



3^a EDIÇÃO DO
PRÊMIO ICE

TRABALHOS VENCEDORES



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

Academia ICE

A168p

Prêmio Academia ICE [livro eletrônico] : trabalhos vencedores
3ª edição / Academia ICE. – São Paulo, SP: Instituto de
Cidadania Empresarial, 2021. – (Prêmio Academia ICE; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-80811-06-9

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

3ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

TRABALHOS VENCEDORES





ÍNDICE

1 APRESENTAÇÃO	7
2 REDES SOCIAIS E O SUCESSO DOS PROJETOS DE CROWDFUNDING: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE REDES EGOCENTRADAS NO BRASIL	9
3 EMPRESAS ATUANTES NA BASE DA PIRÂMIDE E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE: QUADRO DE ANÁLISE E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	45
4 A COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS SOCIAIS UM ESTUDO DE CASOS DO BRASIL E DE BANGLADESH	97
5 NEGÓCIOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS	151
6 MAPEAMENTO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E ORGANIZAÇÕES CONGÊNERES NO BRASIL PRÁTICAS DE RECOMPENSAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL	185
7 LISTA DOS AVALIADORES	236





APRESENTAÇÃO

Logo que o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) entra no tema das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto em 2012, identifica em seu planejamento estratégico o papel de articulador, facilitador e gestor de projetos que poderiam ajudar a avançar inovações sociais neste campo. Seu primeiro Programa foi voltado para a academia, particularmente aos professores, por seu papel potencial de promover uma mudança sistêmica no setor, por meio da produção de conhecimento, ações práticas e na formação de futuros talentos para atuarem neste ecossistema, resolvendo problemas socioambientais.

A partir da parceria com 03 universidades (FEA- USP, EAESP- FGV e INSPER), com cofinanciamento do Fundo Latino Americano de Inovações em Economia de Impacto, da Fundação Avina, Rockefeller Foundation, Omydiar e do próprio ICE, iniciamos as primeiras ações do Programa Academia com o objetivo de ampliar e fortalecer a atuação das Instituições de Ensino Superior (IES), na docência, pesquisa e extensão, com foco nas finanças sociais e negócios de impacto. Entre as ações previstas, estava a primeira edição do Prêmio ICE, uma premiação a alunos e seus professores orientadores por seus trabalhos acadêmicos nesta temática.

Nesses últimos 03 anos, muita coisa mudou. O Programa Academia conta com uma rede nacional que envolve 52 professores de 29 instituições de ensino superior de 11 Estados. O tema vem ganhando espaço nas grades curriculares das Instituições de Ensino superior e novas iniciativas de pesquisa e extensão começam a se multiplicar em todo país.

Todo esse esforço e envolvimento de professores e alunos se reflete diretamente na qualidade e na quantidade de projetos recebidos nessa edição do Prêmio ICE 2016. Foram **50 trabalhos de 26 Instituições de Ensino, representando as 05 regiões do país.** Uma comissão de professor e especialistas do campo elegeu 05 deles, como você verá nas próximas páginas, que se destacaram pela qualidade, profundidade das discussões e contribuição para o ecossistema das finanças sociais e negócios de impacto. Olhar para o conjunto destas pesquisas mostra que o tema está gerando uma produção acadêmica brasileira relevante sobre esse tema. Aproveitamos a oportunidade para agradecer a todos os inscritos nessa edição e especialmente ao comitê de avaliação pelas suas contribuições e sua dedicação voluntária.

Deixamos também nossos sinceros cumprimentos a todos os vencedores do Prêmio ICE 2016. Desejamos que esses trabalhos se multipliquem nos próximos anos e gerem reflexões para a consolidação desse campo em construção. Para nós é uma honra premiar alunos e professores e disseminar trabalhos, cujos temas possam inspirar e contribuir para ações práticas na direção das transformações sociais e ambientais que desejamos ver na sociedade.

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

Tenha uma boa e inspiradora leitura!

Equipe Academia ICE



1º LUGAR MESTRADO
ROVIAN DILL ZUQUETTO



Orientador
Jorge Renato Verschoore

**REDES SOCIAIS E
O SUCESSO DOS
PROJETOS DE
CROWDFUNDING:
UM ESTUDO
QUANTITATIVO DE
REDES EGOCENTRADAS
NO BRASIL**

Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS



SUMÁRIO

RESUMO.....	12
INTRODUÇÃO	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2 CONSTRUTOS DE REDES SOCIAIS EM PROJETOS DE <i>CROWDFUNDING</i>	16
2.1 Extensão da rede.....	16
2.2 Coesão da rede	17
2.3 Polarização da rede.....	18
2.4 Centralidade da rede	19
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Análise de redes sociais.....	20
3.2 Operacionalização dos Construtos	21
3.2.1 Extensão da rede	21
3.2.2 Coesão.....	21
3.2.3 Polarização da rede	22
3.2.4 Centralidade da rede	22
3.2.5 Tipo do projeto.....	23
3.2.6 Valor solicitado	24
3.2.7 Variável dependente	24
3.3 Procedimentos metodológicos	24
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
7 REFERÊNCIAS	37
ANEXO 1	42

RESUMO

O financiamento coletivo, ou *crowdfunding*, é um fenômeno crescente que tem auxiliado diversos empreendedores a trazerem suas ideias para a realidade. Compreender como os diversos fatores que cercam este contexto afetam o sucesso dos projetos de *crowdfunding* tem sido fruto de diversos estudos, porém ainda existe muito espaço para mapear este universo que cresce de forma acelerada ao redor do mundo. Lançamos um olhar sobre este fenômeno com uma perspectiva de redes sociais e como as características estruturais da rede social dos empreendedores podem afetar o sucesso dos projetos. Este estudo é único no que tange ao contexto brasileiro e à plataforma de *crowdfunding* Catarse, a maior plataforma de financiamento coletivo brasileiro. Os dados coletados indicam que os construtos relacionados à rede social do empreendedor desempenham papel fundamental sobre o sucesso do projeto do empreendedor, e o desenvolvimento de uma rede que garanta ao empreendedor os recursos necessários para o sucesso do seu projeto traz uma luz sobre as teorias sobre o *crowdfunding*. Nosso estudo também permitiu um olhar de ângulos diferentes sobre a estrutura social da rede ego dos empreendedores, permitindo identificar que não se deve olhar a rede social de apenas um ângulo, onde, por exemplo, uma menor coesão é melhor, mas de diferentes óticas. Diminuir a coesão da rede para facilitar a disseminação da informação enquanto se diminui a polarização para desenvolver capital social para o suporte do projeto são fatores encontrados neste estudo, e que podem permitir a estudos futuros encontrar soluções otimizadas para a estrutura social dos empreendedores. Apesar da crescente quantidade de estudos nesta área, ainda é tarefa de pesquisadores, plataformas de *crowdfunding* e empreendedores entender melhor a função da rede social que cerca este ambiente, desenvolvendo modelos capazes de auxiliar no sucesso dos projetos de *crowdfunding*, permitindo uma alternativa viável para alavancar novos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: *Crowdfunding*. Facebook. Catarse. Redes. Empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

O *crowdfunding* é um fenômeno recente que torna possível realizar um projeto aberto para buscar na multidão os recursos financeiros necessários para financiar ideias empreendedoras (BELLEFLAMME; LAMBERT; SCHWIENBACHER, 2013; ESTELLÉS-AROLAS; GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, 2012). O *crowdfunding* ocorre principalmente através de plataformas na internet, nas quais os empreendedores apresentam suas ideias, e nas redes sociais *on-line*, onde motivam conhecidos e interessados a direcionar os recursos financeiros necessários para a execução dos seus projetos em troca de recompensas. Um dos exemplos mais bem-sucedidos de plataformas de *crowdfunding* é o da Kickstarter (www.kickstarter.com), empresa norte-americana fundada em 2009 e que já arrecadou mais de US\$ 1,5 bilhão para 79.966 projetos vitoriosos (KICKSTARTER, 2015). Esta plataforma tem despertado interesse de diversos pesquisadores quando o foco é o *crowdfunding* (BAYUS; VENKAT, 2013; HEMER, 2011; MOLLICK, 2013).

No Brasil, embora existam mais de 30 plataformas atuando nas mais diversas áreas, como Artes, Ciência e Tecnologia, Cinema e Vídeo, Comunidade, Dança, Fotografia, Gastronomia, Jogos, Literatura, Meio Ambiente, Mobilidade e Transporte, Moda, Música, entre outros, podemos citar a Catarse como sendo a plataforma de *crowdfunding* brasileira mais conhecida e que tem como objetivo ajudar empreendedores a financiarem suas iniciativas com ajuda da multidão. Os projetos ficam no ar entre 1 e 60 dias e, se alcançarem ou superarem o valor estipulado pelo empreendedor, o dinheiro será entregue a este, descontando-se a taxa de 13% para a Catarse. Caso o projeto não tenha sucesso, o valor é devolvido para quem apoiou a ideia (CATARSE, 2015).

Diego Reeberg, um dos fundadores da Catarse, entende que 50% do valor financeiro arrecadado deve vir da rede pessoal do empreendedor, ou seja, amigos ou conhecidos diretos dele, enquanto os outros 50% são fruto da divulgação através das pessoas que fazem parte de sua rede, levando a informação do projeto a amigos de amigos e disseminando a ideia (CATARSE, 2015; REEBERG, 2014).

A rede social do empreendedor, aqui entendida como o conjunto finito de pessoas (atores) e as relações que entre eles existem (WASSERMAN; FAUST, 1994), demonstra ter papel relevante no sucesso dos projetos, seja na opinião de especialistas (REEBERG,

2014) ou por estudos na área (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2011). Estudos recentes demonstram que nos projetos de *crowdfunding* as características estruturais da rede têm o potencial de auxiliar na identificação das pessoas certas dentro dela para disseminar ideias que irão alcançar o maior número possível de atores na rede do empreendedor e na rede de seus amigos (BANERJEE et al., 2013).

Estudos seminais indicam que a posição de um ator em uma rede determina, em parte, suas limitações e oportunidades (BURT, 1992; COLEMAN, 2000; GRANOVETTER, 1973; WASSERMAN; FAUST, 1994). Identificar esta posição é importante na previsão dos resultados deste ator, como sua performance, seu comportamento e suas crenças (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). Não obstante, a análise de redes sustenta que as oportunidades surgidas para os atores são, em parte, determinadas pela estrutura de conexões entre eles (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). Apontando, assim, que as características estruturais da rede social podem servir como antecedentes para os resultados almejados pelos empreendedores de projetos de *crowdfunding*.

Estudos específicos sobre *crowdfunding* sustentam que as características estruturais têm relação com o sucesso dos projetos (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2011; MOLLICK, 2013). Porém, tais estudos têm se limitado a verificar apenas a quantidade de atores na rede social do empreendedor. Neste estudo vamos além, pois propomos a utilização de variáveis estruturais de redes para entender o sucesso em projetos de *crowdfunding*. Portanto, o objetivo deste artigo é compreender como as características estruturais das redes sociais dos empreendedores afetam o sucesso dos projetos de *crowdfunding*. Para alcançá-lo, o artigo está dividido em cinco sessões além desta introdução. Nas duas primeiras sessões são abordadas as teorias utilizadas para definição dos quatro principais fatores que consideramos influenciar a relação da rede social do empreendedor com o sucesso dos projetos de financiamento coletivo. Na terceira parte versamos sobre o método utilizado para realização deste estudo. Na quarta parte são apresentados os resultados desta pesquisa, enquanto na quinta parte trazemos à luz a discussão dos resultados encontrados e as considerações sobre este estudo e para pesquisas futuras.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A rede social que circunda qualquer indivíduo tem papel fundamental em sua vida, familiares e amigos têm papel-chave no suporte emocional e financeiro de um indivíduo, desde seu nascimento até seus últimos dias. Contudo, o papel que estes familiares e amigos podem desempenhar na vida de um ator depende também da interação que existe entre este ator central (ego) e os demais indivíduos da rede (alters). Com um olhar focado nos empreendedores, pode-se verificar que estes buscam mobilizar e conseguir benefícios dos recursos que se encontram na sua rede social mais próxima (BRÜDERL; PREISENDÖRFER, 1998). No contexto do empreendedorismo e da formação de pequenos negócios, os laços com amigos e familiares da rede do empreendedor são recursos cruciais para o sucesso do negócio, enquanto o suporte vindo de fora da rede do empreendedor possui um efeito menor (BRÜDERL; PREISENDÖRFER, 1998).

Já quando falamos de projetos de *crowdfunding*, alguns fatores que influenciam de maneira positiva o sucesso destes projetos são: (a) tamanho da rede social do empreendedor (MOISSEYEV, 2013; MOLLICK, 2013; ZHENG et al., 2014); (b) sinais de qualidade (vídeo, redação sem erros ortográficos, interagir com notícias constantemente na página do projeto) (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2011; BAYUS; VENKAT, 2013; MOLLICK, 2013); (c) receber destaque na página da plataforma (MOLLICK, 2013); (d) população local mais criativa (proporção de pessoas ocupando cargos na área de artes, designer, entretenimento, esporte e mídia em relação ao restante da população) (MOLLICK, 2013); (e) financiamento inicial por parte de familiares e amigos (AGRAWAL, CATALINI; GOLDFARB, 2011; BELLEFLAMME; LAMBERT; SCHWIENBACHER, 2013); (f) quantidade de projetos apoiados pelo empreendedor antes do encerramento do seu projeto (ZHENG et al., 2014); e (g) selos de aprovação recebidos (e.g., quantidade de "curtidas" da página do projeto no Facebook) (MOISSEYEV, 2013).

Já entre os fatores que influenciam no fracasso do projeto estão: (h) valor muito alto da contribuição solicitada (MOLLICK, 2013); e (i) maior duração no tempo de arrecadação de financiamento do projeto (BAYUS; VENKAT, 2013; MOLLICK, 2013). Resultados complementares no estudo de Agrawal, Catalini e Goldfarb (2011) identificaram que familiares e amigos investem no começo do projeto enquanto os demais investidores que não conhecem o empreendedor investem quando o projeto chega na reta final. Outro estudo sobre o tema demonstra que, quanto mais tempo no ar, maiores as chances de o projeto obter todo o financiamento (BURTCH; GHOSE; WATTAL, 2013).

Percebe-se que uma das poucas características estruturais da rede social em projetos de *crowdfunding* que se tem analisado em estudos anteriores é o tamanho da rede

social do empreendedor, e mesmo ela apresenta resultados indicando relação, tanto positiva, com o sucesso do projeto (HEKMAN; BRUSSEE, 2013; MOLLICK, 2013), quanto ausência de relação (MOISSEYEV, 2013). Contudo existe uma grande quantidade de construtos relacionados à estrutura da rede social do empreendedor que podem ser avaliados em relação ao sucesso dos projetos de *crowdfunding*, e que serão abordados nas próximas seções, buscando demonstrar que a rede social do empreendedor também desempenha papel importante na busca pelo sucesso de seus projetos de financiamento coletivo.

2 CONSTRUTOS DE REDES SOCIAIS EM PROJETOS DE CROWDFUNDING

Alguns estudos já lançaram luz sobre os fatores que podem influenciar o sucesso dos projetos de *crowdfunding*, porém ainda existe margem para ampliar o entendimento sobre este fenômeno. Os construtos definidos nesta pesquisa levam em consideração os diversos estudos já realizados e alguns construtos de redes sociais desenvolvidos pelos autores (no prelo), buscando, com uma visão estrutural de rede social, um entendimento do *crowdfunding* no contexto brasileiro. Para isso definimos quatro construtos que serão abordados detalhadamente abaixo.

2.1 EXTENSÃO DA REDE

Os atores que formam uma rede estão conectados entre si por algum *link* e podem contribuir para alcançar um objetivo comum ou ajudar um dos membros deste grupo. Esta capacidade de a rede prover ajuda para um de seus membros pode ser parcialmente entendida como o tipo de capital social relacionado a obrigações e expectativas, onde estão envolvidas questões de confiança entre os atores da rede e a quantidade de crédito que cada ator possui (COLEMAN, 2000). Em outras palavras, se um ator tem o hábito de ajudar outros frequentemente, este detém uma maior quantidade de crédito na forma de capital social para usar no futuro.

O capital social é definido como os recursos imbricados na rede social de um ator, recursos estes que podem ser acessados ou mobilizados através de laços existentes na rede (LIN, 2005). O capital social proveniente da rede é, de certa forma, resultado da sua estrutura, e esta estrutura permite a certos indivíduos ou grupos uma vantagem

competitiva na realização de suas ações e busca por seus objetivos (BURT, 2001). A quantidade de atores é uma das propriedades estruturais que traz vantagens e desvantagens para a rede. Dependendo dos resultados esperados, quando o grupo de pessoas precisa coordenar uma atividade conjunta, trocando informações e realizando tarefas, uma rede menor de pessoas pode facilitar a cooperação, enquanto uma rede grande, com diversos atores, dificulta a comunicação e a coordenação (BURT, 2001).

Uma das redes que cerca o empreendedor e tem potencial para fornecer suporte para o empreendedor é o dos atores de outros projetos que ele apoiou, supondo o fato de que ajudar os outros irá criar uma relação de reciprocidade, quanto maior esta rede, maior a quantidade de apoiadores futuros. O fato de um empreendedor apoiar projetos de outros empreendedores cria laços que antes não existiam ou não eram tão fortes, criando uma relação de obrigação, e, desta forma, quando o empreendedor lançar seu projeto poderá contar com o apoio destes empreendedores de projetos dos quais apoiou previamente (ZHENG et al., 2014).

A outra rede está baseada na quantidade de laços sociais de um empreendedor. Dispor de uma rede com mais atores tem uma relação positiva com o sucesso de projetos de *crowdfunding* (MOLLICK, 2013). Na categoria de filmes do Kickstarter, um empreendedor com dez amigos no Facebook tem uma chance de sucesso de 9%, enquanto um empreendedor com 100 amigos tem uma chance de 20%, e as chances de sucesso aumentam para 40% quando este tem uma rede com 1.000 amigos (MOLLICK, 2013). Contudo em estudo realizado por Hekman e Brussee (2013), a quantidade de amigos tem uma correlação fraca com o sucesso dos projetos de *crowdfunding*, mas ainda assim existe. No estudo de Moissejev (2013) esta relação entre o tamanho da rede social e o sucesso do projeto de *crowdfunding* não foi encontrada.

Tendo como base a discussão apresentada, propomos a primeira hipótese do trabalho:

H1: a extensão da rede do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*.

2.2 COESÃO DA REDE

A coesão alta de uma rede indica que todos estão conectados de maneira que ninguém pode fugir da visão dos outros (BURT, 2001), permitindo acesso à informação e aumento nos níveis de confiança devido às amizades mútuas que se desenvolvem dentro da rede (COLEMAN, 2000; GRANOVETTER, 1985). Além disso, níveis diferentes de coesão da rede podem posicionar atores de forma a terem mais ou menos acesso a este fluxo de informações e, assim, controle sobre o capital social disponível (BURT, 2001) ou garantir que estes atores acessem oportunidades através dos laços mais fracos e/ou distantes da rede (GRANOVETTER, 1973; LIN, 2005).

A coesão do grupo pode receber um olhar de diversos ângulos, porém para este estudo concentrar-se-á a análise sob as condições estruturais dos membros de um grupo (e.g., padrões, laços entre membros do grupo), ou seja, na coesão estrutural do grupo (FRIEDKIN, 2004; MOODY; WHITE, 2003).

O nível de coesão estrutural de uma rede não pode ser definido como sendo bom ou ruim, mas situacional, ou seja, dependendo do contexto, o melhor é ter uma rede unida, enquanto em outros momentos uma rede mais dispersa pode trazer benefícios, sendo importante especificar quais condições da rede, como densidade ou polarização, levam à captura de certos recursos gerando diferentes resultados (BURT, 2001; LIN, 2005). Um exemplo é o do estudo de Shakarian, Eyre e Paulo (2013), que identificou que redes mais densas, com comunidades unidas, ou seja, alta coesão, suprimem a disseminação da informação, enquanto redes esparsas e divididas em várias comunidades menores, ou seja, baixa coesão, tendem a promover a disseminação da informação. Da mesma forma, a alta coesão de uma rede pode beneficiar seus atores, reduzindo incertezas e promovendo a confiança mútua entre os membros da rede (GULATI; GARGIULO, 2001), ou seja, dependendo do objetivo traçado para a rede, a coesão pode ser um benefício ou uma barreira.

Para um projeto de *crowdfunding*, a rede esparsa de indivíduos tem relação positiva com o sucesso do projeto (HEKMAN; BRUSSEE, 2013), e uma das explicações de os autores terem encontrado esta relação pode ser devida aos grupos com alta coesão serem ineficientes para a difusão de informação em processos de larga escala (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011; CENTOLA, 2010).

Levando em consideração as divergentes visões sobre a coesão da rede, propomos a segunda hipótese do trabalho: **H2: a coesão da rede social do empreendedor tem relação negativa com o sucesso do seu projeto de crowdfunding.**

2.3 POLARIZAÇÃO DA REDE

Dentro das redes, um fenômeno bastante comum é a formação de subgrupos menores, conhecidos como comunidades, facções, subgrupos ou mesmo panelinhas, em que um grupo menor tem relação mais próxima entre eles e onde todos se conhecem mutuamente (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). Uma das formas de entender por que estes grupos menores se formam é através do princípio da homofilia, que estrutura as relações de diversos tipos, aproximando pessoas com características sociodemográficas, comportamentais e intrapessoais similares (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). Esta polarização é um fenômeno comum quando se analisam as estruturas sociais de indivíduos.

Quanto maior a polarização da rede ego do empreendedor de projetos, maior a quantidade de subgrupos em que ele está inserido. Uma rede com grande diversidade de subgrupos não necessariamente tem mais vantagens sobre uma rede menos estruturada e com um maior número de conexões aleatórias (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011). Contudo, a difusão das ideias ocorre de forma mais fácil dentro do subgrupo (cluster) quando existe um nó semente dentro dele que adota a ideia, ao mesmo tempo em que, se não existir este nó semente no começo da disseminação da ideia, se torna mais difícil penetrar neste subgrupo (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011).

Os resultados encontrados por Acemoglu, Ozdaglar e Yildiz (2011) indicam que a quantidade esperada de atores que adotam uma ideia diminui quando a rede aumenta o número de subgrupos dentro da rede, ou seja, numa rede mais polarizada, menos apoiadores. Todavia, pequenas alterações na decisão de adoção dos indivíduos podem alterar o processo de difusão significativamente (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011). Com uma baixa polarização da rede, conseguir alguns atores semente pode ser mais fácil que, numa rede extremamente polarizada, conseguir um ator semente para cada subgrupo da rede.

Levando em consideração o contexto do *crowdfunding*, e que a alta polarização da rede aumenta as chances de disseminação da ideia entre seus membros através do capital social contido nos laços fracos, propomos a terceira hipótese de trabalho: **H3: a alta polarização da rede do empreendedor tem relação negativa com o sucesso do seu projeto de crowdfunding.**

2.4 CENTRALIDADE DA REDE

Em estudo realizado por Trusov, Bodapati e Bucklin (2010), que buscava determinar os usuários mais influentes em *sites* de redes sociais, foi possível identificar que 33% dos usuários de *sites* de redes sociais mais influentes são responsáveis por 66% do impacto no comportamento de outros usuários na forma de utilização dos *sites* de redes sociais. Ou seja, quanto mais um usuário influente utiliza o *site* de redes sociais, mais os demais usuários vão utilizá-lo também, divulgando conteúdo deste ator central, indicando que este usuário possui certa influência sobre os demais (TRUSOV; BODAPATI; BUCKLIN, 2010). Por fim, utilizando um modelo constituído de métricas de análise de redes sociais, Katona, Zubcsek e Sarvary, (2011) conseguiram verificar que atores que adotam uma ideia e estão posicionados em buracos estruturais da rede têm maior poder de influência sobre os demais membros da rede.

O domínio das conexões por um nó dentro de uma rede indica a influência que este ator possui dentro desta rede (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). Estes atores proeminentes são aqueles extensivamente envolvidos em relações com outros atores, e este envolvimento faz deles membros mais visíveis e influentes dentro da rede (WAS-

SERMAN; FAUST, 1994). A influência dos atores pode ser utilizada para identificar diversos construtos, como, por exemplo, seu poder dentro do grupo, como atores-chave na disseminação de informação, na difusão de uma inovação, ou no domínio de uma organização sobre as outras, entre outros (FREEMAN, 1979). Um ator influente dentro da rede do empreendedor, que influencia de alguma maneira os demais a adotarem uma ideia, ou apoiarem um projeto de *crowdfunding*, por exemplo, é um recurso valioso dentro da rede. Influenciadores que ocupam um buraco estrutural na rede têm, em média, maior poder de influência (BURT, 1992; KATONA; ZUBCSEK; SARVARY, 2011).

Tendo em vista que atores centrais podem influenciar a ação dos demais, propomos a quarta hipótese do trabalho: **H4: a centralidade da rede social do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*.**

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado com o propósito de realizar a proposição e o teste de um modelo com capacidade de verificar a relação entre as características estruturais da rede social do empreendedor e o sucesso dos projetos de *crowdfunding*, buscando um entendimento melhor do fenômeno de *crowdfunding* para identificar os resultados que esta rede social pode proporcionar para o agente ego.

A pesquisa foi realizada no Brasil com empreendedores da plataforma de *crowdfunding* Catarse. A escolha da plataforma se deve ao fato de ela ser uma das mais importantes plataformas brasileiras de projetos de financiamento coletivo e uma das mais antigas. A Catarse possui uma base de projetos de empreendedores totalmente aberta, permitindo facilmente identificar os valores solicitados pelo empreendedor e a quantidade atingida, sendo possível verificar se o projeto alcançou seu objetivo ou não e desta forma verificando o percentual de sucesso do mesmo.

3.1 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

Para o estudo das características estruturais das redes sociais, a análise de redes sociais é um conjunto de métricas matemáticas, que também são teorias matemáticas (BORGATTI; FOSTER, 2003; BORGATTI; HALGIN, 2011). Com o intuito de apropriação destas métricas, elaborou-se abaixo a relação existente entre as teorias matemáticas destas métricas e os construtos anteriormente executados no referencial teórico, para depois realizar-se as análises estatísticas apropriadas para estas métricas. Através da ARS busca-se identificar como as variáveis estruturais da rede influenciam no sucesso dos projetos de financiamento coletivo (BORGATTI; HALGIN, 2011).

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

3.2.1 EXTENSÃO DA REDE

O construto extensão da rede se traduziu no número de projetos que o empreendedor ajudou a financiar dentro da plataforma e na quantidade de atores na sua rede social do Facebook. Esta forma de medida já foi utilizada em outro estudo que buscou identificar a relação entre a quantidade de projetos apoiados e o sucesso do projeto do empreendedor, com vista a compreender a relação de obrigação mútua que é gerada quando um apoiador se torna um empreendedor dentro da plataforma (ZHENG et al., 2014). Para este estudo em questão foi identificada uma relação positiva do número de projetos apoiados e o sucesso do projeto do empreendedor.

A quantidade de atores na rede social do Facebook foi coletada através do aplicativo, e esta métrica já foi utilizada em outros estudos, porém a relação entre a quantidade de amigos e o sucesso do projeto apresentou, dependendo do estudo, sentido positivo ou nulo (HEKMAN; BRUSSEE, 2013; MOISSEYEV, 2013; MOLLICK, 2013).

3.2.2 COESÃO

Para a coesão considerou-se que a primeira métrica mais adequada é a densidade da rede. O resultado é um valor entre 0 (zero) e 1, onde 0 indica uma rede sem conexões e 1 uma rede onde todos os atores estão conectados (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). O valor da densidade da rede social do empreendedor foi calculado pelo *software* Gephi.

A segunda métrica utilizada para a coesão é a modularidade, que leva em consideração as conexões existentes em toda a rede e nos subgrupos formados. Ela mede a densidade dos laços dentro dos subgrupos comparando-os com os laços entre os subgrupos. Esta métrica é geralmente utilizada para identificar o quanto uma rede é robusta, seja para a propagação epidêmica ou a disseminação de informação (PARANYUSHKIN, 2012). No *software* Gephi este valor varia entre 0 (zero) e 1, onde zero indica uma rede formada por um único grupo totalmente conectado, enquanto os valores que se aproximam de 1 indicam que a rede tem uma maior quantidade de comunidades, sendo que um valor de modularidade igual a 1 indica que cada ator na rede não está conectado aos demais. Desta forma é possível verificar se a estrutura da rede está mais ou menos subdividida em subgrupos menores e coesos (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). O valor da modularidade da rede social do empreendedor foi calculado pelo *software* Gephi (BLONDEL et al., 2008).

3.2.3 POLARIZAÇÃO DA REDE

O construto polarização da rede indica a quantidade de subgrupos que existem na rede social do empreendedor. Neste estudo escolheu-se primeiramente o número de triângulos, ou seja, toda vez que três atores na rede estão mutuamente conectados entre todos eles, conta-se como a existência de um triângulo. Esta contagem pode ser considerada como o censo da tríade 300 através dos rótulos de MAN (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Essa contagem de triângulos permite agrupar atores por sua proximidade entre eles, formando assim os subgrupos (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). A contagem de triângulos avalia a estrutura da rede em um nível micro, olhando individualmente grupos de três atores (GOODREAU; KITTS; MORRIS, 2009). Quanto maior o número de triângulos existentes na rede, mais os atores estão conectados entre eles; quanto menor o número de triângulos, mais subgrupos pequenos existem na rede ego do empreendedor. Para verificar o número de triângulos da rede foi utilizado o cálculo desenvolvido por Latapy (2008), que é o padrão adotado pelo *software* Gephi.

A segunda métrica utilizada é o comprimento médio do caminho. Uma sequência de nós adjacentes forma um caminho. O comprimento médio do caminho é uma média das distâncias entre todos os nós da rede, e quanto maior a distância média, mais longe os atores da rede estão uns dos outros (e.g: estão distantes para trocar informações ou acessar recursos) (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). Redes com uma menor quantidade de laços terá um comprimento médio de caminho maior. O comprimento médio do caminho da rede social do empreendedor foi calculado pelo *software* Gephi.

3.2.4 CENTRALIDADE DA REDE

A influência que determinados atores exercem dentro de uma rede social possibilita que eles possam controlar informação deixando a mesma fluir ou servindo como barreira (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973). Este controle permite que alguns atores sejam mais importantes ou proeminentes dentro da rede, e esta centralidade garante a eles um certo controle sobre as ações dos demais (WASSERMAN; FAUST, 1994). Para identificar o quão central um ator é, uma das métricas de ARS mais utilizada é a centralidade, que basicamente permite descrever e medir propriedades relacionadas à localização de um ator dentro da estrutura da rede social (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013; WASSERMAN; FAUST, 1994).

Nesse trabalho, o valor de centralidade de autovetor e a centralidade de intermediação de cada ator de cada rede social dos empreendedores foram calculadas utilizando o *software* Gephi, que utiliza o algoritmo de Brandes (2001).

Para a centralidade de autovetor foi utilizado valor de centralidade de cada ator da rede e calculada a média da rede toda. Para a centralidade de intermediação do grupo de atores da rede social de cada empreendedor foi necessário realizar o cálculo da centralidade de intermediação do grupo, que permite o comparativo entre redes de tamanhos diferentes. O cálculo da centralidade de intermediação do grupo foi feito utilizando-se a fórmula de Wasserman e Faust (1994), página 180, ver também Brandes (2001) e Everett e Borgatti (2005).

3.2.5 TIPO DO PROJETO

Um dos fatores que podem impactar na análise dos construtos de redes sociais e o sucesso dos projetos de *crowdfunding* é o tipo de projeto. Um exemplo que podemos citar é o estudo de Saxton e Wang (2013), que identificou que para projetos de doação, para organizações sem fins lucrativos, em causas relacionadas a saúde, existe uma maior chance de arrecadação de fundos. Dessa forma, subdividimos os projetos em cinco categorias distintas.

QUADRO 1 – Tipos de projetos.

TIPO DE PROJETO	DEFINIÇÃO
Ajuda de custo	Quando o projeto buscava recursos para realização de uma determinada atividade, como reforma de um prédio, realização de uma viagem, compra de matéria-prima, entre outros custos, era categorizado como ajuda de custo, inclusive para projetos beneficentes.
Produto ou serviço	Quando o projeto visava criar algum tipo de produto ou serviço, independente da fase de desenvolvimento, pesquisa, prototipagem ou lançamento para o mercado, ele entrava nesta categoria. Os projetos que tinham como objetivo o desenvolvimento de um <i>software</i> ou um site de internet, oferecendo ou não um serviço, entraram nesta categoria.
Audiovisual	Quando o projeto buscava a criação de um produto em vídeo e/ou áudio, este era considerado como do tipo audiovisual, independente da etapa de criação deste produto, gravação, mixagem, pós-produção, efeitos visuais, exceto projetos que tinham o único objetivo de realizar a prensagem de DVD ou CD, que eram categorizados no tipo Publicação abaixo.
Publicação	Qualquer projeto que tenha como objetivo a confecção de material, impresso ou em mídia, física ou digital, para comercialização, seja a impressão de livro, revista, gibi, guia, prensagem de DVDs e/ou CDs, era considerado uma Publicação.
Evento	Quando o projeto buscava recursos para a realização de algum tipo de evento, seja show, congresso, feira, confecção de telas para mostra de arte, entre outros, este era considerado como sendo do tipo Evento.

Fonte: elaborado pelos autores.

3.2.6 VALOR SOLICITADO

Além das métricas acima estabelecidas também utilizamos o valor solicitado pelo empreendedor como uma das variáveis, tendo em vista que em outros estudos ela já apareceu como tendo relação com sucesso, indicando que, quanto maior o valor solicitado, menores são as chances de sucesso (HEKMAN; BRUSSEE, 2013; MOLLICK, 2013). Em parte isso se deve ao empreendedor muitas vezes não conseguir mensurar o potencial da sua rede e superestimar o valor financeiro que irá conseguir arrecadar (HUI; GERBER; GERGLE, 2014; HUI; GREENBERG; GERBER, 2014).

3.2.7 VARIÁVEL DEPENDENTE

O sucesso do projeto de *crowdfunding* foi verificado através da plataforma da Catarse, onde podem ser levantadas informações de todos os projetos que passaram até hoje pelo *site*. Apesar da variável sucesso ser mensurada de forma contínua, não será adotada esta abordagem, pois, devido às características da variável, onde 80% dos projetos que não obtêm sucesso arrecadam menos de 20% do valor (COLOMBO; FRANZONI; ROSSI-LAMASTRA, 2015; MOLLICK, 2013), a variável não possui distribuição normal e apresenta impossibilidade de normalização. Além disso, a técnica estatística definida para este estudo foi a regressão logística, necessitando uma variável dependente binária. Sendo assim, a variável sucesso será considerada nominal constituída de dois valores, ou seja, um (1) para financiado e zero (0) para não financiado.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para coleta de dados decidiu-se utilizar o *site* de rede social do Facebook como proxy da rede social do empreendedor, entendendo que ela é um espelho para a rede social física deste. Diversos estudos apontam que o *site* de rede social do Facebook possui sobreposição com a rede social física dos indivíduos (ARNABOLDI et al., 2012; REICH; SUBRAHMANYAM; ESPINOZA, 2012; SUBRAHMANYAM et al., 2008).

