes do caso estudado, buscou-se seguir caminho similar àquele percorrido por Tardif e Harrisson (2005) para a elaboração do quadro-síntese utilizado como base. Os autores analisaram 49 resumos de artigos científicos que apresentavam casos de inovação social. Para fins desta pesquisa, foram estudadas três inovações sociais *in loco* e buscou-se criar um quadro similar àquele tido como referência, mas contendo as devidas adaptações à realidade estudada. Dessa forma, as inovações sociais foram analisadas separadamente, mas unem-se na composição das dimensões no sentido de revelar particularidades de um mesmo contexto, considerando que as três juntas compõem o caso maior estudado, a Adel.

Foram exploradas as informações contidas no interior de cada ângulo de análise abrigada nas dimensões do Quadro 1, com o objetivo de identificar variáveis emergentes a partir dos casos estudados. Assim, por exemplo, para a Dimensão Transformações, os ângulos de análise Contexto macro/micro, Econômico e Social foram analisadas três vezes, dado que os mesmos nós foram definidos para cada inovação pesquisada: Adel, Programa Soluções Rurais e Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER). Ressalta-se que devido aos dois programas estarem abrigados na Adel, embora verificados separadamente para que não houvesse choque entre as particularidades, em essência, as três inovações corroboraram nas variáveis encontradas, devido a todos os elementos que compõem a Adel enquanto inovação maior e refletem em seus programas e ações.

Assim, compreende-se que, caso as inovações sociais analisadas na presente pesquisa fossem consideradas na concepção do Quadro 1, novas variáveis emergiriam e passa-

riam a integrar as dimensões, conforme elementos sublinhados e destacados em ne-
grito no Quadro 2.

QUADRO 2 – Dimensões de análise de uma Inovação Social conforme estudos do
CRISES – Revisitadas.

DIMENSÃO TRANSFORMAÇÕES	DIMENSÃO NOVIDADE	DIMENSÃO INOVAÇÃO	DIMENSÃO ATORES	DIMENSÃO PROCESSOS
Contexto Macro/ Micro • Crise • Ruptura • Descontinuidade • Modificações Es- truturais • Condições climáticas Econômico • Emergência • Adaptações • Relações do tra- balho/ produção/ consumo Social • Recomposição • Reconstrução • Exclusão/Marginal- ização • Prática • Mudanças • Relações Sociais • Descoberta	Modelo • De trabalho • De desenvolvimento • Quebec Economia • Do saber / • Conhecimento • Mista • Social Ação Social • Tentativas • Experimentos • Políticas • Programas • Arranjos • Institucionais • Regulamentação Social • Formação de redes	Escala • Local • Tipos • Técnica • Sociotécnica • Social • Organizacional • Institucional Finalidade • Bem comum • Interesse geral • Interesse coletivo • Cooperação • Desenvolvimento local	Sociais • Movimentos cooperativos, comunitários, associativas • Sociedade civil • Sindicatos • Núcleos familiares Organizacionais • Empresas • Organizações • economia social • Organizações coletivas • Destinatários • Universidade Instituições • Estado • Identidade • Valores e normas • Falhas Intermediários • Comitês • Redes sociais de aliança/de inovação	Modos de coordenação • Avaliação • Participação • Mobilização • Aprendizagem • Mediação • Busca por reconhecimento Meios • Parcerias • Integração • Negociação • <i>Empowerment</i> • Difusão Restrições • Complexidade • Incerteza • Resistência • Tensão • Compromisso • Rigidez Institucional

Fonte: Adaptado e revisitado pela autora com base em Tardif e Harrison (2005), Maurer (2011) e no estudo de
caso da Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel).

No que diz respeito aos componentes abrigados na Dimensão Transformações, veri-
ficou-se como emergentes as variáveis "**Condições climáticas**", devido às muitas
referências feitas às condições do clima que impulsionaram a busca por alternativas
inovadoras para a convivência com o semiárido. As ações da Adel e as atividades de-
senvolvidas no Programa Soluções Rurais e no Programa Jovem Empreendedor Rural
deixam explícitas as buscas por alternativas que possibilitem a permanência dos mora-

dores na região semiárida, mesmo diante das restrições climáticas enfrentadas. Desta-
ca-se que no ano de 2012 o Ceará viveu um dos piores períodos de estiagem dos últi-
mos 50 anos e as previsões são de chuvas irregulares para o ano de 2014, com risco de
mais um longo período de estiagem, conforme a Fundação Cearense de Meteorologia
e Recursos Hídricos (FUNCEME, 2014). Compreende-se, nesse sentido, que os fatores
climáticos do local no qual a inovação social é desenvolvida devem ser identificados
como variável contextual, dada a representatividade que esse elemento pode ter sobre
todas as outras dimensões em questão, como revelado nos três casos explorados.

A outra variável emergente na mesma Dimensão está relacionada ao ângulo de análise
"Social" e foi intitulada "**Descoberta**". Segundo Tardif e Harrison (2005), quando
da elaboração do Quadro 1, os elementos abrigados nesse ângulo de análise estão
relacionados às reações sociais ao contexto identificado. Nesse sentido, compreende-
se que o contexto identificado nos três casos estimula a busca e a "descoberta" de
alternativas que possam contribuir para a concepção de respostas aos desafios
identificados. No caso da Adel enquanto organização, a descoberta feita pelos
fundadores esteve relacionada à forma como o compartilhamento dos saberes
adquiridos na universidade poderia contribuir para uma maior profissionalização das
atividades desenvolvidas nas regiões de atuação; quanto ao Programa Soluções Rurais,
a descoberta foi o fato de os agricultores familiares não conhecerem técnicas antigas de
cultivo e manejo; quanto ao PJER, descobriu-se que poderia haver um empoderamento
do jovem para o desenvolvimento de um empreendimento rural e consequente
permanência em suas comunidades, mesmo diante das restrições encontradas.

No interior da *Dimensão Novidade*, entre as variáveis do ângulo de análise Ação Social,
diante das informações pesquisadas, compreendeu-se como necessária a inclusão
do termo "**Formação de redes**". Nos trabalhos desenvolvidos pela Adel e mesmo
no interior de seus Programas, as redes surgem como forma de integração na busca
por respostas aos desafios encontrados. Essas redes são formadas entre a ONG e
os diversos atores com ela envolvidos e entre os próprios beneficiados. O trabalho
desenvolvido pela Adel, enquanto iniciativa, cujo caráter inovador merece destaque,
articula-se a partir da intermediação e identificação de atores sociais e organizacionais
que possam trabalhar juntos de forma a responder questões ainda não solucionadas ou
esquecidas no contexto do semiárido cearense.

No que diz respeito ao ângulo de análise Finalidade, presente na Dimensão Inovação,
a análise revelou que, para os casos estudados, o "**Desenvolvimento local**" aparece
como fator-chave no contexto explorado. A Adel promove atividades que visam ao
desenvolvimento local, e as técnicas trabalhadas com os agricultores beneficiados pelo
Programa Soluções Rurais também visam ao desenvolvimento de suas propriedades
e, consequentemente, da região, objetivo também compartilhado pelas ações

empregadas no Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER). Destaca-se, entretanto, que todas as outras variáveis apresentadas no ângulo de análise Finalidade, também foram identificadas nos casos estudados, fato que reforça a aplicabilidade da classificação realizada previamente. Ressalta-se ainda que a nova variável incluída relacionada com um dos eixos de trabalho do CRISES, "Desenvolvimento e Território", o que permite um melhor abrigo e justificativa para inclusão do novo termo.

No que diz respeito à *Dimensão Atores*, entre as variáveis do ângulo de análise Social foi inserido o termo "**Núcleos familiares**", e a inclusão deveu-se ao fato de que o papel da família nas decisões sociais, tanto relacionadas aos agricultores quanto relacionadas aos jovens, foi bastante destacado nas fontes pesquisadas. Inclusive no que diz respeito à Adel enquanto organização, já que os fundadores consideraram a permanência em suas comunidades, aos lados de suas famílias, como fato essencial para o desenvolvimento da proposta da ONG. Os membros componentes de diversas associações comunitárias são muitas vezes referenciados como famílias, inclusive a contagem dos associados é feita pelo número de famílias integradas ao movimento.

O segundo termo incluído na Dimensão está relacionado ao ângulo de análise Organizacionais e trata-se de "**Universidade**". A inclusão desse ator deve-se ao fato de que a formação superior foi ressaltada como fundamental no processo de criação da Adel e de seus Programas, e os espaços cedidos pela Universidade Federal do Ceará para o desenvolvimento de aulas de campo ou apresentação de técnicas de cultivo também foram mencionados em relatos apresentados, considerando a importância desse ator no desenvolvimento de novas alternativas.

A última variável incluída nessa Dimensão foi inserida dentro de atores Institucionais e diz respeito às "**Falhas**", especialmente aquelas ligadas à atuação do Estado, mencionadas com frequência nos relatos dos entrevistados e nos cenários exibidos nos vídeos analisados, nos quais a questão climática foi destacada, mas envolta pelas falhas ou negligências no combate à seca e a outros fatores limitadores da região estudada.

Na *Dimensão Processos* foram inseridas duas variáveis no ângulo de análise Modos de coordenação, tratam-se de "**Mediação**" e "**Busca por reconhecimento**". A primeira relaciona-se ao papel da Adel de trabalhar como "ponte" entre os diversos interesses, fazendo ligações de jovens com jovens, agricultores familiares com outros parceiros, com outras regiões e demandas da comunidade. Apresentando aos beneficiados os diversos caminhos que podem ser seguidos e os atores que podem facilitar esse processo de desenvolvimento local. A segunda variável relaciona-se aos prêmios buscados pela Adel e por seus Programas para garantir maior credibilidade às atividades desenvolvidas e funcionar como mecanismo de reconhecimento enquanto organização séria e comprometida com a proposta de trabalho, missão e visão declaradas.

Observa-se que para cada inovação social em questão são percebidas constantes alterações em todas as dimensões do quadro-síntese de Tardif e Harrisson (2005), ao longo do desenvolvimento da mesma atividade. Tais mudanças partem da Dimensão Transformações, a qual faz um diagnóstico do contexto em questão para um determinado momento ou período de tempo e, conforme os elementos ali identificados, as demais dimensões irão responder de maneira diferente. Na análise das três inovações que compõem o caso Adel, foi possível observar essa constante miscelânea de variáveis identificadas ao longo dos anos de atividade, relatados nas entrevistas e registrados nas outras fontes exploradas. Dessa maneira, pode-se afirmar que o Quadro 1 apresentado é inteiramente dinâmico por englobar características de estudos diversos.

4 CONCLUSÃO

A inovação social apresenta-se como um tipo de inovação que tem por objetivo principal a busca de soluções que possibilitem uma melhoria na qualidade de vida dos indivíduos. São diversas as classificações apresentadas por autores que pesquisam o tema, entretanto percebe-se que a essência dessas definições mantém-se alinhada ao propósito central da inovação social, que é apontada como a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos por ela beneficiados. Para fins desta pesquisa adotou-se a definição do Centre de Recherche sur Les Innovations Sociales (CRISES), centro canadense dedicado à pesquisa na área.

A inovação social analisada no presente estudo foi a Agência de Desenvolvimento Econômico Local (Adel) e seus principais programas, e a iniciativa está inserida no contexto do semiárido cearense, região que enfrenta grandes desafios climáticos e sociais.

Através da utilização de técnicas voltadas à análise qualitativa, a investigação foi conduzida por meio da identificação de dimensões componentes da inovação social. No presente estudo, utilizou-se como base um quadro síntese apresentado por Tardif e Harrisson (2005), pesquisadores ligados ao CRISES, no qual são elencadas cinco dimensões de inovação social: Transformações, Caráter Novidade, Inovação, Atores e Processos, emergentes da análise dos resumos de diversos artigos produzidos por pesquisadores do Centro. Ao tomar o referido quadro-síntese como base para a condução desta pesquisa, verificou-se a sua aplicabilidade e dinamicidade. O objetivo proposto foi alcançado, a partir da análise conduzida por meio da categorização das fontes com a ajuda do *software* de análise qualitativa NVivo 10.

Inicialmente foram identificadas as atividades desenvolvidas pela Adel e por seus principais programas, a origem dos trabalhos e os sujeitos beneficiados. Buscou-se, ao lon-

go do texto, revelar a importância social, especialmente no semiárido cearense, dos trabalhos desenvolvidos pela ONG.

Em complemento à descrição das atividades da Adel, foi realizado um aprofundamento, através de tópico específico, sobre os trabalhos conduzidos pelo Programa Soluções Rurais, com agricultores familiares. O Programa tem o objetivo de tornar mais profissionalizadas as técnicas empregadas por esses atores na agricultura, além de estimular a formação de redes e grupos de trabalho.

O terceiro tópico de descrição das inovações estudadas destacou os trabalhos realizados através do Programa Jovem Empreendedor Rural (PJER), com os jovens rurais, cujo objetivo é o estímulo ao desenvolvimento de empreendimentos rurais, alternativa que contribui para a redução do êxodo rural na região semiárida de atuação da Adel, com partilhamento de conhecimento sobre gestão e desenvolvimento econômico local.

Por fim, verificou-se, através de análise das codificações realizadas, que as dimensões da inovação social proposta no quadro-síntese de Tardif e Harrison (2005) eram perfeitamente aplicáveis aos três casos estudados. As identificações realizadas possibilitaram, ainda, a emergência de algumas variáveis específicas para o contexto explorado.

O estudo pretende contribuir com os estudos desenvolvidos no campo da inovação a partir da investigação de iniciativas que promovam a melhoria da qualidade de vida em contextos econômicos e sociais prejudicados por fatores diversos.

5 REFERÊNCIAS

ADEL. **Agência de Desenvolvimento Econômico Local**. Disponível em <<http://www.adel.org.br>>. Acesso em 23 Mar. 2013.

ANDRÉ, I; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, XLI, v. 81, p. 121- 141, 2006.

ANDREW, C.; KLEIN, J. L. Social Innovation: what is it and why is it important to understand it better. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec. 2010.

ASHOKA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/sobre-a-ashoka/quem-somos/>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70, 1977.

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

BNB. Banco do Nordeste do Brasil. **Nordeste em Mapas 2012**. Disponível em http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/etene/docs/nordeste_mapas_2012_net.pdf. Acesso em 15 Set. 2013.

BUTKEVIČIENĖ, E. Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence. **Socialinės inovacijos kaimo bendruomenėse: metodologinė prieiga ir empirinės iliustracijos**, v. 63, n. 1, p. 80-88, 2009.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 2013.