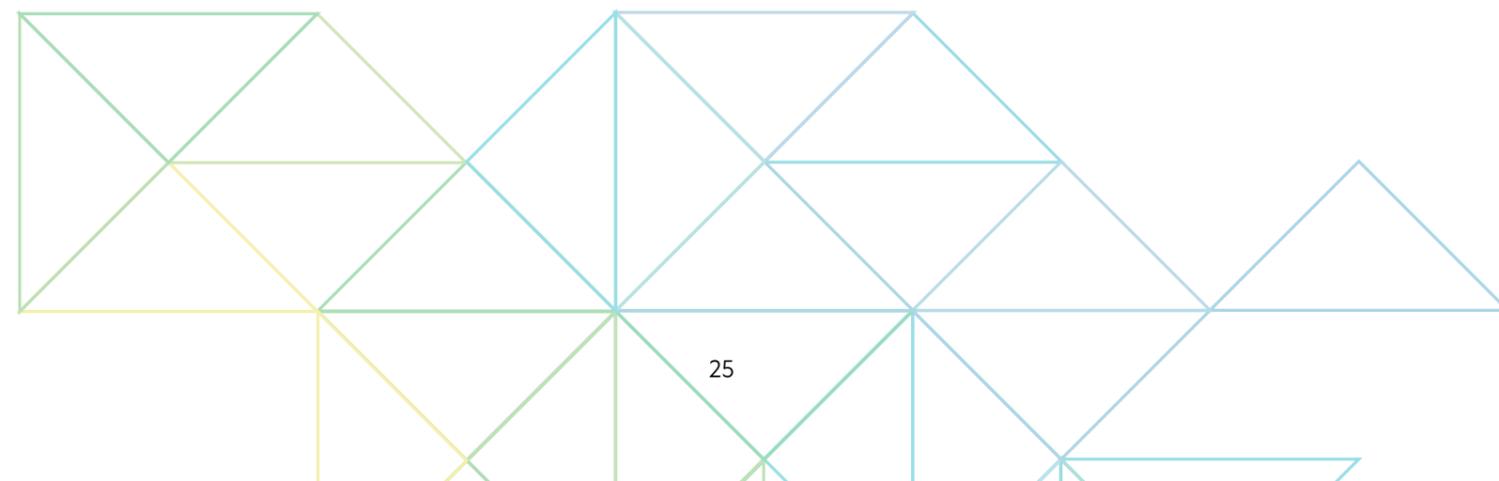
O *site* de rede social (SRS) costuma ter grande similaridade com a estrutura da rede social dos usuários fora do ambiente virtual, e o Facebook costuma ser utilizado como ferramenta para manter ou solidificar relações que acontecem off-line (BOYD; ELLISON, 2007; LAMPE; ELLISON; STEINFELD, 2006), sendo que 73% das pessoas costumam adicionar a seus SRS apenas pessoas que eles conheceram pessoalmente (SUBRAHMANYAM et al., 2008). Além disso, a facilidade em acessar diversos dados dos usuários e o conceito de grafos utilizado pela plataforma para armazenar os dados destes usuários facilitam a coleta e posterior análise dos dados da rede social do empreendedor.

Para realizar a coleta dos dados da rede social do empreendedor foram utilizados os aplicativos Netvizz (<https://apps.facebook.com/netvizz/>) e NetGet (www.snacourse.com/getnet/). Ao todo foram feitas seis ondas de envios de e-mails para os empreendedores, entre os meses de agosto de 2014 e fevereiro de 2015. No total foram enviados e-mails para 2.634 empreendedores e obteve-se retorno positivo para a coleta de dados na rede de empreendedores de 132 projetos diferentes.

Os dados coletados junto aos empreendedores foram recebidos no formato de arquivo gdf, que é um banco de dados que pode ser aberto no *software* Gephi 0.8.2 beta (<http://gephi.github.io/>). Este banco de dados contém todos os contatos da rede social do Facebook do empreendedor e as conexões que existem entre estes contatos. A primeira etapa de análise dos dados foi iniciada com a abertura do arquivo da rede social dos empreendedores no *software* Gephi. Para o cálculo das métricas de ARS, nenhum parâmetro de cálculo foi alterado no *software*. Apenas para a centralidade de autovetor e a centralidade de intermediação do grupo foi utilizada a centralidade de cada ator de cada rede para calcular um valor para toda a rede ego.

Estes dados foram lançados no SPSS (IBM SPSS Statistics Version 21, Release 21.0.0.0, 32-bit edition) para realização das análises estatísticas. No *software* estatístico foi realizada a identificação de possíveis outliers, ou valores discrepantes, na amostra para retirá-los da análise. Para realizar a detecção multivariada de valores discrepantes, foi utilizada a medida da distância de Mahalanobis D^2 (HAIR et al., 2010). Em seguida foram calculadas as estatísticas descritivas dos dados levantados para caracterização da amostra. Foi realizada uma análise de regressão logística em função da não normalidade dos dados (HAIR et al., 2010).

Para garantir a precisão do modelo, foi selecionada uma subamostra dentro dos dados coletados e deixada parte da mesma para servir de validação do modelo (holdout), método recomendado quando se realiza uma regressão logística (HAIR et al., 2010). Com o resultado da relação entre variáveis busca-se identificar e elaborar um entendimento de como os construtos inicialmente estabelecidos da rede social do empreendedor podem influenciar no sucesso dos projetos de *crowdfunding*.



4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No total conseguimos dados válidos de 112 projetos com empreendedores diferentes para análise. Na amostra coletada foi verificado um viés com relação à quantidade de projetos que obtiveram sucesso. Enquanto a taxa de sucesso da Catarse é de 55% (CATARSE, 2015), a amostra estudada apresenta 75 projetos que obtiveram sucesso e 37 que fracassaram; uma taxa de sucesso de 66,9%, ou seja, apenas um terço dos dados coletados são de projetos que não obtiveram sucesso. Esta diferença foi levada em consideração no momento da análise dos dados.

TABELA 1 – Métricas das redes e projetos.

MÉTRICA		MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Número de projetos apoiados	Financiado	0	22	2	3,973
	Não financiado	0	13	1	2,787
Quantidade de amigos	Financiado	254	4666	1417	1008
	Não financiado	180	4553	1462	1233
Densidade	Financiado	0,004	0,113	0,036	0,018
	Não financiado	0,008	0,086	0,040	0,023
Modularidade	Financiado	0,199	0,722	0,506	0,129
	Não financiado	0,202	0,760	0,522	0,152
Número de triângulos	Financiado	4733	23882683	943164	3241701
	Não financiado	6331	33912469	3639929	9956031
Comprimento médio de caminho	Financiado	2,14	4,51	2,956	0,398
	Não financiado	2,10	4,45	3,067	0,559
Centralidade de autovetor	Financiado	0,047	0,263	0,138	0,041
	Não financiado	0,067	0,234	0,145	0,050
Centralidade de intermediação do grupo	Financiado	6198	1312703	118617	177781
	Não financiado	2818	392216	93517	96794
Valor solicitado	Financiado	50,00	70.00000	15.676,41	14.776,11
	Não financiado	1500,00	62.000,00	19.689,05	16.078,66

Fonte: elaborado pelos autores.

Os projetos que obtiveram sucesso arrecadaram, em média, 157% do valor solicitado, enquanto os projetos que não alcançaram sucesso na sua campanha de *crowdfunding* obtiveram, em média, 15% do valor solicitado. Estes dados reforçam os achados de outras pesquisas similares que indicam que, em média, 80% dos projetos que não obtêm sucesso arrecadam menos de 20% do valor solicitado, enquanto os projetos que obtêm sucesso não superam de forma acentuada o valor solicitado (COLOMBO; FRANZONI; ROSSI-LAMASTRA, 2015; MOLLICK, 2013).

Os resultados apontaram que o valor médio solicitado para os projetos que obtiveram sucesso foi de R\$ 15.676,41, já o valor médio arrecadado por estes projetos foi de R\$ 20.159,84, enquanto o valor médio solicitado para os projetos que não obtiveram sucesso foi de R\$ 19.689,05 e o valor médio arrecadado foi de R\$ 2.534,62. Esta relação já foi estudada em outras pesquisas, indicando que valores maiores solicitados pelos empreendedores têm relação negativa com o sucesso (MOLLICK, 2013). Para os projetos da amostra que obtiveram sucesso, os dados coletados indicam que uma média de 214 pessoas contribuíram para o projeto, sendo o valor médio de contribuição de R\$ 93,12. Dados da Catarse indicam que este valor médio de todos os projetos na plataforma é de R\$ 128,00 (US\$ 41,83, considerado a cotação do dólar em US\$ 3,06 em 8/3/2015). Se comparado com a plataforma Kickstarter (EUA), onde este valor médio por apoiador é de US\$ 64,37 (MOLLICK, 2013), podemos observar uma diferença de mais de 150% no valor médio de contribuição por apoiador da plataforma americana, provavelmente em função do poder aquisitivo do país. Na amostra foi encontrado que a média de quantidade de amigos na rede de empreendedores é de 1.426 para projetos financiados e de 1.426 para projetos não financiados, reforçando alguns estudos que indicam que pode não existir relação entre a quantidade de amigos na rede social e o sucesso de projetos de *crowdfunding* (MOISSEYEV, 2013).

De posse dos dados de todas as variáveis independentes e dependentes, realizamos a análise de regressão logística. Vale ressaltar que nenhuma das variáveis apresentou correlação igual ou maior que 0,8, indicando que não houve problemas de colinearidade no modelo gerado (HAIR et al., 2010).

Através da análise de regressão logística foi possível identificar que o modelo gerado foi significativo à $p = 0,002$ e que ele explica 56% da variação nos resultados. O teste de Hosmer e Lemeshow sugere que o modelo tem bom ajuste em relação aos dados ($p = 0,317 > 0,05$). Contudo este primeiro modelo gerado apresentou algumas variáveis que não apresentavam significância estatística no modelo, e dessa forma decidiu-se remover estas variáveis seguindo como regra a remoção dos valores de Wald menores que 1. Removemos uma variável por vez, observando os valores de Wald significativos e rodando novamente a regressão logística, e ao final de quatro etapas foi gerado um segundo modelo que pode ser observado na Tabela 2.

TABELA 2 – Resultado da análise de regressão logística – Modelo 2.

VARIÁVEL	B	S.E.	SIG.	EXP(B)
Constante	-2,002	1,083	0,065	0,135
Densidade (coesão) ¹	-1,191	0,569	0,036	0,304
Modularidade (coesão) ¹	0,745	0,547	0,173	2,107
Número de triângulos (polarização) ¹	-0,708	0,416	0,089	0,493
Valor solicitado ¹	4733	23882683	943164	3241701
Tipo de projeto				
Ajuda de custo	5,231	1,919	0,006	186,930
Produto/serviço	3,438	1,351	0,011	31,134
Audiovisual	3,048	1,357	0,025	21,072
Publicação	2,656	1,408	0,059	14,240
-2LL 46,157				
χ² = 31,69; GL = 9; p < 0,001				
Nagelkerke R2	55,5%			
Teste de Hosmer e Lemeshow	p = 0,316			
MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO		SELECIONADOS	NÃO SELECIONADOS	
Não modelo	70,3%		62,5%	
Modelo 2	85,9%		64,6%	

Fonte: elaborado pelos autores.

Através da análise de regressão logística foi possível identificar que o modelo 2 gerado é significativo à $p < 0,001$ e que explica 55,5% da variação nos resultados, ou seja, o modelo 2 gerado é mais significativo estatisticamente sem perder o poder de explicar a variação nos resultados. O teste de Hosmer e Lemeshow sugere que o modelo tem bom ajuste em relação aos dados ($p = 0,316 > 0,05$). Dos 64 casos selecionados, apenas nove foram classificados de forma incorreta, enquanto para a amostra não selecionada, dos 48 casos, 17 foram classificados de forma incorreta.

Para a variável categórica Tipo de projeto, o tipo de projeto Evento foi utilizado como base na regressão logística. Desta forma identificamos que as categorias Ajuda de custo, Produto/serviço e Audiovisual são significativas a $p < 0,05$. A interpretação dos resultados indica que os projetos da categoria Ajuda de custo têm 186,9 vezes mais

chances de alcançar o sucesso do que os projetos da categoria Eventos, os projetos da categoria Produto/serviço têm 31,1 vezes mais chances de alcançar o sucesso e os projetos da categoria Audiovisual têm 21,1 vezes mais chances de alcançar o sucesso do que os projetos da categoria Eventos.

Na regressão logística também é gerada uma matriz de classificação que retorna um valor percentual de quantos casos foram classificados corretamente na categoria financiada e não financiada para os casos utilizados no modelo e para os casos que servem de verificação ou não selecionados (holdout) (HAIR et al., 2010). Nos resultados da matriz de classificação observa-se que para o não modelo temos uma taxa de classificação correta de 70,3% para a amostra selecionada, e isso significa dizer que, se não for utilizado nenhum modelo com os dados desta amostra, ter-se-á uma taxa de sucesso média de 70,3% para a amostra de dados selecionados. Através da regressão logística e considerando o modelo elaborado, esta taxa de classificação aumenta para 85,9%, indicando que o modelo gerado pelo teste estatístico consegue prever de forma melhor a classificação dos projetos financiados e não financiados através das variáveis utilizadas no modelo. Além disso, a amostra não selecionada (holdout) também apresentou alterações significativas nos percentuais, passando de 62,5 no não modelo para 64,6% no modelo gerado pelas variáveis analisadas.

Além de o modelo identificar que as variáveis independentes estão significativamente associadas ao sucesso e podem explicar 55,5% da variação deste ($R^2 = 0,555$), ele permite também prever o resultado para os casos de forma individual, como pode ser observado na Figura 1.

ANEXO 1 – FIGURA 1

Figura 1. Os projetos financiados (F) podem ser vistos deslocados para o lado direito e os projetos não financiados (N) para o lado esquerdo do gráfico. A dispersão que pode ser observada indica que existe variabilidade individual que pode ser explicada pelas variáveis independentes do modelo.

Sabendo que o modelo gerado pelas variáveis independentes consegue melhorar a classificação da amostra selecionada, partimos para a análise das variáveis e hipóteses de forma independente.

Na hipótese 1 foi definido que extensão da rede do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*. Os resultados da análise de regressão logística não suportam $H1$, indicando que não existe relação entre a quantidade de amigos na rede social do empreendedor e o sucesso do projeto e também não existe relação entre a quantidade de projetos apoiados pelo empreendedor dentro da plataforma e as chances de ele obter sucesso em seu projeto de financiamento coletivo. No mode-

lo 1 as variáveis quantidade de amigos ($p = 0,842$) e quantidade de projetos apoiados ($p = 0,629$) não são significativas e foram removidas no modelo 2. Desta forma o construto **extensão da rede** não tem relação com o sucesso dos projetos de *crowdfunding*.

Na hipótese 2 foi definido que a coesão da rede social do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*. Os resultados encontrados na regressão logística suportam **H2**, indicando que, quanto maior a densidade, ou seja, quanto mais dispersa a rede ego do empreendedor, aumentam as chances de sucesso do projeto de *crowdfunding* ($p < 0,05$). A métrica modularidade não apresentou valor significativo ($p = 0,173$). Sendo assim, o construto **coesão da rede** do empreendedor tem relação negativa com o sucesso de projetos de *crowdfunding*.

Na hipótese 3 foi definido que a polarização da rede social do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*. Através da regressão logística foi possível suportar **H3**, indicando que, quanto menor o comprimento médio de caminho, maiores as chances do projeto obter sucesso ($p < 0,01$), e isso significa que quanto mais laços na rede social do empreendedor aumentam suas chances de alcançar o sucesso no projeto de *crowdfunding*, e este aumento no número de laços reduz o comprimento médio de caminho e conseqüentemente diminui a polarização da rede. A métrica quantidade de triângulos não apresentou valor significativo para o valor de Wald ($p = 0,089$). A confirmação desta hipótese indica que a maior **polarização da rede** do empreendedor tem relação negativa com o sucesso de projetos de *crowdfunding*.

A hipótese 4 foi definida como a centralidade da rede social do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*. A regressão logística não deu suporte a **H4**, as variáveis centralidade de autovetor ($p = 0,726$ no modelo 1) e centralidade de intermediação do grupo ($p = 0,841$ no modelo 1) não foram significativas e removidas no modelo 2, indicando que a centralidade de intermediação da rede ego do empreendedor pode não ter relação com as chances de sucesso de projetos de *crowdfunding*. O construto **centralidade da rede** não apresentou relação com o sucesso de projetos de *crowdfunding*. Apresentados os resultados, passamos para a etapa de discussão destes na próxima seção, visando demonstrar os padrões encontrados entre os resultados verificados na amostra e os construtos examinados no referencial teórico. Assim como apresentar as contribuições teóricas e gerenciais deste estudo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo soma-se a uma linha de pesquisa que tem examinado o *crowdfunding* sob uma perspectiva de rede social. Mesmo que o modelo gerado tenha limitações estatísticas, foi possível identificar alguns achados neste estudo que contribuem com o conhecimento do fenômeno e oportunizam novas alternativas de aprofundamento.

O primeiro deles está relacionado à **H1**, que indica que o suporte de uma rede social dentro da plataforma de *crowdfunding* não apresentou relação com o sucesso do projeto. Por esta razão, um empreendedor com mais de 4.500 amigos no Facebook não consegue arrecadar pouco mais de R\$ 1.000,00, enquanto um empreendedor com menos de 330 amigos consegue arrecadar valor maior que R\$ 23.000,00 (dois exemplos retirados do nosso estudo). Isso reforça o pressuposto de que a extensão da rede não tem relação com o sucesso do projeto. Este achado está alinhado com outros que identificaram que a quantidade de amigos não tem relação com o sucesso dos projetos de *crowdfunding* (MOISSEYEV, 2013).

Na medida em que um empreendedor fornece suporte para os demais empreendedores, ele estabelece laços que anteriormente não existiam ou não eram tão fortes. Esses laços criam uma relação mútua de auxílio, indicando que, quando este apoiador se torna um empreendedor dentro da plataforma, ele recebe este suporte como retribuição por sua ajuda passada (ZHENG et al., 2014), contudo este construto pode ter maior relação com a força destes laços do que com a quantidade de atores na rede. Neste trabalho não tínhamos como foco mensurar a força das relações, porém pode ser um caminho para estudos futuros. Dessa forma, a extensão da rede, se repleta de laços fortes, permitiria ao empreendedor conseguir arrecadar os primeiros apoiadores e as primeiras quantias em dinheiro para o projeto (COLOMBO; FRANZONI; ROSSI-LAMASTRA, 2015), e juntamente com os familiares, esta rede tem papel fundamental para dar o impulso inicial ao projeto para que ele receba, assim, a atenção de outros apoiadores (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2011).

Conseguir formar uma rede que dará suporte ao empreendedor, mesmo antes do lançamento do projeto de *crowdfunding*, é vital para o seu sucesso, porém o tamanho desta rede não é o mais importante, tendo em vista que o modelo gerado através dos dados do Catarse não nos deixa afirmar que a quantidade de amigos e o desenvolvimento de uma rede interna à plataforma, composta de laços de reciprocidade, afeta positivamente o sucesso dos projetos de *crowdfunding* no contexto brasileiro.

Na **H2** definiu-se que a coesão da rede social do empreendedor tem relação negativa com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*, e os resultados encontrados demonstram que esta relação existe. Para os empreendedores de projetos de *crowdfunding* na plataforma Catarse, no contexto brasileiro, o desenvolvimento de uma rede mais dispersa favorece o sucesso do projeto. Neste sentido, fica claro que a maior coesão da rede pode servir como uma barreira para o empreendedor alcançar o sucesso do seu projeto. A alta coesão de uma rede pode dificultar a disseminação da informação não redundante (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011; CENTOLA, 2010), o que pode ser uma barreira para que a informação sobre o projeto alcance uma diversidade maior de atores, tanto da rede ego do empreendedor quanto se dissemine pelas redes ego dos atores que constituem a rede deste empreendedor.

Alinhado com um dos estudos sobre *crowdfunding* (HEKMAN; BRUSSEE, 2013), identifica-se que, no contexto brasileiro do *crowdfunding*, a redução da coesão da rede pode contribuir com o sucesso do projeto. Esta menor coesão da rede aumenta a quantidade de laços fracos dentro dela, o que permite, entre muitas coisas, uma maior disseminação da informação sobre o projeto, evitando que a informação fique presa dentro de um subgrupo ou dentro da rede (BAKSHY et al., 2012; BURT, 1992). Esta disseminação auxilia que a informação sobre o projeto saia de dentro da rede ego do empreendedor, adentrando na rede ego de seus amigos. Esta difusão aumenta as chances do empreendedor conseguir apoiadores de fora da sua rede e até mesmo distantes geograficamente (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2010). Este achado contribui com a linha de estudos que indica que a menor coesão da rede do empreendedor permite a ele benefícios únicos, permitindo a este empreendedor uma vantagem competitiva em decorrência das características estruturais da sua rede social (BURT, 2000).

Para a terceira hipótese formulada no referencial teórico, os resultados encontrados apontam que, quanto maior a polarização da rede ego do empreendedor, menores são as chances de sucesso, ou seja, considerando a distância que existe entre os atores da rede, para um alcançar o outro, desconsiderando o ator ego, quanto mais próximos eles estiverem uns dos outros, ou seja, menor a polarização, maiores são as chances de sucesso. Se pensarmos nesta lógica, podemos ter o indicativo de que, se todos os atores estiverem conectados a todos os demais, teremos a menor distância média entre atores, contudo teremos uma rede completamente conectada com densidade igual a 1 e uma rede que não é polarizada.

Se por um lado uma rede pouco conectada auxilia na disseminação da informação não-redundante (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011; CENTOLA, 2010), uma rede pouco polarizada irá proporcionar aumento na confiança e no suporte entre seus membros (SUTCLIFFE et al., 2011), e esta afirmação está alinhada com os resultados encontrados

nas hipóteses **H2** e **H3**, que indicam que menor coesão e menor polarização, simultaneamente, promovem o sucesso do projeto de *crowdfunding*.

É importante notar que coesão e a polarização da rede são construtos opostos, ao mesmo tempo em que uma rede totalmente coesa não pode ser polarizada, e o inverso é recíproco. Ao mesmo tempo em que alguns estudos apontam que a rede deve ser coesa para beneficiar o empreendedor (HONIG, 1998), ela talvez não deva atingir valores muito altos, e esta afirmação pode ser comprovada através da relação encontrada entre a menor polarização da rede e o sucesso dos projetos de *crowdfunding*. Este achado indica que deve existir um ponto ótimo, onde os níveis de coesão não são baixos demais, permitindo manter a rede pouco polarizada. Primeiramente é preciso compreender que uma rede pode ter diversos subgrupos e ser altamente polarizada, e que cada um destes subgrupos pode ter um nível de coesão diferente (GRANOVETTER, 1973), desta forma aumentando ou diminuindo a coesão média da rede como um todo.

Os dados indicam que um empreendedor deve estar inserido em diversos subgrupos para que diminua assim a coesão da sua rede ego. Ele também deve tentar manter estes subgrupos conectados entre eles, diminuindo a polarização média da rede. Enquanto os laços existentes na rede devido à baixa polarização irão prover o aporte inicial para o projeto (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2010), a rede esparsa e menos coesa terá o papel de disseminar a informação do projeto para outras redes (ACEMOGLU; OZDAGLAR; YILDIZ, 2011; CENTOLA, 2010). No contexto do *crowdfunding* percebe-se que essas relações se mantêm, indicando que é necessário buscar níveis de coesão e polarização otimizados.

Para a última hipótese formulada, foi definido que a quantidade de pessoas centrais na rede social do empreendedor tem relação positiva com o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*, porém os dados refutaram esta hipótese, indicando que ter uma quantidade maior de pessoas centrais na rede do empreendedor não tem relação com seu sucesso. Em estudo realizado por Trusov, Bodapato e Bucklin (2010) foi identificado que o comportamento de um usuário de sites de redes sociais é influenciado por menos de 1/5 dos seus amigos. Além disso, devemos levar em consideração o algoritmo da página de notícias do Facebook, que mostra notícias de amigos com os quais se interage mais, ou seja, caso um empreendedor não tenha interação constante com seus amigos, seus apelos por suporte financeiro podem não ser vistos por indivíduos da sua rede.

Levando em consideração estas duas afirmações, de que existem menos de 25% de chances de influenciar um usuário e que o algoritmo da página de notícias do Facebook pode reduzir ainda mais estas chances pela falta de interação do empreendedor com outros usuários, a influência exercida por estes atores tem um peso muito pequeno sobre o sucesso dos projetos de *crowdfunding*, ressaltando ainda mais o papel do empreendedor como ator central por buscar o sucesso do seu projeto e ativar a sua rede.

Dessa forma, pode-se dizer que as características estruturais da rede social do empreendedor, avaliadas através da extensão da rede, da menor coesão, e da manutenção de níveis de polarização adequados, afetam o sucesso de projetos de *crowdfunding*.

Os resultados da pesquisa contribuem para o entendimento do fenômeno chamado *crowdfunding* sob o olhar de teorias relacionadas à rede social. Na sequência serão apresentadas as considerações finais, assim como as contribuições, implicações, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar as mais diversas atividades, muitas vezes as pessoas se valem de suas redes sociais físicas e virtuais. Para os empreendedores de projetos de *crowdfunding* não é diferente.

Conseguir mobilizar suas redes sociais para alcançar o sucesso em seus projetos de financiamento coletivo é indispensável. Porém, a estrutura das redes sociais forma arranjos que muitas vezes contribuem para a consecução de alguns objetivos, enquanto dificultam a realização de outros. Entender como a estrutura social dos empreendedores de projetos de *crowdfunding* auxilia no sucesso de seus projetos se torna, portanto, um tema interessante de pesquisa.

Este estudo buscou verificar a relação entre as características estruturais da rede social do empreendedor e o sucesso do projeto de *crowdfunding* na plataforma brasileira Catarse. Os construtos elaborados para verificar as características estruturais da rede social do empreendedor foram a **extensão da rede**, que indica o tamanho da rede social do empreendedor, e o desenvolvimento de uma rede interna à plataforma da Catarse capaz de dar suporte ao empreendedor quando ele faz o lançamento do seu projeto de *crowdfunding*. A partir deste construto foi definida a hipótese 1, que se propôs a verificar se existia relação positiva entre a extensão da rede social do empreendedor e o sucesso do seu projeto. O segundo construto desenvolvido foi a coesão da rede, que indica o quanto os atores em uma rede são próximos entre eles, e a partir deste construto foi proposta a hipótese 2, indicando que a coesão da rede social do empreendedor tem relação negativa com o sucesso do seu projeto.

O terceiro construto utilizado foi a **polarização da rede**. A polarização indica o quanto uma rede social está dividida em subgrupos menores, e a partir deste construto foi proposta a hipótese 3, de que a maior polarização da rede tem relação negativa com o sucesso dos projetos de *crowdfunding*. O último construto elaborado para este estudo

foi a centralidade da rede, que buscava verificar se a existência de mais atores influentes dentro da rede ego do empreendedor tinha relação com o sucesso. Dessa forma, delimitou-se a hipótese 4, onde se definiu que, quanto maior a centralidade da rede social do empreendedor, maiores as chances de o projeto obter sucesso.

Todos os dados foram coletados na plataforma de *crowdfunding* Catarse e do site de redes sociais Facebook. O primeiro construto foi mensurado utilizando a quantidade de atores na rede social do Facebook e a quantidade de projetos que o apoiador financiou, os demais construtos foram convertidos em métricas de ARS através dos dados, sendo elas densidade, modularidade, número de triângulos, comprimento médio do caminho, centralidade de autovetor e centralidade de intermediação do grupo respectivamente, e também foram utilizadas como métrica o valor solicitado por ter sido uma variável que apresentou relação com o sucesso em estudos anteriores, embora este não tenha sido significativo para a análise de regressão, e o tipo de projeto, por ter sido identificado que os apoiadores podem ser sensíveis ao tipo de auxílio ao qual estão fornecendo suporte. Estas métricas foram posteriormente utilizadas na análise de regressão logística. Foram coletados dados de 112 empreendedores, as métricas de ARS foram calculadas utilizando o *software* Gephi e a análise estatística utilizando o SPSS. O Facebook serviu como espelho da rede social do empreendedor, tendo em vista sua grande similaridade com as redes off-line dos atores ego.

As hipóteses **H2** e **H3** foram suportadas na análise de regressão, indicando que existe relação entre a coesão e a polarização da rede e o sucesso do seu projeto de *crowdfunding*, enquanto **H1** e **H4** foram refutadas, não encontrando relação entre a extensão da rede e o sucesso e entre a quantidade de atores centrais na rede ego do empreendedor e o sucesso do projeto.

A estrutura da rede social do empreendedor, identificada através dos construtos coesão e polarização, indicou que o empreendedor pode valer-se da menor polarização da sua rede para ativar os primeiros investidores que lhe darão o suporte financeiro inicial para dar andamento ao projeto, e ao mesmo tempo manter um nível baixo de coesão, permitindo que os laços da rede sirvam como canais de difusão de informação do e para o empreendedor, este achado está alinhado com outros estudos na área, que indicam que tanto coesão quanto polarização desempenham papel importante no acesso a recursos da rede em momentos diferentes (BURT, 2000; DAVIDSSON; HONIG, 2003). A estrutura social que se desenvolve em torno do empreendedor é fator relevante para o sucesso deste empreendedor. No *crowdfunding* não é diferente, confirmando que o sucesso do empreendedorismo é um jogo social (SCHOONHOVEN; ROMANELLI, 2001).

Toda pesquisa tem limitações e vieses que afetam os resultados. Neste estudo foi possível identificar que alguns construtos relacionados à estrutura da rede social ego do empreendedor tem papel importante no sucesso dos projetos de *crowdfunding*. No

entanto, eles por si só não explicam todo o fenômeno. Esta pesquisa contribui para ampliar o entendimento sobre este fenômeno mundial. Contudo, a construção de um modelo com capacidade de melhor prever o sucesso dos projetos de *crowdfunding* precisa ser desenvolvida.

Algumas limitações encontradas durante a etapa de coleta de dados são de importante destaque para este e futuros estudos. Como a coleta de dados envolvia liberação dos dados do site de rede social Facebook dos empreendedores de projetos de *crowdfunding*, nem todos estavam dispostos a compartilhar suas listas de amigos abertamente, mesmo em se tratando de uma pesquisa acadêmica que pode beneficiá-los em projetos futuros – por esta razão o baixo retorno por parte dos empreendedores.

A utilização de duas métricas apenas por construto é uma limitação do estudo, pois métricas de redes sociais geralmente fazem os cálculos com base na quantidade de nós e de laços, e dessa forma, utilizando apenas duas variáveis se torna difícil encontrar métricas que não estejam fortemente correlacionadas entre elas, gerando problemas de colinearidade e multicolinearidade que afetam consideravelmente as técnicas estatísticas multivariadas (HAIR et al., 2010).

Como recomendações para futuras pesquisas, pode-se destacar a adição de variáveis moderadoras, como, por exemplo, o tipo de empreendedor (MOLLICK, 2013) ou até mesmo características culturais do país (ZHENG et al., 2014), que podem ter um impacto sobre o projeto e, num estudo futuro, poderiam ser controladas. No entanto, deve-se levar em consideração que a adição de variáveis moderadoras demanda o aumento na quantidade de casos para análise (HAIR et al., 2010).

Recomenda-se também a utilização de construtos alternativos que envolvam a mensuração através de métricas de ARS, pois juntamente com a teoria as métricas de ARS têm alto potencial de auxiliar no entendimento sobre o quanto a rede social de um ator permite identificar as oportunidades que ele pode explorar, seja no campo do empreendedorismo ou em outras áreas. A visão conjunta da coesão e da polarização é um exemplo de como formular novas questões interessantes para este e outros estudos. Em diversas áreas, as variáveis estruturais de redes sociais apontam para lados opostos, como, por exemplo, uma maior coesão é melhor para desenvolver laços fortes ou uma maior polarização é melhor para se posicionar em buracos estruturais e obter vantagem competitiva individual ou organizacional (BURT, 2000). Contudo, ainda permanece a questão de como perseguir ambas as estruturas através da mesma rede social. Identificar os valores quantitativos para a coesão e a polarização ótimas para as redes sociais dos empreendedores também são um caminho para pesquisas futuras que podem beneficiar a teoria e os empreendedores de projetos, podendo tornar-se um extensivo tema de estudo, demandando do pesquisador considerar os diversos contextos e va-

riáveis que podem moderar a estrutura da rede social que cerca o empreendedor, seja em projetos de *crowdfunding* ou na avaliação de empresas nascentes.

Este estudo amplia o conhecimento ainda escasso sobre *crowdfunding*, porém novas portas se abrem para aprofundar ainda mais o conhecimento nesta vasta e prolífera área de conhecimento. Que este estudo sirva a seu propósito e traga um pouco mais de luz para auxiliar teóricos e empreendedores em suas buscas incansáveis pelo sucesso.

7 REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; OZDAGLAR, A.; YILDIZ, E. Diffusion of innovations in social networks. In: IEEE CONFERENCE ON DECISION AND CONTROL AND EUROPEAN CONTROL CONFERENCE. **Anais eletrônicos...** Orlando: IEEE, dez. 2011. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=6160999>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

AGRAWAL, A.; CATALINI, C.; GOLDFARB, A. The Geography of *Crowdfunding*. **SSRN Electronic Journal**, v. 10-08, p. 57, 29 out. 2010.

AGRAWAL, A.; CATALINI, C.; GOLDFARB, A. Friends, Family, and the Flat World: The Geography of *Crowdfunding*. **SSRN Electronic Journal**, v. 10-08, p. 62, 6 jun. 2011.

ARNABOLDI, V. et al. Analysis of Ego Network Structure in On-line Social Networks. 2012 In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PRIVACY, SECURITY, RISK AND TRUST AND 2012 INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL COMPUTING. **Anais eletrônicos...** IEEE, set. 2 012. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=6406267>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

VERSCHOORE, Jorge R.; ZUQUETTO, Rovian D. A Social Network Approach for *Crowdfunding*. In: MAQUE, Isabelle; MÉRIC, Jérôme; BRABET, Julienne (eds.). **Crowdfunding International Research Handbook**. Bingley, UK: Emerald, 2016.

BAKSHY, E. et al. The role of social networks in information diffusion. In: PROCEEDINGS OF THE 21ST INTERNATIONAL CONFERENCE ON WORLD WIDE WEB – WWW 12. **Anais eletrônicos...** New York: ACM Press, 2012. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2187907>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

BANERJEE, A. et al. The diffusion of microfinance. **Science**, v. 341, n. 1236498, p. 1-7, 26 jul. 2013.

BAYUS, B. L.; VENKAT, K. *Crowdfunding Creative Ideas: the Dynamics of Project Backers in Kickstarter*. **SSRN Electronic Journal**, v. 2013, n. 15, p. 34, 29 jan. 2013.

BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. *Crowdfunding*: Tapping the right crowd. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 5, p. 585-609, 9 jul. 2013.

BLONDEL, V. D. et al. Fast unfolding of communities in large networks. **Journal of Statistical Mechanics**, p. 12, 4 mar. 2008.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; JOHNSON, J. C. **Analyzing Social Networks**. London: SAGE, 2013.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, dez. 2003.

BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S. On Network Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1168-1181, 11 abr. 2011.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social Network *Sites*: Definition, History, and Scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 17 out. 2007.

BRANDES, U. A faster algorithm for betweenness centrality. **Journal of Mathematical Sociology**, v. 25, n. 1994, p. 163-177, 2001.

BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P. Network Support and the Success of Newly Founded Businesses. **Small Business Economics**, v. 10, p. 213-225, set. 1998.

BURT, R. S. **Structural Holes**: The social structure of competition. Cambridge: First Harvard University Press, 1992.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, n. May, p. 345-423, jan. 2000.

BURT, R. S. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. S.; BURT, R. S. (eds.). **Social capital**: Theory and research. New Brunswick: Transaction, 2001, p. 31-56.

BURTCH, G.; GHOSE, A.; WATTAL, S. An Empirical Examination of the Antecedents and Consequences of Investment Patterns in Crowd-Funded Markets. **Information Systems Research**, v. 24, n. 3, p. 499-519, 2013.

Catarse. Disponível em: <<http://catarse.me/>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

CENTOLA, D. The spread of behavior in an on-line social network experiment. **Science**, v. 329, n. 5996, p. 1194-1197, 3 set. 2010.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2000.

COLOMBO, M. G.; FRANZONI, C.; ROSSI-LAMASTRA, C. Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 75-100, jan. 2015.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 3, p. 301-331, maio 2003.

ESTELLÉS-AROLAS, E.; GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, F. A Proposal for a Visual XML Dataspace System. **Journal of Information Science**, v. 38, n. 2, p. 189-200, 2012.

EVERETT, M.; BORGATTI, S. P. Ego network betweenness. **Social Networks**, v. 27, n. 1, p. 31-38, 2005.

FREEMAN, L. Centrality in social networks conceptual clarification. **Social networks**, v. 1, n. 1978/79, p. 215-239, 1979.

FRIEDKIN, N. E. Social Cohesion. **Annual Review of Sociology**, v. 30, n. 1, p. 409-425, ago. 2004.

GOODREAU, S. M.; KITTS, J. A.; MORRIS, M. Birds of a feather, or friend of a friend? Using exponential random graph models to investigate adolescent social networks. **Demography**, v. 46, n. 1, p. 103-125, 2009.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 2, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-93, 2001.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

HEKMAN, E.; BRUSSEE, R. *Crowdfunding* and Online Social networks. **Manchester Metropolitan University**, p. 1-22, 2013.

HEMER, J. A snapshot on *crowdfunding*. **Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI**. Karlsruhe, 2011. Disponível em: <<http://www.econstor.eu/handle/10419/52302>>. Acesso em: 24 out. 2013.

HONIG, B. What determines success? Examining the human, financial, and social capital of jamaican microentrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 5, p. 371-394, set. 1998.

HOSSAIN, M. Crowdsourcing: activities, incentives and users motivations to participate. In: 2012 INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION MANAGEMENT AND TECHNOLOGY RESEARCH. **Anais eletrônicos...** IEEE, maio 2012. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=6236447>. Acesso em: 3 mar. 2014.

HUI, J.; GERBER, E.; GERGLE, D. Understanding and leveraging social networks for *crowdfunding*. In: PROCEEDINGS OF THE EXTENDED ABSTRACTS OF THE 32ND ANNUAL ACM CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS – CHI EA 14. **Anais eletrônicos...** New York: ACM Press, 2014. Disponível em: <http://collablab.northwestern.edu/pubs/DIS2014_HuiGerberGergle.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2014.

KATONA, Z.; ZUBCSEK, P.; SARVARY, M. Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. **Journal of Marketing Research**, v. XLVIII, n. June 2011, p. 4 25-443, 2011.

KICKSTARTER. **Kickstarter**. Disponível em: <<https://www.kickstarter.com/help/stats>>. Acesso em: 8 mar. 2015.

LAMPE, C.; ELLISON, N.; STEINFELD, C. A Face(book) in the Crowd: Social Searching vs. Social Browsing. Proceedings of the 2006 20th Anniversary Conference on Computer-Supported Cooperative Work CSCW '06. **Anais eletrônicos...** New York: 2006. Disponível em: <http://www-personal.umich.edu/~enicole/lampe_et_al_2006.pdf>. Acesso em: 5 de mai. 2015.

LATAPY, M. Main-memory triangle computations for very large (sparse (power-law)) graphs. **Theoretical Computer Science**, v. 407, n. 1-3, p. 458-473, nov. 2008.

LIN, N. A network theory of social capital. In: CASTIGLIONE, D.; DETH, J. W. VAN; WOLLEB, G. (eds.). **The Handbook of Social Capital**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005, p. 1-25.

MCPHERSON, M.; SMITH-LOVIN, L.; COOK, J. M. Birds of a feather: Homophily in social networks. **Annual review of sociology**, v. 27, p. 415-444, 2001.

MOISSEYEV, A. **Effect of Social Media on Crowdfunding Project Results**. 2013. 47 f. Dissertations and Theses from the College of Business Administration – University of Nebraska, Lincoln, 2013.

MOLLICK, E. The dynamics of *crowdfunding*: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 1-16, ago. 2013.

MOODY, J.; WHITE, D. R. Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. **American Sociological Review**, v. 68, n. 1, p. 103, fev. 2003.

PARANYUSHKIN, D. Informational Epidemics and Synchronized Viral Contagion in Social Networks. **Nodus Labs**, n. January, 2012.

REICH, S. M.; SUBRAHMANYAM, K.; ESPINOZA, G. Friending, IMing, and hanging out face-to-face: overlap in adolescents on-line and offline social networks. **Developmental psychology**, v. 48, n. 2, p. 356-68, mar. 2012.

SAXTON, G. D.; WANG, L. The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 5, p. 850-868, 24 abr. 2013.

SCHOONHOVEN, C.; ROMANELLI, E. Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research. In: **The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries**. Stanford: Stanford Business Books, 2001, p. 383-408.

SHAKARIAN, P.; EYRE, S.; PAULO, D. A Scalable Heuristic for Viral Marketing Under the Tipping Model. **West Point Network Science Center (Pre-Print Manuscript)**, p. 37, 2013.

SUBRAHMANYAM, K. et al. On-line and off-line social networks: Use of social networking sites by emerging adults. **Journal of Applied Developmental Psychology**, v. 29, n. 6, p. 420-433, nov. 2008.

SUTCLIFFE, A. et al. Comment on relationships and the social brain: Integrating psychological and evolutionary perspectives. **British Journal of Psychology**, v. Junho, n. 2, p. 21, maio 2011.

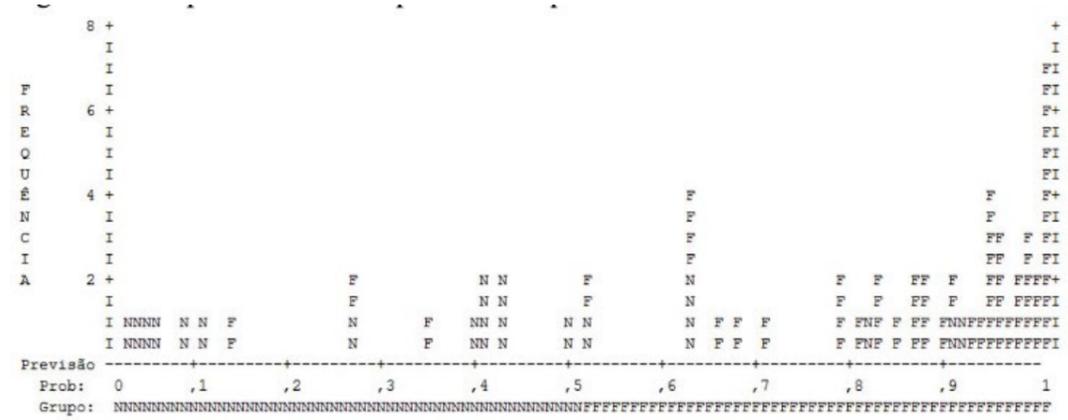
TRUSOV, M.; BODAPATI, A.; BUCKLIN, R. Determining influential users in internet social networks. **Journal of Marketing Research**, v. XLVII, n. August, p. 643-658, 2010.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: Methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ZHENG, H. et al. The role of multidimensional social capital in *crowdfunding*: A comparative study in China and US. **Information & Management**, v. 51, n. 4, p. 488-496, jun. 2014.

ANEXO 1

FIGURA 1 - Grupos observados e previsão das probabilidades.



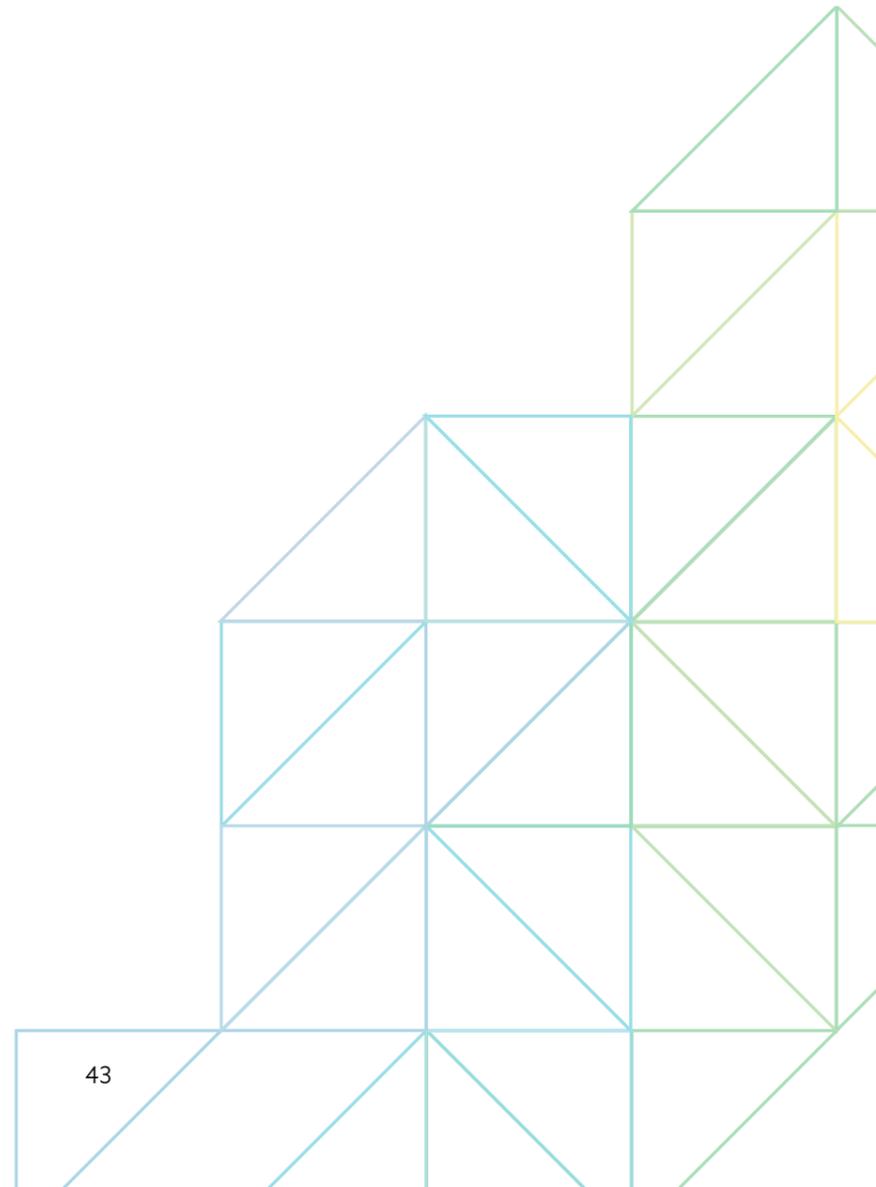
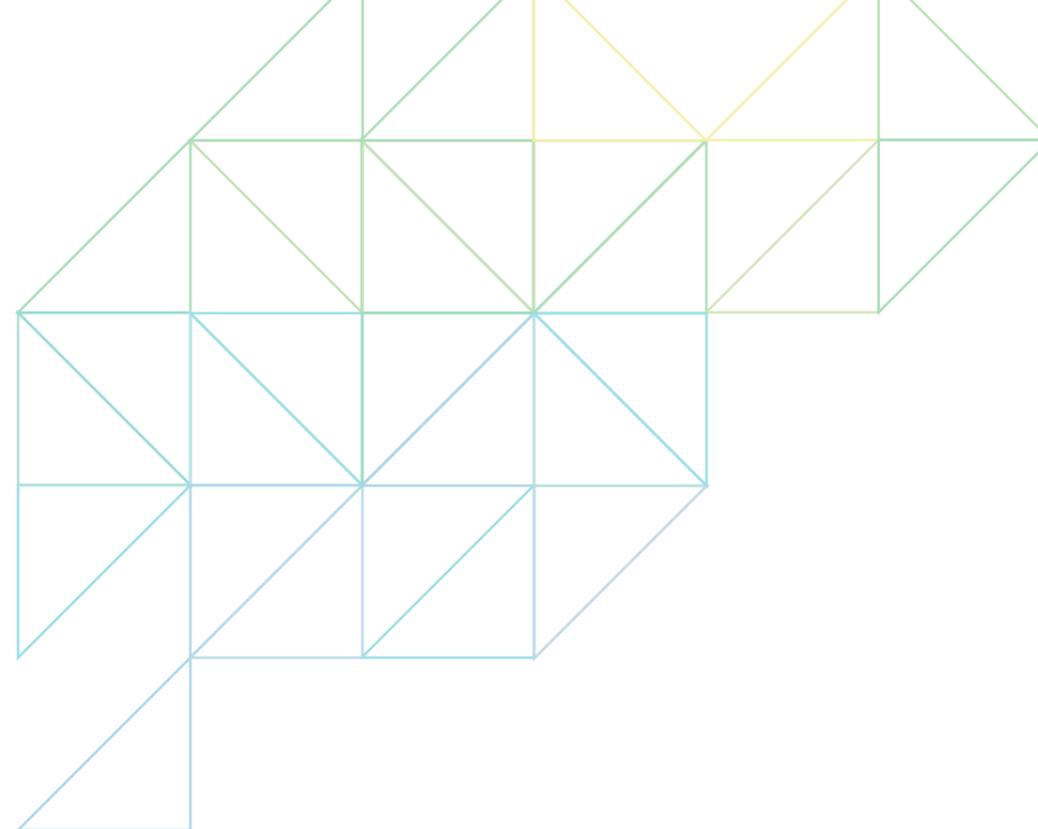
Fonte: elaborado pelos autores.

Valor de corte de 0,5

F = Financiado (Sucesso)

N = Não financiado (Não sucesso)

Cada símbolo representa 0,5 casos.





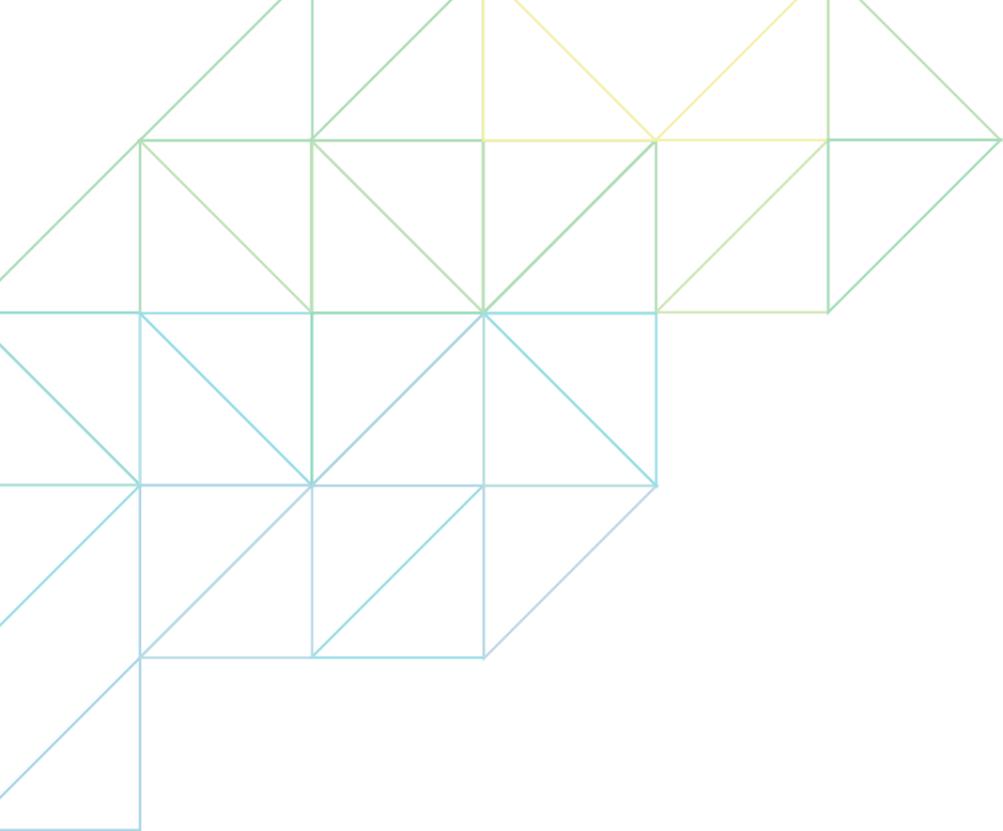
2º LUGAR MESTRADO
RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA



Orientador
Dr. Farley Simon Mendes Nobre

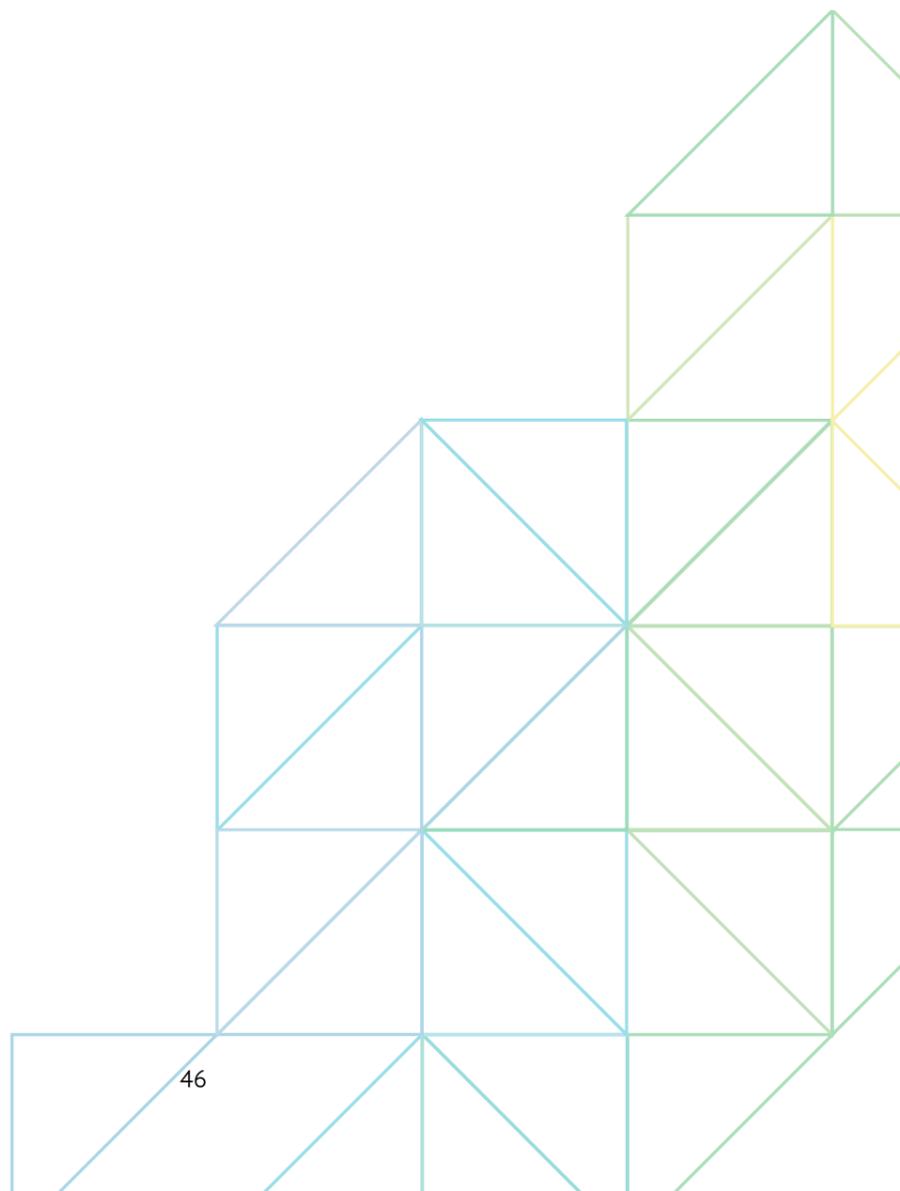
**EMPRESAS ATUANTES
NA BASE DA
PIRÂMIDE E AS SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA
A SUSTENTABILIDADE:
QUADRO DE ANÁLISE E
EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS**

Artigo científico desenvolvido a partir da dissertação de mestrado do autor deste trabalho, defendida em fevereiro de 2015 no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).



SUMÁRIO

RESUMO.....	48
1 INTRODUÇÃO.....	49
2 BASE DA PIRÂMIDE (BOP).....	51
3 SUSTENTABILIDADE	53
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
5 PROPOSTA DE QUADRO-ANÁLISE PARA EMPRESAS ATUANTES NA BOP E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE.....	58
6 ANÁLISE EMPÍRICA	72
7 CONTRIBUIÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE.....	79
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
9 REFERÊNCIAS.....	83



RESUMO

As discussões sobre a perspectiva teórica da Base da pirâmide (BoP) vêm ganhando espaço nas pesquisas em administração. Entretanto, um número insuficiente de estudos foi realizado a partir de um ponto de vista mais pragmático sobre a vinculação entre a atuação empresarial em mercados de baixa renda e aspectos relacionados à sustentabilidade. Diante da lacuna teórica identificada, este artigo tem por objetivo analisar a atuação de empresas na BoP e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Para tanto, desenvolveu-se uma análise integrativa de 100 publicações sobre BoP listadas na base Web of Science para a proposição de um quadro de análise e classificação de empresas atuantes junto às populações pobres do mundo e suas contribuições para a sustentabilidade. De forma específica, tal quadro é composto por 21 critérios, agrupados em cinco categorias de análise, que indicam a existência de seis tipologias de empresas, sendo: atuação tradicional, adequada, inovadora, focada em benefícios mútuos, adequada à dimensão ambiental e direcionada à sustentabilidade. Para a verificação empírica do quadro de análise apresentado, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos envolvendo cinco casos de empresas atuantes na base da pirâmide econômica brasileira e suas contribuições para a sustentabilidade. Quanto à contribuição teórica principal deste artigo, destaca-se a proposta de uma visão mais pragmática e unificada das discussões sobre atuação de empresas na BoP e suas contribuições com a sustentabilidade. Isso poderá auxiliar no desenvolvimento de novas pesquisas da área.

PALAVRAS-CHAVE: Base da pirâmide (BoP). Sustentabilidade. Pobreza. Quadro de análise.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, a humanidade atingiu melhores condições de vida, e isso se deve, em partes, à Revolução Industrial e ao sistema capitalista (EASTERLIN, 2000; JOHNSON, 2000). Porém, estes benefícios não incidiram completamente sobre todas as populações do mundo, resultando em vários problemas econômicos e sociais, mais comumente verificados em países pobres e em desenvolvimento (PRAHALAD; HART, 2002; HART; MILSTEIN, 2003; PRAHALAD, 2005; HART, 2008; SIMANIS; HART, 2011; PORTER; KRAMER, 2012). Entre esses problemas, a pobreza se destaca como um dos mais profundos e complexos (ROGERS; JALAL; BOYD, 2008), requerendo a reunião de forças entre diversos agentes como governos, organizações não governamentais (ONGs), instituições de ajuda humanitária e organizações empresariais com estratégias que busquem ações para aliviar a pobreza no mundo.

Diante do cenário de pobreza no mundo e da necessidade de alcançar novos mercados para as empresas, em especial as multinacionais, foi proposto, no início deste século, o conceito da base da pirâmide (BoP). Nele, a nova onda de crescimento das organizações consistiria no atendimento aos mercados mais pobres do mundo, até então pouco enfatizado pelas estratégias das empresas. Em contrapartida, com a integração das comunidades mais pobres do mundo ao mercado de consumo global, a pobreza seria aliviada ou, ao menos, a qualidade de vida dessas pessoas seria melhorada (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005). Entretanto, a inclusão da base da pirâmide global no mercado consumidor global tradicional agravaria uma série de problemas ambientais, como aqueles relacionados ao uso intensivo de recursos e ao descarte de resíduos (BENDELL, 2005; KARNANI, 2007; JOSE, 2008; HART, 2011).

Dessa forma, pesquisas que envolvam a perspectiva teórica da BoP com aspectos da sustentabilidade são importantes para melhor esclarecer como as duas temáticas podem ser conciliadas dentro do contexto da pobreza e das questões ambientais (KOLK; VAN TULDER, 2010; GOLD; HAHN; SEURING, 2011). Diante dessa problemática entre a necessidade de criação de valor na base da pirâmide econômica mundial, a fim de melhorar a condição de vida de seus integrantes, de aliviar a pobreza no mundo, de buscar novas oportunidades de negócios para as empresas e da incapacidade desse

desenvolvimento ocorrer aos moldes tradicionais de consumo, com enfoque predominantemente econômico, este estudo objetiva analisar as empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

Para cumprir o objetivo apresentado, este artigo propõe um quadro de análise e tipologias sobre a atuação de empresas na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade. Isso foi possível a partir de uma análise integrativa das publicações sobre BoP no período de 1998 a 2015 a fim de responder a seguinte questão: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? A partir da composição dos 21 critérios, agrupados em cinco categorias, desenvolveram-se seis tipologias de empresas atuantes na BoP e suas contribuições para a dimensão econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Além do quadro de análise proposto, esse artigo investigou cinco casos de empresas com a finalidade de verificação empírica do quadro analítico desenvolvido.

Destaca-se a relevância teórica dessa pesquisa ao propor um quadro de análise, envolvendo critérios e tipologias, que poderá ser utilizado para uma melhor e mais pragmática compreensão da atuação de empresas na BoP e suas consequências para as dimensões da sustentabilidade. Quanto às contribuições práticas, essa pesquisa poderá instigar novos empreendimentos que busquem lucratividade e benefícios sociais às populações pobres principalmente nos países em desenvolvimento, haja vista que no Brasil, por exemplo, o número de pessoas vivendo em situação de pobreza (renda *per capita* de até US\$ 3,10 ao dia) no Brasil, no ano de 2013, era de aproximadamente 18,5 milhões (WORLD BANK, 2016a). Deste montante, aproximadamente 10 milhões estavam em situação de pobreza extrema (renda inferior a 1,9 US\$ ao dia) (WORLD BANK, 2016b).

Nesse sentido, este artigo se encontra estruturado nas seguintes seções: a) a presente introdução; b) base teórica sobre BoP; c) fundamentação teórica sobre sustentabilidade; d) procedimentos metodológicos; e) proposta de quadro de classificação e análise da atuação de empresas na base da pirâmide; f) análise dos casos e suas relações com o mercado BoP; g) contribuições para a sustentabilidade e h) considerações finais.

2 BASE DA PIRÂMIDE (BOP)

Embora aspectos iniciais sobre o conceito BoP tenham sido apresentados por Prahalad e Lieberthal (1998), seus fundamentos e principais pressupostos foram introduzidos por Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad (2005), que definiram a BoP como sendo composta, na época, por aproximadamente 4 bilhões de pessoas que tinham em comum a incapacidade de satisfação de suas necessidades básicas. Em parte, isso se devia ao fato de que elas não poderiam pagar o preço cobrado pelos produtos vendidos com foco no topo e na parte intermediária da pirâmide econômica mundial, deixando de suprir suas necessidades. No entanto, caso as organizações, especialmente as multinacionais, comessem a oferecer bens e serviços aos mais pobres, elas poderiam contribuir para "melhoria de suas vidas através da produção e distribuição de bens e serviços adaptados às suas culturas, habitats e necessidades" (PRAHALAD; HART, 2002, p. 3).

Ao agirem dessa forma, as organizações estariam incluindo os marginalizados no atual modelo econômico e poderiam também aumentar sua participação no mercado e seus lucros. Essa perspectiva constituiria uma nova oportunidade de negócios para as organizações empresariais (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002). No entanto, para isso, as empresas teriam que inovar radicalmente seus modelos de negócios e adequá-los às necessidades do novo mercado, uma vez que os produtos vendidos aos mercados tradicionais do topo e do meio da pirâmide não seriam capazes de servir adequadamente a base da pirâmide (PRAHALAD, 2005).

Após a publicação dos primeiros estudos da perspectiva BoP, algumas críticas foram feitas em torno de quatro questões principais, sendo: i) tamanho do mercado: não haveria um grande mercado a ser explorado pelas empresas na base da pirâmide (JAISWAL, 2008; JENKINS, 2005; KARNANI, 2007; LANDRUM, 2007); ii) atuação das multinacionais: as empresas multinacionais não seriam atores com elevada importância nos mercados BoP, uma vez que grande parte dos estudos tratava sobre empresas pequenas e nacionais (BENDELL, 2005; JENKINS, 2005b; JOSE, 2008; LANDRUM, 2007); iii) real alívio da pobreza: não haveria um interesse grande por parte das empresas em aliviar a pobreza, mas apenas estratégias de *marketing* para alcançar novos mercados e aumentar sua lucratividade (BENDELL, 2005; JAISWAL, 2008; JENKINS, 2005; KARNANI, 2007; LANDRUM, 2007); iv) problemas ambientais: o aumento do consumo nos mercados BoP aumentaria os problemas relacionados à escassez de recursos e excesso de resíduos descartados no meio ambiente (BENDELL, 2005; JOSE, 2008).

A partir das críticas resumidas anteriormente, a perspectiva BoP passou por um processo de Remodelação, e no trabalho de Simanis e Hart (2008) foi reconhecido que o conceito formulado inicialmente era focado fora das comunidades carentes e nem sempre o desenvolvimento da base da pirâmide era alcançado. Diante disso, a proposta BoP passou para a sua segunda geração, ou, como ficou conhecida, BoP 2.0. Segundo Simanis e Hart (2008), a segunda geração BoP requer um processo incorporado de coinvenção e cocriação capaz de trazer as corporações para perto das comunidades BoP por meio de parcerias de negócios. O processo de "coinvenção" diz respeito à capacidade de as organizações agirem em conjunto com a população da base da pirâmide para conceber e lançar produtos e, assim, manter o crescimento do negócio com benefícios compartilhados entre as partes. Já o processo de "cocriação" é evidenciado pelos autores como negócios culturalmente apropriados e ambientalmente sustentáveis construídos por meio de recursos e capacidades locais.

Dessa forma, na BoP 2.0, as empresas passariam de ouvintes profundos dos consumidores pobres, característica das percepções iniciais da BoP, para instituições comprometidas com a população pobre, capazes de manter diálogos profundos com a população, dotadas de imaginações expandidas sobre novos modelos de negócios com a finalidade de benefícios mútuos. Nessa fase da literatura da BoP, a base da pirâmide mundial passaria a ser vista como parceiros de negócios, atuando como fornecedores, distribuidores, funcionários, além de consumidores (SIMANIS; HART, 2008). Na visão de Hahn (2009), é apropriado pensar na população pobre não apenas como consumidores em um mercado potencial, mas também como parte da cadeia de valor. Desse modo, benefícios seriam gerados para a população, como aumento da renda, enquanto se tornariam um mercado ainda mais promissor para a comercialização de produtos e serviços, e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento das organizações.

Em uma análise mais recente, Casado-Caneque e Hart (2015) propuseram a BoP 3.0, uma terceira geração das discussões sobre como as empresas poderiam ajudar no desenvolvimento das populações carentes e, conseqüentemente, aumentar seu mercado. Entre as proposições discutidas na BoP 3.0, destacam-se a inovação aberta e o desenvolvimento de redes de parceria entre os diversos setores da economia. Ademais, os autores abordam a replicabilidade do modelo de negócio para outras comunidades, pois, por conseguinte, outras populações seriam beneficiadas, além da necessidade da consideração de questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, por meio da inovação e do empreendedorismo.

A partir de tais contribuições teóricas, a perspectiva BoP permitiu várias associações com outras áreas de estudo, tais como: oportunidades de negócios para as empresas atuantes na base da pirâmide (SIMANIS; DUKE, 2014), empreendedorismo e alívio da pobreza (ALVAREZ; BARNEY, 2014); inovação para negócios inclusivos (HALME; LINDE-

MAN; LINNA, 2012); estratégias de *marketing* (KOLAH, 2014), comportamento dos consumidores de baixa renda (BARKI; PARENTE, 2010), discussão crítica sob a perspectiva do *marketing* (MAJUMDER, 2012), capacidades dinâmicas e BoP (TASHMAN; MARANO, 2010), internacionalização em mercados BoP (SPERS; WRIGHT, 2013), relação entre tecnologia da informação e BoP (CAI; YANG; LI, 2007), aspectos morais e éticos sobre o real impacto da perspectiva BoP para as populações de baixa renda (HERMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013) modelos de negócios e criação de valor social na BoP (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014), responsabilidade social corporativa e a BoP (DAVIDSON, 2009) e dimensões da sustentabilidade e BoP (GOLD; HAHN; SEURING, 2013).

Os três últimos estudos mencionados anteriormente buscam uma associação entre a perspectiva BoP e alguma das dimensões da sustentabilidade, demonstrando o interesse de novos estudos que envolvam tais aspectos ou outro elemento relacionado, assim como neste estudo. Desta forma, a próxima seção trata a questão da sustentabilidade e sua relação com a BoP.

3 SUSTENTABILIDADE

De acordo com Easterlin (2000), Johnson (2000) e Hart (2005), a humanidade, ao longo dos anos, conquistou melhores condições de vida. Em meio a essa dinâmica, várias transformações sociais, econômicas e políticas ganharam força e criaram um novo ambiente institucional propício para a criação de grandes corporações que se beneficiaram da oportunidade para gerir seu capital de forma a maximizar a produtividade, aumentar as aspirações de consumo da sociedade e, por fim, aumentar o lucro do acionista (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009). Todavia, essa mesma evolução criou uma série de problemas relacionados à degradação ambiental e social (NOBRE; WALKER; HARRIS, 2012; ROGERS; JALAL; BOYOD, 2008).

Em meio a tal cenário, as preocupações com o meio ambiente se fortaleceram nas décadas de 1960 e 1970 quando vários debates foram iniciados para a discussão dos problemas decorrentes da exploração ambiental. No relatório "The Limits to Growth", desenvolvido pelo Club of Rome, foram apontadas várias questões, como a de que o planeta não suportaria o crescimento populacional no século XXI, pois com o aumento do consumo haveria escassez de recursos naturais e de fontes energéticas, em que o planeta não conseguiria suprir tal necessidade (MEADOWS et al., 1972).

Em 1987, a World Commission on Environment and Development (WCDE) publicou o estudo intitulado "Our Common Future". Nele foi cunhado o termo desenvolvimento sustentável como sendo "aquele que atende às necessidades do presente sem com-

prometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades" (WCDE, 1987, p. 54). Após a publicação de alguns relatórios e várias Conferências Mundiais, a discussão sobre sustentabilidade passa a abranger desde as esperas governamentais às organizacionais (STEURER et al., 2005), destacando-se nas discussões organizacionais quando John Elkington adaptou tal ideia para as empresas e desenvolveu o termo *Triple Bottom Line* (TBL).

O TBL estabelece uma relação entre três pilares da sustentabilidade, sendo: i) *profit*: representa o lucro e o desenvolvimento econômico; ii) *planet*: envolve a medição dos impactos e riscos ambientais gerados pelas organizações envolvidas e sua capacidade de desenvolver soluções para reduzir seus impactos no meio ambiente; iii) *people*: abrange as questões éticas, sociais e políticas referentes à comunidade na qual a organização está inserida (ELKINGTON, 1994, 1997, 2004).