CARNEIRO, M. J. Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 8, Abril, 1997.

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: CRISES. Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. **Cahier du CRISES**. Québec, 2003.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISES. Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. **Rapport Annuel des activités scientifiques du CRISES 2011-2012**. Quebec, 2012.

CRISES. **Centre de Recherche sur les Innovations Sociales**. Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca/>>. Acesso em: 17 dez. 2012.

FUNCEME. Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos. **Novo prognóstico mantém risco de estiagem no CE em 2014**. Disponível em <<http://www.funceme.br/index.php/listanoticias/339-novo-prognostico-mantem-risco-de-estiagem-no-ce-em-2014>>. Acesso em 10 de Mar. 2014.

HILLIER, J.; MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. 'Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement spatial'. **Géographie, économie société**, v. 6, n. 2, p. 129-152, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Ceará**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ce>>. Acesso em: 15 Set. 2013.

INSA. Instituto Nacional do Semiárido. **Sinopse do Censo Demográfico para o Semiárido Brasileiro**, 2012. Disponível em: <<http://www.insa.gov.br/censosab/publicacao/sinopse.pdf>> Acesso em: 10 de Nov. 2013.

IPECE. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Anuário estatístico do Ceará**. 2012. Disponível em <<http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2012/index.htm>>. Acesso em 25 Ago. 2013.

KONSTANTATOS, Haris; SIATITSA, Dimitra; VAIYOU, Dina. Qualitative approaches for the study of Socially Innovative Initiatives. In: MOULAERT, Frank et al. (ed.). **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Northampton, MA: Edward Elgar Pub., 2013, p. 274-284.

MARCO SOCIAL. Empreendedorismo no meio rural brasileiro. **Marco Social**: agricultura familiar sustentável. 1 agosto 2013. Disponível em <<http://marcosocial.com.br/artigos/empreendedorismo-no-meio-rural-brasileiro>>. Acesso em 10 Set. 2013.

MATTOS, Beatriz Helena Oliveira de Mello. **Educação do campo e práticas educativas de convivência com o Semiárido**: a Escola Família Agrícola Dom Fragoso. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2011.

MAURER, A. M. **As Dimensões de Inovação Social em Empreendimentos Econômicos Solidários do Setor de Artesanato Gaúcho**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

MOULAERT, F. et al. Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MOULAERT, Frank et al. General Introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. In: MOULAERT, Frank et al. **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Northampton, MA: Edward Elgar Pub, 2013, p. 1-6.

MOULAERT, Frank. Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re) Produced. In: **Social Innovation and Territorial Development**. Ashgate, 2009. Disponível em <[http://www.espanet-italia.net/conferenza2011/edocs2/amc/9-Moulaert%20\(keynote\).pdf](http://www.espanet-italia.net/conferenza2011/edocs2/amc/9-Moulaert%20(keynote).pdf)>. Acesso em 4 jan. 2013.

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. Complémentarité, convergence e transversalité: La conceptualization de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovation Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Joe. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

2º LUGAR MESTRADO
LEONARDO PRATES LEAL¹

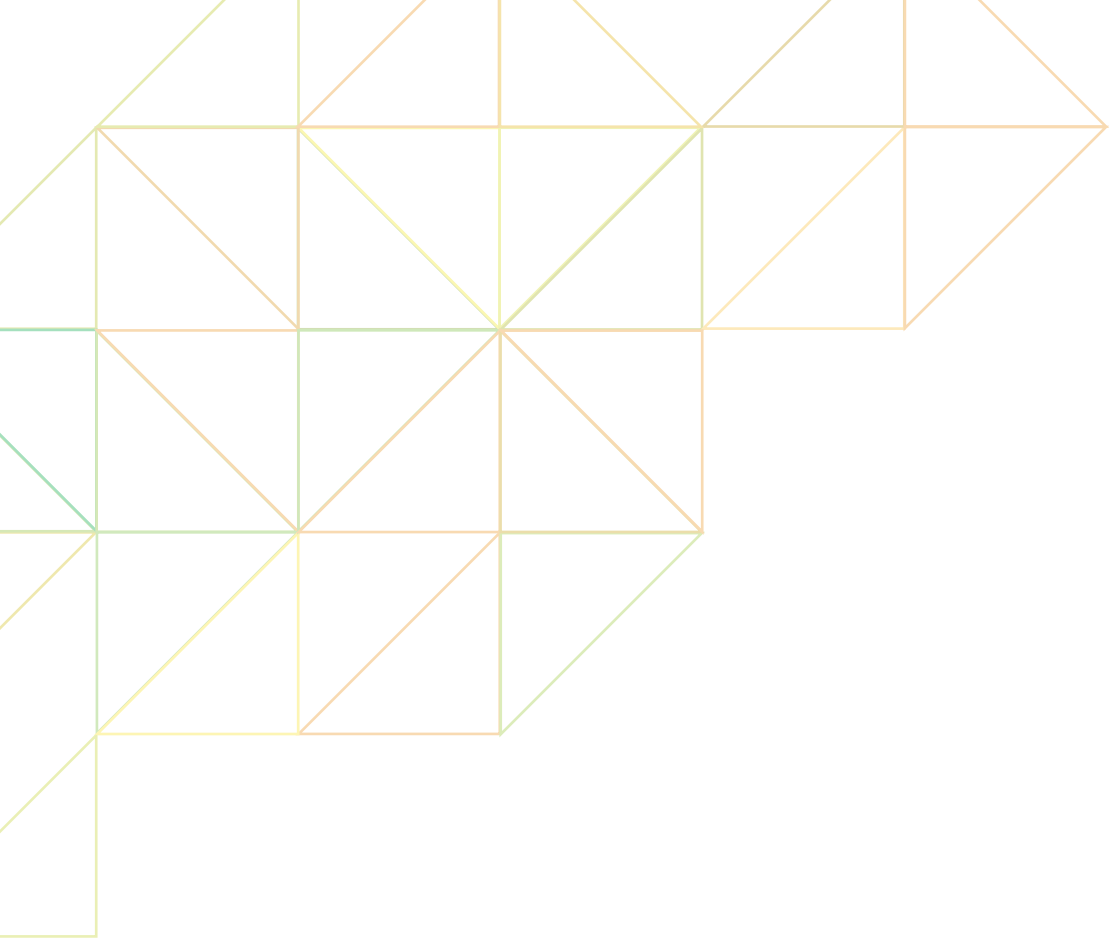
Orientador
Genauto Carvalho de França Filho

GESTÃO COLETIVA DOS BENS COMUNS NA EXPERIÊNCIA DOS BANCOS COMUNITÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO: O CASO DE MATARANDIBA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO -
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (Ufba). Graduado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Coordenador da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária da UFAL. Professor do curso de Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas – campus Arapiraca (Ufal). leonardo.leal@arapiraca.ufal.br





SUMÁRIO

1	RESUMO.....	208
2	INTRODUÇÃO	209
3	METODOLOGIA DO TRABALHO	212
4	DAS CONDIÇÕES DE POBREZA E DESIGUALDADE À EXCLUSÃO FINANCEIRA	213
5	O CASO DO BCD ILHAMAR	217
6	FINANÇAS SOLIDÁRIAS E OS BANCOS COMUNITÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO	225
7	BENS COMUNS: UM MARCO PARA ANÁLISE DOS BCDS	228
8	GESTÃO COLETIVA DOS BENS COMUNS: APORTES NECESSÁRIOS PARA UM DEBATE ACERCA DOS BCDS, A PARTIR DO CASO DE MATARANDIBA	234
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	242
10	REFERÊNCIAS	244

1 RESUMO

A finalidade deste trabalho é explorar um tema ainda pouco investigado, qual seja, os sistemas de finanças solidárias auto-organizados com base em Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs). Busca-se demonstrar sob quais condições um BCD é capaz de promover o acesso a serviços financeiros e bancários para uma população que vive em condições de pobreza. Trata-se de uma prática que tem por finalidade o suporte às economias de territórios empobrecidos, na tentativa de apoiar iniciativas individuais e coletivas, além do consumo local. Tal prática utiliza-se de uma série de instrumentos financeiros e não financeiros para gerar renda no território, entre eles, microcrédito solidário, moeda social circulante local, educação financeira, correspondência bancária, apoio à comercialização, além de outros serviços financeiros e bancários como microsseguros. Para o alcance desse objetivo, buscou-se realizar um levantamento da literatura existente acerca do tema, procedendo um exercício teórico com base na gestão coletiva dos bens comuns de Ostrom (2000). Em seguida, realizou-se um estudo exploratório do caso do BCD Ilhamar, situado na comunidade de Matarandiba, em Vera Cruz/BA. O intuito não é apresentar resultados conclusivos, porém, ampliar o entendimento sobre o tema e apontar suas possibilidades e desafios. Os resultados encontrados sugerem que o BCD Ilhamar contribui para a superação do acesso precário a serviços financeiros e bancários, bem como evidenciam que comunidades vivendo nessas condições podem se auto-organizar e criar iniciativas de cooperação, atuando por longos períodos, realizando a gestão dos recursos e solucionando problemas de acesso aos serviços financeiros.

PALAVRAS-CHAVE: Finanças solidárias. Bancos comunitários de desenvolvimento. Exclusão financeira. Gestão coletiva dos bens comuns.

2 INTRODUÇÃO

Este trabalho se situa no campo da Economia Solidária, em modo geral, e no campo das Finanças Solidárias, em particular. Apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa que investigou sob quais condições uma experiência de Finanças Solidárias é capaz de promover o acesso a serviços financeiros e bancários para uma população que vive em condições de pobreza.

Entende-se por finanças solidárias aquelas iniciativas que contribuem para gerar estruturas socioeconômicas que podem viabilizar formas de democratização do acesso aos recursos financeiros da sociedade, no intuito de constituir alternativas contra a exclusão financeira.

Na prática, o termo Finanças Solidárias identifica diversas experiências de prestação de serviços financeiros, baseadas em novas formas de solidariedade e que podem assumir diversos formatos, tais como: cooperativas financeiras, circuitos de moedas sociais, fundos rotativos solidários, bancos éticos, grupos de investimento coletivo, bancos comunitários, entre outros.

Essas iniciativas funcionam como instrumentos que têm por finalidade contribuir com a sobrevivência de experiências que estão no campo da economia solidária¹, envolvendo pessoas não absorvidas pelo mercado de trabalho formal ou que buscam desenvolver iniciativas autônomas de organização econômica. Por outro lado, as finanças solidárias buscam, também, apoiar o norme contingente de pessoas que estão na economia popular, ou seja, em variadas atividades informais realizadas de forma individual ou familiar.

As informações levantadas no presente trabalho parecem revelar como as condições de pobreza e de acesso desigual aos recursos financeiros da sociedade têm submetido largas parcelas da população à exclusão financeira, uma forma de cidadania negada que pode impedir pessoas de realizarem uma contribuição econômica à sociedade.

1 A economia solidária é entendida aqui como formas de gestão coletiva e de participação que apontam para o enfrentamento de problemas públicos em pequenas dimensões (comunitárias ou territoriais), visando superar as condições de precariedade e de acesso desigual aos recursos, e subordinando a finalidade estritamente econômica (renda) à social (cidadania), sem com isso deixar de buscar atender as necessidades materiais dos envolvidos (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

Como resultado dessa forma de exclusão, tem-se uma população sem acesso a condições de reprodução digna da vida e do trabalho. Como resposta a essas condições, aparecem algumas alternativas que tentam democratizar o acesso aos recursos financeiros da sociedade, especialmente para unidades econômicas de pequena escala, utilizando-se de uma multiplicidade de arranjos institucionais, baseados em relações de proximidade.

Entre elas, iniciativas de bancos éticos, finanças cooperativas, fundos rotativos solidários e bancos comunitários de desenvolvimento. Essas práticas de finanças solidárias utilizam diversas formas de serviços para atender às necessidades do público usuário, como microseguros, linhas de microcrédito, moedas sociais, poupança coletiva, correspondência bancária, além de outros serviços não financeiros. Entre essas experiências de finanças solidárias, os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) apresentam-se como uma prática que tem por finalidade o suporte às economias de territórios empobrecidos, na tentativa de apoiar iniciativas individuais e coletivas, além do consumo local. Esses BCDs estruturam-se a partir de dinâmicas associativas locais, utilizando-se de uma série de instrumentos financeiros e não financeiros para gerar renda nesses territórios. Os principais instrumentos são: microcrédito solidário, moeda social circulante local, educação financeira, correspondência bancária, apoio à comercialização, além de outros serviços financeiros e bancários como microsseguros.

No presente trabalho, o entendimento das ações dos BCDs é desenvolvido tomando como referência o caso do Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar. O intuito é refletir sobre essa experiência, iniciada em agosto de 2007, na comunidade de Matarandiba, no município de Vera Cruz, na Bahia.

Para tal entendimento, o nosso argumento baseia-se nas contribuições de Ostrom (2000) em torno da noção de gestão coletiva dos bens comuns. A autora ressalta a construção de modelos alternativos de governança para promover o acesso a bens e serviços, bem como mobiliza cinco categorias: definição dos usuários, tipo de recurso, regras de uso, monitoramento e penalidades. Essas categorias são utilizadas na presente análise com o intuito de compreender a governança do BCD Ilhamar, pois se relacionam com os aspectos que conferem singularidades a um tipo de organização que realiza a oferta de serviços financeiros e bancários.

Aqui, procura-se conhecer quais são as condições que permitem os BCDs realizarem a prestação de serviços financeiros e bancários em territórios empobrecidos. Para tanto, o presente trabalho tem o intuito de responder a seguinte questão: quais as condições em que o Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar desempenha na alocação e gestão de recursos para provisão de serviços financeiros na comunidade de Matarandiba?

Detalhando melhor, o presente estudo tem por objetivo compreender em que condições o BCD Ilhamar desempenha, através dos serviços financeiros e não financeiros, a gestão e alocação de recursos, visando à oferta de serviços financeiros para a comunidade de Matarandiba. Entende-se que a oferta desses serviços realizada por uma organização autogerida, baseada em princípios de cooperação e solidariedade, parece contribuir para a superação de dilemas básicos vivenciados na comunidade, como o acesso precário a serviços financeiros e bancários. Para tanto, busca-se saber como organizam essa iniciativa, quais as regras envolvidas, e quem participa de suas decisões. O período estudado foi de abril de 2008, início das atividades do BCD Ilhamar, a dezembro de 2012.