Diante dessa configuração da sustentabilidade, as organizações passaram a ocupar papel central no modelo que contempla as questões econômicas, ambientais e sociais (NOBRE; RIBEIRO, 2013). Nesse sentido, a organização sustentável pode ser compreendida como aquela que consegue conciliar benefícios econômicos, sociais e ambientais de forma conjunta (ELKINGTON, 1994), contribuindo para um desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2003). Essa contribuição teria papel central na BoP, uma vez que para Hart (1997) e Hart e Milstein (2003) as empresas são agentes fundamentais para gerar ações que contribuam a um desenvolvimento sustentável. Isso ocorre pelo fato de as empresas terem acesso e controle elevados sobre recursos e tecnologias, além de alcance global, bem como pelo fato de buscarem novas oportunidades para geração de vantagem competitiva. Logo, os novos desafios da sustentabilidade podem ser considerados como catalisadores para uma nova rodada de destruição criativa, capaz de oferecer oportunidades únicas para as organizações (HART; MILSTEIN, 1999).

A necessidade da adequação aos preceitos sustentáveis deve ser considerada também na atuação de empresas na base da pirâmide econômica mundial. Uma vez que a inserção de aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas, consideradas pobres no mundo pelo World Bank (2014), no mercado de consumo global poderia trazer grandes problemas ao planeta, que já demonstra sinais de esgotamento dos recursos naturais e incapacidade da manutenção de recursos indispensáveis para a manutenção da vida (UNEP, 2012). Estudos que busquem a conexão entre a sustentabilidade e a pobreza foram realizados por Rodriguez et al. (2006), Kolk e Van Tulder (2010) e Gold, Hahn e Seuring (2013), evidenciando também o interesse acadêmico por pesquisas que tratem a conexão entre esses dois campos de estudo.

De acordo com Hart (2011, p. 80), "[...] como qualquer fenômeno emergente, no entanto, a inovação tende a criar novos problemas enquanto está resolvendo os antigos. A BoP não é exceção". Tal argumento faz referência às empresas que estabeleceram rela-

ções comerciais com a base da pirâmide buscando lucros rápidos, e, então, novos problemas poderiam surgir, como a venda de produtos não condizentes com os preceitos sustentáveis e não adequados à população da base da pirâmide. Se o crescimento das taxas de consumo mundial continuar em seu ritmo atual, os recursos naturais, base para toda atividade econômica e para a sobrevivência humana, poderão ser totalmente destruídos. Diante deste cenário, Hart (2011) propõe um "salto verde" da inovação. Caso essas estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável sejam aceitas pelo meio empresarial, os mercados em desenvolvimento do mundo todo, além dos mercados desenvolvidos, poderiam se beneficiar desse novo modelo de negócios.

Diante desse conflito entre a necessidade de desenvolvimento das pessoas mais pobres do mundo e da inviabilidade desse crescimento ocorrer de forma tradicional, ao não considerarem questões ambientais, há a necessidade de aliar as estratégias de atuação da BoP com os preceitos da sustentabilidade, ou seja, os empreendimentos realizados junto às populações da base da pirâmide poderiam ser economicamente viáveis, ambientalmente corretos e socialmente inclusivos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir o objetivo de analisar as empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, foi necessária a construção de um quadro de análise, vez que não foi encontrado algum que pudesse ser utilizado para analisar a relação entre a perspectiva BoP e as dimensões da sustentabilidade. Apenas o trabalho de London (2009) aborda questões similares ao apresentar indicadores que possibilitariam mensurar o impacto dos negócios da BoP nos vendedores, nos compradores e na comunidade, considerando os requisitos econômicos, de capacidades e de relacionamentos. Porém, como o objetivo deste artigo está relacionado com o impacto na BoP quanto aos requisitos econômicos, sociais e ambientais, esse modelo não foi utilizado. Portanto, para cumprir o objetivo dessa pesquisa, foi desenvolvido um quadro de análise de empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade.

Para a construção do quadro, foi realizada uma revisão integrativa (TORRACO, 2005) da literatura BoP com as publicações indexadas na base de dados Web of Science para o período de 1998-2015. A delimitação do período buscou garantir maior quantidade de publicações da área desde a de Prahalad e Lieberthal (1998), considerada a primeira

sobre o tema. A primeira fase do processo de seleção dos artigos envolveu a busca por meio de duas palavras-chave, correspondentes às principais variantes do nome dado a BoP, "*bottom of the pyramid*" e "*base of the pyramid*", para os campos "título", "palavras-chave" e "resumo". Os autores restringiram a busca para revistas analisadas por pares e publicadas em língua inglesa. Os resultados da pesquisa, considerando os critérios anteriormente descritos, envolveram 213 artigos, selecionados para a etapa de refinamento da seleção.

Na próxima fase do processo, os autores revisaram os títulos, palavras-chave e resumos dos artigos selecionados, de modo que 44 artigos foram descartados por não estarem relacionados com o conceito BoP ou por apenas mencioná-lo brevemente no texto. Na terceira e última fase do processo de seleção, foi realizada leitura dos 169 artigos restantes, especialmente do título, palavras-chave, resumo, introdução, análise e seções de discussão e conclusões. Com isso, foram descartadas 69 publicações, uma vez que o verdadeiro conteúdo do artigo não estava diretamente, ou apenas superficialmente, relacionado com a abordagem BoP, resultando no total de 100 artigos selecionados para revisão e análise.

Após a etapa de seleção dos artigos, deu-se início à análise. A técnica de análise integrativa, definida como "a forma de pesquisa que analisa, critica e sintetiza a literatura que representa um tópico de uma forma integrada de modo que novos quadros e perspectivas sobre o tema são gerados" (TORRACO, 2005, p. 356), foi escolhida por melhor se adequar ao objetivo desta pesquisa. Tal técnica já é utilizada amplamente na área da saúde (BARBOSA; MELO, 2008; RUSH et al., 2013), mas sua contribuição para os estudos organizacionais já foi utilizada em estudos sobre estratégia e cognição (NARAYANAN; ZANE; KEMMERER, 2011), gestão da qualidade (KIM; KUMAR; MURPHY, 2010), *marketing* (KRISHNA, 2012). Conforme Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 122), a revisão integrativa permite ao pesquisador da área de gestão "aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa".

Diante das potenciais contribuições da técnica de análise integrativa aos estudos organizacionais e da sua adequação ao objetivo principal dessa pesquisa, optou-se por tal técnica. De forma detalhada, os artigos selecionados analisados a fim de responder: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? Para isso, tanto artigos teóricos quanto empíricos foram contemplados, buscando indicadores para o desenvolvimento dos critérios apontados nas publicações como necessários para atuação nos mercados BoP. Após a identificação desses indicadores, foram criadas cinco categorias de análise capazes de agrupar os indicadores, conforme o Quadro 1. A partir disso, os autores desenvolveram uma tipologia

de atuação de empresas na BoP relacionada aos seus impactos frente às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, conforme o Quadro 2.

Após o desenvolvimento do quadro analítico, com o objetivo de desenvolver uma análise empírica a partir do quadro em questão, foram selecionados cinco casos de empresas que tivessem relação com a população BoP. Deu-se prioridade para negócios em diferentes setores com a finalidade de estender a capacidade analítica. Para isso, procurou-se seguir os passos para o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, conforme as indicações de Eisenhardt (1989), Eisenhardt e Graebner (2007) e Yin (2015).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. As entrevistas foram feitas com os empreendedores e funcionários por estarem diretamente relacionados à gestão das empresas investigadas e transcritas pelos autores integralmente com o propósito de conceber maior familiaridade com os dados. A observação não participante também foi utilizada a fim de confirmar ou mesmo negar alguns pontos levantados nas entrevistas. Entretanto a observação foi possível nas empresas A, B e E, e já a Empresa C não permitiu a observação ao alegar que a empresa estava passando por um processo de mudança; este tipo de coleta também não foi possível na Empresa D pela distância geográfica e restrições orçamentárias da pesquisa. Por fim, utilizou-se a pesquisa documental na intenção de confirmar ou contrapor as informações obtidas, complementando as demais fontes de coleta. De forma detalhada, foram analisados websites das empresas, vídeos produzidos por emissoras de televisão, artigos desenvolvidos por órgãos governamentais, entre outros documentos encontrados na internet ou cedidos pela empresa.

A análise dos dados coletados foi feita conforme as indicações da técnica de análise de conteúdo e suas três fases (BARDIN, 1993): pré-análise, envolvendo a primeira leitura do material coletado, exploração do material, codificação inicial e categorização dos dados e tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados, etapa em que a codificação e a categorização definidas anteriormente foram confirmadas e a análise foi finalizada, com o auxílio do *software* Atlas.ti.

5 PROPOSTA DE QUADRO-ANÁLISE PARA EMPRESAS ATUANTES NA BOP E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE

Retomando um pequeno trecho da seção anterior, o quadro de análise proposto neste artigo foi desenvolvido a partir de uma análise integrativa da literatura BoP com a finalidade de responder a seguinte questão: quais são os critérios que uma empresa necessita contemplar para atuar junto às populações BoP? Diante disso, estabeleceu-se um quadro de análise composto por 21 critérios divididos em cinco categorias de orientações de negócio: a primeira categoria aborda uma atuação tradicional de empresas nos mercados BoP ao destacar os aspectos estratégicos que poderiam ser analisados nessas organizações; a segunda está relacionada com produtos e serviços para o adequado atendimento das necessidades das comunidades pobres; a terceira busca levantar elementos de análise relacionados aos diversos tipos de inovações para o atendimento de populações BoP; já a quarta categoria trabalha a questão dos benefícios mútuos que podem ocorrer quando empresas decidem atuar junto às comunidades pobres do mundo, além dos benefícios econômicos para a organização; já a quinta e última categoria de análise proposta está relacionada com a necessidade de atendimento das questões ambientais. Estas informações podem ser verificadas com maior detalhamento no Quadro 1:

QUADRO 1 – Categorias e critérios da BoP.

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Tradicional	BoP como um novo mercado	Visualizar a população de baixa renda como um novo mercado repleto de necessidades insatisfeitas.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hammond (2002), London e Hart (2004), Arnould e Mohr (2005), Hart (2005), Chesbrough, Ahern, Finn e Guerras (2006), Anderson e Markides (2007), Kumar et al. (2007), Seelos e Mair (2007), Vachani e Smith (2008), London (2009), Acosta et al. (2011), Ahlstrom (2010), Chelekis e Mudambi (2010), Cooney e Shanks (2010), Elaydi e Harrison (2010), Klemz, Boshoff e Mazibuko (2010), Kumar, et al. (2010), Parthasarathy (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sanchez e Ricart (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Acosta et al. (2011), Ray e Ray (2011), Aoyama e Parthasarathy (2012), Arnold e Williams (2012), Cholez et al. (2012), London e Anupindi (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), Rivera-Santos, Rufin e Kolk (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Agnihotri (2013), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Blowfield e Dolan (2013), Dolan e Roll (2013), Foster e Heeks (2013), Foster e Heeks (2013b), Jun, Lee e Park (2013), Karippacheril et al. (2013), Kay e Lewenstein (2013), Pervez et al. (2013), Sesan et al. (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Kolk, Rivera Santos e Ruf, Duke (2014), Ramani e Mukherjee (2014) e Simanis.
	Molde das aspirações	Necessidade de apresentar os produtos e serviços às populações de baixa renda, explicando suas funcionalidades e até ofertando treinamentos específicos.	Prahalad (2012), Dadzie et al. (2013), Dey et al. (2013).
	Facilidade de pagamento/ crédito	Para que a população BoP possa acessar produtos e serviços anteriormente inacessíveis, muitas vezes há a necessidade da oferta de linhas de crédito específicas de modo a facilitar o pagamento e possibilitar a compra.	Prahalad e Hart (2002), Anderson e Markides (2007), Tashman e Marano (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011) e Kay e Lewenstein (2013).

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Adequada	Melhor relação preço-desempenho	Para atender o mercado consumidor da BoP, produtos e serviços devem possuir boa relação preço-desempenho. Isso está relacionado com a impossibilidade da substituição frequente de produtos com curto período de utilização, bem como a incapacidade de grandes investimentos em produtos ou serviços.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Prahalad e Hammon (2002), Arnould e Mohr (2004), Anderson e Markides (2007), Karnani (2007)b, Vachani e Smith (2008), Ahlstrom (2010), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Tashman e Marano (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Cholez, Trompette, Vinck e Reverdy (2012), Mahama (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Simanis (2012), Agnihotri (2013), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Berger e Nakata (2013), Boateng, Hinson, Galadima e Olumide (2013), Kay e Lewenstein (2013), Lim, Han e Ito (2013) e Themaat et al. (2013).
	Produtos com qualidade/resistentes	Grande parte dos mercados BoP estão localizados em ambientes hostis, rodeados por poeira, condições insalubres e uso inadequado por parte de seus integrantes. Portanto, tais produtos precisam oferecer maior resistência do que aqueles presentes em mercados desenvolvidos.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Vachani e Smith (2008), Ray e Ray (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Berger e Nakata (2013), Hall, Matos e Martin (2014), Ramani e Mukherjee (2014) e Reynoso et al. (2015).
	Novas estratégias de marketing	Inclui a remodelagem de embalagens para porções menores (com o objetivo de reduzir o preço), a adoção de novas estratégias de marketing e propaganda focadas nos mercados BoP.	Prahalad e Lieberthal (1998), Anderson e Markides (2007), Kumar, Baisya, Shankar e Momaya (2007), Vachani e Smith (2008), Chelekis e Mudambi (2010), Ray e Ray (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Viswanathan et al. (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Themaat et al. (2013), Upadhyaya et al. (2014), Simanis e Duke (2014), Angeli e Jaiswal (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Adequada	Produtos adequados às necessidades da população e à cultura local	Os produtos vendidos para a BoP devem levar em consideração suas necessidades, que nem sempre são as mesmas dos mercados desenvolvidos, e a cultura local. Além disso, ao remodelar produtos e serviços para a BoP, devem ser considerados o nível de habilidade de usuário e as dificuldades estruturais no acesso a bens e serviços.	Prahalad e Lieberthal (1998), London e Hart (2004), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Ray e Ray (2011), Halme, Lindeman e Linna (2012), Nakata e Weidner (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Agnihotri (2013), Berger e Nakata (2013), Calton et al. (2013), Dey et al. (2013), Dolan e Roll (2013), Foster e Heeks (2013), Karippacheril et al. (2013), Themaat, et al. (2013), Angeli e Jaiswal (2015), Pansera e Owen (2015) Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Melhorar os canais de distribuição	Há necessidade de melhorar o acesso da população BoP aos produtos e serviços por meio de novos sistemas de distribuição capazes de atravessar longas distâncias até comunidades rurais e periferias de pequenas cidades, muitas vezes longe dos grandes centros urbanos.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Chesbrough et al. (2006), Anderson e Markides (2007), Vachani e Smith (2008), Cooney e Shanks (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Prahalad (2012), Themaat et al. (2013).

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Inovadora	Inovação em processos	A atuação em mercados BoP, muitas vezes, exige inovação nos processos estabelecidos. Processos logísticos, por exemplo, podem ser repensados para operar em locais de difícil acesso e em países onde não há estrutura logística suficiente.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Nakata e Weidner (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013).
	Inovação em modelos de negócio	Atender o mercado BoP vai muito além de simplesmente reduzir os preços dos produtos, mas está relacionado com modelos de negócio inovadores criados especificamente para necessidades específicas das populações BoP.	Prahalad e Lieberthal (1998), Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hammond (2002), Prahalad e Hart (2002), London e Hart (2004), Chesbrough et al. (2006), Seelos e Mair (2007), Cooney e Shanks (2010), Rivera-Santos e Ruffin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Prahalad (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Gold, Hahn e Seuring (2013), Jun, Lee e Park (2013), Themaat et al. (2013).
	Inovação disruptiva	Novas maneiras podem ser necessárias para a realização de algumas atividades, e isso envolve a inovação disruptiva relacionada à alteração de mercado. Com isso, alguns intermediários podem ser desnecessários, reduzindo o custo de produtos direcionados para a BoP, por exemplo.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Ray e Ray (2010), Sánchez e Ricart (2010), Nakata e Weidner (2012), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), Hall, Matos e Martin (2014) e Ramani e Mukherjee (2014).

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Inovadora	Inovações <i>bottom-up</i>	Inovações desenvolvidas com foco nos mercados BoP e que, na sequência, podem ser adaptadas para os mercados do topo (movimento <i>bottom-up</i>).	Prahalad e Hart (2002), Hart e London (2004), Hart (2005), Viswanathan et al. (2009), Kaplinsky (2011), Hall, Matos e Martin (2014) e Reynoso et al. (2015).
	Inovação aberta	Inovações desenvolvidas com o auxílio de outros atores (governos, ONGs, sociedade, Universidades etc.), além da empresa principal.	George et al. (2014).
Benefícios mútuos	Diálogos profundos	Para que as organizações consigam atender eficazmente os mercados BoP, elas devem compreender completamente o que os potenciais clientes têm a dizer e, a partir disso, devem manter um diálogo constante com esses clientes. Esses diálogos podem ser melhorados por meio da promoção de sistemas de informação e comunicação entre a BoP e a empresa.	Hart e London (2004), Arnould e Mohr (2005), Akula (2007), London (2009), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Ruffin (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Halme, Lindeman e Linna (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Nakata e Weidner (2012), Prahalad (2012), VanSandt e Sud (2012), Viswanathan et al. (2012), Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013), Foster e Heeks (2013), Karippacheril et al. (2013), Pervez et al. (2013), Themaat et al. (2013), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Replicabilidade/escalabilidade	Devido à grande dimensão dos mercados BoP, os produtos e serviços destinados a este público devem ser replicáveis ou escaláveis para outras comunidades.	Prahalad (2012), Van Den Waeyenberg e Hens (2012), Akter, Ray e D'Ambra (2013), Calton, Werhane, Hartman e Bevan (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Ramani e Mukherjee (2014) e Sutter, Kistruck e Morris (2014).

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Benefícios mútuos	Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais	Atuar em mercados BoP exige uma relação próxima com os consumidores. Estas relações podem ocorrer de forma direta ou facilitada por meio da ação de ONGs, empresas locais e governos que possuem conhecimento relativo ao mercado local e podem auxiliar a conexão empresa-clientes.	Prahalad e Lieberthal (1998), Prahalad e Hart (2002), Hart e Christensen (2002), London e Hart (2004), Hart (2005), Chesbrough et al. (2006), Seelos e Mair (2007), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Chelekis e Mudambi (2010), Cooney e Shanks (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Rivera-Santos e Rufin (2010), Sánchez e Ricart (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Cholez, et al. (2012), Halme, Lindeman e Linna (2012), Lindeman (2012), London e Anupindi (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Mahama (2012), Prahalad (2012), Reficco e Marquez (2012), Rivara-Santos, Rufin e Kolk (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Arnold e Valentin (2013), Berger e Nakata (2013), Blok, Sjaauw-Koen-Fa e Omta (2013), Calton et al. (2013), Foster e Heeks (2013b), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Matos e Silvestre (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), George et al. (2014), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Hahn e Gold (2014), Hall, Matos e Martin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Sanneh et al. (2014), Simanis e Duke (2014), Reynoso et al. (2015), Santos, Laczniak e Facca-Miess (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	Estímulos às capacidades locais	Capacitação, treinamento e fomento às competências das populações locais (consumidoras ou integrantes da cadeia produtiva) e empresas locais com o objetivo do atendimento das necessidades da empresa e incentivo às ações empreendedoras para fomentar o desenvolvimento local.	Prahalad e Hart (2002), Chesbrough et al. (2006), Karnani (2007), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Vachani e Smith (2008), London (2009), Elaydi e Harrison (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Mena et al. (2010), Ray e Ray (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Gino e Staats (2012), London e Anupindi (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Prahalad (2012), Reficco e Marquez (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Schuster e Holtbrugge (2012), Viswanathan et al. (2012), Berger e Nakata (2013), Boateng et al. (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Tarafdar, Singh e Anakal (2013), George et al. (2014), Hall, Matos e Martin (2014) e Reynoso et al. (2015).

CATEGORIA	CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIA
Benefícios mútuos	Cocriação	Criação de produtos, serviços e modelos de negócios em parceria com as populações ou organizações locais com o objetivo de garantir o máximo de satisfação das necessidades dos mercados BoP.	Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), Nakata e Weidner (2012), Reficco e Marquez (2012), Viswanathan e Sridharan (2012), Berger e Nakata (2013), Calton et al. (2013), Foster e Heeks (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Lim, Han e Ito (2013), Pervez et al. (2013), Sesan et al. (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), George et al. (2014), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014), Pansera e Owen (2015), Reynoso et al. (2015), Santos, Laczniak e Facca-Miess (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).
	BoP como parceiros de negócios	Além de consumidores, as populações dos mercados BoP podem atuar como fornecedores, funcionários, distribuidores, ou seja, parceiros locais das empresas atuantes em mercados BoP.	Karnani (2007b), Perez-Aleman e Sandilands (2008), Vachani e Smith (2008), London (2009), Chelekis e Mudambi (2010), London, Anupind e Sheth (2010), Munir, Ansari e Gregg (2010), Viswanathan, Rosa e Ruth (2010), Weidner, Rosa e Viswanathan (2010), Karamchandani, Kubzansky e Lawani (2011), Rangan, Chu e Petkoski (2011), Ray e Ray (2011), Boateng et al. (2012), Gino e Staats (2012), Lindeman (2012), Ramachandran, Pant e Pani (2012), Prahalad (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Agnihotri (2013), Berger e Nakata (2013), Blok, Sjaauw-Koen-Fa e Omta (2013), Blowfield e Dolan (2013), Calton et al. (2013), Dolan e Roll (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Matos e Silvestre (2013), Pervez et al. (2013), Shivarajan e Srinivasan (2013), Ghauri, Tasavori e Zaefarian (2014), Hahn e Gold (2014), Hall, Matos e Martin (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Ramani e Mukherjee (2014), Reynoso et al. (2015) e Tasavoria, Zaefarianb e Ghauric (2015).

<p>Adequação ambiental</p>	<p>Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental</p>	<p>Dada a dificuldade da manutenção dos recursos naturais frente aos níveis de produção e consumo atual, tal quadro pode ser agravado com a inserção das populações BoP no mercado consumidor global. Portanto, estratégias empresariais e tecnologias adequadas à sustentabilidade ambiental são necessárias como um meio de evitar o desperdício e capaz de eliminar, reduzir ou reciclar matérias-primas e resíduos.</p>	<p>Hart e Christensen (2002), Prahalad e Hart (2002), London e Hart (2004), Hart (2005), Hahn (2009), Ahlstrom (2010), Kumar et al. (2010), Ray e Ray (2010), Viswanathan e Rosa (2010), Ray e Ray (2011), Arnold e Williams (2012), Lindeman (2012), Schrader, Freimann e Seuring (2012), Blowfield e Dolan (2013), Calton et al. (2013), Gold, Hahn e Seuring (2013), Karippacheril et al. (2013), Matos e Silvestre (2013), Sesan et al. (2013), Hall, Matos e Martin, (2014), Kolk, Rivera-Santos e Rufin (2014), Pansera e Owen (2015) e Reynoso et al. (2015).</p>
-----------------------------------	---	---	--

Fonte: os autores (2016).

Estas cinco categorias de análise, bem como seus 21 critérios, foram desenvolvidos para servirem como elementos de análise em estudos sobre empresas atuantes na BoP, uma vez que não foram identificados estudos com esta finalidade na literatura BoP. Além disso, para cumprir o objetivo estabelecido para esta pesquisa, fez-se necessária a associação das categorias de análise e seus critérios, apresentados no Quadro 1, com as dimensões da sustentabilidade. Isso levou ao desenvolvimento de seis tipologias de empresas atuantes nos mercados BoP e suas associações com a sustentabilidade. O desenvolvimento das seis tipologias foi feito de acordo com as possíveis relações das empresas com as populações BoP, finalizando o quadro de análise proposto, conforme o Quadro 2

QUADRO 2 – Tipologia de empresas com atuação na BoP.

TIPOLOGIA	CARACTERIZAÇÃO DA BOP	CRITÉRIOS	RESULTADOS ESPERADOS
Atuação tradicional	BoP como consumidores de produtos tradicionais	BoP como um novo mercado; Molde das aspirações; Facilidade de pagamento/crédito	<p>Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio da oferta dos mesmos produtos e serviços oferecidos para o topo da pirâmide.</p> <p>Sociais: atendimento superficial de algumas necessidades das pessoas tradicionais mais pobres do mundo, porém, sem produtos e serviços específicos.</p> <p>Ambientais: problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil.</p>
Atuação adequada	BoP como consumidores de produtos adequados às suas necessidades	Melhor relação preço-desempenho; Produtos com qualidade/resistentes; Novas estratégias de marketing; Produtos adequados às necessidades da população e cultura local; Melhorar os canais de distribuição.	<p>Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços diferenciados e adaptados ao mercado.</p> <p>Sociais: atendimento de necessidades específicas da população BoP.</p> <p>Ambientais: problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com problemas desde o uso desenfreado de recursos naturais até a não reciclagem do produto ao final de sua vida útil</p>
Atuação inovadora	BoP como consumidores de produtos inovadores	Inovação em processos; Inovação em modelos de negócio; Inovação disruptiva; Inovações <i>bottom-up</i> ; Inovação aberta.	<p>Econômicos: acesso aos mercados da base da pirâmide por meio de produtos e serviços inovadores para o atendimento de suas necessidades.</p> <p>Sociais: atendimento de necessidades específicas da população BoP por meio de produtos inovadores desenvolvidos especificamente para as necessidades desse mercado.</p> <p>Ambientais: problemas ambientais causados pelo consumismo aos modos do topo da pirâmide com questões que envolvem desde o uso desenfreado de recursos naturais até o não aproveitamento do produto ao final de sua vida útil.</p>



TIPOLOGIA	CARACTERIZAÇÃO DA BOP	CRITÉRIOS	RESULTADOS ESPERADOS
Atuação focada em benefícios mútuos	Relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a BoP.	Diálogos profundos; Replicabilidade/escalabilidade; Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais; Estímulos às capacidades locais; Cocriação; BoP como parceiros de negócios.	Econômicos: as empresas focadas em benefícios mútuos buscam resultados econômicos por meio da atuação conjunta e de benefícios amplos à BoP.
			Sociais: as empresas com atuação focada em benefícios mútuos oferecem produtos e serviços desenvolvidos por meio de diálogos profundos com a BoP, passíveis de replicação para outras localidades, auxiliados por meio do auxílio de diversos atores. Além disso, pode existir preocupação com a geração de renda na BoP por meio da adoção de seus integrantes como fornecedores, distribuidores e funcionários.
			Ambientais: as empresas focadas nos benefícios mútuos não possuem foco na dimensão ambiental.
Atuação adequada à dimensão ambiental	BoP como consumidores de produtos ambientalmente corretos	Salto verde; Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental.	Econômicos: as empresas desta tipologia buscam resultados econômicos por meio da atuação junto à BoP com respeito às questões ambientais.
			Sociais: a questão social torna-se relevante às empresas desta tipologia por meio da oferta de produtos ambientalmente corretos às populações BoP.
			Ambientais: as empresas desta tipologia possuem como diferencial a forte preocupação com a dimensão ambiental. Isso envolve desde o desenvolvimento de inovações relacionadas ao uso de matérias-primas renováveis até a oferta de produtos e serviços com o mínimo de impacto ambiental às populações BoP.

TIPOLOGIA	CARACTERIZAÇÃO DA BOP	CRITÉRIOS	RESULTADOS ESPERADOS
Atuação direcionada à sustentabilidade	BoP como parceiros de negócios e/ou consumidores de produtos e serviços ambientalmente corretos	Estratégias adequadas à sustentabilidade.	Econômicos: as empresas desta tipologia conquistam resultados econômicos por meio de ações lucrativas junto à BoP, desde que possibilitem melhoria na qualidade de vida das populações locais com o mínimo de impacto ambiental.
			Sociais: além da satisfação das necessidades específicas da população da base da pirâmide, as empresas desta tipologia são capazes de gerar renda para as comunidades em que atuam, adotando-as como fornecedores de matéria-prima, trabalhadores nas empresas, distribuidores dos produtos, além de consumidores.
			Ambientais: as empresas que se encaixam nesta tipologia são empresas que se preocupam com o pilar ambiental da sustentabilidade no que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços que levem em consideração as questões ambientais, desde a matéria-prima, passando pela produção, utilização e reciclagem dos produtos.

Fonte: os autores(2016).

Conforme verificado no Quadro 2, é possível destacar que as empresas representadas na **atuação tradicional** são as que ambicionam vender seus produtos para a base da pirâmide, sem diferenciá-los das populações que compõem outras partes da pirâmide, fazendo com que seus produtos não tenham sido desenvolvidos especificamente para este mercado. Nesse sentido, a dimensão social nas empresas dessa tipologia é atendida de maneira superficial, uma vez que os integrantes da BoP são considerados apenas consumidores-alvo das empresas.

Já a dimensão ambiental não demonstra benefícios para o meio ambiente, uma vez que não há diferenciação no processo de produção, ou mesmo material utilizado nos produtos destinados a essa população. Um produto que poderia ser classificado nesta tipologia é o creme de clareamento de pele Fair & Lovely, comercializado pela Unilever em muitos países da Ásia e da África. De acordo com Karnani (2007), este produto foi vendido aos pobres sem melhora significativa em suas condições de saúde e pobreza, considerando a população BoP apenas como consumidores de produtos tradicionais.

Já as empresas que se caracterizam na tipologia de **atuação adequada** consideram as reais necessidades das populações de baixa renda e, portanto, possuem maiores perspectivas de sucesso na base da pirâmide do que as empresas caracterizadas na atuação tradicional. A dimensão social não integra a população diretamente à empresa, de modo que há as ações da empresa que proporcionem geração de renda para a essa população. Porém, necessidades a partir de produtos específicos passam a ser atendidas. Também não há preocupação com a dimensão ambiental, visto que a ênfase de tais empresas se destina a ampliar e garantir o mercado consumidor, sem preocupação direcionada ao uso de recursos para fabricação dos produtos, bem como com os resíduos gerados. Pode-se citar como exemplo de empresa que poderia ser classificada nesta tipologia a Haier Group Co., fabricante líder de eletrodomésticos na China que adaptou a sua máquina de lavar roupa para executar tarefas adicionais, tais como limpeza de legumes e produção de queijo. Estas mudanças ajudaram a aceitabilidade do produto por competitividade dos pobres e aumento da firma (ANDERSON; BILLOU, 2007; MUNIR, ANSARI; GREGG, 2010).

As empresas com **atuação inovadora** possuem atuação similar às de atuação adequada, vez que pouco contribuem para a dimensão ambiental e social, mas desenvolvem produtos e serviços inovadores para o atendimento das necessidades básicas das populações em situação de pobreza, obtendo lucratividade com tal prática. Como exemplo de produto que poderia ser classificado nesta tipologia, menciona-se o Nano, produzido pela Tata Motors Índia, que é considerado o carro mais barato do mundo. Este veículo foi desenvolvido a partir do uso de inovações frugais combinado com tecnologias existentes que deram origem a um novo produto para atingir os requisitos de preço-desempenho exigidos pelo BoP local (RAY; RAY, 2011; LIM; HAM; ITO, 2013).

As empresas que compreendem as populações da base da pirâmide como parceiros de negócios podem ser classificadas na tipologia de **atuação focada em benefícios mútuos**. As empresas desta tipologia não enfatizam apenas a busca pela lucratividade junto à população da BoP, mas objetivam propiciar benefícios nas comunidades em que atuam. Tais empresas possuem forte relação com a população da base da pirâmide e ainda são capazes até de gerar renda a estas comunidades, por isso se sobressaem na dimensão social. Quanto à dimensão ambiental, não há foco neste pilar da sustentabilidade. Pode-se exemplificar esta tipologia com o caso da empresa Avon, que é uma fabricante e distribuidora de produtos de beleza em vários países, incluindo o Brasil. Chelekis e Mudambi (2010) apresentam o caso de mulheres pobres brasileiras residentes da Região Amazônica que revendem os produtos da empresa Avon e isso incentiva o empreendedorismo local e fomenta ações que criam "empoderamento" feminino, além de gerar renda na localidade e, com isso, contribuir para a diminuição da pobreza na região.

As empresas com **atuação adequada à dimensão ambiental** são aquelas que consideram a população da base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços ambientalmente corretos e retiram sua lucratividade a partir disso. Logo, são empresas que buscam adequar suas estratégias e bens oferecidos à BoP às questões ambientalmente responsáveis no que se refere ao processo de produção ou prestação de serviço. Como são empresas dedicadas ao fornecimento de produtos com foco na questão ambiental, pouco enfoque é dado às relações de benefícios mútuos com as populações carentes. Para exemplificar esta tipologia de empresas atuantes na BoP, pode-se citar o caso do sistema de iluminação WLED: uma iniciativa da LUTW Foundation para substituir velas e lanternas de querosene, altamente poluentes, por lâmpadas brancas (WLEDs) em várias comunidades carentes no mundo, auxiliando as pessoas em comunidades remotas a obter iluminação doméstica WLED que é útil, saudável, confiável e ambientalmente correta (HALL; MATOS; MARTIN, 2014).

A última tipologia apresentada caracteriza empresas que buscam contemplar as dimensões econômica, social e ambiental em sua atuação e, por isso, é intitulada como **atuação direcionada à sustentabilidade**. Em sua dimensão econômica envolve a venda de seus produtos e serviços para a base da pirâmide. Concomitantemente, na dimensão social, os integrantes de comunidades carentes passam a assumir papéis efetivos no processo de industrialização de produtos e prestação de serviços, como fornecedores, trabalhadores ou distribuidores e, ainda, como consumidores. Ao gerar renda na base da pirâmide por meio da atuação das empresas, há efetivamente uma contribuição para a diminuição da pobreza. Entretanto, as organizações classificadas nesta tipologia não geram apenas benefícios econômicos e sociais, mas também contribuem para o desenvolvimento ambiental por diminuírem externalidades e desenvolverem novas tecnologias que permitam adequação ambiental. Como exemplo desta tipologia, pode-se citar o caso das cadeias de abastecimento de café da Starbucks. A parceria entre a Conservation International e a Starbucks Coffee Company é um projeto para construir padrões de sustentabilidade na cadeia de abastecimento, centrado em atividades nos países em desenvolvimento e direcionados a pequenos produtores. A empresa envolve pequenos agricultores locais em sua cadeia de fornecimento, auxiliando-os desde a etapa de obtenção de certificações internacionais, focado na conservação da biodiversidade nas regiões de cultivo de café, até a preparação dos grãos de café para venda (PEREZ-ALEMAN; SANDILANDS, 2008). Por garantirem benefícios econômicos, sociais e ambientais, as empresas assim classificadas são as que possuem maior proximidade com o conceito de sustentabilidade empresarial definido por Elkington (1994).

Embora as características das empresas caracterizadas na última tipologia sejam as mais propícias para contribuição com a sustentabilidade, deve-se destacar que há graus de sustentabilidade, ou seja, nem sempre todas as três dimensões serão amplamente contempladas. Similarmente, pode-se dizer que nem todos os critérios aqui apresentados

necessariamente precisam ser satisfeitos, vez que isso dependerá das características da empresa em análise. Logo, a variedade dos critérios está relacionada com a possibilidade de seu uso em estudos de empresas atuantes junto às populações da base da pirâmide. Além disso, salienta-se que as cinco categorias de análise dispostas no Quadro 1 foram identificadas na literatura da área; já as seis tipologias apresentadas no Quadro 2 avançam tais discussões e propõem um novo elemento baseado no direcionamento à sustentabilidade (sexta tipologia).

Cabe destacar, ainda, que os casos, já publicados na literatura da área, foram apresentados para cada tipologia com a função de ilustrar a atuação de empresas na BoP, sem uma preocupação com a análise dos critérios apresentados no Quadro 1, visto que não havia informações suficientes para a análise de cada critério. Entretanto, para elucidar a aplicação empírica do quadro proposto, desenvolveu-se uma análise empírica a partir de casos de empresas brasileiras. Isso será apresentado com maior detalhamento na seção posterior.

6 ANÁLISE EMPÍRICA

Para a verificação empírica do quadro de análise e classificação de empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade, propostas neste artigo, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos envolvendo cinco empresas brasileiras. Para isso, essa seção está dividida em: i) apresentação dos casos investigados; ii) resumo das análises dos critérios frente às evidências de cada um dos casos; iii) contribuições para a sustentabilidade.

Os casos incluídos nesta pesquisa serão chamados de Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E, a fim de garantir o direito de confidencialidade dos participantes. A **Empresa A** é uma organização com fins lucrativos de pequeno porte, fundada em 2011 na cidade de Curitiba/PR. Sua atuação envolve o desenvolvimento e a comercialização de alimentos específicos para duas situações: catástrofes naturais (terremotos, tufões, enchentes) e pobreza extrema (especialmente em países da África, Ásia e América Central). Seus clientes são órgãos de ajuda humanitária vinculados à Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Mundial, Cruz Vermelha e órgãos ligados a governos que adquirem os produtos alimentícios e os repassam às populações em situação de catástrofes naturais ou pobreza extrema. Dessa forma, a população BoP pode ser caracterizada como consumidora dos produtos oferecidos pela Empresa A, porém, não pagam pelo consumo de tais produtos. Entretanto, todo o desenvolvimento e produção organizados pela Empresa A são feitos como meio de garantir sustento

às pessoas em situações extremas, além de preencher uma oportunidade de mercado e obter lucratividade.

A **Empresa B** é uma organização com fins lucrativos de médio porte, fundada em 2001, na cidade de Curitiba/PR, que atua com a regularização de áreas ocupadas irregularmente em vários estados brasileiros. Seu papel principal consiste na intermediação das negociações entre os ocupantes, em grande parte integrantes da BoP local que não possuem outra opção de moradia devido aos elevados preços frente à média da renda dessa população, e os proprietários das áreas invadidas. O negócio da Empresa B pode ser caracterizado por meio de seis fases. i) sondagem de possíveis áreas a serem regularizadas, levando em consideração a gravidade do caso na iminência de ações de despejo promovidas pelos proprietários das áreas invadidas; ii) reuniões com a associação dos moradores e com demais membros das comunidades envolvidas, com representantes da prefeitura e com os proprietários legais das áreas buscando o estabelecimento de um acordo entre as partes; iii) definição dos detalhes das transações, como o valor do metro quadrado que cada morador deverá pagar e o prazo final de pagamento; iv) elaboração dos contratos entre as partes, com o intermédio da Empresa B; v) pagamento das parcelas, feito em um prazo médio de cinco anos, sendo que cada morador recebe um carnê e faz os pagamentos diretamente à Empresa B, ficando a cargo da empresa o repasse aos proprietários originais; vi) os moradores que cumpriram a sua parte no contrato recebem as devidas escrituras e registros de imóveis, confirmando sua propriedade legal sobre o imóvel. Cabe destacar que a população BoP ocupa o lugar de consumidor direto dos serviços prestados pela Empresa B.

A **Empresa C** é uma organização de pequeno porte com fins lucrativos, localizada na cidade de Curitiba/PR. Seu negócio consiste na comercialização, por meio de plataforma *on-line*, de produtos confeccionados por artesãos brasileiros. A fundação ocorreu em 2007, quando seu fundador percebeu que os produtos fabricados por artesãos de várias regiões do Brasil possuíam qualidade e beleza e, por isso, seriam bem aceitos no mercado. Porém, com pequena produção e venda local, os artesãos não conseguiam crescer no mercado nacional. Além disso, o empreendedor acreditava que tal restrição se caracterizava como uma barreira para o incremento da renda dos artesãos que, conforme constatado pela empresa, eram, em grande parte, integrantes da BoP. Diante de tais constatações, o empreendedor criou uma empresa dedicada à catalogação dos artesanatos produzidos, inicialmente, em Curitiba e ofereceu uma plataforma de comércio eletrônico a tais artesãos. Ao tornar o comércio de artesanatos eletrônico, a Empresa C busca vender os artesanatos em todo o mercado nacional, cobrando um percentual sobre cada venda feita por meio de sua plataforma de comércio eletrônico. A BoP, neste caso, ocupa papel de parceiro de negócios ao ofertar produtos produzidos artesanalmente para a comercialização da Empresa C.

A **Empresa D** é uma organização com fins lucrativos de pequeno porte, fundada em 2009 na cidade de Niterói/RJ, que atua no desenvolvimento e na fabricação de papéis reciclados com a aplicação de sementes de hortaliças e árvores na sua composição. Tais papéis servem de base para a impressão de campanhas de *marketing*, em sua maioria, de grandes empresas com destaque nacional e multinacionais. Assim, ao receberem e tomarem conhecimento do conteúdo dos panfletos informativos, convites e cartas, os consumidores, acionistas ou potenciais clientes das empresas, em vez de descartarem os papéis no lixo, podem cobri-los com terra. Depois de algum tempo, em vez de lixo, os papéis, em contato com o solo e umidade, serão transformados em flores, hortaliças ou mudas de árvores. As populações BoP, neste caso, ocupam o papel de funcionários, uma vez que a Empresa D está localizada em uma comunidade carente e emprega pessoas da localidade, e fornecedores de papéis reciclados coletados por catadores de papéis de toda a cidade, que revendem tais materiais para a Empresa D transformá-los em papéis reciclados juntamente com sementes.

A **Empresa E** é uma organização com fins lucrativos de médio porte, localizada em uma comunidade carente da cidade de Maringá/PR. Seu negócio consiste em desenvolvimento, produção e comercialização de vestuários em seda natural. Esses produtos são vendidos, em rolos de fios ou em tecidos prontos, para a criação de produtos de alta costura, produtos para decoração e peças de roupas para novelas, minisséries e filmes de grandes empresas nacionais de entretenimento. Cabe destacar que o diferencial da Empresa E é o processo de utilização de matérias-primas que seriam descartadas pela indústria tradicional de confecção, fiação artesanal da seda e tingimento natural dos tecidos. Além disso, o fato de a empresa estar localizada em uma comunidade carente, adotando-os como funcionários e fornecedores, preconizando seu desenvolvimento social, faz com que ela também se destaque quanto às suas contribuições sociais. Logo, neste caso, a BoP atua como fornecedores de matérias-primas e funcionários da Empresa E.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos casos envolvidos na análise empírica, envolvendo uma breve descrição do negócio e do papel da BoP nos respectivos casos.

QUADRO 3 – Resumo dos casos envolvidos no estudo.

CASO	NEGÓCIO	BOP COMO
Empresa A	Desenvolvimento e comercialização de alimentos direcionados às pessoas em situação de fome ou vítimas de catástrofes naturais	BoP como consumidores de produtos.
Empresa B	Auxílio na regularização de áreas urbanas ocupadas irregularmente, em sua maioria, por integrantes da base da pirâmide.	BoP como consumidores deserviços.
Empresa C	Desenvolvimento e gestão de uma plataforma on-line para venda de artesanatos confeccionados, em sua maioria, por indivíduos da base da pirâmide.	BoP como parceiros de negócios (fornecedores de artesanatos).
Empresa D	Desenvolvimento, fabricação e comercialização de papéis reciclados com acréscimo de sementes vendidos para campanhas de <i>marketing</i> de grandes empresas.	BoP como parceiros de negócios (fornecedores de artesanatos).
Empresa E	Desenvolvimento, produção e comercialização de produtos confeccionados a partir de seda produzida com matéria-prima que seria descartada na indústria e com tingimento natural.	BoP como parceiros de negócios (fornecedores de matérias-primas e funcionários).

Fonte: os autores(2016).

Após a exposição das características dos cinco casos investigados nesta pesquisa, o Quadro 4 apresenta a associação do quadro desenvolvido com as evidências empíricas dos casos analisados. Logo, os 21 critérios, agregados nas cinco categorias de análise, foram relacionados às evidências empíricas dos cinco casos analisados. Como resumo das análises, o Quadro 4 exhibe três respostas possíveis: satisfeito, não satisfeito e não se aplica.

QUADRO 4 – Resumo das análises dos critérios.

CATEGORIA DE ANÁLISE	CRITÉRIO	RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS				
		EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Tradicional	BoP como um novo mercado	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Molde das aspirações	Não satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Facilidade de pagamento/crédito	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Adequada	Melhor relação preço-desempenho	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Produtos com qualidade/resistentes	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Novas estratégias de marketing	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Produtos adequados às necessidades da população e cultura local	Satisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Melhorar os canais de distribuição	Não satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
CATEGORIA DE ANÁLISE	CRITÉRIO	RESUMO DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS				
		EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Inovadora	Inovação em produtos e serviços	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Inovação em processos	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Inovação em modelos de negócio	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Inovação disruptiva	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
	Inovações <i>bottom-up</i>	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito
	Inovação aberta	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito

Benefícios mútuos	Diálogos profundos	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Replicabilidade/escalabilidade	Não se aplica	Satisfeito	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Parcerias com ONGs, governos ou empresas locais	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Não satisfeito
	Estímulos às capacidades locais	Não satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
	Cocriação	Não satisfeito				
	BoP como parceiros de negócios	Não satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Adequação ambiental	Estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental	Não satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Satisfeito

Fonte: os autores (2015).

Em uma análise a partir das categorias de análise, percebe-se que apenas a Empresa B satisfaz todos os três critérios da categoria **tradicional**, vez que ela visualiza o mercado BoP como um novo mercado a ser atendido e, para isso, lança mão de iniciativas relacionadas ao critério molde das aspirações e estratégias que buscam facilitar o pagamento pelos seus produtos. A Empresa A, por sua vez, satisfaz apenas os critérios BoP como novo mercado e facilidade de pagamento/critério ao vender seus produtos para as populações dos mercados de baixa renda, embora os atores pagantes sejam as organizações de ajuda humanitária e a não a BoP diretamente. Já as empresas C, D e E receberam a classificação "não se aplica" para os três critérios desta categoria, e isso se deve à própria característica de negócio, que consiste em não vender seus produtos e serviços exclusivamente para a base da pirâmide e, como os critérios desta categoria estão relacionados intimamente com esta característica, eles não foram evidenciados na pesquisa.

Quanto à categoria denominada **adequada**, a Empresa A atendeu os critérios relacionados à necessidade de melhorar a relação preço-desempenho, produtos com qualidade/resistentes, novas estratégias de *marketing* e produtos adequados às necessidades da população e à cultura local. Apenas o critério melhorar os canais de distribuição não foi atendido pela empresa B, e isso se deve à característica de que os clientes diretos

da empresa são as organizações de ajuda humanitária e não as populações BoP, ficando a cargo de tais organizações a distribuição dos produtos. Já a Empresa B satisfaz três critérios ao possuir um serviço com melhor relação preço-desempenho, ao implantar novas estratégias de *marketing* para atingir o mercado BoP e ao considerar a adequação à população e à cultura local para a prestação de seus serviços. Apenas os critérios produtos com qualidade/resistentes e melhorar os canais de distribuição não foram atendidos, porém isso se deve ao negócio da empresa, que está relacionado com a prestação de serviço e não com a comercialização de produtos. As empresas C, D e E não satisfizeram os cinco critérios da presente categoria de análise, pois não vendem seus produtos e serviços no mercado BoP, com isso impossibilitando a análise de seus dados quanto aos critérios em questão.

No que se refere à categoria de análise denominada **inovação**, todas as cinco empresas satisfizeram os critérios relacionados à inovação em produtos e serviços e à inovação em processo. Isso se deve à necessidade de inovação quando o foco é a venda de produtos ou serviços para o mercado BoP, caso das empresas A e B, e também quando o foco não é a venda de bens às populações com menor poder aquisitivo de forma exclusiva, mas sim quando há interesse em adotar a BoP como parceiros de negócios. Isto acontece na Empresa C ao adotar a BoP como fornecedores de produtos produzidos artesanalmente, na Empresa D ao assumir a BoP como fornecedores de papéis reciclados e funcionários e com a Empresa E ao adotar a BoP como fornecedores de matérias-primas e funcionários.

Ainda na categoria adequada, o critério inovação no modelo de negócio foi satisfeito pelas empresas B, C, D e E, pois, ao oferecerem produtos ou serviços inovadores no mercado BoP, tiveram que alterar a configuração de seus modelos de negócios. Apenas para a Empresa A não foram encontradas evidências que satisfizessem o critério de inovação no modelo de negócio. Isso se deve principalmente pela característica do produto alimentício desenvolvido pela empresa, que, como informado pelo próprio entrevistado, era inovador apenas na sua aplicação, no seu uso, e não na forma como era gerenciado pela empresa. Já os critérios inovação disruptiva (relacionado à ruptura de mercado), inovações *bottom-up* (inovações desenvolvidas para o mercado BoP que depois são adaptadas para o topo da pirâmide) e inovações abertas não foram evidenciados em nenhum dos casos analisados.

Quanto à categoria benefícios mútuos, o critério diálogos profundos, caracterizado pela necessidade de constante contato com a BoP, foi satisfeito pelas empresas B, C, D e E, que demonstraram proximidade com as populações, seja para a comercialização de serviços (Empresa B) ou para o estabelecimento de parcerias de negócios (empresas C, D e E). Apenas para a Empresa A não foi constatado tal critério, e isso se deve à característica de venda para organizações de ajuda humanitária e não diretamente à

BoP. Já o critério relativo à capacidade de escalabilidade e replicabilidade do negócio foi satisfeito apenas pela Empresa B, que buscou ofertar seu serviço a várias cidades de diferentes estados brasileiros. As demais empresas foram classificadas como não se aplica, uma vez que a característica do negócio impossibilita, em um primeiro momento, a escalabilidade do negócio.

Ainda dentro da categoria benefícios mútuos, o critério parcerias com ONGs, governos ou empresas locais foi satisfeito pelas empresas A (parceria com ONGs e governos), B (parceria com governos), C (empresas locais) e D (empresas locais). Apenas a Empresa E não satisfaz este critério, e, conforme informado pelo empreendedor, haveria espaço para o estabelecimento de parcerias que, até o momento das entrevistas, não tinham ocorrido. O critério relacionado ao estímulo e às capacidades locais foi satisfeito pelas empresas C, D e E, que adotam a BoP como parceiros de negócios, dando condições ao seu desenvolvimento. Já as empresas A e B, por apenas comercializarem produtos e serviços para os mercados de baixa renda, não satisfizeram tal critério. Já o critério cocriação não foi satisfeito por nenhuma das empresas investigadas, e isso está relacionado com a inexistência de contato direto com as populações BoP na etapa de desenvolvimento dos novos produtos e serviços. Quanto ao critério BoP como parceiros de negócios não foi satisfeito pelas empresas A e B, que apenas comercializam seus produtos e serviços com este mercado. Já as demais empresas satisfizeram este critério ao adotar a BoP como fornecedores (Empresa C) e fornecedores e funcionários (empresas D e E).

Por fim, a categoria de análise **adequação ambiental** e seu critério estratégias adequadas à sustentabilidade ambiental foi verificado nas empresas D e E, pois nestes casos foram encontradas evidências que levassem ao uso responsável dos recursos, utilização de resíduos que seriam descartados ou algum outro elemento que estivesse em consonância com a dimensão ambiental. Já para as empresas A, B e C não foram encontrados elementos que justificassem a satisfação deste critério.

7 CONTRIBUIÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE

Após a análise dos dados, por meio das cinco categorias de análise e seus respectivos critérios, faz-se necessário tratar especificamente sobre a contribuição de cada um dos casos para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

As empresas A e B, por adotarem as populações da base da pirâmide como consumidores de produtos e serviços diferenciados, adaptados ou inovadores, satisfizeram grande parte dos critérios das duas primeiras categorias de análise (tradicional e adequada) e parcialmente a terceira (inovadora), pois estão relacionadas com características necessárias para a venda de produtos e serviços para as comunidades pobres do mundo. Portanto, pode-se dizer que ambas as empresas atuam na base da pirâmide com foco na dimensão econômica da sustentabilidade. A categoria de análise relações diretas e de benefícios comuns entre as organizações e a base da pirâmide não recebeu destaque na Empresa A, mas foi parcialmente satisfeita pela Empresa B, evidenciando também um enfoque social. Já a categoria de análise modelos de negócios condizentes com a sustentabilidade ambiental não obteve destaque para nenhuma das duas empresas em questão. Por meio dessas características, pode-se afirmar que tanto a Empresa A quanto a Empresa B possuem foco nas dimensões econômica e social, sendo a Empresa A com um foco maior no âmbito econômico e menor no social e a Empresa B com foco maior no âmbito social e no econômico.

Já as empresas C, D e E receberam a classificação não se aplica para todos os oito critérios das categorias de análise tradicional e adequada, pois não comercializam seus produtos e serviços diretamente com o mercado BoP. Todavia, é importante destacar que, mesmo não vendendo para as populações de baixa renda e, portanto, não aproveitando este "novo mercado", as empresas que atuam diretamente com essas comunidades fazem disso uma vantagem competitiva perante as demais, acarretando ganhos econômicos para as empresas, não pela venda direta à base da pirâmide, mas sim pela venda de produtos com apelo social ao mercado. No que se refere à categoria inovadora, as empresas C, D e E satisfizeram alguns dos critérios relativos a tal categoria, reforçando a contribuição para a dimensão econômica. Ainda sobre as empresas C, D e E, percebe-se que os critérios pertinentes à categoria benefícios mútuos foram quase que totalmente atendidos. Isso demonstra a preocupação com a BoP e os benefícios que a empresa oferece às comunidades em que estão inseridas. Com isso, pode-se dizer que as empresas C, D e E contribuem de forma significativa para as dimensões econômicas e sociais da sustentabilidade.

Quanto a dimensão ambiental, apenas as empresas D e E receberam destaque por contribuírem de forma significativa com questões relacionadas ao respeito ambiental, ao desenvolverem seus produtos totalmente de acordo com os preceitos da sustentabilidade ambiental, e fizeram disso um negócio lucrativo. Logo, o foco das empresas D e E está relacionado às três dimensões da sustentabilidade. O Quadro 5 apresenta, de forma resumida, o foco de atuação das cinco empresas envolvidas neste estudo perante as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

QUADRO 5 – Foco das empresas nas dimensões da sustentabilidade.

CASO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Foco	Econômico Social (-)	Econômico Social	Econômico Social	Econômico Social Ambiental	Econômico Social Ambiental

Fonte: os autores (2016).

Por meio do Quadro 5, percebe-se que todas as empresas possuem foco na dimensão social, assim como nos casos estudados por Gold, Hahn e Seuring (2013). Isso está em consonância com a preocupação central da perspectiva BoP, relacionada com a possibilidade de as organizações empresariais auxiliarem no desenvolvimento das pessoas carentes. A Empresa A, por meio da comercialização de seus produtos inovadores e de baixo custo para saciar a fome de pessoas em situações extremas, a Empresa B, por meio da regularização fundiária de áreas invadidas, a Empresa C, pela intermediação entre os artesãos e o mercado, a Empresa D, por meio do auxílio aos catadores de papel e demais moradores da comunidade carente em que está inserida, e a Empresa E, por meio dos benefícios à população residente no bairro em que está instalada, fornecem grandes benefícios às populações da base da pirâmide, melhorando sua qualidade de vida, muitas vezes gerando renda ou propiciando aos próprios indivíduos a oportunidade de trabalho e, portanto, diminuindo o problema da pobreza.

A dimensão ambiental foi contemplada apenas nos casos da Empresa D, por meio da reciclagem de papel, e da Empresa E, pela reciclagem de matéria-prima que seria descartada e pelo uso de corantes naturais. Isto demonstra que nem sempre a dimensão ambiental é atendida nas empresas que possuem relações com as comunidades da base da pirâmide. Essa conclusão está em consonância com os padrões encontrados no estudo de Gold, Hahn e Seuring (2013), que, por meio do estudo de três casos de empresas atuantes junto ao mercado BoP, evidenciaram a negligência com a dimensão ambiental da sustentabilidade.

Quanto à dimensão econômica, todas as empresas investigadas contribuíram para tal dimensão. As empresas A e B contribuíram para esta dimensão ao vender produtos e serviços para comunidades carentes. Já as empresas C, D e E, embora não possuam como seu mercado-alvo as populações BoP, pode-se dizer que sua atuação próxima com essas comunidades garante vantagens competitivas e, portanto, constituem ganhos econômicos para as organizações. Isso está em acordo com os pressupostos principais da abordagem que relacionam a possibilidade de ganhos econômicos aliados à inclusão social e diminuição da pobreza das populações da base da pirâmide econômica mundial.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de preencher a lacuna teórica existente na literatura BoP, relativa a uma visão mais pragmática e unificada da atuação das empresas na BoP e as consequências disso para a sustentabilidade, o presente artigo buscou analisar como as empresas classificadas sob a perspectiva da base da pirâmide contribuem para a sustentabilidade. Para isso, foi construído, por meio de uma análise integrativa das publicações da área, um quadro de análise composto por cinco categorias de análise, 21 critérios, que deram origem a seis tipologias com a função de identificar as contribuições dos negócios BoP para as dimensões da sustentabilidade. Como relevância teórica para o campo, assim como evidenciado por meio da análise empírica dos cinco casos investigados, outras pesquisas poderão utilizar o quadro analítico proposto para melhor compreender a vinculação entre ações de empresas na BoP e seus impactos para as dimensões da sustentabilidade. Visto que na etapa de análise das publicações da área não fora identificado um quadro analítico capaz de avaliar a atuação de empresas junto às populações pobres do mundo, esse artigo se mostra útil para tais análises. Além da relevância teórica, o presente artigo poderia ajudar empreendedores em etapas iniciais de seus empreendimentos a considerarem as várias possibilidades de atuação junto aos mercados de baixa renda, envolvendo a criação de valor social nas localidades e ações de respeito às questões ambientais.

Cabe ressaltar que as consequências sociais e ambientais da atuação empresarial em mercados BoP é uma questão relevante para pesquisas futuras. Visto que algumas publicações da área, embora ainda insuficientes, já demonstrem tal preocupação com a sustentabilidade, poucos foram os estudos empíricos encontrados que se dispuseram a analisar o efeito social e ambiental da atuação empresarial nos mercados da base da pirâmide. Ainda como sugestão para estudos futuros, cabe destacar i) a necessidade de um número maior de pesquisas desenvolvidas com a intenção de complementar ou rejeitar critérios ou tipologias apresentadas no quadro de análise proposto nesse artigo; ii) a oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas de cunho quantitativo, capazes de compreender características de um número maior de empresas dentro da perspectiva BoP e suas principais variáveis. Além de que, a partir do quadro de análise apresentado nesta pesquisa, poderiam ser criadas ferramentas que permitissem uma análise quantitativa que permitisse generalização dos dados.

9 REFERÊNCIAS

- ACOSTA, P.; KIM, N.; MELZER, I.; MENDOZA, R. U.; THELEN, N. Business and human development in the base of the pyramid: Exploring challenges and opportunities with market heat maps. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 50-60, 2011.
- AGNIHOTRI, A. Doing good and doing business at the bottom of the pyramid. **Business Horizons**, v. 56, n. 5, p. 591-599, 2013.
- AHLSTROM, D. Innovation and growth: How business contributes to society. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 11-24, 2010.
- AKTER, S.; RAY, P.; D'AMBRA, J. Continuance of Health services at the bottom of the pyramid: the roles of service quality and trust. **Electronic Markets**, v. 23, n. 1, p. 29-47, 2013.
- AKULA, V. Business Basics at the Base of the Pyramid. **Harvard Business Review**, June, p. 53-57, 2008.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 159-184, 6 jan. 2014.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83, 2007.
- ANGELI, F.; JAISWAL, A. K. Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. **Long Range Planning**, v. 48, p. 182-199, 2015.
- AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. Research and development facilities of multinational enterprises in India. **Eurasian Geography and Economics**, v. 53, n. 6, p. 713-730, 2012.
- ARNOLD, D. G.; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, 1904-1914, 2013.
- ARNOLD, D. G.; WILLIAMS, L. H. The paradox at the base of the pyramid: Environmental sustainability and market-based poverty alleviation. **International Journal of Technology Management**, v. 60, n. 2, p. 44-59, 2012.
- ARNOULD, E. J.; MOHR, J. J. Dynamic transformations for base-of-the-pyramid market clusters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 3, p. 254-274, 2005.

BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. D. C. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 3, p. 366-370, 2008.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue, 1993.

BARKE, E.; PARENTE, J. Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil. **Greener Management International**, v. 56, p. 11-23, 2010.

BLOK, V.; SJAUW-KOEN-FA, A.; OMTA, O. Effective stakeholder involvement at the base of the pyramid: the case of Rabobank. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, n. 1, p. 39-44, 2013.

BLOWFIELD, M.; DOLAN, C.S. Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. **Third World Quarterly**, v. 35, n.1, p. 22-42, 2014.

BOATENG, R.; HINSON, R.; GALADIMA, R.; OLUMIDE, L. Preliminary insights into the influence of mobile phones in micro-trading activities of market women in Nigeria. **Information Development**, v. 30, n. 1, p. 32-50, 2014.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.

CAI, J.; YANG, D.; LI, D. Designing the right IT services for the bottom of the pyramid. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 19, p. 513-521, 2007.

CALTON, J. M.; WERHANE, P. H.; HARTMAN, L. P.; BEVAN, D. Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 4, p. 721-733, 2013.

CASADO-CANEQUE, F.; HART, S. **Base of the Pyramid 3.0 – Sustainable Development through Innovation and Entrepreneurship**. Sheffield-UK: Greenleaf, 2015.

CHELEKIS, J.; MUDAMBI, S. M. MNCs and micro-entrepreneurship in emerging economies: The case of Avon in the Amazon. **Journal of International Management**, v. 16, n. 4, p. 412-424, 2010.

CHESBROUGH, H.; AHERN, S.; FINN, M.; GUERRAZ, S. Business models for technology in the developing world: The role of non-governmental organizations. **California Management Review**, v. 48, n. 3, p. 48-61, 2006.

CHOLEZ, C.; TROMPETTE, P.; VINCK, D.; REVERDY, T. Bridging access to electricity through BOP markets: Between economic equations and political configurations. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, 713-732, 2012.

COONEY, K.; SHANKS, T. R. W. New Approaches to Old Problems: Market-Based Strategies for Poverty Alleviation. **Social Service Review**, v. 84 n. 1, p. 29-55, 2010.

DADZIE, K. Q.; DADZIE, C. A.; WINSTON, E. M.; BLANKSON, C. Inclusive Economic Development Programs and Consumers' Access to Credit in Emerging Market Economies: The Public Policy Role of *Marketing* in Rural Bank Programs in Ghana. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 32, p. 59-69, 2013.

DAVIDSON, K. Ethical Concerns at the Bottom of the Pyramid: where CSR meets BoP. **Journal of International Business Ethics**, v. 2, n. 1, p. 22-32, 2009.

DOLAN, C.; ROLL, K. Capital's New Frontier: From "Unusable" Economies to Bottom-of-the-Pyramid Markets in Africa. **African Studies Review**, v. 56, n. 3, p. 123-146, 2013.

EASTERLIN, R. A. The worldwide standard of living since 1800. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 7-26, 2000.

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

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 1 fev. 2007.

ELAYDI, R.; HARRISON, C. Strategic motivations and choice in subsistence markets. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 651-655, 2010.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

ELKINGTON, J. Enter the *triple bottom line*. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (org.) **The triplebottom line, does it all add up?** London: Earthscan, 2004.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FOSTER, C.; HEEKS, R. Conceptualising inclusive innovation: Modifying systems of innovation frameworks to understand diffusion of new technology to low-income consumers. **European Journal of Development Research**, v. 25, n. 3, p. 333-355, 2013b.

FOSTER, C.; HEEKS, R. Innovation and scaling of ICT for the bottom-of-the-pyramid. **Journal of Information Technology**, v. 28, n. 4, p. 296-315, 2013a.

GEORGE, G.; RAO-NICHOLSON, R.; CORBISHLEY, C.; BANSAL, R. Institutional entrepreneurship, governance, and poverty: Insights from emergency medical response services in India. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, 1, p. 39-65, 2014.

GINO, F.; STAATS, B. The Microwork Solution: a new approach to outsourcing can support economic development – and add to your bottom line. **Harvard Business Review**, December, p. 92- 96, 2012.

GOLD, S.; HAHN, R.; SEURING, S. Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects—A path to *triple bottom line* approaches for multinationals? **International Business Review**, v. 22, n. 5, p. 784-799, 2013.

HAHN, R. The Ethical Rational of Business for the Poor – Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development and Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n.3, p. 313-324, 2009.

HAHN, R.; GOLD, S. Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. **Journal of Business Research**, v. 67, p.1 321-1333, 2014.

HALL, J.; MATOS, S. V.; MARTIN, M. J. C. Innovation pathways at the Base of the Pyramid: Establishing technological legitimacy through social attributes. **Technovation**, v. 34, p. 284-294, 2014.

HALME, M.; LINDEMAN, S.; LINNA, P. Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743-784, 2012.

HART, S. L. **Capitalism at the Crossroads**: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. New Jersey: Pearson Education, 2005.

HART, S. L. Innovation, creative destruction and sustainability. **Research Technology Management**, v. 48, n. 5, 21-27, 2005b.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23-33, 1999.

Hart, S. L. Beyond Greening?: Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**, p. 66-76, 1997.

HART, S. L. Foreword. In: KANDACHAR, P.; HALME, M. (eds.). **Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid**: Business, technology and the poor. Sheffield: Greenleaf Pub, 2008.

HART, S. L. Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid. In: LONDON, T.; HART, S. **Next generation business strategies for the base of the pyramid**: new approaches for building mutual value. New Jersey: FT Press, p. 79-102, 2011.

HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap 2002. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, 51-56, 2002.

HERMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M.; ROCHA, E. P. G. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199-208, 2013.

JAISWAL, A. K. The fortune at the bottom or the middle of the pyramid? **Innovations**, v. 3, n. 1, p. 85-100, 2008.

JENKINS, R. Globalization, corporate social responsibility and poverty. **International Affairs**, v.81, n. 3, p. 525-540, 2005.

JOHNSON, D. G. Population, food and knowledge. **The American Economic Review**, v. 90, p. 1-14, 2000.

JOSE, P. D. Rethinking the BOP: new models for the new millennium-academic perspective. **IIMB Management Review**, v. 20, n. 2, p. 198-202, 2008.

JUN, S.; LEE, D.; PARK, J. Determining business models in bottom-of-the-pyramid markets. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 7, p. 1064-1082, 2013.

KAPLINSKY, R. Schumacher meets Schumpeter: Appropriate technology below the radar. **Research Policy**, v. 40, n. 2, p. 193-203, 2011.

KARAMCHANDANI, A.; KUBZANSKY, M.; LALWANI, N. Is the bottom of the pyramid really for you. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 107-111, 2011.

KARAMCHANDANI, A.; KUBZANSKY, M.; LALWANI, N. Is the bottom of the pyramid really for you. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 107-111, 2011.

KARIPPACHERIL, T. G.; NIKAYIN, F.; DE REUVER, M.; BOUWMAN, H. Serving the poor: Multisided mobile service platforms, openness, competition, collaboration and the struggle for leadership. **Telecommunications Policy**, v. 37, n. 1, p. 24-34, 2013.

KARNANI, A. 2007. Doing well by doing good-Case study: "Fair & Lovely" whitening cream. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1351-1357, 2007a.

KARNANI, A. The Mirage of *Marketing* to the Bottom of the Pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90-112, 2007b.

KAY, E.; LEWENSTEIN, W. The Problem with the "Poverty Premium". **Harvard Business Review**, v. 91, n. 4, p. 21-23, 2013.

KIM, D. Y.; KUMAR, V.; MURPHY, S. A. European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 6, p. 684-701, 2010.

KLEMM, B. R.; BOSHOFF, C.; MAZIBUKO, N. E. Business development in emerging markets: the impact on spending behaviour of elderly caregivers of family members with HIV/AIDS in SA. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 13, n. 4, p. 464-476, 2010.

KOLAH, A. Opinion piece Collaboration is the number one strategy for reaching "bottom of the Pyramid" customer segments in emerging global markets. **Journal of Brand Strategy**, v. 3, n. 1, p.18-21, 2014.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept. **Business & Society**, v. 53, n. 3, p. 338-377, 2014.

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 119-125, 2010.

KRISHNA, A. An integrative review of sensory *marketing*: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 332-351, 2012.

KUMAR, A.; BAISYA, R. K.; SHANKAR, R.; MOMAYA, K. Diffusion of mobile communications: Application of Bass diffusion model to BRIC countries. **Journal of Scientific and Industrial Research**, v. 66, n. 4, p. 312, 2007.

LAL DEY, B.; BINSARDI, B.; PRENDERGAST, R.; SAREN, M. A qualitative enquiry into the appropriation of mobile telephony at the bottom of the pyramid. **International Marketing Review**, v. 30, n. 4, p. 297-322, 2013.

LANDRUM, N. E. Advancing the "base of the pyramid" debate. **Strategic Management Review**, p.1 -12, 2007.

LIM, C.; HAN, S.; ITO, H. Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. **Technovation**, v. 33, n. 12, p. 391-404, 2013.

LINDEMAN, S. Market formation in subsistence contexts: a study of informal waste trade practices in Tanzania and Brazil. **Consumption Markets & Culture**, v. 15, n. 2, p. 235-257, 2012.

London, T. **Making better investments at the base of the pyramid**. Harvard Business Review, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.

London, T. Making better investments at the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 106-113, 2009.

LONDON, T.; ANUPINDI, R. Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 109, n. 31, p. 12338-12343, 2012.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 582-594, 2010.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, 2004.

MAHAMA, A. 2012 international year for sustainable energy for all: African Frontrunnership in rural electrification. **Energy Policy**, 48: 76-82, 2012.

MAJUMDER, M. A Critical Approach in Understanding Bottom of the Pyramid Propositions. **Journal of Management & Public Policy**, v. 3, n. 2, p. 18-25, 2012.

MATOS, S.; SILVESTRE, B. S. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p.61-73, 2013.

MEADOWS, D. H. et al. **The Limits to growth**: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. New York: Universe Books, 1972.

MENA, S.; DE LEEDE, M.; BAUMANN, D.; BLACK, N.; LINDEMAN, S.; MCSHANE, L. Advancing the business and human rights agenda: Dialogue, empowerment, and constructive engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 161-188, 2010.

MUNIR, K.; ANSARI, S.; GREGG, T. Beyond the hype: taking business strategy to the "bottom of the pyramid". **Advances in Strategic Management**, v. 27, p. 247-276, 2010.

MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M. New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1700-1709, 2012.

NAKATA, C.; WEIDNER, K. Enhancing new product adoption at the base of the pyramid: a contextualized model. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 21-32, 2012.

NARAYANAN, Vadake K.; ZANE, Lee J.; KEMMERER, Benedict. The cognitive perspective in strategy: An integrative review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 499-517, 2013.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. **Organizational and technological implications of cognitive machines**: designing future information management systems. New York: IGI Global, 2009.,

NOBRE, F. S.; WALKER, D. S.; HARRIS, R. **Technological, managerial and organizational core competencies**: dynamic innovation and sustainable development. New York: IGI Global, 2012.

PANSERA, M.; OWEN, R. Framing resource-constrained innovation at the "bottom of the pyramid": Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 92, p. 300-311, 2015.

PARTHASARATHY, B. The computer software industry as a vehicle of late industrialization: lessons from the Indian case. **Journal of the Asia Pacific Economy**, v. 15, n. 3, p. 247-270, 2010.

PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. Building value at the top and bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships and sustainability. **California Management Review**, v. 51, n. 1, p. 24-49, 2008.