Em particular, pretende-se abordar a situação de exclusão financeira como uma questão de pobreza e acesso desigual aos recursos financeiros da sociedade; apresentar como as categorias de análise da gestão coletiva dos bens comuns de Ostrom (2000) se revelam fecundas para a compreensão da ação dos BCDs; descrever e analisar a experiência do BCD Ilhamar, enquanto lógica de um sistema de gestão e alocação de recursos financeiros para a comunidade de Matarandiba; e, por fim, apresentar contribuições de análise empírica às pesquisas no campo das finanças solidárias e aos estudos sobre democratização do acesso aos recursos financeiros por meios de instituições autogeridas.

Nesse sentido, acredita-se que o presente trabalho poderá incrementar as pesquisas sobre o tema, bem como abrir campos para outras investigações, além de permitir reflexões e contribuições sobre as estratégias de prestação dos serviços financeiros em territórios empobrecidos.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Considerando o objeto de estudo em questão, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa. Segundo Creswell (2010, p. 26), "a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano". Godoy et al. (2006, p. 90) complementam que "a pesquisa qualitativa abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural".

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, pois se buscou a ampliação do conhecimento e da experiência em torno do tema pesquisado. Nesse sentido, buscou-se realizar um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas na experiência, bem como uma análise do caso em questão, visando proporcionar uma visão detalhada do BCD Ilhamar.

A estratégia utilizada foi de estudo de caso, a qual é própria para a construção de uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, em profundidade, com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno (MARTINS, 2006; YIN, 2010).

O universo da pesquisa foi representado pelo Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar e as condições sob as quais realiza sua gestão e alocação de recursos para prover acesso aos recursos financeiros na comunidade de Matarandiba, localizada no município de Vera Cruz/BA, durante os anos de 2008 a 2012.

Este trabalho utilizou evidências a partir de três tipos de fontes de dados: entrevista estruturada (questionário fechado), observação participante e documentos, com a finalidade de possibilitar a triangulação dos dados, cuja função é validar os resultados encontrados na pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Segundo Triviños (1994, p. 138), "[...] a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo [...]". Tal técnica parte de princípios que sustentam a impossibilidade de se conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com a realidade social.

No âmbito da pesquisa, foi empreendida a coleta de dados, utilizando o conteúdo da entrevista realizada no diagnóstico sobre a realidade dos BCDs na Região Nordeste,

que consta no Projeto BCDs NE, o qual levantou informações sobre o BCD Ilhamar e outros 25 BCDs, entre os anos de 2012 e 2013. A entrevista foi respondida pelos envolvidos na gestão do BCD Ilhamar.

Os dados mais relevantes desta pesquisa, foram obtidos por meio da observação participante, na denominação de Anguera (1989), na qual o observador compartilha, na medida em que a situação o permite, as atividades, os momentos, os interesses e as amizades do grupo de pessoas ou de uma comunidade, possibilitando-lhe captar os significados das experiências subjetivas dos próprios participantes de um determinado processo social. Essa abordagem admite níveis diversos de interação com o grupo observado, além de possibilidades variadas de sistematização das informações recolhidas, de acordo com os interesses do pesquisador, permitindo adequá-los a fenômenos de pequena escala.

Os dados secundários deste estudo foram obtidos por meio da análise de diversos documentos, como relatórios, notícias e jornais, que informavam sobre os resultados e acontecimentos do BCD Ilhamar e demais ações da rede de economia solidária de Matarandiba. As técnicas de pesquisa utilizadas foram: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a observação participante e a aplicação de uma entrevista estruturada.

4 DAS CONDIÇÕES DE POBREZA E DESIGUALDADE À EXCLUSÃO FINANCEIRA

O extraordinário progresso da ciência e das técnicas, conforme destaca Santos (2000), é o mesmo que convive com o drama da desigualdade de acesso aos recursos e de necessidades básicas insatisfeitas, expressas pelas condições de privação e vulnerabilidade de largas parcelas da população para participar das esferas políticas, econômica e social. Um fenômeno de múltiplas dimensões que vai além das condições de trabalho e renda, que abarca situações de discriminação e privação de direitos sociais, econômicos, políticos e culturais, e que constitui o que se pode caracterizar como pobreza.

De acordo com Santos (2000), os países subdesenvolvidos convivem com uma pobreza estrutural globalizada, resultante de um sistema de ação deliberada. Entende-se que a partir da atual divisão "administrativa" do trabalho e a ausência deliberada do Estado de sua missão social de regulação estejam contribuindo para uma produção científica,

globalizada e voluntária da pobreza. Para o autor, nessa fase atual, os pobres não são incluídos e nem marginalizados, mas excluídos. É uma pobreza quase sem remédio, trazida não apenas pela expansão do desemprego, como também pela redução do valor do trabalho.

Essa noção nos permite superar alguns equívocos presente numa ideia economicista e redutora da realidade social brasileira, que serve ao encobrimento dos conflitos sociais e da pobreza. Desse modo, o entendimento sobre a desigualdade social e a pobreza não pode ficar restrito a um problema de acesso a renda, fazendo retardar a superação dos dilemas enfrentados por largas parcelas da nossa sociedade.

Souza (2009) salienta que é no interior das classes sociais que se reproduzem, no tempo, os valores imateriais e os privilégios que asseguram a reprodução ampliada do próprio capital material, garantindo uma extraordinária vantagem na competição social, seja na escola ou no mercado de trabalho, em relação às classes desfavorecidas.

É assim que o "fracasso" dos indivíduos das classes não privilegiadas é percebido como "culpa" individual, pois a visão economicista universaliza os pressupostos da classe média para todas as "classes inferiores", como se as condições de vida dessas classes fossem as mesmas. Esse corolário da sociedade contemporânea é o que diferencia o tipo e a forma de acesso aos bens e serviços da sociedade; dito de outro modo, essa condição de reprodução das classes sociais acaba por definir que os recursos da sociedade, que asseguram as condições de cidadania, estão desigualmente distribuídos no tempo e no espaço.

A oferta desigual e a concentração dos recursos da sociedade se expressam de diferentes modos e nas diferentes classes sociais, entre eles, nas instituições de ensino que vaticinam o insucesso escolar; no consumo de alimentos que não satisfazem as exigências nutricionais básicas; em habitações e conjuntos habitacionais sem infraestrutura ambiental e acesso aos bens e serviços da cidade; em postos de trabalho desqualificados e precários; nos serviços de saúde pública marcados por debilidades no atendimento e no tratamento dos funcionários e pacientes; no tratamento dado pela Justiça; e nos serviços financeiros e bancários que, quando acessíveis, limitam-se à bancarização.

As consequências do acesso desigual, incompleto ou insuficiente aos recursos da sociedade, produzem uma massa de indivíduos que se mantêm à margem dos processos sociais que formam e reproduzem condições dignas de convivência social, política, econômica, cultural e ambiental. É importante destacar que essa convivência não se reduz ao marco da produção e consumo no mercado de bens e serviços; ela se amplia a outras formas, na geração e distribuição da riqueza na sociedade, conforme elencadas acima.

Para Crocco et al. (2011), a dinâmica de acesso desigual aos recursos da sociedade também está ligada à lógica de aglomeração e concentração dos bens e serviços nas grandes praças do capitalismo globalizado. Observa-se que a localização, em geral, urbana dessas atividades está vinculada ao seu papel de potencializar os polos de crescimento, ou seja, favorecer as atividades e as classes de indivíduos que lideram a determinação dos padrões de expansão e acumulação de riquezas.

Alguns dados ajudam a ampliar a compreensão do fenômeno. Partindo da pesquisa "Análise Territorial dos Serviços no Brasil: Polarização com Frágil Dispersão", divulgada pela CEPAL em agosto de 2006, a pesquisa aponta para a concentração de serviços na Região Sudeste, a qual "[...] concentra 70,76% dos serviços do Brasil, e o Estado de São Paulo, quase 45% do total nacional" (RUIZ, 2006, p. 12). Na Região Nordeste, 70% dos serviços se concentram nas regiões metropolitanas (RUIZ, 2006, p. 11).

Desse conjunto que ajuda a conformar um breve entendimento sobre desigualdade de acesso aos recursos e sobre a pobreza e suas formas, de um lado, chama atenção o fato de que, no mundo das desigualdades e da pobreza, os dados que informam sobre o pouco acesso aos serviços financeiros da sociedade são alarmantes, e, do outro, a quase inexistente preocupação com a vida financeira dos pobres no debate político, acadêmico e nos meios de comunicação.

As instituições do sistema financeiro, especialmente os bancos públicos, privados e seus congêneres, alocam os recursos financeiros, por meio dos serviços prestados, em setores da sociedade que permitem uma maior rentabilização do capital investido, sem levar em consideração uma maior participação socioeconômica dos indivíduos e das coletividades na sociedade.

A questão que se pretende problematizar aqui é a falta de estrutura de um sistema financeiro voltado ao atendimento da ampla maioria da população, com vistas a alocar os recursos financeiros que permitem apoiar a reprodução social da vida, especialmente dos deficitários econômicos. No entanto, as informações levantadas apontam para um processo lento e parcial de incorporação dessa parcela excluída da população.

Percebe-se que a disponibilidade em promover o acesso aos recursos financeiros, por meio das instituições financeiras convencionais, para atender as necessidades das populações que vivem em condições de pobreza, é reduzida. Os mais pobres não seriam interessantes para essas instituições que dirigem sua atenção às classes sociais de mais alta renda e capazes de lhes oferecer garantias e contrapartidas em suas operações.

Queremos mostrar como as noções de pobreza e acesso desigual aos recursos da sociedade contribuem para a compreensão do fenômeno da exclusão financeira, a partir da ideia de que tal fenômeno é múltiplo e variado e atinge parcelas significativas da

sociedade em diferentes níveis e escalas, não podendo ser reduzido à dimensão de renda. A partir daqui, o objetivo é salientar como a impossibilidade de acesso aos recursos reproduz, também, lógicas de exclusão financeira. Esta encontra-se em um patamar similar ao de outras formas de exclusão.

Nas últimas décadas as condições de pobreza e de acesso desigual aos recursos financeiros da sociedade têm submetido largas parcelas da população à exclusão financeira, e esse tipo de exclusão configura uma forma de cidadania negada que pode impedir as pessoas de realizarem uma contribuição econômica à sociedade. Como resultado disso, tem-se um contingente populacional significativo sem acesso às condições de reprodução digna da vida e do trabalho.

A exclusão financeira é o processo em que pessoas estão excluídas ou encontram dificuldades em suas práticas financeiras, de forma que estejam impedidos de usufruir dos benefícios que estas práticas propiciam na vida cotidiana (GLOUKOVIEZOFF, 2004). Segundo essa lógica, na economia de mercado, os recursos financeiros se concentram nos territórios economicamente ativos, com a finalidade de favorecer a sua expansão e acumulação para as unidades econômicas superavitárias, sejam elas indivíduos ou empresas. As consequências desse processo tem como resultado pessoas submetidas à condição de privação, insuficiência ou precariedade de acesso aos recursos financeiros.

Como resultado dessa forma de exclusão, os dados pesquisados são arrefecedores e revelam que 39,5% da população brasileira não possuem conta bancária. Na Região Norte, a exclusão é maior, já que 50% de seus moradores não têm vínculo algum com uma agência bancária. Na Região Nordeste, o quadro é um pouco pior, 52,6%. Na Região Sul, que é a menos excluída, esse percentual é de 30%, IPEA/SIPS (2011).

Anjali Kumar (2004) realizou esforços notáveis no sentido de apresentar evidências desse fenômeno nas regiões metropolitanas do Brasil, e mostrou que apenas 41% dos entrevistados possuíam conta-corrente e que, do total, 67% gostariam de tê-la. Em relação ao acesso a crédito, 46% dos entrevistados possuíam algum tipo de crédito informal, considerando-se a procura por agiotas, empréstimos familiares ou entre amigos, ou mesmo a compra a "fiado" no comércio local.

Para autores como Dymski (2005), o aprofundamento das condições de exclusão financeira, a partir da década de 1970, deve-se, principalmente, às mudanças que ocorreram no direcionamento das ações dos bancos.

Com a adoção de acordos internacionais, como o de Basileia², o critério passou a ser o menor risco, o que levou os bancos a não trabalharem com clientes que oferecessem risco às instituições bancárias.

Com isso, serviços e produtos financeiros ofertados a clientes vivendo em condições de pobreza passaram, em certa medida, a ser oferecidos indiretamente por conglomerados financeiros, por meio de organizações conhecidas como "financeiras". Contudo, devido ao fato de tais clientes serem classificados como grupo de risco, esses produtos e serviços são encarecidos por taxas de juros e de administração incompatíveis com sua renda, além de cláusulas vinculantes nos contratos para o caso de inadimplência, o que acaba por instituir uma nova forma de exploração aos mais pobres (DYMSKI, 2005).

Se analisado o que esse fenômeno provoca às coletividades que vivem em territórios mais pobres, observa-se que, por meio dos pagamentos das taxas e juros bancários, volumes consideráveis de recursos são canalizados para operações bancárias em territórios economicamente mais rentáveis, ou seja, ocorre, em certa medida, um fluxo de transações financeiras dos pobres que subsidiam as dos mais ricos. Dessa forma, as consequências desse processo é o empobrecimento e o aprofundamento das desigualdades social e territorial (DYMSKI, 2005).

5 O CASO DO BCD ILHAMAR

O Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar, tomado como referência nesta pesquisa, ilustra no presente um caso de finanças solidárias que apresenta níveis significativos de êxito e longevidade na gestão e alocação de serviços financeiros para uma comunidade vivendo em condições de acesso desigual a bens e serviços na comunidade de Matarandiba em Vera Cruz, Bahia.

Matarandiba é uma comunidade tradicional de pescadores e marisqueiras, com menos de 1.000 (mil) habitantes, cuja população vive da renda gerada pela atividade da pesca artesanal e do extrativismo das suas áreas de manguezais, localizada na contracosta da Ilha de Itaparica, município de Vera Cruz/BA, pertencente à Região Metropolitana de Salvador.

² O acordo de Basileia uniformizou o funcionamento dos bancos em todo o mundo. Em 1988, foram elaborados 25 princípios que formaram o Acordo de Capital da Basileia. Eles estabelecem uma metodologia de avaliação de risco de crédito buscando garantir a saúde do sistema financeiro. Em 1997, o comitê decidiu ampliar os princípios para adaptá-los às mudanças do mercado. A nova versão ficou conhecida como Basileia II e estabelece níveis mínimos de estoques de capital para os bancos, novas normas contábeis mais transparentes e maior segurança dos sistemas e dos dados.

Como tantas outras comunidades do município de Vera Cruz, Matarandiba acumula um conjunto de déficits no plano educacional, econômico, político e social, o que a torna um desses territórios claramente marcados pela presença de índices significativos de pobreza.

De acordo com os relatórios do Projeto Ecosmar (2008), não existem muitos relatos escritos que ajudam a contar a origem da comunidade. Segundo relatos orais de moradores, constantes no Projeto Ecosmar (2008), trata-se de uma pequena vila de trabalhadores rurais e pescadores, cujas habitações eram bastante simples, sem acesso a serviços de água encanada e energia elétrica, onde o principal meio de transporte eram embarcações (os navios João das Botas e Visconde de Cairu), que levavam mercadorias e transportavam pessoas para as cidades de Salvador, Nazaré e Jaguaripe.

Esse modo de vida começou a ser alterado a partir da segunda metade da década de 70, quando a indústria química descobriu grandes jazidas de sal-gema no subsolo do município de Vera Cruz. No ano de 1977, a The Dow Chemical Company (Dow) – companhia do ramo da indústria química, uma multinacional com sede nos Estados Unidos (EUA), deu início à exploração do mineral, instalando sua unidade de mineração nas imediações da comunidade de Matarandiba. A empresa Dow adquiriu o direito de lavra subterrânea do minério e comprou cerca de 90% das terras da Ilha de Matarandiba.

Muito embora diversas consequências tenham sido apontadas pelos moradores, a chegada da Dow trouxe melhorias de infraestrutura, tais como transporte, que passou a ser terrestre, apoio às escolas locais e aos serviços de saúde, e acesso a energia elétrica e água encanada (PROJETO ECOSMAR, 2008).

Como Matarandiba está localizada numa área de turismo e este ocorre, principalmente, durante os meses de dezembro a março, a ocupação em postos de trabalho, nesse período, é vinculada a serviços domésticos, guias, além de biscates e comércios temporários, como forma de complementação da renda familiar. Uma vez que a renda *per capita* mensal é inferior ao um salário mínimo, a população recorre a fontes de renda alternativas e programas sociais do governo (PROJETO ECOSMAR, 2008).

A atividade econômica é pouco desenvolvida; no caso da atividade comercial, esta é feita basicamente por mercadinhos, caixeiros e bodegas. Diante dessa realidade, 52,2% dos moradores realizam todas ou a maior parte das suas compras fora da comunidade, principalmente devido aos altos preços, à falta de produtos necessários e à ausência de meios de pagamento, como cartão de débito ou crédito (PROJETO ECOSMAR, 2008). A produção se restringe ao extrativismo do mar e do mangue, além de alguns cultivos agrícolas e produção doméstica de itens básicos. Os serviços se limitam à hospedagem, aos salões de beleza, ao transporte e a serviços de lazer e entretenimento (PROJETO ECOSMAR, 2008).

Com a criação do Conselho Comunitário de Matarandiba (CCM) no ano de 2001, formado por representantes da empresa, da comunidade e da Prefeitura de Vera Cruz, como forma de aproximar esses atores e discutir os problemas e propor soluções para as reivindicações da comunidade. Ao longo das discussões do CCM, em maio de 2007, se encaminhou um convite à Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial da Universidade Federal da Bahia (ITES/UFBA) para elaborar um projeto de desenvolvimento local com a comunidade.

Segundo Santana (2011), a ITES/UFBA foi convidada pelo fato de a Dow tomar conhecimento do projeto que vinha se desenvolvendo na comunidade de Santa Luzia, em Simões Filho/BA, e isso inspirou a construção de soluções para as problemáticas vividas em Matarandiba. Assim, dessa articulação entre a comunidade, a Dow e a ITES/UFBA, foi iniciado, em agosto de 2007, o Projeto Economia Solidária e Sustentável de Matarandiba – Projeto Ecosmar.

O Projeto Ecosmar – Economia Solidária e Sustentável de Matarandiba, iniciado em agosto de 2007, se baseava na concepção de que a promoção do desenvolvimento local seria viabilizada pela criação de uma rede local de economia solidária que consistia na criação de empreendimentos e iniciativas de natureza social, política, cultural, econômica e ambiental, de modo a contribuir para uma reorganização da economia de Matarandiba, gerando cidadania, trabalho e renda no território, com base nos princípios da economia solidária (PROJETO ECOSMAR, 2007).

O atual processo de conformação da rede de economia solidária de Matarandiba consiste no fortalecimento do conjunto de organizações de natureza diversa que fazem parte da Rede Matarandiba, que são: Associação Comunitária de Matarandiba (Ascoma), Associação Sociocultural de Matarandiba (Ascomat), Ponto de Leitura Tia Dazinha, Ponto de Memória Tia Dina, Rádio Comunitária a Voz da Terra, Cineclube Cinemar, Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar (BCDI), Infocentro Comunitário de Matarandiba (Infomar), Grupo de Produção Agroecológica de Alimentos, Grupo de Ostricultura Familiar, turismo de base comunitária, padaria comunitária e Fórum de Desenvolvimento Comunitário de Matarandiba (FDCM).

Fruto dessa experiência, o BCD Ilhamar, fundado em 27 de abril de 2008, tem como objetivo "integrar a comunidade socioeconomicamente através da oferta de microcrédito solidário para gerar iniciativas de produção, consumo e serviços, criando oportunidades de trabalho e renda" (PROJETO ECOSMAR, 2008, p. 21).

O BCD Ilhamar, embora se envolva em diversas iniciativas de reorganização da economia local e de articulação da Rede Baiana de BCDs, concentra suas ações em duas tarefas principais, que o singulariza em relação às demais iniciativas da Rede Matarandiba, que são: o microcrédito solidário e a moeda social Concha.

Cabe informar que os recursos que compõem o fundo solidário de investimento comunitário do BCD Ilhamar, para as linhas de crédito e lastro da moeda social, são oriundos das diferentes etapas dos projetos financiados pela Dow e que até final de 2013 perfazia um valor total de R\$ 18 mil (dezoito mil reais).

O microcrédito solidário é a forma que o BCD Ilhamar utiliza para financiar atividades de produção, oferta de serviços e consumo na comunidade. Em geral, a oferta de crédito para produção e oferta de serviços é realizada em moeda nacional corrente (ou seja, em Real), enquanto a oferta para consumo é realizada, quase que integralmente, em moeda social, pois grande parte dos produtos que se busca consumir com esse crédito pode ser encontrada na comunidade, como os itens de alimentação da cesta básica.

A comunidade, no processo de constituição do BCD Ilhamar e refletindo sobre suas necessidades, decidiu que seriam instituídas quatro modalidades de microcrédito visando, de um lado, ao apoio a iniciativas com potencial para se desenvolver na comunidade, e, do outro, a contribuir para a superação de dilemas básicos, como acesso à alimentação adequada. Assim, foram escolhidas as quatro linhas de crédito: Produção, Consumo, Reforma de Imóvel e Crédito para Jovens. Além disso, durante as oficinas, os moradores definiram outros aspectos do sistema de crédito do BCD Ilhamar, como taxas de juros e prazos de pagamento, conforme apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – Linhas de crédito do BCD Ilhamar.

LINHAS DE CRÉDITOS	VALOR	JUROS	PRAZO	CARÊNCIA
Consumo*	R\$ 200,00	1%	4	0
Produção**	R\$ 600,00	3%	6	0
Reforma	R\$ 600,00	3%	3	0
CreJovem	R\$ 150,00	3%	3	0

* Crédito, quando em Real, se aplica juros

** Solicitação de crédito em Real, o valor é de R\$ 300,00 e juros 2,5%, prazo 2 meses

Fonte: elaboração própria (2013).

Analisando o recente período de funcionamento, no que tange aos resultados financeiros do BCD Ilhamar, de abril de 2008 a dezembro de 2012, verifica-se que de um total de 525 créditos liberados – distribuídos nas linhas de crédito de Consumo (435), Produção (60), Reforma (26) e Cred Jovem (04) –, um percentual de 82,85% das solicitações de crédito destinam-se ao consumo de produtos básicos, em geral, de alimentação. Desse total de créditos para consumo, 287 foram em moeda social Concha, o que demonstra um amplo uso dessa forma de pagamento na comunidade de Matarandiba. O BCD Ilhamar tem trabalhado com um nível de inadimplência de 4,94%.

Apresentamos na Tabela 2 esses resultados.

TABELA 2 – Análise financeira do BCD Ilhamar 2008-2012.

ANÁLISE FINANCEIRA GERAL (2008 – 2012)	CONCHAS		REAL	
Linhas de Créditos	Qt	Valor	Qt	Valor
Consumo	287	C\$ 14.753,60	148	R\$ 21.503,20 59
Produção	1	C\$ 150,00	59	R\$ 23.205,00
Reforma	5	C\$ 2.700,00	21	R\$ 7.000,00
CredJovem	1	C\$ 10,00	3	R\$ 350,00
Total	294	C\$ 17.613,60	231	R\$ 52.058,20
Total de Créditos Liberados	525			
Valor Total Liberado	R\$ 70.247,55			
Inadimplência			26	4,95%

Fonte: elaboração própria (2013).

A Moeda Social Concha constitui uma estratégia de consumo e internalização da renda por meio da oferta de crédito. A Concha (C\$) iniciou sua circulação seis meses após a inauguração do BCD Ilhamar, em novembro de 2008, depois de os moradores terem decidido sobre suas características e forma de funcionamento. Assim, definiram seu nome e iconografia, os quais traduzem os aspectos da cultura local e das práticas de trabalho.

A Concha é lastreada e tem paridade com a moeda nacional (Real), circulando com valores de C\$ 0,50 (cinquenta centavos de Concha), C\$ 1,00 (uma Concha), C\$ 2,00 (duas Conchas), C\$ 5,00 (cinco Conchas) e C\$ 10,00 (dez Conchas). A sua circulação se dá a partir de empréstimos feitos no BCD Ilhamar ou quando algum morador ou visitante troca R\$ por C\$, ou, ainda, quando os moradores a recebem como troco em suas compras, mesmo a compra sendo em Real.

A Concha visa estimular a economia local, evitando que a renda seja canalizada para fora da localidade. Para tanto, os créditos feitos em Concha não possuem juros. Contudo, no caso em que a finalidade da compra refere-se a produtos que não estão à venda nos comércios da rede do BCD Ilhamar, esse crédito poderá ser liberado em Reais (R\$), porém com juros.

Assim, uma vez que esses créditos são liberados em moeda social, são utilizados na própria comunidade, ou seja, nos estabelecimentos locais que aderiram ao sistema Concha. É nesse processo que se estabelece a rede de produtores, comerciantes, prestadores de serviços e consumidores que usam as Conchas no seu dia a dia.

Cabe apontar que a circulação da Concha não depende unicamente da ação do BCD Ilhamar, mas de uma rede de produtores e consumidores que aceitam de forma livre utilizar a moeda como meio de pagamento. Dessa maneira, os comerciantes e usuários que aderem ao sistema Concha se submetem a um conjunto de regras que devem ser respeitadas, sob risco de "quebrar o sistema", como, por exemplo: prazo de troca, desconto nas vendas, taxa de administração, recebimento de remunerações em Concha, cadastro no BCD Ilhamar, placa de informação no estabelecimento, trocas para comerciantes (apenas estes trocam Concha por Real), entre outras. Essa última regra diz respeito a situações em que um usuário que não seja comerciante, ao acessar uma cédula de Concha, deverá, necessariamente, transformá-la em consumo, não podendo trocá-la por Real, ou seja, a troca de Concha por Real é uma prerrogativa exclusiva dos comerciantes mediante contrato estabelecido com o BCD Ilhamar.

No ano de 2012, o BCD Ilhamar registrou um total de 30 tipos de comércio participando do sistema Concha, entre eles, mercadinhos, bares, lanchonetes, sorveterias, transporte, lan house, locadora de vídeos, barbearia, marisqueiras, pescadores, manicures, cabeleireiras e vendedoras de bijuterias e de roupas, moradores que vendem seus produtos no próprio domicílio, como lanches e gás de cozinha, bem como os empreendimentos da própria Rede de Matarandiba – infocentro, grupo de agroecologia – e, ainda, outros comerciantes que utilizam mesmo sem ter cadastro no BCD, o que os impede de realizar a troca e acabam utilizando todos os recebimentos em Concha com outras aquisições na própria comunidade. Além desses comerciantes, podem-se citar os produtores e prestadores de serviços locais, como pedreiros, taxista e uma farmácia e loja de materiais de construção em outra comunidade próxima a Matarandiba, cuja parceria foi firmada como forma de ampliar o uso da moeda social para itens básicos do consumo das famílias. Todos esses aspectos apontados são fundamentais para o funcionamento e a segurança do sistema da moeda social Concha.

Nota-se que a oferta do microcrédito em moeda social e o seu uso criam uma relação paradoxal, que obriga e desobriga ao mesmo tempo. Se, por um lado, o usuário tomador de crédito é levado, obrigatoriamente, a consumir apenas na sua localidade – lócus fundamental de aceitação de tal moeda –, por outro lado, prevalece o caráter de livre adesão dos moradores para participar desse sistema.

Conforme a Tabela 2, de abril de 2008 a dezembro de 2012, foram liberados 294 créditos em moeda social, o que corresponde a 56% do total de créditos liberados pelo BCD Ilhamar. Nos créditos para consumo em moeda social não são cobrados juros e a avaliação pelo CAC é mais rápida. Tais fatores acabam por se constituir num maior estímulo às solicitações dessa linha de crédito. Já os valores da soma dos créditos em Reais revelam a baixa capacidade do circuito econômico de Matarandiba para ofertar produtos e serviços, o que acaba por levar a maior parte dos recursos de crédito do BCD Ilhamar

a serem consumidos fora da comunidade. Tal situação sugere a necessidade de mais e novos incentivos a empreendimentos na comunidade.

O BCD Ilhamar, além da oferta de microcrédito e moeda social, realiza, também, o acompanhamento aos empreendimentos financiados e às famílias usuárias do crédito e da Concha, buscando orientar acerca da utilização dos créditos, da renda familiar, o papel da moeda e do microcrédito no território.

A maneira como o BCD Ilhamar se organiza para gerir suas ações está diretamente vinculada aos mecanismos de participação da comunidade nas decisões estratégicas, como já se viu, mas, também, nas decisões cotidianas. Assim, depois que o BCD Ilhamar foi criado com a participação da comunidade em seu processo de decisão e definição das diretrizes estratégicas, constituíram-se duas instâncias de gestão que, em menor escala, também admitem a participação da comunidade: a associação comunitária e o Comitê de Avaliação de Crédito.