PERVEZ, T.; MARITZ, A.; WAAL, A. Innovation and social entrepreneurship at the bottom of the pyramid-A conceptual framework. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 16, n. 5, p. 54-66, 2013.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: how to invent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, n. 2, p. 1-17, 2011.

PRAHALAD, C. K. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid**: eradicating poverty through *profits*. New Jersey: Pearson Education India, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the World's Poor, *Profitably*. **Harvard Business Review**, 80(9), 48-57, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2002.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68-79, 1998.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 68-79, 1998.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 6-12, 2012.

RAMACHANDRAN, J.; PANT, A.; PANI, S. K. Building the BoP producer ecosystem: the evolving engagement of Fabindia with Indian handloom artisans. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 2012.

RAMANI, S. V.; MUKHERJEE, V. Can breakthrough innovations serve the poor (bop) and create reputational (CSR) value? Indian case studies. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 295-305, 2014.

RANGAN, V. K.; CHU, M.; PETKOSKI, D. Segmenting the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 6, p. 113-117, 2011.

RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the *people's* car in an emerging economy. **Technovation**, v. 3, n. 5, p. 216-227, 2011.

REYNOSO, J.; KANDAMPULLY, J.; FAN, X.; PAULOSE, H. Learning from socially driven service innovation in emerging economies. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 1, p. 156-176, 2015.

RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 126-139, 2010.

RODRIGUEZ, P.; SIEGEL, D. D.; HILLMAN, A.; EDEN, L. Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 733-746, 2006.

ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYOD, J. A. **An introduction to sustainable development**. London: Earthscan, 2008.

RUSH, K. L.; ADAMACK, M.; GORDON, J.; LILLY, M.; JANKE, R. Best practices of formal newgraduate nurse transition programs: An integrative review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 50, n. 3, p. 345-356, 2013.

SANCHEZ, P.; RICART, J. E. Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. **European Management Review**, v. 7, n. 3, p. 138-154, 2010.

SANNEH, E. S.; HU, A. H.; NJAI, M.; CEESAY, O. M.; MANJANG, B. Making Basic Health Care Accessible to Rural Communities: A Case Study of Kiang West District in Rural Gambia. **Public Health Nursing**, v. 31, n. 2, p. 126-133, 2014.

SANTOS, N. J. C.; LACZNAK, G. R.; FACCA-MIESS, T. M. The Integrative Justice Model as Transformative Justice for Base-of-the-Pyramid Marketing. **Journal of Business Ethics**, v. 126, p. 697-707, 2015.

SCHRADER, C.; FREIMANN, J.; SEURING, S. Business Strategy at the Base of the Pyramid. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 281-298, 2012.

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. **International Business Review**, v. 21, n. 5, p. 817-830, 2012.

SEELOS, C.; MAIR, J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. **The Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 49-63, 2007.

SESAN, T.; RAMAN, S.; CLIFFORD, M.; FORBES, I. Corporate-led sustainable development and energy poverty alleviation at the bottom of the pyramid: The case of the CleanCook in Nigeria. **World Development**, v. 45, p. 137-146, 2013.

SHIVARAJAN, S.; SRINIVASAN, A. The poor as suppliers of intellectual property: A social network approach to sustainable poverty alleviation. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 381-406, 2013.

SILVESTRE, B. S.; SILVA NETO, R. S. Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: Lessons from a Base of the Pyramid. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 270-283, 2014.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. **Harvard Business Review**, June, 2012.

SIMANIS, E.; DUKE, D. Profits at the Bottom of the Pyramid. **Harvard Business Review**, October, 86-93, 2014.

SIMANIS, E.; HART, S. L. (orgs.) **The base of the pyramid protocol**: Toward next generation BoP strategy. Ithaca, NY: Cornell University, 2008. Disponível em: <https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf>. Acesso em: 10 novembro 2015.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692-707, 2014.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 26-50, 2013.

SUTTER, C. J.; KISTRUCK, G. M.; MORRIS, S. Adaptations to Knowledge Templates in Base-of-the-Pyramid Markets: The Role of Social Interaction. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 8, n. 4, 303-320, 2014.

TARAFDAR, M.; SINGH, R.; ANEKAL, P. Impact of ICT-enabled product and process innovations at the Bottom of the Pyramid: a market separations perspective. **Journal of Information Technology**, v. 28, n. 4, p. 279-295, 2013.

TASAVORIA, M.; ZAEFARIANB, R.; GHAURIC, P. N. The creation view of opportunities at the base of the pyramid. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 1, p. 106-126, 2015.

TASHMAN, P.; MARANO, V. Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 495-514, 5 fev. 2010.

THEMAAT, T. V. L. V.; SCHUTTE, C. S.; LUTTERS, D.; KENNON, D. Designing a framework to design a business model for the "bottom of the pyramid" population: case study. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 24, n. 3, p. 190-204, 2013.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

UNEP – United Nations Environment Programme. **Global Environment Outlook (GEO-5): Environment for the future we want-Annual Report**. Disponível em: <http://www.unep.org/geo/pdfs/geo5/GEO5_FrontMatter.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

UPADHYAYA, S.; VANN, R. J.; CAMACHO, S.; BAKER, C. N.; LEARY, R. B.; MITTELSTAEDT, J. D. Subsistence consumer-merchant marketplace deviance in *marketingsystems*: antecedents, implications and recommendations. **Journal of Macromarketing**, v. 34, n. 2, p. 145-159, 2014.

VACHANI, S.; SMITH, N. Craig. Socially responsible distribution: distribution strategies for reaching the bottom of the pyramid. **California Management Review**, v. 50, n. 2, p. 52-84, 2008.

VAN DEN WAEYENBERG, S.; HENS, L. Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1692-1699, 2012.

VANSANDT, C. V.; SUD, M. Poverty alleviation through partnerships: A road less travelled for business, governments, and entrepreneurs. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 321-332, 2012.

VISWANATHAN, M.; ROSA, J. A.; RUTH, J. A. Exchanges in *marketing* systems: The case of subsistence consumer-merchants in Chennai, India. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 3, p. 1-17, 2010.

VISWANATHAN, M.; SRIDHARAN, S.; RITCHIE, R.; VENUGOPAL, S.; JUNG, K. . Marketing interactions in subsistence marketplaces: A *bottom-up* approach to designing public policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 2, p. 159-177, 2012.

WCDE – WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. Oxford, Oxford University Press, 1987.

WEIDNER, K. L.; ROSA, J. A.; VISWANATHAN, M. *Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice*. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 559-569, 2010.

WORDL BANK. **Poverty headcount ratio at \$3.10 a day**. <Disponível em: <http://beta.data.worldbank.org/?end=2014&indicators=SI.POV.2DAY&locations=BR&start=1960>>. Acesso: 15 abr. 2016a.

WORLD BANK. **Poverty headcount ratio at \$1.90 aday**. Disponível em: <<http://beta.data.worldbank.org/?end=2014&indicators=SI.POV.DDAY&locations=BR&start=1960>>. Acesso: 15 abr. de 2016b.

WORLD BANK. **World Bank Data**, 2014. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/>>. Acesso em: 10. jan. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.



1º LUGAR GRADUAÇÃO
LAÍS NAKO HIGASHI



Orientadora
Profa. Dra. Graziella Maria Comini

A COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS SOCIAIS UM ESTUDO DE CASOS DO BRASIL E DE BANGLADESH

Universidade de São Paulo Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade

Trabalho de Conclusão de Curso II

São Paulo, 28 de novembro de 2016

LAIS NAOKO HIGASHI

A competitividade dos Negócios Sociais: Um estudo de casos do Brasil e de Bangladesh

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

Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini

Versão original

São Paulo

2016

SUMÁRIO

1	RESUMO.....	100
2	INTRODUÇÃO.....	101
3	OBJETIVOS.....	102
4	JUSTIFICATIVA	103
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	104
	5.1 O crescimento do conceito de Negócios Sociais.....	104
	5.2 O ecossistema dos Negócios Sociais.....	106
	5.3 A competitividade na perspectiva dos Negócios Sociais	109
	5.3.1 A competitividade estratégica.....	109
	5.3.2 Matriz de importância e desempenho.....	110
6	METODOLOGIA.....	111
7	RESULTADOS DE CAMPO E ANÁLISE	112
8	CONCLUSÕES	117
9	REFERÊNCIAS	119
	ANEXOS	122

1 RESUMO

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

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

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

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

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

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

2 INTRODUÇÃO

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

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

Na África, David Kuria se mobilizou com relação à falta de higiene. Em 2005, foi estimado que somente 48% da população de Quênia possuía acesso a saneamento básico na forma de banheiros apropriados. Ao mesmo tempo, o governo não investia há 30 anos em serviços públicos de saneamento na capital Nairóbi (e em outras cidades grandes). Além disso, Nairóbi ainda apresentava alguns dos maiores e mais povoados assentamentos informais do mundo. Buscando melhorar as condições de vida dos moradores de tais assentamentos, David fundou a empresa Ecotact. A primeira iniciativa foi o Ikotoilet, um lugar onde as pessoas podem pagar uma pequena taxa e usufruir de banheiros com condições adequadas, chuveiro com água quente, refrescos, lanches e venda de jornais. Cada Ikotoilet serve cerca de 1.000 pessoas por dia (UNDP, 2013).

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

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

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

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

3 OBJETIVOS

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

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

Os **objetivos específicos** são:

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

4 JUSTIFICATIVA

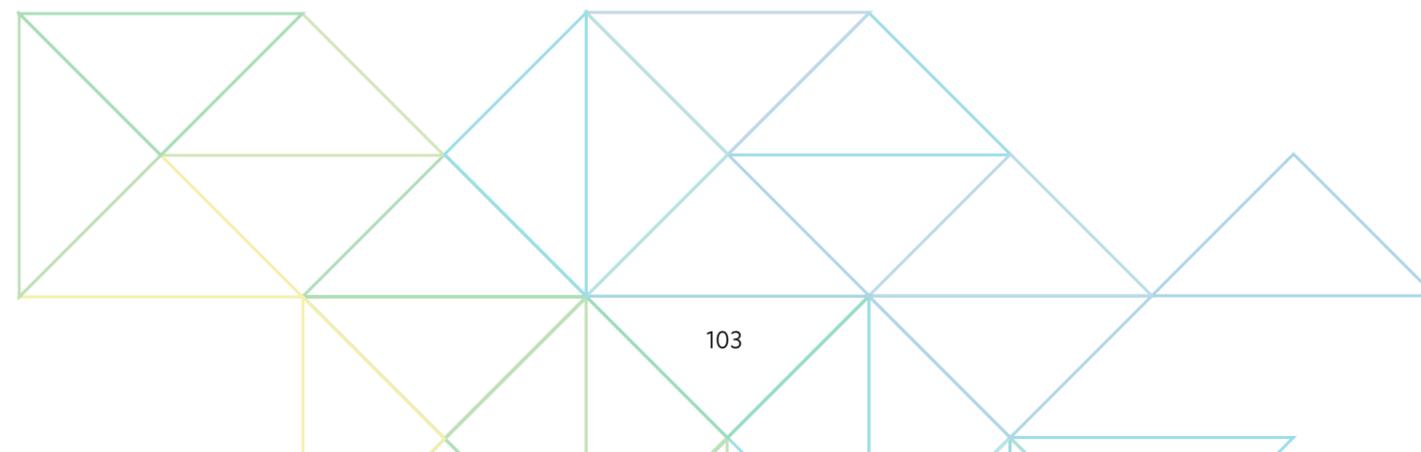
O crescimento dos empreendimentos sociais e dos atores a sua volta é um fenômeno que incentiva a remodelagem do modo de fazer negócios atualmente. A mudança na visão das organizações, com a busca por soluções para diminuir a pobreza global e preservar o meio ambiente, desperta o interesse de investidores,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

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

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

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

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



5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 OCRESIMENTO DO CONCEITO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Yunus Negócios Sociais (2016).

De acordo com Yunus (2010), os Negócios Sociais seguem sete princípios (Tabela 3).

De acordo com o mapeamento de atores no campo de Negócios Sociais no mundo, realizado pelo centro de estudos de Negócios Sociais de Bangladesh, Yunus Centre, há atualmente 104 projetos de negócios sociais e 2.323 novos empreendedores em 22 países (Tabela 4).

Há também 19 centros de Negócios Sociais do Yunus, 9 universidades parceiras, 4 redes Yunus de jovens em 21 países e 17 fundos de Negócios Sociais em 13 países atualmente (Tabela 5).

5.2 O ECOSISTEMA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

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

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

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

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

London e Hart (2011), citados por Torres (2011), acreditam que para alcançarem um impacto positivo é necessário fazer parcerias entre empresas e governo/ONGs. Assim, essa cooperação público-privada pode ser utilizada pelos empreendedores para melhorar as condições sociais e redução da pobreza.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3 A COMPETITIVIDADE NA PERSPECTIVA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

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

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

Assim, considerando que os Negócios Sociais operam utilizando mecanismos de mercado como as empresas do Segundo Setor, entende-se que os primeiros precisam de estratégias tão excelentes quanto os últimos para garantir sua sobrevivência e manter sua competitividade.

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

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

5.3.1 A COMPETITIVIDADE ESTRATÉGICA

Segundo Hitt (2002), "a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor". Quando, além disso, uma empresa é capaz de gerar valor que outras organizações não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito custoso imitar, então é gerada

a vantagem competitiva sustentável por determinado período de tempo. De acordo com o autor, a duração de uma vantagem competitiva depende da velocidade com que os concorrentes obtêm as habilidades indispensáveis para dobrar os benefícios da estratégia copiada.

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

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

5.3.2 MATRIZ DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

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

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

Pelo outro lado, do desempenho, o nível de escala pretende identificar qual a situação da empresa em relação aos concorrentes, de acordo com cada um dos objetivos de desempenho (Tabela 9). Após a avaliação dos atributos competitivos de uma organi-

zação em uma escala de 1 a 9 nos quesitos: " importância"(na visão dos consumidores) e "desempenho" (relativo aos concorrentes), pode-se obter a matriz (Tabela 10). A importância desta tabela é a identificação dos objetivos de desempenho que são prioridades, normalmente os que os clientes acham importante e cujo desempenho da empresa é relativamente pobre comparado com os concorrentes.

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

6 METODOLOGIA

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

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

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

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

Ainda relacionado ao estudo exploratório, Selltitz cita o "estudo da experiência", que é abordado neste projeto ao sintetizar a experiência de pessoas atuantes na área de Negócios Sociais: empreendedores sociais e especialistas no tema.

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

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

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

- 1ª Coleta e análise de dados secundários. Documentos e relatórios sobre Negócios Sociais, competitividade e impacto social;
- 2ª Entrevistas abertas, adaptando a conversa de modo a recolher dados amplamente.

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

7 RESULTADOS DE CAMPO E ANÁLISE

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

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

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

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

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

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

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

CRITÉRIO Nº 1: PRINCIPAIS COMPETIDORES (TABELA 14)

O Grameen Veolia e o Grameen Danone possuem uma característica em comum que é a venda em regiões urbanas e rurais, sendo neste último o produto comercializado a um preço mais baixo. Em ambos os casos, não há competição direta em seu segmento-alvo (rural), uma vez que não existem outros *players* vendendo o mesmo produto para o mesmo público. Entretanto, na zona urbana ambas as organizações competem com empresas tradicionais.

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

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

O Moradigna e a Retalhar são os únicos que apresentam Negócios Sociais concorrentes. Entretanto, o Vivenda, concorrente do Moradigna, atua hoje em outra região, e a Rede

Asta, concorrente da Retalhar, possui um escopo de atuação menor, somente de reutilização de resíduos têxteis, enquanto a Retalhar atua também com a reciclagem destes.

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

CRITÉRIO Nº 2: TIPO DE RELACIONAMENTO COM COMPETIDORES (TABELA 15)

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

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

De acordo com Yunus, os Negócios Sociais têm mais vantagens do que os negócios tradicionais porque não tem como objetivo maximizar o lucro. O competidor precisa cobrar preços altos, fazer campanhas grandes, embalagens chiques etc. O Negócio Social não precisa fazer isso, e, dessa maneira, este tem menos custos de *marketing* e, na medida em que as pessoas visualizam que os Negócios Sociais impactam muita gente, as pessoas confiam mais, porque sabem que o Negócio Social não atua para aumentar a riqueza pessoal. O professor Yunus garante que os Negócios Sociais têm muito mais

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

vantagem do que os tradicionais. Se mesmo assim o empreendedor não consegue competir, isso significa que a empresa não está sendo suficientemente eficiente.

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

CRITÉRIO Nº 3: A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA (TABELA 16)

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

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

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

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

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

CRITÉRIO Nº 4: ATRAÇÃO DE TALENTOS (TABELA 17)

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

MATRIZ DE IMPORTÂNCIA – DESEMPENHO

a) Visão detalhada (Tabela 18)

Ao plotar todas as notas de todos os atributos competitivos dos negócios selecionados, pode-se observar que a maior parte dos objetivos de desempenho encontram-se em uma zona adequada de posição frente aos concorrentes, sendo que o atributo qualidade esteve presente na avaliação de todos os negócios e apresentou-se como principal diferencial competitivo. Isso é notável, pois o atributo "qualidade" apresentou-se para todos os negócios como sendo qualificador ou ganhador de pedido, e as organizações entrevistadas estão iguais ou melhores que os concorrentes nesse aspecto. 2 Os objetivos de desempenho prioritários, de acordo com a matriz, são: trabalhar na melhoria da sua rede de distribuição (Grameen Danone), e aumentar a capilaridade do negócio (Retalhar). O aumento da rede de distribuição do Grameen Danone e de capilaridade da Retalhar irá permitir com que as empresas ganhem mais escala, o que foi apresentado por ambas como um dos principais desafios atualmente.

Os objetivos de desempenho que precisam de melhorias são: preço (Retalhar), infraestrutura e reputação (4you2), capilaridade e preço (Grameen Veolia).

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

b) Visão simplificada (Tabela 19)

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

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

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

8 CONCLUSÕES

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

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

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

Consequentemente, com a dificuldade financeira, os Negócios Sociais ainda não conseguem oferecer salários compatíveis com o mercado, apesar de este ser o intuito de

todos os Negócios Sociais entrevistados. Assim, é o "trabalho com causa" o fator-chave para atração e retenção de talentos atualmente.

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

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

No Brasil, os Negócios Sociais são mais recentes, enquanto que em Bangladesh o ecossistema de Negócios Sociais está bastante desenvolvido, com diversos Negócios Sociais (maior parte Grameen *joint-venture*) de grande porte operando com o modelo Yunus. Apesar do diferente contexto de cada negócio entrevistado, o modelo de competição e os desafios dos Negócios Sociais são muito parecidos nos dois países.

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

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

9 REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

COMINI, G. **Negócios Sociais**: um panorama do debate conceitual. In: Ashoka, Mapa de Soluções Inovadoras, 2011.

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

D'AVENI, R. A. Mapping your competitive position. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 110- 20, 2007.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NAIGEBORIN, V. **A governança nos Negócios Sociais**. 2009. Disponível em: <http://nextbillion.net>

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

SANTANA, A.; SOUZA, L. **Empreendedorismo com foco e Negócios Sociais**. Disponível em: http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEDORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf. Acessado em: 28 nov., 2015 27

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

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

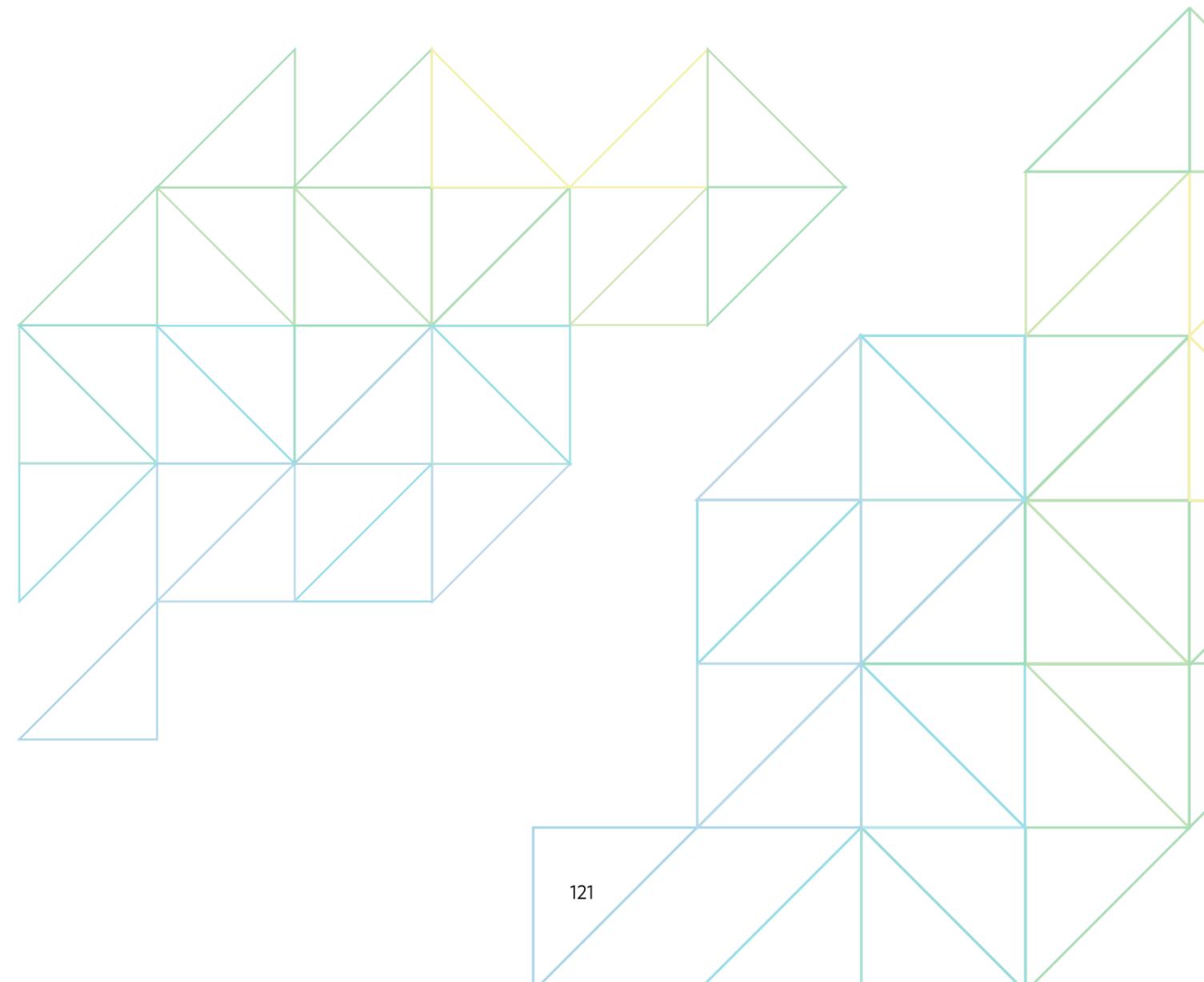
TORRES, H. O papel do setor privado na oferta de serviços sociais para a base da pirâmide, 2011. In: Barki et al (2011). **Negócios Sociais no Brasil**. São Paulo: Bookman (no prelo).

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

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

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

YUNUS, M. Building Social Business. 2. ed. Bangladesh, 2010.



ANEXOS

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

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

Fonte: Prahalad (2007).

TABELA 2 – Características dos negócios de impacto.

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

Fonte: Artemisia (2016).

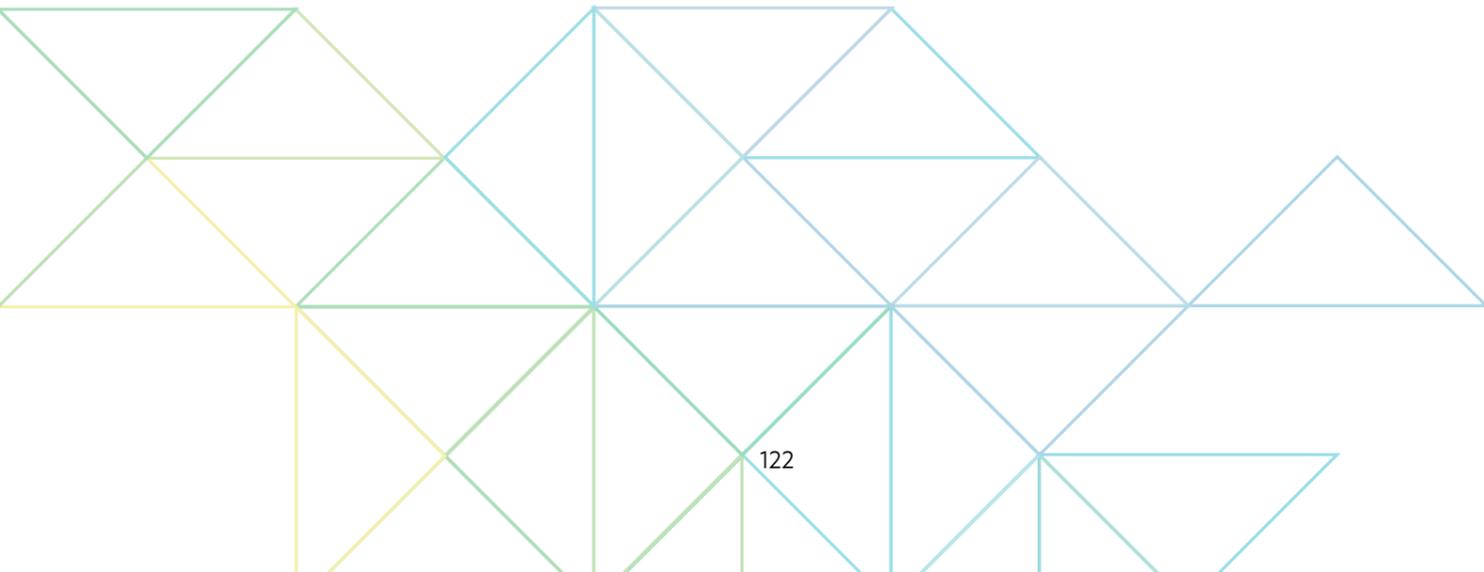
TABELA 3 – Os sete princípios dos Negócios Sociais.

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

Fonte: Yunus (2010).

TABELA 4 – Mapeamento de Negócios Sociais no mundo.

ASIA: 6 COUNTRIES, 54 BUSINESS
BANGLADESH
1) JITA social business Bangladesh
2) Grameen Danone Foods Ltd, Bangladesh
3) Grameen Veolia
4) Grameen Uniqulo
5) BASF Grameen
6) GCCN
7) Grameen GC Eye Hospita
8) Grameen Intel
9) Grameen Fabrics and Fashions
10) Grameen Distribution
11) Grameen Egulena Ltd
12) Grameen Shakti
13) Grameen Trust and Shampan Group
14) Grameen and Babylon softy project
15) Green tech Biomass
16) Social Business of Biomass Power Plant , Bangladesh
17) Social Business of Tele Medicine , Bangladesh
18) Social Business of Slum School of Grameen Shikkha, Bangladesh
19) Social Business of Green Savers , Bangladesh
20) Social Business of SDRS , Bangladesh
21) Social Business of Photopenures , Bangladesh
CAMBODIA
1) 1.001 Fontaines social business, Cambodia
2) Chamroeun, Cambodia



ÍNDIA

- 1) Naandi Community Social Business: India
- 2) Social Business of SPARC, India
- 3) Social Business eKutir Wash, India
- 4) Milaap / GUARDIAN, India
- 5) Social Business Bhagini Nivedita Gramin Vigyan Niketan (BNGVN), India
- 6) Sankara Eye Care Hospital, India
- 7) Sakhi Retail, India

NEPAL

- 1) Panchakali Integrated Farming, Nepal
- 2) Dang Hosiery and Garments
- 3) Dang Organic Mart
- 4) Sarangi Goat Raising Farm
- 5) Sarangi Restaurant
- 6) Rajdhani Revolving Fund, Dang
- 7) Madhya Paschim Bharmik Compost Mal Udhyog
- 8) Miteri Dairy Udhyog
- 9) Bageshwori Multipurpose Agriculture Farm
- 10) School Dress Production
- 11) Ajayameru Boarding School
- 12) Citrus Plantation (Lemon Production)
- 13) Amargadhi Waste Management
- 14) Fruits Plantation
- 15) Ajayameru Tamrakar Samuh
- 16) Eco-Friendly Bag Production
- 17) Siddheshwor Ambulance Service
- 18) Ambulance
- 19) Miteri Shanti Vatika
- 20) Tatopani Tourism (Eco)
- 21) Karnali Udhyog (Miteri)
- 22) Miteri Center

CHINA

- 1) Nutrigo, China

JAPÃO

- 1) Monga

LATIN AMERICA: 4 COUNTRIES, 21 BUSINESS

- 1) Social Business of Bive, Colombia
- 2) Social Business of Vitalius, Colombia
- 3) Joint Venture Social Business McCain and Campo Vivo, Colombia
- 4) Social Business Haiti Forest, Haiti
- 5) Poulailier de Nicolas (FATEM), Haiti
- 6) Social Business of Bakery Mariaman, Haiti
- 7) Social Business Leogane, Haiti
- 8) Social Business SESA, Haiti
- 9) Joint Venture Social Business FIFCO and Nutrivida, Costa Rica
- 10) E tre Ayisyen social business, Haiti
- 11) Le-Gonev social business, Haiti
- 12) Le pain O Contidien social business, Haiti
- 13) Palmiss Ingi social business, Haiti
- 14) El Alberto Social Business, Mexico
- 15) Poulailier de Nicolas (FATEM), Haiti
- 16) HAJICA: Haiti
- 17) Coopérative de Bel Platon: Haiti
- 18) Snack Fresh Center: Haiti
- 19) Kreyol Essence Haiti
- 20) DIGO Distribution Haiti
- 21) Cooperative de Production de Bellevue la Montagne (CPBM) Haiti

EUROPE: 6 COUNTRIES, 15 BUSINESS

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

AFRICA: 6 COUNTRIES, 14 BUSINESS

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

TABELA 5 – Atividades dos Negócios Sociais no mundo.

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/ PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/ CLUB
1.	Asian Institute of Technology	Thailand	Asia	1	1			
2.	Universiti Kebangsaan	Malaysia	Asia	1				
3.	Kyushu University	Japan	Asia	1				
4.	Sun Yat-Sen University	China	Asia	1				
5.	Yunnan Normal University	China	Asia	1				
6.	Eastern University	Bangladesh	Asia		1			
7.	Dhaka International university	Bangladesh	Asia		1			
8.	Uttara University	Bangladesh	Asia		1			
9.	University of Singapore	Singapore	Asia	1				
10.	Grameen Kalyan	Bangladesh	Asia			1		
11.	Grameen Shakti Shamajik Bybosha	India	Asia			1		
12.	Grameen Trust	Bangladesh	Asia			1		

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/ PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/ CLUB
13.	Grameen Telecom Trust	Bangladesh	Asia			1		
14.	Nepal Social Business Fund	Nepal	Asia			1		
15.	JITA Social Business	Bangladesh	Asia				1	
16.	Grameen Danone Food Ltd.	Bangladesh	Asia				1	
17.	Grameen Veolia	Bangladesh	Asia				1	
18.	Grameen Uniqlo	Bangladesh	Asia				1	
19.	BASF Grameen	Bangladesh	Asia				1	
20.	GCCN	Bangladesh	Asia				1	
21.	Grameen GC Eye Hospital	Bangladesh	Asia				1	
22.	Grameen Intel	Bangladesh	Asia				1	
23.	Grameen Fabrics and Fashion	Bangladesh	Asia				1	
24.	Grameen Distribution	Bangladesh	Asia				1	
25.	Grameen Egulena	Bangladesh	Asia				1	
26.	Grameen Shakti	Bangladesh	Asia				1	
27.	Grameen Trust and Shampan Group	Bangladesh	Asia				1	
28.	Grameen Babylon Softy	Bangladesh	Asia				1	
29.	Green Tech	Bangladesh	Asia				1	
30.	OO1 Fontaines	Cambodia	Asia				1	
31.	Chamroeun	Cambodia	Asia				1	
32.	Naandi Community Social Business	India	Asia				1	
33.	Social Business of SPARC	India	Asia				1	

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/ PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/ CLUB
34.	Social Business eKutir Wash	India	Asia				1	
35.	Milaap / GUARDIAN	India	Asia				1	
36.	BNGVN	India	Asia				1	
37.	Sankara Eye Care Hospital	India	Asia				1	
38.	Sakhi Retail	India	Asia				1	
39.	Panchakali Integrated Farming	Nepal	Asia				1	
40.	Dang Hosiery and Garments	Nepal	Asia				1	
41.	Dang Organic Mart	Nepal	Asia				1	
42.	Sarangi Goat Raising Farm	Nepal	Asia				1	
43.	Sarangi Restaurant	Nepal	Asia				1	
44.	Rajdhani Revolving Fund, Dang	Nepal	Asia				1	
45.	Madhya Paschim Bharmik Compost Mal Udhog	Nepal	Asia				1	
46.	Miteri Dairy Udhog	Nepal	Asia				1	
47.	Bageshwori Multipurpose Agriculture Farm	Nepal	Asia				1	
48.	School Dress Production	Nepal	Asia				1	
49.	Ajayameru Boarding School	Nepal	Asia				1	
50.	Citrus Plantation(Lemon Production)	Nepal	Asia				1	
51.	Amargadhi Waste Management	Nepal	Asia				1	
52.	Fruits Plantation	Nepal	Asia				1	

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/ PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/ CLUB
53.	Ajayameru Tamrakar Samuh	Nepal	Asia				1	
54.	Eco-Friendly Bag Production	Nepal	Asia				1	
55.	Siddheshwor Ambulance Service	Nepal	Asia				1	
56.	Ambulance	Nepal	Asia				1	
57.	Miteri Shanti Vatika	Nepal	Asia				1	
58.	Tatopani Tourism (Eco)	Nepal	Asia				1	
59.	KarnaliUdhayog (Miteri)	Nepal	Asia				1	
60.	Miteri Center	Nepal	Asia				1	
61.	Nutrigo	China	Asia				1	
62.	California State University	USA	Americas	1				
63.	Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts	USA	Americas		1			
64.	Backer college	USA	Americas	1				
65.	ESPM, Sao Paulo	Brazil	Latin America	1				
66.	Yunus Social Business Fund	Colombia	Latin America			1		
67.	Yunus Social Business Fund	Mexico	Latin America			1		
68.	Yunus Social Business Fund	Brazil	Latin America			1		
69.	Yunus Social Business Fund	India	Asia			1		
70.	Social Business of Bive	Colombia	Latin America				1	
71.	Social Business of Vitalius	Colombia	Latin America				1	

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/CLUB
72.	Joint Venture Social Business McCain and Campo Vivo	Colombia	Latin America				1	
73.	Social Business Haiti Forest	Haiti	Latin America				1	
74.	Poulailler de Nicolas (FATEM)	Haiti	Latin America				1	
75.	Social Business of Bakery Mariaman	Haiti	Latin America				1	
76.	Social Business Leogane	Haiti	Latin America				1	
77.	Social Business SESA	Haiti	Latin America				1	
78.	PalmissIngi social business	Haiti	Latin America				1	
79.	Le pain O Contidien social business	Haiti	Latin America				1	
80.	Le-Gonev social business	Haiti	Latin America				1	
81.	E treAyisyen social business	Haiti	Latin America				1	
82.	Poulailler de Nicolas (FATEM)	Haiti	Latin America				1	
83.	HAJICA	Haiti	Latin America				1	
84.	Coopérative de BelPlaton	Haiti	Latin America				1	
85.	Snack Fresh Center	Haiti	Latin America				1	
86.	Kreyol Essence	Haiti	Latin America				1	
87.	DIGO Distribution	Haiti	Latin America				1	
88.	Joint Venture Social Business FIFCO and Nutrivida	Costa Rica	Latin America				1	
89.	El Alberto Social Business	Mexico	Latin America				1	

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/CLUB
90.	Glasgow Caledonian University	Scotland	Europe	1				
91.	HEC	France	Europe	1				
92.	European Institute of Design	Italy	Europe		1			
93.	University of Florence	Italy	Europe	1				
94.	European Business School	Germany	Europe	1				
95.	Okan University, Turkey	Turkey	Europe	1				
96.	Pedagogical University of Cracow, Warsaw	Poland	Europe	1				
97.	Master in Design for Social Business at the Instituto Europeo di Design; Milan, Italy and Barcelona	Spain	Europe		1			
98.	Yunus Social Business Fund	Albania	Europe			1		
99.	Grameen Credit Agricolo	France	Europe			1		
100.	Social Business of Giardineria	Italy	Europe				1	
101.	Social Business Seniors House	Albania	Europe				1	
102.	Cheese Making Social Business	Albania	Europe				1	
103.	Social Business Rofaza	Albania	Europe				1	
104.	E-Zona social business	Albania	Europe				1	
105.	Blini Farm, Tirana	Albania	Europe				1	
106.	Dentem, Tirana	Albania	Europe				1	
107.	Farm to Table, Tirana	Albania	Europe				1	

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/CLUB
108.	NaturAlb Soap, Tirana	Albania	Europe				1	
109.	Perfect Day Coffee Shop	Germany	Europe				1	
110.	Social Business Lalaland	Germany	Europe				1	
111.	MAMMU: a social business fashion company	Latvia	Europe				1	
112.	Isomir Social Business	France	Europe				1	
113.	Malin	France	Europe					
114.	eKatun, Prishtina	Kosovo	Europe					
115.	Yunus Social Business Fund	Uganda	Africa			1		
116.	Yunus Social Business Fund	Tunisia	Africa			1		
117.	Social Business of Biotropical	Cameroon	Africa				1	
118.	Social Business of Agriculture and Risk Enterprise Ltd (ACRE)	Kenya	Africa				1	
119.	Social Business of PhileoL	Madagascar	Africa				1	
120.	La Laiterie Du Berger Social Business	Senegal	Africa				1	
121.	Lemateki	Senegal	Africa				1	
122.	Yunus Social Business Fund	Japan	Asia			1		
123.	Monga	Japan	Asia				1	
124.	Senegalaise Des Filieres Alimentaries	Senegal	Africa				1	
125.	Green Bio Energy (GBE)	Uganda	Africa				1	
126.	Awamu Bio Mass	Uganda	Africa				1	

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/CLUB
127.	Bwera Information Centre	Uganda	Africa				1	
128.	Green Bio Energy (GBE)	Uganda	Africa				1	
129.	Impact Water	Uganda	Africa				1	
130.	Aryodi - Bee farm1	Uganda	Africa				1	
131.	Medwatch	Tunisia	Africa				1	
132.	Cluster Laitier	Tunisia	Africa				1	
133.	University of New South Wales	South Whales	Australia	1				
134.	La Trobe university	Australia	Australia	1				
135.	Grameen Australia Social Business Fund	Australia	Australia				1	
136.	DANONE communities. social business fund	France	Europe				1	
137.	Yunus Social business Fund	Haiti	Latin Europe				1	
138.	Youth	Argentina	Latin Europe					1
139.	My vission	Canada	America					1
140.	SDRS	Bangladesh	Asia				1	
141.	SKS	Bangladesh	Asia				1	
142.	Mobile Plant Nursery and Clinic	Bangladesh	Asia				1	
143.	SBYA	Bangladesh	Asia					1
144.	Vermi Compost	Bangladesh	Asia				1	
145.	ESDO	Bangladesh	Asia			1		
146.	Naogaon and a mushroom seed business (ASHIKA)	Bangladesh	Asia			1		
147.	NGF	Bangladesh	Asia			1		

SI.	ORGANIZATION NAME	COUNTRY NAME	CONTINENT	YSBC AT UNIVERSITY	SB RESEARCH/PARTNERSHIP	SB FUND	SB PROJECT	PROJECT NETWORK/CLUB
148.	Zayed University,	Abu Dhabi	Asia		1			
149.	Rikkyo University	Japan	Asia		1			
150.	Royal Melbourne Institute of Technology	Australia	USA		1			
151.	Singularity University,	USA	USA		1			
152.	Philanthropy University	USA	USA		1			
153.	Massachusetts Institute of Technology; Cambridge,	USA	USA		1			
154.	Asian University for Women	Bangladesh	Asia		1			
155.	Hult Business School	USA	USA		1			
156.	Salford University	UK	Europe	1				
157.	National Central University	Taiwan	Asia	1				
158.	Protocol Health	Bangladesh	Asia				1	
Total				19	9	17	104	3

TABELA 6 – Estratégias que podem ser utilizadas para os Negócios Sociais atingirem impacto social positive.

N °	ESTRATÉGIAS
1	Incluir pessoas de baixa renda ou de populações marginalizadas na cadeia produtiva do negócio – como sócios, fornecedores, distribuidores, empregados etc.
2	Oferecer produtos e serviços – de qualidade e a preços acessíveis – que diretamente melhoram a qualidade de vida das pessoas mais pobres: - Porque atendem às suas necessidades básicas – em áreas como alimentação, saúde, acesso a água potável, saneamento, energia; -Ou porque abrem oportunidades de melhoria de sua situação socioeconômica – telefones celulares, computadores, serviços financeiros, jurídicos, seguros etc.
3	Oferecer produtos e serviços que contribuem indiretamente para o aumento de renda de pessoas mais pobres, porque melhoram sua produtividade – acesso a crédito produtivo, venda de tecnologias e equipamentos de baixo custo, etc

Fonte: Naigeborin (2010).

TABELA 7 – Diferenças entre a estratégia do oceano vermelho e a estratégia do oceano azul.

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

Fonte: Kim, W. e Mauborgne (2005).

TABELA 8 – Escala de importância para cada objetivo de desempenho.

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

Fonte: Slack (2009).

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

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

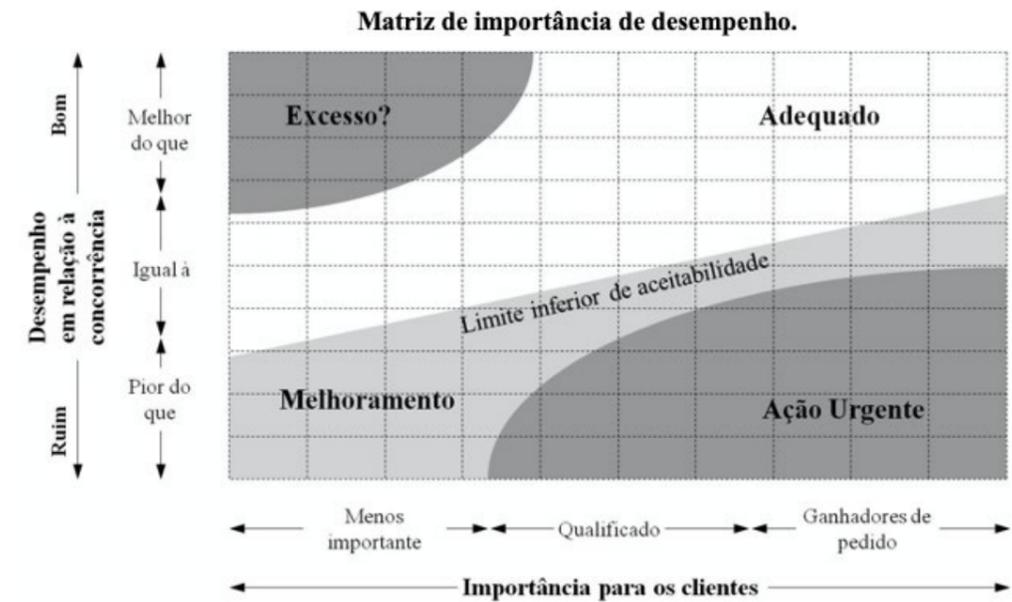
Fonte: Slack, 2009.

TABELA 10 – Matriz de importância de desempenho.

Tabela-base para a construção da matriz.

DESEMPENHO									ATRIBUTOS COMPETITIVOS	IMPORTÂNCIA								
Melhor que os concorrentes			Igual aos concorrentes			Pior que os concorrentes				Ganhadores de pedido			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
									1.									
									2.									
									3.									
									...									

Fonte: Slack, 2009.



Fonte: Slack, 2009.

TABELA 11 – Descrição das áreas da matriz.

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

Fonte: Slack, 2009.

TABELA 12 – Relação das entrevistas.

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

Fonte: autora.

TABELA 13 – Características gerais.

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

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

Fonte: autora.

TABELA 14 – Lista de competidores.

NOME	EXISTÊNCIA DE COMPETIÇÃO DIRETA NO SEGMENTO-ALVO	COMPETIÇÃO COM OUTROS NEGÓCIOS FOCO SOCIAL	PRINCIPAIS COMPETIDORES
Grameen Veolia Water	Não	Não	Na zona rural não possui competidores. Na zona urbana o principal competidor é a empresa Alpine Duncan.
Grameen Danone Foods	Não	Não	Competição indireta com lojas e barracas que vendem lanches (chocolate, sucos, doces).
Grameen Caledonian College of Nursing	Sim	Não	Escolas de enfermagem: Square nursing college, United nursing college, Government nursing college, Prime nursing College.
Moradigna	Sim	Sim	a. Pedreiros da comunidade. b. Autorreforma. c. Vivenda (atuação em localização diferente).
4you2	Sim	Não	a. Escolas de idioma e franquias (wizard, yagizi, skill, fisk). b. Escolas pequenas perto das comunidades.
Retalhar	Não	Sim	a. Rede Asta (faz brinde com uniformes mas não recicla, só reutilizam). b. Competidores indiretos: incineração, coprocessamento e aterro.

Fonte: autora.

TABELA 15 – Relacionamento com os concorrentes.

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

Fonte: autora.

TABELA 16 – Desafios da sustentabilidade financeira.

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

Fonte: autora.

TABELA 17 – Gestão de talentos.

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

Fonte: autora.

TABELA 18 – Matriz de importância desempenho (visão detalhada).



Fonte: autora.

TABELA 19 – Matriz de importância desempenho (visão simplificada).



Fonte: autora.

TABELA 20 – Vantagens competitivas.

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

Fonte: autora.

ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

A) ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES

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

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

PERFORMANCE									ATRIBUTOS COMPETITIVOS (EXEMPLO)	IMPORTÂNCIA								
Melhor que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores				Ganhadores de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
									1. Preço									
									2. Qualidade de material didático									
									3. Infraestrutura									
									4. Qualificação dos professores									
									5. Reputação da escola									
									6. Localização									

5. Quais são os atributos de medida social para a empresa? Existe um método/framework?
6. Como os Negócios Sociais competem com os negócios tradicionais em relação aos recursos humanos (para atrair e reter pessoas qualificadas) e externamente?
7. Durante o crescimento da empresa, teve algum momento em que a busca por sustentabilidade financeira entrou em conflito com a geração de impacto social? Se sim, o que sobressaiu e por que (por exemplo, no início do negócio, ou quando a empresa está passando por uma crise).

B) ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS (YUNUS CENTRE)

1. What are the main challenges for social business nowadays in terms of competition? And specifically in education sector?
2. What are the main opportunities in social business? And specifically in education?
3. What are the differences between a social business in a developing country (Brazil) and a developed country (France)? How can those countries work together in social business area?
4. . How is competition inside social business?
5. How can social business compete with traditional business concerning Human Resources (to attract and retain qualified employees as teachers for example) and sales/demand?
6. What's the relation between social business growth when the search for financially sustainability? How to make choices? (for example in the beginning of the business, or when the company is struggling for survival, passing through a crisis).

MATRIZ DE IMPORTÂNCIA DESEMPENHO DE CADA NEGÓCIO ENTREVISTADO

- Grameen Caledonian Nursing College

PERFORMANCE									COMPETITIVE ATRIBUTOS	IMPORTANCE								
Better than competitors			Equal to competitors			Worse than competitors				Winners request			Qualifying			Less Important		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
	x								1. Price		x							
x									2. Quality materials		x							
			x						3. Infrastructure				x					
x									4. Teachers' qualification	x								
x									5. College image			x						
			x						6. Location				x					

- Grameen Danone

PERFORMANCE									COMPETITIVE ATRIBUTOS	IMPORTANCE								
Better than competitors			Equal to competitors			Worse than competitors				Winners request			Qualifying			Less Important		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
x									1. Price	x								
x									2. Quality					x				
x									3. Production Expertise									x
						x			4. Distribution Network (go intirely)			x						
	x								5. Brand Image					x				
	x								6. Customers satisfaction		x							

- 4You 2

PERFORMANCE									ATRIBUTOS COMPETITIVOS (EXEMPLO)	IMPORTÂNCIA								
Melhor que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores				Ganhadores de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
x									1. Preço	x								
				x					2. Qualidade de material didático					x				
						x			3. Infraestrutura				x					
	x								4. Qualificação dos professores			x						
					x				5. Reputação da escola			x						
		x							6. Localização									

- Moradigna

PERFORMANCE									ATRIBUTOS COMPETITIVOS (EXEMPLO)	IMPORTÂNCIA								
Melhor que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores				Ganhadores de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x							1. Preço		x							
	x								2. Qualidade do serviço				x					
x									3. Forma de pagamento	x								
			x						4. Qualificação dos trabalhadores					x				
			x						5. Reputação							x		
		x							6. Material de construção						x			

- Retalhar

PERFORMANCE									ATRIBUTOS COMPETITIVOS (EXEMPLO)	IMPORTÂNCIA								
Melhor que os competidores			Igual aos competidores			Pior que os competidores				Ganhadores de pedidos			Qualificador			Menos importante		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
							x		1. Preço				x					
								x	2. Capilaridade (Localização)		x							
	x								3. Qualificação grupos		x							
x									4. Adequação ambiental									
			x						5. Qualidade do serviço (completude)				x					

- Gramee Veolia

PERFORMANCE									COMPETITIVE ATRIBUTOS	IMPORTANCE								
Better than competitors			Equal to competitors			Worse than competitors				Winners request			Qualifying			Less Important		
9	8	7	6	5	4	3	2	1		9	8	7	6	5	4	3	2	1
				x					1. Price			x						
x									2. Quality			x						
x									3. Production Expertise					x				
					x				4. Distribution Network				x					
		x							5. Brand image				x					
		x							6. Business network (people)		x							

Observations

1. Price : Jar Business is a very competitive market. At equal quality, customers of course look for the lower price. We are selling at a rate of 70BDT per jar which is part of the premium offer but less expensive than our main competitor Alpine.
2. Quality : This is the very sensitive issue in this market of course and Veolia's expertise in this matter is really important. Customers are very demanding to see test reports, to test the water by themselves etc. But sometimes, when they are more constrained by the price, they take the price over the quality.
4. Distribution Network : As we distribute from our plant which is far from the city, we need to deliver mainly big volumes to cover our costs. That is why we deliver mainly corporations, embassies, banks, more than households.
6. Business Network : Especially for premium offer, the network is very important and this is what can make you win a contract even if you are more expensive than your competitor. The french image of Veolia is helpful in this matter but we also need local ambassador to help us in contracting with new big customers.



2º LUGAR GRADUAÇÃO
**ANA LUIZA TERRA COSTA
MATHIAS**



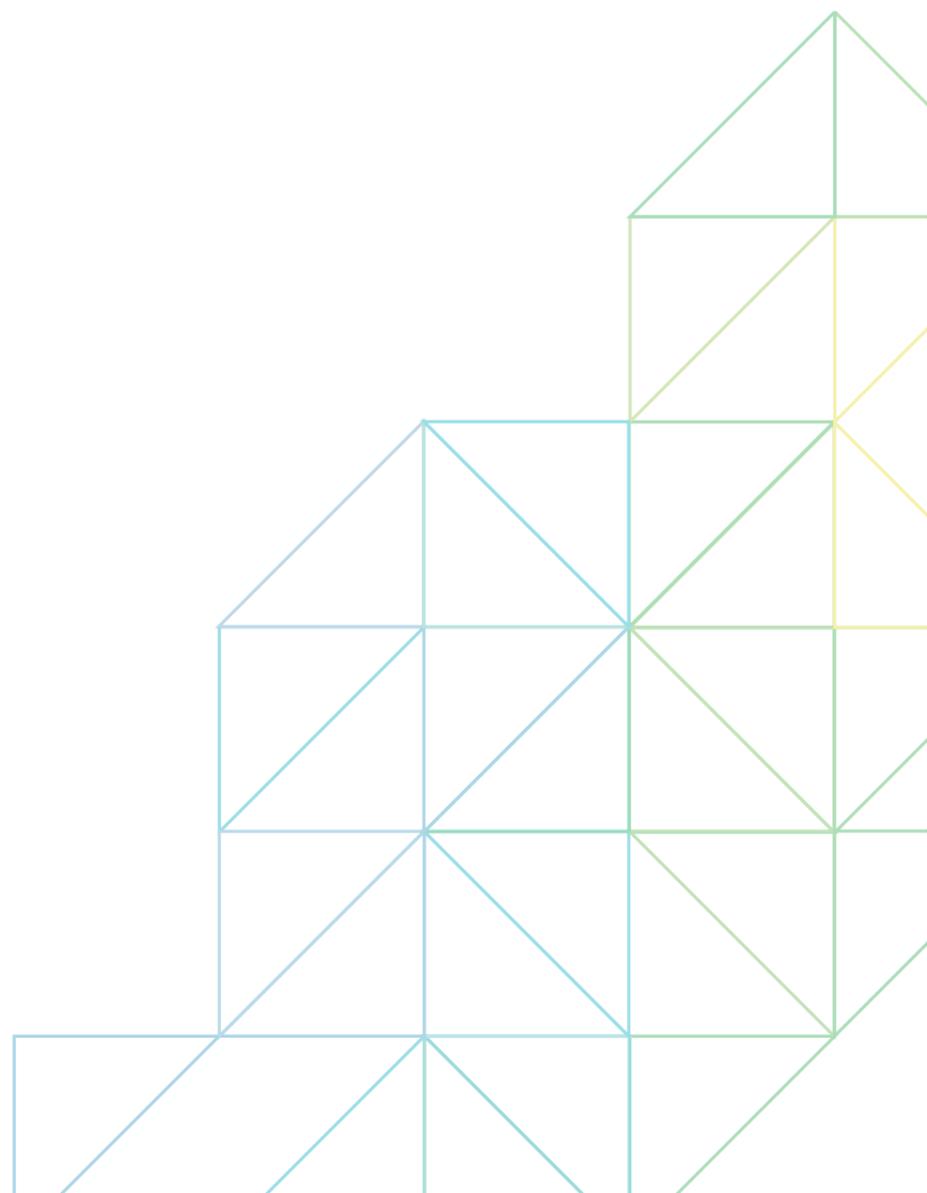
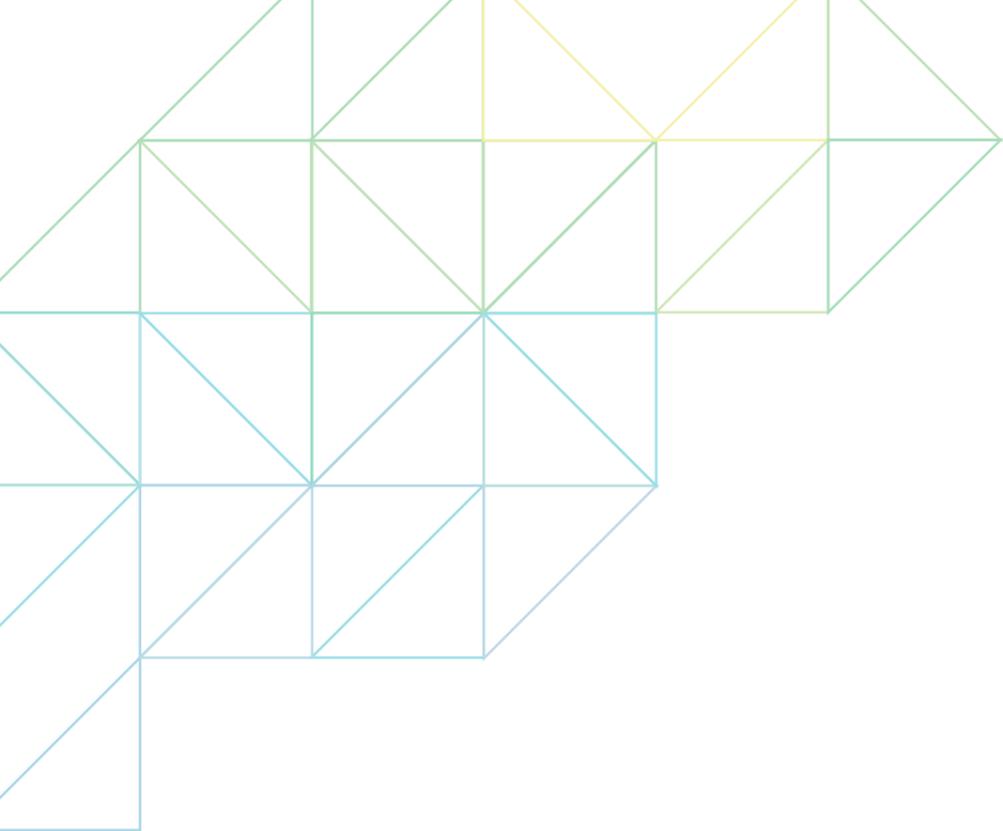
Orientador
José Geraldo Alberto Bertoncini Poker

NEGÓCIOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS

**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS - UNESP
CAMPUS DE MARÍLIA**

CURSO: RELAÇÕES INTERNACIONAIS





SUMÁRIO

RESUMO.....	154
INTRODUÇÃO.....	155
1 ORGANISMOS PRIVADOS COM FINS PÚBLICOS.....	156
2 AS DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE OS NEGÓCIOS SOCIAIS ..	159
2.1 A abordagem europeia.....	159
2.2 A abordagem americana	163
2.3 A abordagem dos países emergentes	168
3 ANÁLISE CRÍTICA SOBRE AS ABORDAGENS	176
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	180
5 REFERÊNCIAS	181

RESUMO

As diferentes abordagens sobre Negócios Sociais surgem na busca da diminuição da pobreza e da desigualdade e na busca da ampliação do acesso a produtos e serviços a populações historicamente marginalizadas. Este fenômeno ocorreu em diferentes partes do mundo com características particulares, mas tem origem no contexto dos anos 1990, em que a busca pela alternativa a um sistema capitalista, gerador de crises e concentrador de renda e oportunidades, surgiu com maior força com a queda da União Soviética. Este trabalho tem por objetivo analisar as diferentes abordagens de Negócios Sociais pelo mundo e analisar sua origem em comum, características comuns e as principais diferenças. Faremos um estudo qualitativo utilizando-nos de material bibliográfico apontado como relevante para o Estudo, principalmente baseado no artigo "A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis", de Comini, Barki e Aguiar (2012), e em levantamentos da pesquisadora. O trabalho nos proporcionou analisar que as três abordagens têm muitas similaridades e diferenças entre si que variam de acordo com a região do mundo e, conseqüentemente, de sua tradição econômica e social.

PALAVRAS-CHAVE: Desigualdade. Negócios Sociais. Base da pirâmide.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as discussões sobre a sustentabilidade do capitalismo vêm se ampliando e ingressando em diferentes campos. Dos fatores que favorecem o questionamento de tal sistema e sua sustentabilidade estão as diversas crises econômicas, desastres naturais que ocorreram nos últimos anos e as desigualdades de renda e de acesso a consumo e serviços.

Para a demonstração da problemática dos Negócios Sociais no mundo atual, começamos por recorrer ao conceito de capitalismo originalmente proposto por Weber (1968, p. 249), que define este modo de produção da seguinte forma: "capitalismo existe onde quer que se realize a satisfação de necessidade de um grupo humano, com caráter lucrativo e por meio de empresas, qualquer que seja a necessidade de que se trate". A empresa é então conceituada pelo autor como "unidade econômica lucrativa que se orienta pelas probabilidades de mercado, a fim de obter lucros pelo intercâmbio" (WEBER, 1968, p. 15).

Boaventura de Sousa Santos (2004) destaca que a busca de uma alternativa para o capitalismo no século XXI é de extrema importância, pois, primeiro, vivemos uma situação de conformismo de que não há alternativas para o regime capitalista sem precedentes na história e, segundo, que a alternativa histórica ao capitalismo representada pela economia socialista centralizadora, não se mostrou viável e já não é desejável.

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), os Negócios Sociais podem trazer uma mudança na forma como o capitalismo vem sendo praticado, pois caracterizam empresas que têm como cerne os objetivos sociais, preocupação com a sustentabilidade e seu impacto na sociedade, e, além disso, enxergam o lucro como combustível para ampliar seu impacto social e se manter autossustentáveis.

O tema dos Negócios Sociais, apesar de novo, já foi abordado por diversos autores sob diferentes perspectivas, das quais há três principais: a europeia, a americana e a de países emergentes (BARKI, COMINI, AGUIAR, 2012). Buscaremos, nesta pesquisa, nos aprofundar no conceito de Negócios Sociais, conhecidos também como negócios inclusivos, empresas sociais e empreendimentos sociais e identificar as principais dife-

renças destas abordagens através da análise bibliográfica e comparativa de suas propostas. Buscaremos também compreender o contexto geral em que as perspectivas se inserem e identificar semelhanças e diferenças.

Os dados utilizados na pesquisa são de natureza bibliográfica que buscarão, primeiramente em material bibliográfico, abordar as questões do surgimento de organizações privadas com fins públicos. Na segunda parte do trabalho, apresentaremos de forma mais detalhada cada uma das abordagens da separação de Comini, Barki e Aguiar (2012): a europeia segundo estudos do EMES, e Ilie; a americana que contará com a análise das obras de Porter e Kramer, Hart e Prahalad; por fim analisaremos a abordagem de países emergentes retratando principalmente as abordagens brasileira, latino-americana e de Muhamad Yunus. Na terceira parte do trabalho buscaremos fazer uma análise crítica destas abordagens com seus diferentes contextos e fazer também entre elas uma análise comparativa, buscando tecer semelhanças e diferenças.

1 ORGANISMOS PRIVADOS COM FINS PÚBLICOS

A origem dos Negócios Sociais está atrelada ao aumento de organismos privados que tinham por objetivo resolver problemas sociais, aliado com a diminuição do papel do Estado em garantir diversos direitos e o bem-estar social.

Segundo Fernandes (1994), agentes privados com fins privados se enquadrariam no setor de mercado, agentes públicos com fins públicos se enquadrariam no setor do Estado, e, por fim, agentes privados com fins públicos se enquadrariam no que chamamos de Terceiro Setor.

O expressivo aumento do Terceiro Setor no século XX foi parte da mobilização da sociedade com o objetivo de resolver os problemas sociais e locais da coletividade. Para Salamon (1998), este crescimento ocorreu devido a uma junção de fatores social, tecnológico, político e econômico. O cenário de crise econômica, choque do petróleo e a degradação ambiental geraram pressão da sociedade, das instituições e dos próprios governos para que as organizações privadas se responsabilizassem pelos problemas sociais, concretizando-se, a princípio, nas ONG e demais associações e cooperativas e, mais tarde, no que chamamos de Negócios Sociais.

Para Salamon (1998), é difícil saber se o crescimento do Terceiro Setor se iniciou realmente a partir dos anos 60 ou se caracterizou a retomada de um setor que foi ignorado

pela academia e pelo debate público. No entanto, o que se pode identificar é que o crescimento do Terceiro Setor foi um fenômeno mundial. Na França, mais de 54 mil associações foram criadas em 1987. Na Grã-Bretanha, as arrecadações das associações cresceram 221% entre 1980 e 1986. Na Itália, ocorreu crescimento semelhante entre as décadas de 70 e 80. Nos Estados Unidos, 65% das organizações sem fins lucrativos de 14 comunidades existentes em 1982 haviam sido criadas a partir dos anos 1960. Em Bangladesh havia mais de 10 mil ONGs registradas, 21 mil, nas Filipinas, 27 mil no Chile e 2 mil na Argentina até a época. Na década de 80 havia mais de 100 mil Comunidades Eclesiais de Base no Brasil. O mesmo fenômeno ocorreu na Europa Oriental, África e ex-União Soviética.

As causas para a ascensão generalizada de associações e organizações privadas buscando resolver problemas públicos, sociais e ambientais se devem por um contexto de diversas crises. Primeiramente, com a desaceleração do crescimento na década de 1970, surge a crença de que os gastos sociais do Estado estariam tomando lugar do investimento privado e impedindo seu crescimento, caracterizando a crise do *welfare state* (SALAMON, 1998).

Essa convicção converge com aquela de que um governo sobrecarregado e superburocratizado não seria capaz de realizar as amplas e diversificadas tarefas sociais que lhe estavam sendo designadas. [...] Mais do que simplesmente proteger os cidadãos dos riscos, o *welfare state* estava, na opinião de vários políticos e analistas, reprimindo a iniciativa, absolvendo as pessoas da responsabilidade individual e estimulando a dependência da população em relação ao Estado.

(SALAMON, 1998, p. 8)

Na mesma época, o choque do petróleo e a crise econômica dos anos 80 causaram problemas profundos de desenvolvimento principalmente nos países do Terceiro Mundo (SALAMON, 1998).

Um dos resultados tem sido o renovado interesse na autoajuda ou no desenvolvimento participativo, uma estratégia de auxílio que enfatiza o engajamento da energia e do entusiasmo das classes populares por meio de variedade de organizações não governamentais. [...] O resultado é um crescente consenso a respeito das limitações do Estado como agente de desenvolvimento e das vantagens do envolvimento das instituições do Terceiro Setor para superar essa deficiência.

(SALAMON, 1998, p. 8)

Neste contexto de pobreza nos países em desenvolvimento, trazendo a questão da necessidade de sobrevivência imediata, teve como resultado, juntamente com o desperdício e o descaso dos países desenvolvidos, prejuízos e degradação ambiental, devastação de florestas e poluição, causando desertificação, chuva ácida, poluição da água e comprometimento da produção de alimentos e uma conseqüente redução da expectativa de vida. Estes fatores motivaram a mobilização em torno das questões de preservação do meio ambiente (SALAMON, 1998).

Por fim, com a queda no crescimento e na recessão da década de 1970, o sistema comunista perdeu credibilidade, dando espaço para a criação de novas formas de resolver problemas sociais e econômicos, sendo eles empreendimentos cooperativos orientados ao mercado e organizações não governamentais (SALAMON, 1998).

Além das diversas crises que colocaram em xeque a credibilidade do Estado em resolver problemas econômicos e sociais, a tecnologia nas comunicações, que ocorreu entre os anos 70 e 80, possibilitou a organização e a coordenação em massa. Fazem parte dessa revolução a televisão, o computador, a fibra ótica, fax e satélites. Além disso, o crescimento do nível de alfabetização e educação facilitou a organização das pessoas inclusive de regiões distantes. Além disso, as tecnologias dificultaram o controle da informação por parte de governos autoritários (SALAMON, 1998).

Mais tarde, como vamos analisar, começou a ocorrer uma hibridização dos setores. Muitas ONGs foram em busca de alternativas para se manterem autossustentáveis e não dependerem tanto de doações, e empresas começaram a incorporar em seus próprios modelos de negócio preocupações com questões sociais e ambientais, e também começaram a surgir empresas que desde sua concepção enxergam o impacto social como seu principal objetivo. É a partir daí que surgem as discussões sobre Negócios Sociais que falaremos a seguir.

2 AS DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Existem algumas perspectivas diferentes sobre os Negócios Sociais hoje no mundo, conhecidos também como negócios inclusivos, empresa social ou empreendimento social. Young (2007) aplicou a lógica de oferta e demanda para compreender o fenômeno das *social enterprises*. Para ele, por um lado existe uma demanda por serviços produzidos por este tipo de empreendimento: indivíduos buscando seus produtos e serviços; empresas buscando incorporar o elemento social em sua estratégia; e governos que querem melhorar sua oferta de produtos e serviços e sua eficiência. Por outro lado, existem as motivações para a oferta de serviços e produtos na forma de *social enterprise*: pelas motivações de satisfação dos empreendedores; necessidade de se manterem financeiramente sustentáveis por parte das organizações sem fins lucrativos; e, por fim, os objetivos de satisfação pessoal e social por parte de doadores, voluntários e investidores. Estas diferentes motivações por parte da oferta e da demanda se equilibram formando o ecossistema de Negócios Sociais em todo o mundo.

Cada diferente região do mundo, por seu contexto diferenciado, sua tradição e relação com as demandas sociais e sua tradição de pensamento econômico se foca em alguma destas motivações para defender os Negócios Sociais. Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), há três abordagens principais que são divididas em: abordagem americana, abordagem europeia e abordagem de países emergentes. É sobre elas que falaremos agora.

2.1 A ABORDAGEM EUROPEIA

Para compreendermos o fenômeno dos Negócios Sociais na Europa precisamos retornar até suas raízes históricas. Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), a visão europeia dos Negócios Sociais tem sua origem na tradição de economia social. Esta se deriva ainda da Revolução Francesa a partir dos ideais de liberdade, igualdade e fraternidade. A questão passa a ser fruto de discussão de escolas teóricas e se desenvolvem principalmente os movimentos associativos operários, após a publicação de Charles Du-royer, no século XIX, de um tratado de economia social. No entanto, devido ao período de reconstrução e crise do pós-guerra e regimes totalitários no século XX, a discussão ficou para segundo plano, sendo retomada apenas com a crise do Estado-providência (CAEIRO, 2008).

O crescimento da economia social na Europa pode ser observado nos dados disponíveis pela Social Business Initiative (2014). Ela representa 10% do PIB Europeu e emprega 4,5% da população economicamente ativa da Europa, ou seja, 11 milhões de pessoas. Os empreendedores sociais representam 7,5% da população ativa na Finlândia, 5,7% no Reino Unido e 5,4% na Eslovênia, 5,1% na Bélgica, 3,3% na Itália e 3,1% na França. E o campo continua crescendo, com mais força na Finlândia, na Bélgica e na França.