A entidade gestora do BCD Ilhamar é a mesma entidade de representação comunitária, a Ascoma. Ela não possui apenas um papel legal ou burocrático, uma vez que as grandes decisões que alteram a política do BCD Ilhamar são tomadas em assembleias da Associação, convocadas para esse fim, e além disso cumpre o papel de realizar articulações políticas e institucionais junto com o BCD Ilhamar, como a parceria que vem sendo construída com a Caixa Econômica Federal para implantar o serviço de correspondência bancária.

A outra instância de gestão do BCD Ilhamar é o Comitê de Avaliação de Crédito (CAC), em que participam as agentes de crédito, dois representantes da Ascoma e um representante da comunidade. Eles decidem juntos, com base nos critérios estabelecidos, a aprovação, revisão ou negação das solicitações de créditos.

Atualmente, as três agentes de crédito do BCD Ilhamar têm a responsabilidade de desempenhar as funções de atendimento aos usuários, controle financeiro e cobrança dos inadimplentes. Contudo, a maior parte do seu trabalho consiste nas atividades relativas ao microcrédito solidário, que, segundo Santana (2011), podem ser sintetizadas em três etapas: cadastrar os moradores que solicitam o crédito; analisar a necessidade do morador e os critérios do BCD para liberar o crédito solicitado; e levar as informações para o CAC. Conforme a decisão tomada, as agentes liberaram ou informaram ao usuário o motivo da não liberação.

O funcionamento de uma operação de microcrédito no BCD Ilhamar parece bastante simples, tendo sido bem explicada por Santana (2011). O processo se inicia no momento em que um morador, usuário do BCD, solicita o crédito. Logo é feita uma Ficha de Cadastro com dados do solicitante e uma Ficha de Análise de Crédito, em que se

informa a situação socioeconômica, o motivo, o tipo e o valor do crédito. Sendo um crédito para produção, exigem-se mais informações, como Plano de Investimento, a fim de avaliar a viabilidade do empreendimento. As agentes ressaltam que, nesse momento, busca-se um conhecimento maior da vida do usuário e seu comportamento com as finanças pessoais. São, também, partilhadas informações da vida íntima do usuário, tornando o atendimento formal em uma relação de proximidade e camaradagem.

As informações recolhidas pelos instrumentos de gestão e pelas conversas com as agentes são levadas para avaliação. O CAC do BCD Ilhamar se reúne duas vezes por semana para analisar os créditos solicitados e emitir um parecer. Nessas reuniões, antes de se apresentar cada proposta de solicitação de crédito, é avaliada a disponibilidade de recursos no fundo de crédito, para, em seguida, cada agente de crédito apresentar as solicitações que chegaram ao BCD Ilhamar. Após a apresentação de cada solicitação, dá-se início ao processo de avaliação. Também, nessas reuniões, definem-se quais são as solicitações prioritárias, em geral com base nas necessidades do usuário: as solicitações que precisam de mais informações, as que podem ser atendidas parcialmente, aquelas que são totalmente reprovadas e, finalmente, as que são aprovadas. Nas análises do CAC, também são levadas em consideração, além das informações apresentadas pelas agentes, o histórico do usuário na comunidade e com o BCD, o grau de confiança depositado no momento de prestar informações críveis sobre sua vida financeira e pessoal, além da capacidade de pagamento.

Após a análise do CAC, cada usuário é informado sobre a decisão do BCD Ilhamar acerca de suas solicitações. Em geral, os usuários, após dois ou três dias, procuram as agentes de crédito para tomar conhecimento do resultado de sua solicitação. No caso das solicitações não aprovadas, por variados motivos, as agentes voltam a conversar com cada usuário buscando colocá-lo em condições de receber o crédito, o que pode durar mais tempo e requerer um processo de formação e acompanhamento do usuário.

As solicitações aprovadas são registradas no sistema de controle do BCD Ilhamar (feito em planilhas); em seguida, após os valores serem disponibilizados para as agentes (que ficam depositados em uma conta poupança no Banco do Brasil, sob responsabilidade da Ascoma), o valor e contrato são repassados para o usuário, que será acompanhado até que todas as parcelas sejam pagas.

As agentes precisam realizar, diariamente, o controle das entradas e saídas de crédito e o movimento das Conchas, utilizando os instrumentos de controle financeiro, tais como: Boletim de Liberação (BOL), Boletim de Recebimento (BOR), Demonstrativo de Disponibilidade Diária (DDD) e a Carteira Ativa.

Outra função das agentes de crédito é a cobrança comunitária, que consiste na realização de visita àqueles usuários que se encontram em situação de inadimplência – com

atraso de mais de 30 dias. Nesses casos, as agentes buscam entender os motivos do atraso e propor soluções de renegociação da dívida.

Atualmente, outras atividades fazem parte da rotina das agentes de crédito, tais como participações em reuniões dos empreendimentos da rede local, em encontros da rede baiana de BCDs e em grupos de trabalho, além de apoiar a formação e o acompanhamento de outros BCDs na Bahia e em outros estados, quando são convidadas. Por fim, no que diz respeito à infraestrutura de funcionamento do BCD Ilhamar, esta é bastante simples. O Banco é equipado, apenas, com um desktop, um notebook, uma mesa, algumas cadeiras, dois armários e um cofre. A sala do BCD funciona na sede do Centro Comunitário, juntamente com a rádio comunitária, a Ascoma, o Infocentro e uma sala de reuniões.

6 FINANÇAS SOLIDÁRIAS E OS BANCOS COMUNITÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO

As pesquisas no campo das finanças solidárias procuram entender melhor a ideia dos serviços financeiros auto-organizados em diferentes escalas: em que circunstâncias podem emergir, o que contribui para sua eficácia e durabilidade e o que pode prejudicá-los. Pretendem salientar também o papel que exerce a cooperação e a reciprocidade no sistema financeiro para o desenvolvimento territorial e o bem-estar da população.

Essas iniciativas apontam para uma renovação da dinâmica socioeconômica de gestão e alocação de recursos para as comunidades que vivem em condições de acesso desigual aos recursos financeiros. Dito de outro modo, as finanças solidárias podem constituir-se como uma ferramenta para alcançar melhores condições de vida e trabalho.

Particularmente para França Filho (2013), elas constituem formas próprias de auto-organização coletiva, encontradas por diferentes populações e/ou grupos organizados nos seus respectivos territórios, para fazer a gestão de recursos econômicos com base em princípios de solidariedade, confiança e ajuda mútua.

Essas noções sugerem um entendimento renovado acerca do processo de intermediação dos recursos financeiros da sociedade, em que se alteram as relações de poder entre produtores, intermediários e consumidores, apontando para uma reconfiguração

ou instituição de novos acordos, regras e marcos regulatórios de funcionamento do sistema financeiro. Nesse sentido as finanças solidárias se distanciam da lógica financeira das grandes instituições bancárias por se tratar de um tipo de finanças que busca recuperar o valor do trabalho, desenvolver as capacidades das pessoas e do território, além de reconhecer e valorizar as já existentes.

Na prática, o termo Finanças Solidárias identifica diversas experiências de prestação de serviços financeiros, baseadas em novas formas de solidariedade e que podem assumir diversos formatos, tais como: cooperativas financeiras, circuitos de moedas sociais, fundos rotativos solidários, bancos éticos, grupos de investimento coletivo, bancos comunitários, entre outras. Essas iniciativas funcionam como instrumentos que têm por finalidade contribuir com a sobrevivência de experiências que estão no campo da economia solidária³, envolvendo pessoas não absorvidas pelo mercado de trabalho formal ou que buscam desenvolver iniciativas autônomas de organização econômica. Por outro lado, as finanças solidárias buscam, também, apoiar o enorme contingente de pessoas que estão na economia popular, ou seja, em variadas atividades informais realizadas de forma individual ou familiar.

Tal proposição conceitual encontra fundamentos empíricos na prática de diversas organizações de finanças solidárias, as quais podem contribuir para superação da exclusão financeira. Um dos propósitos dessas iniciativas é a tentativa de democratizar o sistema financeiro por meio de organizações comunitárias, de forma a possibilitar alternativas aos excluídos do sistema financeiro.

Entre as experiências de finanças solidárias, os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) constituem uma prática que tem por finalidade o suporte às economias de territórios empobrecidos, na tentativa de apoiar iniciativas individuais e coletivas de trabalho e renda, além do consumo local. Estruturados a partir de organizações associativas, tal prática utiliza-se de uma série de instrumentos financeiros e não financeiros para favorecer a circulação de renda no território, entre eles, microcrédito solidário, moeda social, educação financeira, correspondência bancária, apoio à produção e comercialização, além de outros serviços financeiros como o microsseguro. Os BCDs procuram investir simultaneamente na capacidade de produção, prestação de serviços e de consumo territorial. Para tanto eles financiam e orientam empreendimentos de natureza socioproductiva e de prestação de serviços, bem como o próprio consumo local.

3 A economia solidária é entendida aqui como formas de gestão coletiva e de participação que apontam para o enfrentamento de problemas públicos em pequenas dimensões (comunitárias ou territoriais), visando superar as condições de precariedade e de acesso desigual aos recursos, e subordinando a finalidade estritamente econômica (renda) à social (cidadania), sem com isso deixar de buscar atender as necessidades materiais dos envolvidos (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

Os BCDs são fruto de processos de amadurecimento da mobilização e organização dos territórios. Na base desse processo se encontra o histórico de lutas, processos de formações, diversas tentativas de organização, êxitos e, também, fracassos.

Analisando os trabalhos de Silva Jr e França Filho (2004, 2006), encontra-se na origem dos BCDs a experiência seminal do Banco Palmas, em Fortaleza/CE, em janeiro 1998, como fruto da ação da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), no processo de luta política em torno da melhoria das condições de vida no próprio bairro. Com o desenvolvimento das experiências, no final de 2013 eram 103 BCDs, localizados em vários estados brasileiros. Neste conjunto, 52 BCDs estão localizados no Nordeste, 16 na Região Norte, 6 na Centro-Oeste, 25 na Região Sudeste e 1 BCD no Distrito Federal.

Os BCDs diferem consideravelmente das ações de microcrédito tradicionais. Entre outros aspectos que singularizam e diferenciam tais práticas tem-se o fato destas últimas limitarem-se à concessão de pequenos empréstimos individuais com vistas a conceder apoio para implantação ou consolidações de negócios. Enquanto os BCDs buscam prioritariamente exercer uma espécie de democratização no acesso aos recursos financeiros (RIGO, 2014), na medida em que eles prioritariamente são constituídos e servem especialmente aqueles excluídos do sistema financeiro.

Acrescenta-se que os BCDs se encontram numa condição limiar, entre uma solução alternativa e complementar ao sistema financeiro convencional, primeiro, porque expressam uma resposta concreta da população vivendo em condições de pobreza, na medida em que criam seu próprio "sistema financeiro" para fazer frente às condições desiguais de acesso aos recursos; segundo, porque constitui uma opção a mais no combate à exclusão financeira, alcançando aquelas pessoas que, por variados motivos, não acessam os serviços financeiros e bancários ofertados pelas instituições oficiais.

Um outro aspecto considerado fundamental na ação dos BCDs refere-se à dimensão do território em que se desenvolvem tais iniciativas e os instrumentos utilizados. O pertencimento ao território em que atuam, seja este uma pequena comunidade, um bairro ou um município, é o que confere sentido ao trabalho dos BCDs, uma vez que sua ação é limitada em um determinado território, não fazendo sentido a sua expansão para localidades em que este não possui relações de proximidade e/ou de associação. Esse limite se justifica devido ao seu propósito de ir além da oferta de microcrédito para distintas finalidades, pois a ação dos BCDs aponta para o enredamento de atores econômicos, não econômicos e para a formação de redes de economia solidária, bem como as relações de proximidade num território favorecem a substituição de garantias materiais

por colaterais sociais⁴ no processo de avaliação para concepção, por exemplo, do microcrédito. Dito de outro modo, os usuários dos BCDs são credíveis na medida em que se atesta a confiança mútua entre um usuário e as demais pessoas do território de atuação; isto é, quando um usuário declara sua relação de reciprocidade para com outros usuários, acontece uma espécie de aval de vizinhança baseado em aspectos éticos e morais. Dessa forma, os agentes de crédito consultam a rede de relações de vizinhança como fonte de conhecimento.

Tais referências aportam novos elementos para compreender a prática dos BCDs a partir de três dimensões: econômica – significa que atividades dessa natureza são voltadas para geração de trabalho, renda e movimentação da economia local através de empreendimentos solidários; social – está voltada à reprodução de dinâmicas associativas; e, finalmente, uma dimensão política – voltada para a mobilização de espaços de discussão na comunidade, no intuito de refletir sobre os problemas vividos por todos e propor soluções coletivas (FRANÇA FILHO, 2013).

7 BENS COMUNS: UM MARCO PARA ANÁLISE DOS BCDS

Pretendemos discutir como a noção de gestão coletiva dos bens comuns pode estar presente, de maneira estruturante, numa plataforma de acesso aos recursos financeiros para a população, através de modalidades de finanças solidárias baseada em bancos comunitários de desenvolvimento.

O nosso argumento está baseado nas contribuições de Ostrom (2000), em torno da ideia de gestão coletiva dos bens comuns, ressaltando a construção de modelos alternativos de governança para promover o acesso a bens e serviços.

O intuito é mostrar como essa noção contribui para refletir acerca dos diferentes modos de promoção do acesso aos recursos financeiros da sociedade para as populações mais pobres e excluídas do sistema financeiro. São duas as contribuições: a primeira aponta as limitações das instituições financeiras centradas no mercado para alocar

⁴ Os chamados colaterais sociais funcionam como alternativa aos colaterais financeiros. O aval solidário é uma das formas mais efetivas de colateral social. Nesse sistema, os tomadores de empréstimos formam grupos, no qual os membros se avalizam mutuamente. Dessa forma, os beneficiários fiscalizam uns aos outros para evitar a inadimplência e o cancelamento dos empréstimos, reduzindo os efeitos negativos da assimetria de informação existente entre as instituições de microfinanças e os seus clientes, tais como a seleção adversa e o risco moral. Com o aval solidário, esse problema é minimizado, já que, dentro da vizinhança, o fluxo de informações entre as pessoas é maior.

os recursos financeiros às populações mais pobres, o que demandaria a implementação de um novo tipo de instituição, adequada ao perfil dessas populações; o segundo aponta para uma aproximação a modelos alternativos de instituições que garantam o acesso aos recursos financeiros por meio de sistemas auto-organizados.

Em face à crença de que as soluções para os problemas de alocação de recursos sociais, econômicos e ambientais só podem ser solucionados pela ação governamental ou através da competência do mercado, Ostrom (2000) formulou o conceito de gestão coletiva dos bens comuns, em que demonstra que os humanos são capazes de se auto-organizar e de criar iniciativas de cooperação que podem sobreviver por longos períodos, de modo que é preciso entender a viabilidade, mas não a inevitabilidade, dos sistemas auto-organizados. Em vez de confiar completamente nos governos ou nas empresas para proteger os recursos, necessita-se abrir espaço para os cidadãos locais governarem seus próprios recursos. Além disso, a autora afirma que é preciso prover condições para que esses sistemas auto-organizados possam encontrar as melhores formas de se adaptar ao longo do tempo.

Ostrom (2000), ao escrever o livro *O Governo dos Bens Comuns*: a evolução das instituições de ação coletiva, que lhe rendeu o prêmio Nobel na área de economia em 2009, buscou estudar sob quais condições as instituições de propriedade coletiva desempenham a gestão de recursos de forma a satisfazer as necessidades de todos os utilizadores.

Na direção do economicismo, segundo Ostrom (2000), a teoria convencional supõe que quando os indivíduos enfrentam um dilema, devido às externalidades criadas pela ação de outros, eles realizam apenas cálculos estreitos e de curto prazo, os quais levarão todos a se prejudicarem e aos demais a não encontrarem maneiras de cooperar para superar o problema.

Diferente do que a teoria convencional afirma, a autora, baseada em diversas pesquisas empíricas, encontrou outros pressupostos que mostram em quais condições indivíduos podem se apropriar de um recurso de forma cooperada. Com isso, apresenta questões fundamentais para a longevidade dessas organizações, tais como: a comunicação entre os usuários que utilizam um recurso; regras de uso entre usuários que estão próximos e utilizam o mesmo Recurso; e oportunidade para os usuários discutirem e estabelecerem acordos sobre seus próprios níveis de utilização e seus próprios sistemas de penalidades.

Assim, Ostrom (2000) demonstra que os indivíduos envolvidos com a utilização de um recurso são capazes de se auto-organizar e de criar iniciativas de cooperação para solucionar problemas de escassez. A autora complementa que se faz necessário prover condições em que os sistemas auto-organizados possam aprender uns com os ou-

tros, e a partir de estudos cuidadosos, melhores formas de se adaptar e sobreviver ao longo do tempo.

Embora o trabalho de Ostrom (2000) se dedique a casos de uso de recursos naturais, nos últimos anos, a teoria de uso coletivo de bens comuns tem sido utilizada para compreender uma generalidade muito maior de recursos ambientais, econômicos e culturais. Aqui, também, tal teoria foi utilizada, a fim de compreender o uso coletivo de recursos financeiros por meio de instituições auto-organizadas, como é o caso dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento.

Observa-se um conjunto de estudos e políticas que recomendam que o Estado controle a maioria dos recursos, enquanto outros, que a privatização resolva os problemas de acesso ou sobre-exploração. Entretanto, o que se observa no mundo real é que nem o Estado e nem o mercado têm conseguido êxito em manter um uso produtivo e equitativo dos recursos por parte dos indivíduos. Por outro lado, distintas comunidades têm confiado em instituições que não se parecem nem com o Estado e nem com o mercado, para regular alguns sistemas de recursos com níveis razoáveis de êxito, durante longos períodos.

Ostrom (2000) busca apresentar um questionamento à convicção, de muitos acadêmicos e analistas de políticas públicas, de que a única maneira de solucionar problemas de utilização de recursos de uso comum é as autoridades externas imporem plenos direitos de propriedade privada ou regulações centralizadas. Ao mesmo tempo, ressalta que nem sempre os acordos institucionais criados pelos próprios usuários de bens comuns, e não por autoridades externas do Estado ou do mercado, alcançam soluções ótimas.

Assim, a autora propõe um marco teórico que contribui para identificar variáveis que devem ser incluídas em qualquer esforço por explicar e prever quando é mais provável que os usuários de bens comuns, em pequena escala, se auto-organizem e governem de maneira efetiva seus próprios recursos, e quando será mais provável que fracassem.

Para Ostrom (2000, p. 310), "este marco teórico não só deve proporcionar modelos mais úteis, mas também, e de maneira importante, brindar-nos com um marco geral, que ajude a direcionar a atenção dos analistas para variáveis importantes, que devem ser levadas em conta nos trabalhos empíricos e teóricos".

Não se trata de um modelo que pode ser aplicado de forma geral em qualquer contexto, mas, nesse caso, de um modelo útil para caracterizar o comportamento de usuários que utilizam recursos de uso comum em pequena escala. Em tais situações, ressalta a autora, os indivíduos se comunicam repetidamente e interagem entre si em um marco físico localizado, ou seja, em um mesmo território. Desse modo, é possível que aprendam em quem confiar, que efeitos terão suas ações sobre os demais e sobre os

recursos, e como organizar-se para obterem proveito e evitarem danos. Quando os indivíduos vivem esse tipo de situação durante um tempo considerável e desenvolvem normas compartilhadas e padrões de reciprocidade, passam a possuir um capital social com que podem construir acordos institucionais para resolver os dilemas de uso de recursos comuns.

Para Ostrom (2000, p. 311), "as políticas públicas baseadas na noção de que todos os usuários de recursos de uso comum são incompetentes, e que devem impor a eles regras, pode destruir o capital institucional acumulado durante anos de experiência em casos locais particulares".

Ostrom (2000) apresenta questões que permitem entender, no marco para análise de auto-organizações que utilizam recursos de uso comuns, por que alguns usuários podem criar novas regras, conseguir participação quase voluntária e monitorar o cumprimento das regras estabelecidas por eles, enquanto que outros não conseguem fazê-lo?

Os recursos de uso comum dizem respeito a um sistema de recursos naturais ou criados pelo homem, portanto, podem-se considerar recursos materiais ou imateriais, tais como: áreas de pesca, estacionamentos, servidores de internet, recursos financeiros, moeda, manifestações tradicionais, entre outros. O acesso a recursos de uso comum pode limitar-se a um só indivíduo ou empresa, a diversos indivíduos ou grupos de indivíduos que usam o sistema de recursos simultaneamente. Ostrom (2000) busca elaborar uma explicação coerente e geralmente aceita de como um conjunto de pessoas pode resolver um problema de ação coletiva no qual estão envolvidas: A provisão de um conjunto de novas instituições consiste em organizações de arranjos institucionais para promover o bem-estar dos participantes. Assim, um conjunto de indivíduos envolvidos em uma situação concreta pode resolver o problema da provisão institucional através dos mecanismos de confiança e do sentido de comunidade (BATES, 1988 apud Ostrom, 2000).

O estabelecimento de compromissos críveis, nesse caso, entre os próprios usuários, institui regras que restringem severamente as ações autorizadas. Tais regras definem, por exemplo, quantidades, tempo, período em que podem utilizar os recursos, tecnologias etc. Se todos seguem essas regras, os recursos serão alocados de maneira mais eficiente, reduzindo os níveis de conflito e o próprio sistema de recursos será preservado ao longo do tempo. Cada usuário pode prometer: "Cumprirei com meus compromissos se os outros cumprirem com os deles".

Os usuários de um recurso de uso comum devem – se querem resolver o problema do compromisso sem um agente externo que os obrigue a cumprir – promover o monitoramento mútuo das atividades e estar dispostos a impor penalidades para manter um alto nível de compromisso.

Para a autora, os problemas de provisão institucional, compromissos críveis e monitoramento mútuo são questões de desenho institucional. A explicação se baseia, em grande medida, nos pressupostos relativos a indivíduos que podem falhar, mas que adotam normas e perseguem estratégias contingentes em ambientes complexos e incertos. Pode-se esperar que esses indivíduos estabeleçam compromissos contingentes para cumprir regras quando:

- a) definam um conjunto de usuários autorizados para utilizar os recursos. Indivíduos ou famílias com direitos para extrair unidades de recursos do sistema de recursos de uso comum devem estar claramente definidos, do mesmo modo que os seus limites;
- b) se relacionem com o tipo de recurso e com a comunidade de usuários. As regras de uso que restringem o tempo, o lugar, a tecnologia e a quantidade de unidades de recurso se relacionam com as condições locais e com as regras de provisão que requerem trabalho, materiais e/ou dinheiro;
- c) estas sejam definidas, ao menos em parte, pelos usuários locais. A maioria dos indivíduos afetados pelas regras operacionais pode participar de sua modificação;
- d) sejam monitoradas por indivíduos responsáveis pelos usuários locais. Os monitores que vigiam de maneira ativa as condições do sistema de recursos de uso comum e o comportamento dos usuários devem contar com estes, ou são eles os próprios usuários; e,
- e) sejam utilizadas penalidades graduais. Os apropriadores que violam as regras recebem penalidades graduais (dependendo da gravidade e do contexto da infração) por parte dos outros usuários.

Assim, para Ostrom (2000):

Quando os indivíduos enfrentam regras que satisfazem esses critérios, podem estabelecer um compromisso seguro, vantajoso e crível. O compromisso consiste em seguir as regras quando: 1) os indivíduos colocados em situações similares adotem o mesmo compromisso, e 2) quando os benefícios líquidos no longo prazo, que irão receber utilizando essa estratégia, sejam maiores que os de longo prazo para indivíduos que seguem estratégias dominantes de curto prazo (OSTROM, 2000, p. 314).

Essas regras são consideradas vantajosas na medida em que a maioria dos usuários as segue. Estes estarão em melhores condições do que se optarem por seguir as estraté-

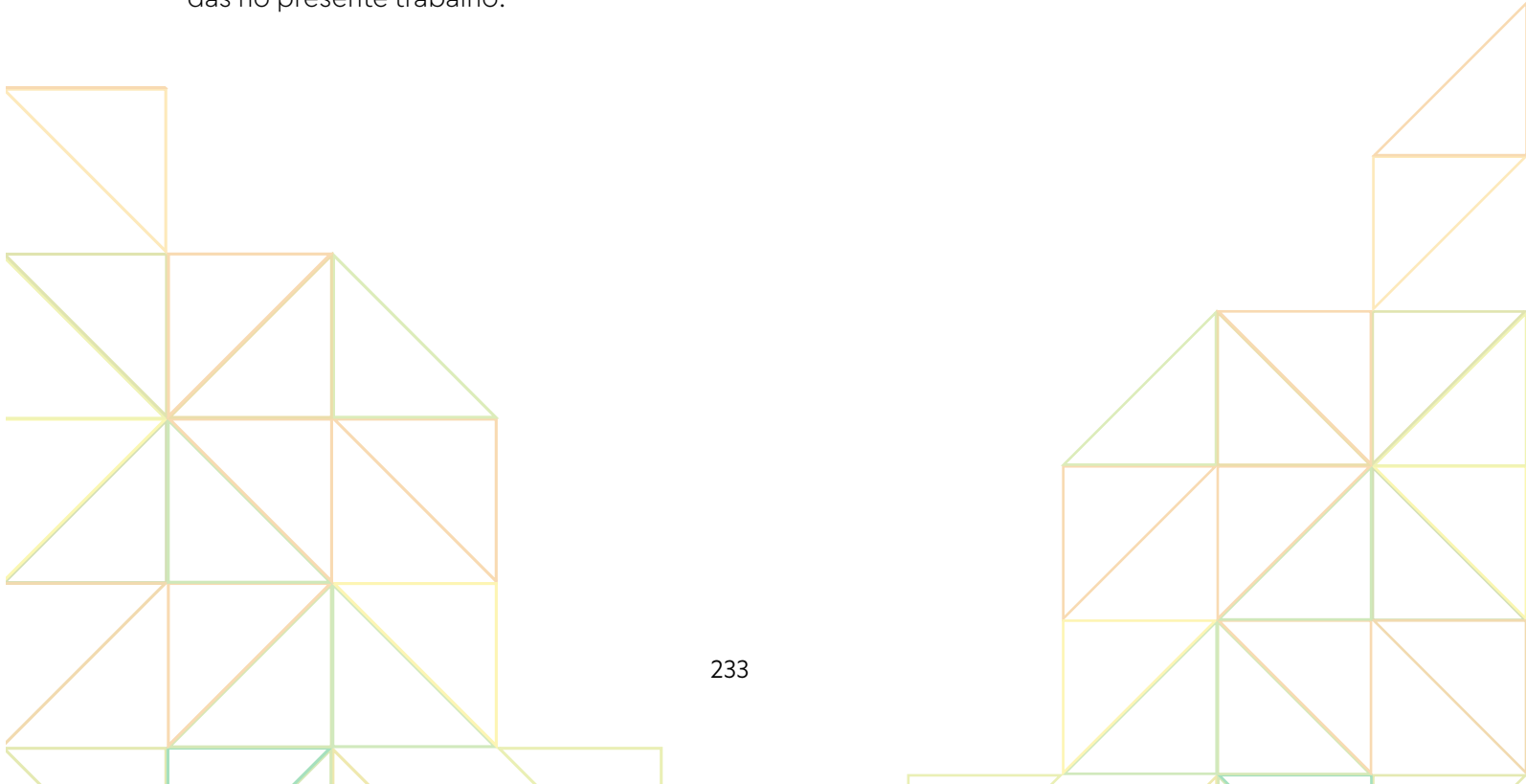
gias dominantes de curto prazo, em que os indivíduos escolhem ações individuais. É uma maneira segura, na medida em que os usuários que a adotam não podem ser explorados por muito tempo por usuários que rompem com seus compromissos. Trata-se de um autocompromisso declarado que permite seguir a estratégia "eu faço se você faz", e se torna crível quando existe monitoramento, porque cada usuário sabe que há probabilidade de os desvios serem descobertos. Quando se descobrem as infrações de uma regra por parte de um usuário, se amplia a probabilidade de que os demais reduzam sua taxa de cumprimento da regra, se não houver penalidade.

Devido aos diferentes graus que a penalidade pode atingir, os usuários que se comprometem com essa estratégia sabem que o descumprimento de alguma regra irá implicar punições, conforme o grau do desvio realizado. No entanto, a maneira com que as regras são construídas consiste em perdoar deslizes ou erros ocasionais e permite aos usuários evitar altos custos que podem resultar da aplicação rígida das regras. De outro modo, se um usuário infringe várias vezes a regra, sem ser descoberto, é necessário reconsiderar a eficácia do sistema de monitoramento para evitar casos similares.

Ostrom (2000) conclui que

o monitoramento e as penalidades graduais são necessárias para manter a taxa de cumprimento das regras o suficientemente alta, como para evitar que se desencadeie um processo em que as taxas mais altas de infração de regras conduzam a incrementos subsequentes nas taxas de infração das regras (OSTROM, 2000, p. 315).

Conforme visto, a abordagem de Ostrom (2000) permite compreender uma generalidade maior de instituições auto-organizadas que utilizam recursos de uso comum em pequena escala, bem como um entendimento renovado acerca das iniciativas estudadas no presente trabalho.



8 GESTÃO COLETIVA DOS BENS COMUNS: APORTES NECESSÁRIOS PARA UM DEBATE ACERCA DOS BCDS, A PARTIR DO CASO DE MATARANDIBA

A partir da categoria da gestão coletiva dos bens comuns, de Ostrom (2000), buscamos compreender sob quais condições o BCD Ilhamar desempenha a alocação dos recursos financeiros disponíveis – os mecanismos de crédito, moeda social e acompanhamento – na comunidade de Matarandiba. Trata-se de elucidar como essa organização de propriedade coletiva desempenha a gestão dos recursos financeiros de modo a satisfazer a necessidade dos seus usuários. Assim, o BCD Ilhamar será avaliado a partir das categorias de gestão coletiva dos bens comuns, considerando as estratégias adotadas para gestão dos recursos financeiros, destacando cinco questões: usuários dos recursos, tipo de recurso, definição das regras de uso, monitoramento e penalidades.

Analisamos a governança do BCD Ilhamar buscando explicar como seus usuários, a partir de decisões consensuais tomadas no âmbito da Associação Comunitária Ascoma, desempenham a gestão dos recursos financeiros empregados no BCD Ilhamar, no intuito de prover soluções para os problemas de acesso a serviços financeiros e bancários, na comunidade de Matarandiba.

a) *Definição dos usuários autorizados a utilizar os recursos e limites do uso* – a ideia pretendida por Ostrom (2000) diz respeito aos limites dos recursos estabelecidos, ou seja, a quantidade de recursos que cada usuário ou grupo de usuários pode acessar num determinado período.

A comunidade definiu que os serviços do BCD Ilhamar estariam voltados, exclusivamente, aos moradores do território de Matarandiba; no entanto, esse acesso impõe condições que vão desde ser maior de idade, 18 anos, até a disposição para integrar as atividades da rede local de economia solidária e a aceitação da moeda social Concha. No caso dos jovens, criou-se uma linha de crédito específica para jovens a partir de 16 anos

de idade, desde que estivessem ligados a alguma atividade produtiva ou de prestação de serviços na comunidade.

A definição dos usuários que teriam acesso aos serviços do BCD Ilhamar foi classificada de forma geral, ou seja, moradores de Matarandiba. No entanto, cabiam alguns requisitos: a) primeiro, o tempo de moradia na comunidade – pessoas que moravam há menos de um ano não poderiam utilizar os serviços, a não ser em situações específicas que seriam avaliadas pelo CAC; b) pessoas que não residiam de forma fixa – visando a coibir o acesso por parte de veranistas; c) histórico de relações de boa vizinhança do usuário – moradores que se envolvem em constantes conflitos e não possuem credibilidade na comunidade deveriam ser atendidos com bastante cuidado e de forma progressiva, sem comprometer os recursos e a credibilidade do BCD Ilhamar, podendo até se exigir dele que outro morador o avalize.

Essa questão torna-se fundamental, pois diz respeito à longevidade da utilização dos recursos financeiros disponíveis no BCD Ilhamar, ou seja, a quantidade de vezes que um mesmo usuário pode acessá-los. Em Matarandiba, observou-se a definição de regras relativas a essa questão, pois, no processo de constituição do BCD Ilhamar, os membros/usuários já haviam percebido os limites dos recursos financeiros com os quais deveriam lidar. Com isso, foi preciso impor limites ao seu uso.

Conforme os dados levantados na pesquisa, os limites faziam referência a duas questões: a primeira, em relação aos valores dos créditos; e, a segunda, em relação à quantidade de vezes que um usuário poderia solicitar crédito durante um mesmo período.

Os limites dos valores a serem solicitados para cada linha de crédito, conforme é mostrado na Tabela 1, como os créditos para consumo, produção, reforma e cred jovem, são claramente definidos, bem como as taxas de juros e os prazos de pagamento. As definições de valor, juros e prazo não dizem respeito à rentabilidade ou acumulação do capital, como são, comumente, tratadas nas instituições financeiras de mercado, mas, sim, à circulação dos recursos no território.

Dito de outro modo, os limites estabelecidos apontam para democratização do acesso aos recursos financeiros ao longo do tempo, uma vez que, devido ao fato de serem restritos, a sua divisão e limitação no tempo parecem permitir que sejam utilizados por mais usuários e por maior tempo. Assim, na medida em que um crédito é devolvido, de acordo com as regras combinadas, esse recurso torna-se disponível outra vez, para um novo usuário. A finalidade dos juros, nesse caso, é recompor possíveis perdas e contribuir com as despesas administrativas de funcionamento. O entendimento a que se chega é de que o BCD Ilhamar opera através de uma lógica de circularidade dos recursos financeiros, fazendo referência à circulação de um mesmo recurso “na mão” de diferentes usuários.

Já houve situações em que o crédito não foi devolvido (inadimplência) e isso obrigou o BCD Ilhamar a reduzir o número de usuários atendidos com crédito, ou seja, limitou a circulação de recursos para outros usuários. No início das atividades do BCD Ilhamar, houve um caso emblemático em que um usuário solicitou o valor do limite máximo – na ocasião, R\$ 300,00 – da linha de produção, para aquisição de uma rede de pesca. O BCD Ilhamar, empolgado com o início das atividades, fez uma avaliação positiva para a liberação do crédito, mesmo ouvindo ressalvas na reunião do CAC sobre o histórico de conflitos desse morador. O usuário nunca devolveu os recursos e nem esteve disposto a negociar, caracterizando um caso de má-fé. Conforme as regras, esse usuário foi excluído de todas as possibilidades de acesso ao BCD Ilhamar e às demais iniciativas da Rede Matarandiba.

No ano de 2010, o BCD Ilhamar recebeu um novo aporte de recursos – R\$ 10 mil – através do Projeto Ecosmar, financiado pela Dow. Diante da disponibilidade de mais recursos, a Ascoma, no início de 2011, convocou uma assembleia geral com a finalidade de discutir uma nova política de crédito. Essa reunião resultou na revisão dos limites de cada linha de crédito, com a ampliação de seus valores. A Tabela 1 refere-se aos valores dessa nova política de crédito.

O outro limite imposto diz respeito à quantidade de vezes que um usuário pode solicitar crédito. Essa regra consiste em proibir uma nova solicitação de crédito, por parte do usuário ou outro membro de sua família, sem que as parcelas do crédito anterior tenham sido liquidadas. Essa regra é importante, primeiro, para evitar a concentração de recursos com um único usuário e, segundo, para que o maior número de famílias seja beneficiado. O BCD Ilhamar registrou, no final do ano de 2012, que praticamente todas as famílias de Matarandiba já tinham acessado os serviços de microcrédito e moeda social.

Acrescenta-se a essas duas regras de utilização dos recursos outra que se refere às situações de inadimplência. Conforme se observou, o BCD Ilhamar entende que os usuários que se encontram nessa situação passam a ter restrições no uso do recurso, e isso se estende à sua família. Enquanto os recursos solicitados não são devolvidos, o usuário e sua família ficam impedidos de solicitar novo crédito. O entendimento do BCD Ilhamar é que essa ação contribui com a organização financeira da família, reduzindo sua possibilidade de endividamento, além de funcionar como incentivo à devolução dos créditos solicitados. Tal situação poderá ser revertida caso o CAC avalie que o usuário precisa de um novo crédito para aplicar na geração de renda e, assim, conseguir devolver o crédito. No entanto, isso só ocorre em caso de crédito para produção.

O mesmo tipo de regra ocorre com a moeda social, pois os créditos nessa modalidade não possuem juros, porém, caso haja atraso na devolução, passa-se a calcular juros como se o crédito fosse tomado em Real.

Esses critérios, definidos pelos usuários, acerca dos limites de acesso aos recursos, buscam representar um maior interesse pela distribuição equitativa e controle da longevidade dos recursos financeiros do BCD Ilhamar. Essa opção tem permitido a continuidade ininterrupta dos serviços durante seis anos de atividade.

b) *Tipo de recurso* utilizado pela comunidade – nota-se que as regras elaboradas para funcionamento do BCD Ilhamar refletem a especificidade que possuem os recursos financeiros, tais como o seu significado e as condições reais sob as quais capta esses recursos. Nesse sentido, torna-se um desafio a intenção pretendida, pois, em geral, os usuários estão acostumados com outro tipo de relação referente à gestão de recursos financeiros, aquela praticada por instituições do mercado financeiro.

No BCD Ilhamar, os usuários são incentivados a assumir a gestão dos recursos financeiros, a estabelecer regras, monitorar e aplicar penalidades. É por esse motivo que o trabalho realizado consiste em investir tempo significativo em processos de sensibilização e formação dos usuários acerca da gestão coletiva dos seus próprios recursos, ou seja, voltada para a autogestão. Os trabalhos realizados pelas agentes de crédito também se voltam para essa finalidade.

Conforme se levantou na entrevista, os casos de inadimplência estão, na maioria das vezes, diretamente vinculados a situações em que o usuário não está implicado com as atividades do BCD Ilhamar e nem mesmo com as demais iniciativas da Rede Matarandiba, o que o faz não compreender a lógica da cooperação e reciprocidade praticada, e enxergá-lo como uma organização similar a outras, simplesmente para obter crédito.

A utilização das Conchas também revela um elemento importante da dimensão simbólica do uso dos recursos financeiros. Conforme resultados da pesquisa, a Concha é amplamente usada pela comunidade de Matarandiba não apenas devido às regras estabelecidas para o acesso ao crédito, mas também aos esquemas simbólicos que a Concha mobiliza acerca da identidade e cultura locais.

Outra questão diz respeito às condições sob as quais o BCD Ilhamar consegue captar recursos para empregar nas atividades de microcrédito e circulação da Concha. Conforme destacado, os recursos utilizados são oriundos das etapas do Projeto Ecosmar, financiado pela Dow, que chegou ao ano de 2012 com um total de R\$ 18 mil. Essa condição coloca a sua atuação, por vezes, em situação delicada, pois alguns usuários que não estão implicados com a causa do BCD Ilhamar acabam por entender que os recursos não são da comunidade e, sim, da Dow, e que, portanto, estão desobrigados de devolver, já que tal fato não implicaria problemas, pois os recursos pertencem a uma grande empresa multinacional que poderia efetuar novas doações.

No entanto, conforme apontado pelas agentes de crédito, esse tipo de compreensão pode gerar uma situação generalizada de insegurança, além de comprometer todo o trabalho do BCD Ilhamar. Mesmo que haja novas injeções de recursos, a relação de confiança entre os usuários estaria comprometida e a circulação dos recursos impedida de acontecer. As ações de formação, além de acompanharem o andamento dos usuários e dos seus empreendimentos, cumprem, também, a função de afastar o risco de desregular as relações de confiança entre os usuários.

Nesse sentido, têm sido empreendidas, por parte do BCD Ilhamar, outras estratégias de mobilização dos recursos, principalmente referentes à participação em editais públicos de apoio às finanças solidárias, bem como de constituição de fundos de crédito comum entre os demais BCDs do estado da Bahia. Desde 2011, tais BCDs passaram a se articular em rede, no sentido de propor soluções conjuntas de mobilização de recursos.

c) Participação na definição e modificação das regras de uso e funcionamento – no BCD Ilhamar, existem alguns princípios que se traduzem na elaboração de um conjunto de regras de funcionamento. As regras de gestão foram definidas como forma de conduzir e orientar o trabalho cotidiano no BCD Ilhamar, no que se refere, principalmente, aos trabalhos do CAC e das agentes de crédito. O CAC constitui uma parte importante do BCD Ilhamar, pois representa a credibilidade do funcionamento do Banco perante seus usuários. Nesse sentido, suas regras de funcionamento levam em conta critérios objetivos, como valores de solicitação e capacidade de pagamento, bem como critérios mais subjetivos, como confiança, proximidade e necessidade dos usuários. Os procedimentos criados para o trabalho das agentes de crédito estão relacionados, principalmente, ao tipo de informações que devem ser repassadas ao usuário, às informações que devem ser recolhidas no momento de uma solicitação de crédito, ao acompanhamento aos usuários e empreendimentos para aplicação dos valores solicitados e, ainda, às situações de inadimplência, em que se deve realizar a cobrança.

No que se refere ao funcionamento da moeda social Concha, estão envolvidos o BCD Ilhamar, os usuários e os comerciantes, pois cada um desses atores possui responsabilidades no funcionamento do sistema: ao BCD cabe a oferta de créditos em moeda social, estabelecer a rede de adesão dos comerciantes e o acordo de uso das Conchas; aos comerciantes, a prática de descontos, aceitar a moeda social e obedecer aos períodos de troca; e aos usuários, o ato de compra de produtos e serviços utilizando a Concha. Todos esses procedimentos dão sentido e segurança à circulação da moeda social Concha, no intuito de fortalecer a economia local e financiar o consumo, satisfazendo as necessidades básicas das famílias de Matarandiba.

Observa-se que essas regras funcionam como um tipo de suporte à estrutura do BCD Ilhamar, apontando para manutenção dos seus princípios e do interesse coletivo dos usuários. De um lado, aproxima as relações de acesso aos recursos financeiros, as quais,

no mercado usual, são marcadas pela impessoalidade, e, do outro, soluciona o acesso a recursos financeiros para satisfação de algumas necessidades, que se encontravam insatisfeitas no marco dos serviços financeiros e bancários disponibilizados pelas instituições convencionais. Nesse sentido, são os próprios usuários provedores e consumidores dos recursos.

A definição das regras e a sua modificação se baseiam na participação dos próprios usuários que criaram e fazem a gestão do BCD Ilhamar. Observa-se que essas regras, em particular sua modificação/atualização, são uma espécie de resposta às novas situações encontradas no ambiente, no sentido de adaptá-las a melhores condições ao longo do tempo. Tais regras referem-se ao conjunto de princípios e normas de funcionamento que também apoiam a governança do BCD Ilhamar. Esses princípios dizem respeito à natureza de sua instituição e ao tipo de ações desenvolvidas. Conforme visto acima, trata-se de uma organização comunitária criada e gerida pelos próprios moradores de Matarandiba, os quais definiram as regras de acesso aos serviços e a gestão do BCD Ilhamar, objetivando a participação, a sustentabilidade e a continuidade da organização, além do controle e transparência da gestão.

Observa-se que essas regras funcionam como um tipo de suporte à estrutura do BCD Ilhamar, apontando para manutenção dos princípios e interesse coletivo dos usuários. As regras, por um lado, aproximam os usuários (produtores, comerciantes e consumidores – atores locais), e, por outro, buscam solucionar o acesso a recursos financeiros a fim de satisfazer algumas necessidades não atendidas no marco dos serviços financeiros e bancários disponibilizados pelas instituições convencionais.

d) Monitoramento do uso dos recursos e do comportamento dos usuários – diz respeito a um conjunto de ações que são realizadas pelos próprios usuários que estão diretamente envolvidos com a gestão do BCD Ilhamar, visando manter o equilíbrio do sistema e o bom uso dos recursos. Observou-se que a dimensão do monitoramento dos recursos e dos usuários é uma questão fundamental para a prática e o alcance dos objetivos, pois está diretamente relacionado com a permanência do sistema, e, em certa medida, é o que tem permitido a sua durabilidade ao longo do período estudado.

Viu-se que a utilização dos serviços financeiros do BCD Ilhamar (microcrédito e moeda social Concha) exige contraprestações dos usuários. Nessa situação, instaura-se um paradoxo de relação obrigada e desobrigada ao mesmo tempo, já que, no caso dos créditos solicitados, a devolução acontece em condições quase voluntárias, pois os usuários, na maioria das situações, preferem cumprir com as regras acordadas. Os que não cumprem ficam expostos à pressão moral dos vizinhos, da família e das agentes de crédito do BCD Ilhamar.

Assim, os usuários, na maior parte das vezes, preferem pagar os créditos por uma questão da confiança depositada neles, gerando uma relação de reciprocidade. O resultado é um nível de inadimplência bastante reduzido. Conforme a Tabela 2 apresentada no capítulo anterior, a inadimplência acumulada (2008-2012) representa menos de 5% do total de créditos liberados (525). Além disso, as repetidas operações de crédito entre um mesmo usuário e o BCD Ilhamar favorecem a manutenção dos compromissos e da reciprocidade. Há casos em que os usuários já renovaram cerca de dez vezes o crédito, tornando mais simples a avaliação e o monitoramento.

Assim, parece haver um tipo de comonitoramento entre os usuários, na medida em que percebem que os demais usuários também cumprem com os acordos estabelecidos. Dito de outro modo, cada usuário quer saber se os demais estão cumprindo os acordos e devolvendo os créditos, pois, se tomam conhecimento de um caso em que não houve devolução dos recursos sem nenhuma sanção, essa situação pode se alastrar entre os demais usuários. Para que isso não ocorra, é importante que os usuários tomem conhecimento dos níveis de inadimplência e que as penalidades sejam críveis, para que possam manter seu nível de confiança. É nesse sentido que as agentes de crédito afirmam que se faz necessário, no momento do atendimento e acompanhamento dos usuários, deixar claro que o não cumprimento das regras, ou seja, a não devolução dos créditos, por exemplo, incorrerá em penalidades, o que pode significar que certo nível de coerção é necessário à manutenção da confiança e da credibilidade do sistema.

O que também se pode observar é que esse tipo de monitoramento implica custos de relações pessoais às vezes altos. As agentes de crédito são, constantemente, vítimas dessa situação, uma vez que o seu papel de monitoramento é confundido com as relações sociais de proximidade. Os usuários que são cobrados, por vezes, declaram que estão sendo perseguidos pelas agentes de crédito, geralmente suas vizinhas em Matarandiba. Contudo, a manutenção das regras e do monitoramento tem revelado grande capacidade de produzir benefícios coletivos e a continuidade do BCD Ilhamar ao longo do tempo, podendo-se verificar uma quantidade razoável de acesso aos serviços financeiros básicos e os reduzidos níveis de inadimplência.

e) Estabelecimento de penalidades para descumprimento das regras – refere-se a determinados tipos de sanções que foram criadas para coibir, principalmente, a não devolução dos créditos, e para controle da circulação da Concha. No caso do microcrédito, já se viu que a não devolução, depois de tentativas de negociação, acarreta na proibição de novas solicitações do usuário e de membros de sua família, e na exclusão de outras iniciativas da Rede Ecosmar, tais como acesso aos serviços do infocentro, participação em projetos e em outras iniciativas da Rede. Cabe apontar que as possibilidades de negociação são inúmeras, inclusive cabendo sugestões do usuário para a modalidade de pagamento, seja com serviço ou doação de algum bem que seja aceito pelo BCD

Ilhamar, mas, principalmente, com a divisão das parcelas em um número maior de meses, de modo que fique mais confortável e possível sanar a dívida por parte do usuário.

No caso da Concha, houve situações em que um comerciante aceitou que um usuário trocasse as Conchas por Real em seu comércio, contrariando as regras estabelecidas, já que apenas os comerciantes podem fazer esse tipo de troca junto ao próprio BCD Ilhamar. As penalidades relacionadas ao uso da Concha de forma indevida indicam a não aceitação de novas solicitações de crédito por parte desse usuário.

Cabe apontar que a aplicação das penalidades não constitui uma prática rotineira e nem se apresenta de modo rígido no BCD Ilhamar. Elas ocorreram em poucas situações, quando se esgotaram as tentativas de negociação. A aplicação de uma dessas penalidades é seriamente avaliada pelo CAC, buscando minimizar situações de constrangimento público. No entanto, os membros do CAC apontam que essas penalidades precisam existir e serem críveis, sob risco de a ação do BCD Ilhamar cair no descrédito por parte de seus usuários. Elas impedem que se repitam os descumprimentos e que os demais usuários desconfiem da gestão do Banco.

Finalmente, a experiência do BCD Ilhamar mostra como os resultados da auto-organização e da cooperação, combinados às condições apresentadas, permitem a longevidade da instituição e a satisfação da necessidade por acesso a recursos financeiros dos seus usuários, para solucionar problemas em pequena escala.

Assim, concluímos que o BCD Ilhamar, ao longo dos seus cinco anos de atuação analisados, reuniu as condições que permitiram, através dos seus diferentes mecanismos, realizar a gestão e alocação dos seus recursos financeiros, minimizando os problemas de acesso a serviços financeiros e bancários para a comunidade de Matarandiba.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se compreender sob quais condições o Banco Comunitário de Desenvolvimento Ilhamar desempenha a alocação e gestão de recursos para provisão de serviços financeiros na comunidade de Matarandiba.

Com base no presente trabalho de pesquisa, considera-se que as categorias analisadas, baseadas nas categorias empregadas por Ostrom (2000), permitiu-se avançar na compreensão do BCD Ilhamar quanto à sua organização, quanto à definição de regras e de quem participa de suas decisões. Durante o período estudado, abril de 2008 a dezembro de 2012, essas questões estiveram presentes de forma fundante, estruturando as ações e dando sentido à prática do BCD Ilhamar, além de influenciar, sobremaneira, nos resultados alcançados.

Essas questões dizem respeito à relação entre os usuários e a utilização dos recursos, a participação na definição e modificação das regras, além de práticas de monitoramento e uso de penalidades.

Assim, reafirma-se a centralidade da gestão coletiva, para compreender a experiência e a longevidade do BCD Ilhamar, no sentido de participar das soluções que avançam para ampliar o acesso aos recursos financeiros da sociedade.

Nota-se que a oferta dos serviços financeiros e não financeiros do BCD Ilhamar, fundados numa organização autogerida baseada em princípios de cooperação e solidariedade, parece contribuir para a superação de dilemas básicos vivenciados na comunidade, como o acesso precário a serviços financeiros e bancários.

No entanto, cabe apontar alguns desafios que estão postos à experiência do BCD Ilhamar. Esses desafios estão relacionados a quatro aspectos: mobilização de recursos financeiros, formação e capacitação dos membros e usuários, articulação com outras organizações de finanças solidárias e reconhecimento institucional de suas ações.

No que diz respeito à mobilização de recursos, embora se verifique a multiplicidade de arranjos, observa-se que os montantes captados permanecem limitados, uma vez que os valores disponíveis não são capazes de financiar de forma efetiva empreendimentos produtivos, pois exigem um volume maior de recursos. Esse fator limita a capacidade de o BCD Ilhamar fortalecer a oferta de bens e serviços na própria comunidade. Nesse sentido, trata-se de um desafio que está posto, qual seja, desenvolver a capacidade de mobilizar recursos da própria comunidade, através da venda de serviços e da articula-

ção com outras instituições que possam operar de forma conjunta, inclusive aportando outros serviços distintos do microcrédito, tais como os microsseguros.

A formação e a capacitação dos membros e usuários são consideradas um ponto fundamental para o funcionamento do BCD Ilhamar, uma vez que a mudança cultural em relação ao acesso de serviços financeiros não se dá automaticamente no interior da comunidade, mas supõe um amplo processo de mudança em relação à utilização e gestão de serviços auto-organizados, o que sugere uma ampliação da participação dos próprios usuários na sua definição e monitoramento. Outro aspecto da formação está relacionado aos conhecimentos desenvolvidos acerca da gestão financeira do BCD Ilhamar, o que implica a aplicação de métodos e uso de instrumentos de gestão e controle. Para os que estão diretamente envolvidos na gestão do BCD Ilhamar, isso supõe um desafio de aprendizado, manutenção, atualização e circulação de conhecimentos e uso de ferramentas.

Quanto à articulação com outras organizações, parece fundamental a conexão com entidades congêneres às finanças solidárias, no sentido de atuar através de arranjos na oferta dos serviços e incidência sobre políticas públicas que favoreçam o desenvolvimento do setor. Nesse sentido, torna-se relevante o papel do BCD Ilhamar em articular os demais BCDs no estado da Bahia para atuarem em rede.

No que diz respeito ao reconhecimento institucional de sua prática, supõe-se um desafio ainda maior, no sentido de buscar políticas públicas e um marco institucional jurídico que reconheça sua ação enquanto instituição voltada à superação da condição de exclusão financeira que vive parte significativa da população. No entanto, esse último desafio não pode ser alcançado exclusivamente pelo BCD Ilhamar, mas, sim, por todas as experiências de finanças solidárias que não gozam de reconhecimento no marco jurídico nacional.

Por fim, considera-se que as análises do presente trabalho podem contribuir para as pesquisas acerca das Finanças Solidárias e de modelos alternativos de governanças, com a finalidade de promover o acesso aos serviços financeiros e bancários.

Assim, entende-se que o presente estudo pode ensejar a continuidade de pesquisas que sistematizem melhor as condições de organização e gestão de BCDs e qual o contexto que favorece o seu desenvolvimento.

10 REFERÊNCIAS

ANGUERA, M. T. **Metodologia de la observación en las ciencias humanas**. Madrid: Cátedra, 1989.

CRESWELL, L. W. **Projeto de pesquisa**: métodos, qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROCCO, M.; SANTOS, F.; FIGUEIREDO, A. T. L. **Exclusão financeira no Brasil**: uma análise regional exploratória. Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2011. (Textos para Discussão).

DYMSKI, G. Banking strategy and financial exclusion: tracing the pathway to globalization. **Economia**, Curitiba, v. 31, n. 1, p. 107-143, jan./jun. 2005.

FRANÇA FILHO, G. C. **Bancos comunitários de desenvolvimento (BCD's) como expressão de finanças solidárias**: por uma outra abordagem da inclusão financeira. 1. ed. Fortaleza/CE: Arte Visual, 2013. 107p.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **Economia solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: EDUFRGS, 2004.

GLOUKOVIEZOFF, Georges. De la bancarisation de masse à l'exclusion bancaire puis sociale. **Revue Française des Affaires Sociales**. 3/2004 (n. 3), p. 9-38. Acesso: www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2004-3-page-9.htm.

GODOY, C. K. et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

IPEA. **O Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS)**, 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110112_sips_bancos.pdf. Acesso em: 10 mar. 2013.

KUMAR, A. (coord.). **Brasil**: acesso a serviços financeiros. Rio de Janeiro: IPEA/Banco Mundial, 2004.

LAVILLE, J. L.; JANÉ, J. G. **Crisis capitalista y economia solidaria**: una economia que emerge como alternativa real. Barcelona: ICARIA, 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OSTROM, E. **El gobierno de los bienes comunes**: la evolución de las instituciones de acción colectiva. México: Universidad Nacional Autónoma de México. 2000.

PROJETO ECOSMAR. **Texto Base**. Vera Cruz-BA, jul. 2007.

PROJETO ECOSMAR. **Relatório Final: etapa I**. Vera Cruz-Ba, maio 2008.

RUIZ, R. M. **Análise territorial dos serviços no Brasil**: polarização com frágil dispersão. Brasil: CEPAL/IPEA, 2006.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SOUZA, J. et al. **A ralé brasileira**: quem é e como vive. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

AVALIADORES 2ª EDIÇÃO

Agradecemos aos avaliadores da 2a Edição do Prêmio Academia ICE.

PROFESSORES

- Sérgio Lazzarini (Insper)
- Leandro Simões Pongeluppe (Insper)
- Tania Maria Vidigal Limeira (FGV)
- Patricia Mendonça (EACH-USP)
- Silvia Marina Pinheiro (FGV)
- Edson Sadao Iizuka (FEI)
- Tania Pereira Christopoulos (EACH-USP)
- Graziella Maria Comini (FEA-USP)
- Nelson Nogueira (Grupo Laureate)
- Angélica Rotondaro (St. Gallen)
- Lauro Gonzalez (FGV)
- Patricia Maria E. Mendonça (EACH-USP)
- Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias (EACH- USP)
- Ismael Rocha (ESPM)
- Tania Pereira Christopoulos (EACH-USP)
- Nobuiuki Costa Ito (Ibmec)

ESPECIALISTAS DO CAMPO

- Sérgio Lazzarini (Insper)
- Leandro Simões Pongeluppe (Insper)
- Tania Maria Vidigal Limeira (FGV)
- Patricia Mendonça (EACH-USP)
- Silvia Marina Pinheiro (FGV)
- Edson Sadao Iizuka (FEI)

EXPEDIENTE

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Adriana de A. Salles Mariano

Instituto de Cidadania Empresarial

Maria Célia M. Toledo Cruz

Instituto de Cidadania Empresarial

Rachel Cavalcanti Stefanuto

Profª Dra Coordenadora Técnica do Prêmio ICE

PRODUÇÃO

Lysandre Ribeiro – Instituto de Cidadania Empresarial

REVISÃO

Renato Deitos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

REC Design