Na abordagem europeia o termo mais utilizado para se referir a empresas que têm objetivos sociais é *social enterprise*. Esta noção surgiu na Itália, nos anos 1980, sendo mencionada no jornal *Impresa Sociale*, e se espalhou pela Europa na década seguinte. Este tipo de empresa surgiu quando algumas cooperativas italianas buscaram resolver problemas de desemprego de grupos excluídos do mercado em uma iniciativa conhecida como *work integration* (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Como o continente europeu é diverso e possui múltiplas questões socioeconômicas diferentes de acordo com cada região e país, ainda não há um consenso acerca da definição de Negócios Sociais ou *social enterprise*. Cada país adota sua visão. No entanto, de maneira geral, o tipo de Negócio Social que mais teve relevância na Europa é o *Work Integration Social Enterprise (WISE)* que busca reintegrar a população excluída e marginalizada no mercado de trabalho. Em vários países europeus as *social enterprises* não podem distribuir lucros, como, por exemplo, na Itália, em Portugal e na Espanha (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008). A relevância deste tipo de organização na diminuição da vulnerabilidade social chegou a ser reconhecida a ponto de serem criadas leis de regulamentação e incentivo. Como a Itália, que criou, em 1991, legislação para as "social co-operatives" (Law 381/1991), que poderiam ser de dois tipos: a) as que ofereciam serviços e produtos da saúde, educação e sociais em geral; ou b) as que ofereciam *work integration* para população vulnerável e excluída. Desde a criação desta lei, observou-se um aumento de 10 a 20% na taxa de crescimento anual destas organizações (dados de 2008). Mais tarde, foi adotada uma legislação (Law 118/2005) que estendia o título de *social enterprise* para outras organizações de áreas específicas que não apenas cooperativas, desde que cumprissem com os requisitos de não distribuição e inclusão dos interesses de trabalhadores, beneficiários e demais *stakeholders* em suas decisões (BORZAGA; GALERA; ZANDONAI em DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Na França, em 2002, foi criada a "*collective interest co-operative society*" (SCIC) que visa alcançar o desenvolvimento de localidades através de projetos. No entanto, as SCICs tiveram pouca adesão. Fenômeno que ocorreu também em outros países, principalmente pelo excesso de burocracia para adquirir o título ou pela ausência de benefícios claros. Apesar do conceito de *social enterprise* não ser muito propagado no país, alguns fatores mostram que o quadro está mudando. Por exemplo, em 2007, ocorreu, em Paris, a conferência *Reconfiguring relations between economy and solidarity: associations,*

cooperatives and social enterprises. É interessante ressaltar que algumas ações públicas estão se focando em suporte financeiro e principalmente de recursos imateriais para auxiliar as *social enterprises* em estágios iniciais, como a Bélgica, onde em 2001 foi criado um fundo para apoiar a economia social e sustentável e ofereceu um serviço de consultoria para a economia social (FRAISSE em DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Na Finlândia, até os anos 1990, a preocupação com a questão do trabalho e do desemprego era principalmente pública, pelo fato de o país fazer parte do *welfare state*. Nesta época, o próprio setor público organizava centros de atendimento para o trabalho e conseguia manter as taxas de desemprego baixas. No entanto, com a crise econômica, começaram a surgir *social enterprises* nas formas de associações de bairro, associações para o desemprego e trabalho cooperativo e organizações que promovem o cuidado social e saúde. As WISE são as únicas organizações que podem utilizar a nomenclatura de *social enterprise* aprovada pelo *Finnish Act on Social Enterprise*. Apesar de não ter benefícios claros e várias exigências, elas podem requisitar auxílio público para inteirar o pagamento de funcionários, e não há restrições sobre o que fazer com seus lucros (PÄTTINIEMI em DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

A ampliação do uso desta nomenclatura está em discussão no Parlamento finlandês, no entanto algumas pequenas e médias organizações e alguns serviços do setor público preocupadas com competição desleal se posicionaram de maneira contrária à aquisição de outras vantagens, como redução de impostos para as *social enterprises* (PÄTTINIEMI em DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Devido à pouca adesão das organizações a esta forma legal, um relatório do governo questionou a relevância e a capacidade de resolver problemas sociais destas companhias e também questionou se esta pouca adesão era devida apenas ao pouco auxílio que estavam recebendo do governo (PÄTTINIEMI em DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Na Irlanda, o conceito de *social enterprises* é entendido como um ramo da economia social e tem suas origens nas uniões de crédito que construíam fundos coletivos, desde 1957. Estas uniões de crédito possuem 547 unidades, 3,2 milhões de membros e representam 24% do mercado de empréstimos do país. Houve também um movimento ainda no século XIX de habitação com o fim de garantir a segurança e a posse, oferecer casas a preços acessíveis e limpar as comunidades. Apesar de não haver uma forma legal específica para estas empresas, as *social enterprises* do tipo WISE e as que estruturam desenvolvimento local podem receber apoio legal e financeiro (O'SHAUGHNESSY em DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Já no Reino Unido, o conceito de *social enterprise* é amplamente utilizado, principalmente na política, e se remete ao Third Way, que busca combinar justiça social e desen-

volvimento econômico. As *social enterprises* britânicas se desenvolveram nas áreas de lazer, serviços domésticos e *work integration* (SPEAR em DEFOURNY; NYSSENS, 2008).

Em 2005, havia quinze mil *social enterprises* no Reino Unido, que ofereciam mais de um milhão e seiscentos mil empregos, o equivalente a 8,42% dos empregos da região. Suas principais áreas de atuação são cooperativas, WISE (treinamento, organizações de emprego temporário e permanente etc.) e serviços sociais e em saúde (SPEAR em DEFOURNY; NYSSENS, 2008).

Em 2005, foi criada, no Reino Unido, a Community Interest Companies (CIC), a primeira legislação destinada diretamente a Negócios Sociais. Desde então, a região se tornou referência no assunto e possibilitou o surgimento de diversos negócios e empreendimentos com foco social (PRULLER apud ILIE, 2013). Dentre os recursos que esta legislação incluía estava uma comunidade de teste de interesse e bloqueio de ativos para garantir a dedicação aos objetivos sociais da empresa. Após dois anos de criação da legislação já havia mil companhias de interesse na região (SPEAR em DEFOURNY; NYSSENS, 2008).

Apesar de aparecerem diversos exemplos de legislação para *social enterprises*, ainda há certa restrição em relação à legislação deste tipo de empresa na Europa, e a maioria, segundo Defourny e Nyssens (2008), ainda adota formas legais tradicionais como associações e cooperativas ou empresas tradicionais.

Um estímulo interessante para a criação de *social enterprises* é a consideração de fatores sociais das empresas ao realizar contratos públicos. Um exemplo de estímulo como este é o Social 7 Value Act criado pelo Reino Unido, em 2012, que torna o valor social criado pela empresa um requisito importante para empresas que desejam entregar e realizar um serviço público (PRULLER apud ILIE, 2013). No entanto, segundo Defourny e Nyssens (2008), esta estratégia ainda não é amplamente aplicada na Europa, pois em diversos países não há possibilidades na lei que autorizem a consideração de fatores sociais das empresas para contratos públicos, como, por exemplo, a Suíça, a Irlanda, Portugal e Espanha. Na Bélgica, no entanto, está sendo considerado adotar critérios sociais em contratos públicos. Para as empresas sociais esta é uma questão muito importante, pois, na competição com empresas tradicionais, geralmente aquelas internalizam custos que estas externalizam, e, sendo assim, o critério social seria fundamental para que fossem consideradas nestes contratos públicos em vez de ser considerado apenas o menor custo. Esta é uma importante questão que está sendo abordada na União Europeia.

Para Pruller (apud ILIE, 2013), bem como para a *Social Business Initiative* (2014), uma das maiores dificuldades do setor de Negócios Sociais é o apoio financeiro adequado, além de mais visibilidade aos empreendimentos e a otimização da estrutura legal.

Há a necessidade de um entendimento por parte do governo, dos investidores e dos bancos de entender suas necessidades e oferecer produtos que se encaixem nelas. Há uma Iniciativa para Negócios Sociais da União Europeia que visa oferecer recursos para o crescimento de Negócios Sociais na Europa. Dentre as medidas estão estrutura legal e suporte financeiro, por exemplo, dentre as quais se pretende fazer um fundo de 90 milhões de euros para investir em Negócios Sociais.

Na abordagem europeia é muito presente também o elemento de governança das empresas e organizações. As decisões geralmente são tomadas em conjunto, envolvendo fornecedores, trabalhadores e consumidores.

A seguir falaremos de um modelo que surgiu um pouco depois do europeu e que também apresenta algumas diferenças importantes.

2.2 A ABORDAGEM AMERICANA

Nesta seção, falaremos sobre os dois principais textos de acadêmicos americanos que defendem que os negócios sejam direcionados e atendam as necessidades da base da pirâmide. Como estas teorias geralmente se focam em multinacionais, não há uma discussão dos problemas e soluções locais presentes nestes textos falando de dados dos Negócios Sociais nos Estados Unidos. No entanto, a influência destes autores é muito grande no pensamento que embasa os negócios sociais em todo o mundo e, principalmente, no Brasil.

O primeiro artigo que deu início a diversas discussões sobre criação de produtos focados na população de baixa renda foi o de Prahalad e Hart (2002). Eles utilizaram uma separação da população mundial por faixas de renda em forma de pirâmide. A população mais pobre estaria na base, equivalente a quatro bilhões de pessoas, 2/3 da população mundial na época, e recebeu o nome de base da pirâmide econômica ou somente base da pirâmide (Base of the pyramid – BoP). O investimento nelas poderia significar retirá-las da pobreza, evitar o terrorismo e o colapso ambiental (PRAHALAD; HART, 2002).

Segundo os autores, estes mercados representam um ambiente interessante para testar tecnologias e produtos sustentáveis e ecológicos. Para eles, as empresas que teriam o poder de trazer esta mudança de paradigma seriam as multinacionais, que contam com recursos muito grandes para investir no capitalismo inclusivo.

Esta reestruturação das empresas que enxergam a base da pirâmide como consumidores exigiria inovação tecnológica e de modelos de negócio e novas maneiras de mensurar sucesso financeiro. A proposta é: "*selling to the poor and helping them improve their lives by producing and distributing products and services in culturally sensitive, environmentally sustainable, and economically profitable ways*" (PRAHALAD; HART, 2002, p. 2).

Segundo relatórios de paridade de poder de compra da ONU utilizados na obra de Prahalad e Hart, a renda *per capita* da população da última camada da pirâmide – o equivalente a quatro bilhões de pessoas – é de 1.500 dólares anuais. Os autores buscam mostrar que esta camada da pirâmide também é um mercado que merece atenção e é um público viável de se investir. Eles também retratam que geralmente o acesso a estas populações não obedece aos canais tradicionais de crédito, comunicação e distribuição. O investimento nesta faixa da população também seria necessário para a estabilidade da economia mundial e também das próprias multinacionais (PRAHALAD; HART, 2002).

A distribuição de multinacionais pelo mundo é desigual, elas estão presentes principalmente nos países desenvolvidos, e seus gestores, portanto, seguem os modelos de gestão e produção direcionados para a população do topo da pirâmide. Segundo os autores, ainda há algumas premissas que as multinacionais assumem sobre os mercados da base da pirâmide que as impede de investir naquelas localidades. Dentre elas está a premissa de que seus produtos estão adequados apenas para a população do topo da pirâmide, de que a base da pirâmide não poderia pagar por seus produtos, que eles não têm interesse ou podem pagar por tecnologia, acreditam que atender as demandas desta população é papel do estado ou do Terceiro Setor (PRAHALAD; HART, 2002).

De fato, realizar negócios e oferecer produtos nestes mercados é desafiador, por requerer custos baixos, boa qualidade, rentabilidade e sustentabilidade. Estas empresas precisam modificar seu modelo de negócio e a mensuração de retorno de seus produtos, pois para estes mercados a margem deve ser pequena, mas se ganha na escala e no volume (PRAHALAD; HART, 2002).

Os autores defendem que a construção de uma infraestrutura nas localidades onde implementariam novos mercados é essencial e deve ser vista como um investimento pelas empresas. Deve também ser feita em conjunto com as autoridades locais, ONGs, comunidade, instituições financeiras e demais companhias. Eles defendem que esta infraestrutura deve ser garantida a partir de quatro elementos: criação de poder de compra, promoção de educação do consumidor, melhorar o acesso e adaptação de soluções locais, que explicaremos a seguir (PRAHALAD; HART, 2002).

A criação de poder de compra é necessária porque a maioria da população destas localidades é desempregada ou possui subempregos que mal consegue sustentá-la, e os autores sugerem que isso seja corrigido através do oferecimento de crédito, principalmente através de microcrédito e produtos personalizados para estas populações, e do aumento de seu ganho potencial desta população (PRAHALAD; HART, 2002).

Para os autores, há muitas oportunidades nos setores de energia, eletricidade, água, refrigeração, dentre outras coisas que poderiam ser exploradas para gerar inovação nos

países em desenvolvimento e representar uma mudança de hábito inclusive nos países desenvolvidos em relação a energias e produtos mais econômicos e sustentáveis. Estas inovações poderiam ser inseridas nos mercados de baixa renda através da educação do consumidor (PRAHALAD; HART, 2002).

A melhora do acesso é necessária porque geralmente as localidades das regiões mais pobres são isoladas e não possuem infraestrutura como estradas, armazéns etc., e pode se referir também a canais de comunicação e promoção dos produtos. Neste campo, as empresas têm muita margem para inovação, inclusive utilizando a tecnologia que, por exemplo, possibilitou transações bancárias através de telefones celulares em alguns países africanos (PRAHALAD; HART, 2002).

Adaptar soluções locais significa que levar técnicas e modelos dos países desenvolvidos não tem bons efeitos nestas localidades, geralmente é necessário utilizar modelos que misturem o conhecimento dos gestores com recursos locais, comunidades locais já existentes para conseguir estruturar principalmente seus canais de comunicação com a comunidade (PRAHALAD; HART, 2002).

Outro artigo que teve grande influência nos debates sobre Negócios Sociais é o de Michael Porter e Mark Kramer de nove anos depois. Ele segue uma linha muito parecida com a de Prahalad e Hart ao defender o conceito da Criação de Valor Compartilhado, mas expande o potencial de impacto das empresas para além da produção de bens e serviços para a população de baixa renda.

Os autores defendem a necessidade de uma mudança de paradigma dentro das empresas, motivadas pelo fato de que cada vez mais as empresas estão sendo responsabilizadas pelos problemas sociais, ambientais e econômicos que vinham ocorrendo devido ao seu distanciamento e descomprometimento com o bem-estar das comunidades onde se localizam. Devido a este fato e ao crescente descontentamento da população, lideranças políticas acabaram por tomar medidas que, segundo os autores, impediam ou desestimulavam o crescimento e a inovação no ramo (PORTER; KRAMER, 2011).

Porter e Kramer (2011) explicam que as empresas agem assim porque entendem que questões sociais – tais como normas de segurança, redução de resíduos, tratamento de esgoto, ou a necessidade de prevenir a poluição e o desmatamento irresponsáveis – são um custo a mais que diminui seus lucros e seu crescimento. Este pensamento faz com que as empresas ignorem fatores importantes para a sobrevivência da empresa em longo prazo, tais como o bem-estar de seus clientes, questões sociais e econômicas nas localidades para onde vendem, ou produzem, o esgotamento de matérias-primas essenciais para sua produção etc.

Para Porter e Kramer (2011), a maioria das empresas começou a incorporar atividades de responsabilidade social para melhorar a imagem de sua empresa perante a sociedade, mas ainda encaram estas ações como um "gasto necessário". A sociedade e o poder público, por outro lado, também buscam se proteger através da regulação e dos boicotes, que muitas vezes desestimulam a criação de valor compartilhado. Os custos sociais produzidos pela atividade empresarial são conhecidos como externalidades, os quais o setor público busca reinserir na empresa através de impostos, normas e sanções.

Sendo assim, as comunidades entendem que a empresa cresce a seu custo, pois, ao mesmo tempo em que a empresa cresce, a comunidade permanece degradada, sem recursos, muitas vezes mais poluída, dentre outros fatores. "Impressão que se tomou ainda mais forte na atual recuperação econômica em certos países, na qual lucros crescentes pouco fizeram para compensar o elevado desemprego, a crise em negócios locais e severas pressões sobre os serviços da comunidade" (PORTER; KRAMER, 2011, s/p).

Os autores defendem, então, que a empresa deve encabeçar uma mudança de paradigma e retomar a visão de que a atividade empresarial e o desenvolvimento da comunidade ao seu redor são coisas adjacentes a partir do que chamaram de Valor Compartilhado:

[...] que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro. E, a nosso ver, pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo.

(PORTER; KRAMER, 2011, s/p)

Esta mudança de visão sobre a geração de valor da empresa exigirá que, primeiramente, os gestores das empresas consigam enxergar e compreender melhor as necessidades reais da sociedade. Seus gestores deverão se inserir em um processo diferente para compreenderem de que maneira conseguiriam chegar até seu público-alvo, enxergar de que maneira as necessidades de determinada população poderiam estar associadas com seus produtos. Além disso, precisariam repensar produtos, processos e canais de distribuição, bem como as bases produtivas da empresa. Estas transformações, segundo eles, podem, inclusive, gerar inovações importantes para os mercados tradicionais. Seria necessário também que as lideranças políticas agissem de maneira a incentivar que esta atuação pudesse acontecer (PORTER; KRAMER, 2011).

Os autores trazem uma visão de que a empresa também depende do bem-estar de seu entorno, de uma comunidade que gere demanda para seus produtos, profissionais capacitados para trabalhar, infraestrutura para a logística, energia e matérias-primas. Em grande medida, não somente a comunidade precisa da empresa, mas a empresa precisa da comunidade (PORTER; KRAMER, 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.

(PORTER; KRAMER, 2011, s/p)

Os autores propõem que sejam criadas, a partir do valor compartilhado, empresas híbridas em que a fronteira de com e sem fins lucrativos não exista, que o potencial de crescimento e impacto seja o mesmo e que os investimentos de capital possam ampliar esta chance de sucesso e crescimento. Eles também afirmam que as empresas são mais eficientes que o setor público ou o Terceiro Setor na utilização do marketing para gerar os resultados esperados e uma mudança de comportamento nos consumidores, principalmente ao aceitarem produtos novos e inovadores que poderiam melhorar suas vidas (PORTER; KRAMER, 2011).

O lucro que envolve um propósito social é uma forma superior de capitalismo – forma que permitirá à sociedade avançar mais rapidamente e, a empresas, crescer ainda mais. O resultado é um ciclo positivo de prosperidade empresarial e social que torna sustentável o lucro.

(PORTER; KRAMER, 2011, s/p)

Há três maneiras de gerar valor compartilhado, segundo Porter e Kramer (2011, s/p): "reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar *clusters* setoriais de apoio nas localidades da empresa". Eles afirmam que em toda empresa há a possibilidade de encontrar oportunidades para gerar este valor, que dependerão da região onde a empresa está e seu setor de atuação.

Em relação à montagem de *clusters*, Porter e Kramer desenvolvem um pensamento interessante afirmando que, quando as empresas se integram às comunidades ao seu redor e buscam compreender e melhorar em conjunto com seus *stakeholders*, os benefícios são mútuos e têm impacto direto na atividade principal da empresa, bem como na comunidade em geral.

Estes *clusters* são formados de empresas que se beneficiam mutuamente de uma infraestrutura bem desenvolvida, universidades e escolas, recursos como água e energia, boa infraestrutura legal que lhes possibilite inovar e atuar, bons fornecedores e de qualidade e uma comunidade que possa transportar e comprar seus produtos. Geralmente, bons *clusters* contam com boas relações entre a iniciativa privada, o setor público e o Terceiro Setor (PORTER; KRAMER, 2011).

Falaremos por fim, do modelo dos países emergentes que também possui peculiaridades entre si e que também apresenta diferenças e semelhanças importantes com os modelos europeu e americano.

2.3 A ABORDAGEM DOS PAÍSES EMERGENTES

Muhammad Yunus é um dos principais nomes em termos de Negócios Sociais no mundo, ganhador do Nobel da Paz em 2006. Foi um dos precursores na criação e no fomento aos Negócios sociais desde que criou o Grameen Bank em 1974.

Com o cenário de recente independência e guerra contra o Paquistão, Bangladesh, nos anos 1970, estava passando por um período de secas, enchentes, monções e crise, gerando uma situação de fome generalizada no país. Movido pelo sentimento de ajudar as pessoas de vilarejos próximos à universidade onde lecionava – Jobra –, conseguiu identificar que um dos principais problemas era a falta de dinheiro para financiar seus esforços para ganhar a vida, e as opções eram pegar emprestado com agiotas locais que aplicavam juros abusivos, condição conhecida como virtual slave (YUNUS, 2010).

Desta forma, Yunus buscou solução indo até os bancos e persuadindo-os a fazer os empréstimos. Sem sucesso, sob os argumentos de inaptidão para os pobres receberem créditos, Yunus se ofereceu para ser seu fiador, estabeleceu regras de pagamento semanal e propôs a inversão da abordagem dos agentes de crédito, fazendo com que fossem até os vilarejos, em vez do contrário. O resultado foi uma taxa de inadimplência quase nula e pagamentos em dia (YUNUS, 2010).

Desta forma, nasceu o Grameen Bank ou "banco da vila" em Bangalore com a ajuda do então ministro das finanças de Bangladesh. Hoje o Grameen Bank atende todos os vilarejos de Bangladesh e foi capaz de desfazer uma premissa de que as mulheres não poderiam receber empréstimo independente de sua condição financeira. 97% dos oito milhões de credores são mulheres. Ao decorrer de suas atividades, descobriram que ao emprestar para mulheres as crianças eram diretamente beneficiadas, portanto, é um meio eficaz de combater a pobreza (YUNUS, 2010).

O Grameen empresta para a população de baixa renda e também para pedintes para que passem a ser comerciantes de porta em porta ou em uma esquina. Até 2010, aten-

diam 100 mil pedintes e 18 mil tinham deixado de pedir esmolas. O Grameen também oferece crédito para busca de melhor educação para as crianças e incentivo para os estudos dos filhos dos credores; mais de 50 mil estudantes estavam buscando formação em escolas de medicina, engenharia e universidade com ajuda do Grameen. O banco incentiva que os filhos dos credores não busquem emprego assalariado, mas que abram seu próprio negócio com o dinheiro do Grameen (YUNUS, 2010).

O banco é dos credores, estes elegem os diretores. A sua taxa de pagamento é de 97%. É um banco autossuficiente. Seus credores têm que depositar uma quantia toda semana que constitui uma poupança. Possuem um balanço de poupança coletiva de mais de meio bilhão de dólares (YUNUS, 2010).

Yunus propõe uma nova forma de capitalismo e de empresa baseado no altruísmo (*selflessness*) que Yunus chamou de Negócio Social (*social business*), que é definido como:

[...] a kind of business dedicated to solving social, economic, and environmental problems, that have long played humankind – hunger, homelessness, disease, pollution, ignorance

(YUNUS, 2010, s/p).

Yunus (2010) se baseia na ideia de que a pobreza não é criada pelo pobre. Muitas credoras não tiveram oportunidade de ir à escola (a sociedade não deu a elas a chance). A pobreza é criada pelo sistema, pelas instituições e conceitos que formulamos. Como exemplo, utiliza a deficiência nas instituições financeiras que se negam a emprestar dinheiro a 2/3 da população mundial.

Ele parte de um ponto de vista de que a crise pode abrir espaço para a transformação, já que, enquanto grandes instituições financeiras colapsavam, como consequência da crise de 2008, as de microcrédito permaneciam sólidas (YUNUS, 2010).

Para Yunus (2010), o momento de crise generalizada que o mundo vive é reflexo de um enorme erro na construção do capitalismo, no qual o único objetivo dos que estão engajados em negócios é maximizar lucros. Seguindo o raciocínio do autor, observa-se que a felicidade do homem vem de diferentes fontes, não só fazer dinheiro. E pelo fato do propósito do negócio social se dedicar a uma causa social, o objetivo do ganho financeiro pessoal não pode estar presente, o dono e os investidores somente podem pegar de volta a mesma quantidade que investiram. O negócio social tem um grande potencial de criar empregos, além de poder investir em projetos cujo retorno financeiro seja próximo de zero.

Em relação à discussão sobre distribuição de lucros, Yunus (2010) argumenta que não é contra o lucro, desde que ele seja usado para expandir os benefícios da companhia. Ele justifica esta escolha por três motivos: 1) acredita ser imoral lucrar com os pobres, se beneficiar do sofrimento; 2) acredita que buscar por dois objetivos ao mesmo tempo pode confundir o CEO, em alguns casos poderá escolher um em detrimento do outro e a tendência está em buscar o lucro; 3) acredita que seja benéfico separar os Negócios Sociais dos negócios tradicionais com o fim de modificar o *mindset* dominante na sociedade, nas universidades e dentro das empresas, pretende remodelar estruturas econômicas e encorajar novas formas de pensamento.

Os Negócios Sociais também fazem com que os cidadãos não fiquem à mercê das políticas e dos governos e que fiquem criticando o governo, pois não resolvem seus problemas. No entanto, os governos têm um papel importante, já que precisam de reconhecimento legal e órgãos reguladores para assegurar transparência, integridade e honestidade no setor. Eles também podem oferecer incentivos fiscais para os Negócios Sociais e para possíveis financiadores (YUNUS, 2010).

Há dois tipos de Negócio Social, Segundo Yunus (2010, s/p): o tipo 1 é definido como "*non-loss non-divided company devoted to solving a social problem and owned by investor who reinvest all profits in expanding and improving the business*"; o tipo 2 seria um "*profit-making company owned by poor people, either directly or through a trust that is dedicated to a predefined social cause*". Nos Negócios Sociais de tipo 1, o fato de o investidor ou dono receber alguma quantia maior do que investiu desqualifica o negócio para ser um Negócio Social.

Yunus (2010) traz algumas áreas em que um Negócio Social poderia atuar: melhorar a produção e acesso a mercados, prover emprego, ajudar consumidores, incentivar empreendedorismo, prover estabilidade, aumentar o acesso à infraestrutura, adaptar tecnologia para uso dos mais pobres, aumentar a sustentabilidade e melhorar o meio ambiente.

O modelo de negócio dos Negócios Sociais deve ter canais de distribuição com contato próximo aos clientes, compreensão profunda do problema e dos clientes, o produto deve ser valioso para o cliente e não deve causar danos a outras pessoas e ao ambiente (YUNUS, 2010).

Em muitos lugares, ainda não existe um lugar jurídico para os Negócios Sociais, neste caso, para Yunus (2010), o negócio poderia se organizar como uma empresa tradicional juridicamente, pois este modelo tem maior flexibilidade para vender produtos e serviços que as ONGs.

No Brasil, as discussões sobre Negócios Sociais são recentes e sua literatura vem crescendo significativamente nos últimos anos. Uma das principais obras sobre o assunto é a de Comini, Barki e Aguiar (2013), que traz uma coletânea de capítulos escritos por diversos autores discutindo o que chamaram de negócios com impacto social, mais amplo que de Negócios Sociais e que pode designar também grandes empresas que desenvolvam negócios que tenham lucro e impacto social ao mesmo tempo. O termo também foi apropriado para designar as organizações sem fins lucrativos que passaram a vender algum bem ou serviço.

Assim, o conceito de "negócios com impacto social" incluiria qualquer atividade empresarial que tenha impacto social dentro de sua ação de negócio. Eles podem assumir diferentes formas jurídicas: corporações, empresas limitadas e organizações sem fins lucrativos.

(COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013, p. 52)

Para estes autores, a maneira como empresas de diferentes portes ingressam no setor de negócios com impacto social é distinta. Enquanto as grandes empresas planejam com antecedência seus objetivos e caminhos, as pequenas empresas simplesmente identificam uma oportunidade de oferecer um produto ou serviço e depois crescem (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

As pequenas empresas também têm uma vantagem competitiva interessante, pois conseguem estabelecer bons relacionamentos com a comunidade, podendo, assim, compreender e adaptar-se aos desejos e necessidades de seus clientes (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

o modelo de negócio com impacto social está alinhado com uma nova perspectiva de capitalismo que busca o triple win, em que a empresa ganha por meio de uma boa rentabilidade e melhor brand equity, no qual ganha o consumidor, por ter a oportunidade de consumir produtos e serviços (muitas vezes básicos) que não estariam ao alcance dele de outra forma, e a sociedade, a redução das diferenças sociais.

(BARKI; AGUIAR, 2013, p. 81)

Um mapeamento dos negócios com impacto social no Brasil realizado em 2011 pela consultoria Plano CDE e resumido a seguir por Aguiar e Naigeborin afirmou que as iniciativas estavam assim distribuídas: 50% na Região Sudeste, sendo a maior parte em São Paulo, 26% no Nordeste, 14% na Região Sul, 6% na Região Norte e 4% na Região Centro-Oeste, metade delas afirmaram atuar em várias regiões do Brasil e 22% afirmaram que têm alcance internacional. (AGUIAR; NAIGEBORIN, 2013)

A maioria dos empreendimentos (34%) era da área de educação, 24% da área de microcrédito e serviços financeiros, 24% das áreas de cultura e outros 18% de canais de distribuição, apenas 6% na área de habitação e 4% na área da saúde. Mais de 70% eram do setor de serviços e 28% de produção e manufatura de produtos. Boa parte destas organizações entrevistadas já não dependiam mais de doações, mesmo tendo até cinco anos de existência. 86% financiam as iniciativas com recursos próprios, 10% utilizam empréstimos e 4% contam com doações. 96% dos negócios já nasceram com intenção de gerar impacto positivo, seja através de acesso a produtos e serviços (86%), seja através da inclusão da população da base da pirâmide na cadeia de valor como fornecedores, distribuidores ou donos do próprio negócio (82%) (AGUIAR; NAIGEBORIN, 2013).

Ainda em relação ao impacto social gerado, os negócios pesquisados afirmaram atender principalmente ao público com renda de até cinco salários mínimos, com maior ênfase na faixa de renda de até dois salários. Isso evidencia que os negócios estão mais direcionados ao público de menor renda, pertencente às classes D e E.

(AGUIAR; NAIGEBORIN, 2013, p. 242)

Nos demais países da América Latina, as discussões têm uma ênfase grande na inserção da população de baixa renda na cadeia de valor dos negócios, seja como fornecedores, seja como distribuidores ou sócios. Desta maneira, busca-se maximizar o valor econômico e social dos envolvidos. A nomenclatura geralmente utilizada para estes empreendimentos é a de negócios inclusivos, como define a SNV e WBCSD (2010, p. 13):

Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Los Negocios Inclusivos contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial.

Apesar de a ênfase ser dada na inclusão da população de baixa renda na cadeia de valor, a SNV e a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) também reconhecem que os negócios inclusivos têm o potencial de gerar impacto quando oferecem um produto ou serviço que satisfaça as necessidades das populações de baixa renda.

Com a integração das populações de baixa renda na cadeia de valor, os benefícios para a empresa que as incorpora são garantia de abastecimento, controle de qualidade da matéria-prima, custos menores de transação, acesso a conhecimentos e redes locais, entre outros. Já para a população incluída, os benefícios são: preços e condições justos na venda de seus produtos e trabalho, vendas asseguradas, expansão de postos de trabalho, capacitação e assistência técnica e acesso a financiamento. Já quando a inclusão se dá através do consumo, as vantagens para a empresa são: acessos a um novo mercado, aumento de receita e melhor posicionamento de marca. Para a população, as vantagens são: maior acesso a produtos e serviços de qualidade, preços acessíveis, melhor qualidade de vida, maior produtividade (SNV; WBCSD, 2010).

A SNV e a WBCSD também propõem um entendimento profundo das necessidades da população que se pretende atender, além de desenvolver estudos para identificar padrões de comportamento para poder escalar a atividade.

Para a SNV e a WBCSD, existe a necessidade de criação de incentivos e estrutura legal para o desenvolvimento destes negócios, além do apoio público e diálogo com os atores envolvidos, sejam públicos, privados ou sociais.

Para a *social enterprise* Knowledge Network (SEKN, 2010), as soluções para diminuir a pobreza global precisam de 1) escala, considerando o tamanho do problema que consiste a pobreza e suas diversas ramificações e causas; 2) soluções permanentes, já que, do contrário, não será possível resolver o problema que tem efeitos em várias gerações; 3) eficiente e efetiva.

Para eles, historicamente, as empresas na América Latina não atendem as necessidades da população de baixa renda, nem mesmo as empresas públicas foram capazes de atendê-las. Desta forma, incluir o setor privado como parte da solução não acontecerá de maneira espontânea, nem repentina (SEKN, 2010).

Eles também destacam a questão do preço mais caro que a população de baixa renda geralmente paga por produtos e serviços:

De hecho, con frecuencia los pobres pagan precios más altos que otros sectores por bienes y servicios similares, en lo que se ha dado en llamar la "multa a la pobreza". Por ejemplo, los supermercados que ofrecen los precios más bajos rara vez se encuentran ubicados cerca de comunidades pobres; en general, los consumidores pobres carecen de los medios necesarios para comprar víveres para más de un día o dos.

(SEKN, 2010, p. 3)

É uma abordagem diferenciada daquela que enxerga a população como simples consumidores e que as empresas apenas buscam "vender para os pobres". "Estas iniciativas permiten a las comunidades pobres acercarse a los mercados convencionales y a un ejercicio de ciudadanía más efectivo, amplio y pleno" (SEKN, 2010, p. 4).

Em sua investigação de 33 negócios inclusivos, a SEKN incluiu na amostra desde pequenas e médias empresas, conhecidas pela sigla PyME, até grandes companhias e Organizações da Sociedade Civil e cooperativas de todos os tamanhos. Esta amostra é importante no âmbito da América Latina, já que 90% do tecido industrial da região é de pequenas e média empresas. Esta visão também destaca o papel das OSC e das cooperativas.

Para a SEKN, as empresas que querem se inserir nas comunidades de baixa renda precisam compreender que a capacidade produtiva desta população terá retorno apenas de longo prazo e precisa ter assistência constante, o que chamaram de investimento paciente (SEKN, 2010).

Outra diferença importante que a SEKN destaca em relação à produção acadêmica americana e tradicional da base da pirâmide é que estas enxergam que o tamanho da organização não importa, na verdade, as pequenas e médias empresas podem ter ainda maiores vantagens já que são mais flexíveis e possuem capacidade de se conectar com a comunidade mais facilmente que as multinacionais. Outra diferença importante é a questão do protagonismo, enquanto a literatura americana coloca o protagonismo como algo que é externo à comunidade, exógeno, não nativo, a SEKN propõe a visão de que os próprios empreendedores locais são os protagonistas, e que as organizações externas são apenas auxiliaadoras fornecendo tecnologia, assistência financeira etc. (SEKN, 2010).

A SEKN (2010) faz uma análise interessante sobre a população de baixa renda na América Latina diferenciando principalmente população rural e urbana. As populações de baixa renda urbanas geralmente vivem em regiões periféricas, favelas e ocupações ilegais ou na rua e seus problemas estão relacionados a violência, falta de serviços básicos e infraestrutura deficiente. Geralmente possuem acesso a tecnologias como celulares e internet, além da proximidade de suas moradias possibilitar vínculos sociais, sendo estes dois fatores oportunidades grandes de explorar negócios inclusivos. Já as populações rurais possuem escassez de serviços básicos, rendas menores do que a população urbana, dispersão geográfica, distância de centros urbanos e má infraestrutura, além de, em geral, terem menos acesso a educação e a informação.

A SEKN também destaca uma característica importante da população de baixa renda na América Latina, a informalidade. Um grande número de pessoas nos países latino-americanos trabalha na informalidade, sem direitos garantidos e com desfalques fiscais

para o Estado. Este campo é uma grande oportunidade de estabelecer vínculos entre as empresas e o setor formal com o setor informal.

Os autores da SEKN (2010, p. 129) também destacam a necessidade de estabelecer um ecossistema que beneficie a emergência de empresas deste tipo: "Tal como ocurre en los ecosistemas biológicos, las organizaciones que se mantienen aisladas tienden a ser frágiles y vulnerables. Para mantenerse vivas y fuertes, las compañías necesitan integrarse con su entorno y evolucionar junto a él". Os autores propõem que trabalhem em conjunto pode trazer resultados muito maiores do que trabalhar de forma individual e pode gerar uma mudança estrutural.

Este ecossistema é constituído pela cadeia estendida (sistema de valor ou própria organização), somada ao fluxo anterior (fornecedores) e o fluxo posterior (distribuidores, comerciantes, clientes). Ele também inclui outros atores como competidores, produtores de bens substitutos e complementares, comunidades vizinhas e outros grupos de interesse. Além disso, há também organizações de apoio (investidores anjo, capital semente, apoio social ou tecnológico) e reguladoras. Por fim, o ecossistema é formado por uma infraestrutura ou contexto estrutural (condições econômicas, culturais e qualidade das regulações) (SEKN, 2010).

A SEKN destaca que o impacto econômico não é o único gerado quando a população de baixa renda tem poder de decisão e voz, ela desenvolve habilidades como a gestão dos próprios recursos e detém o conhecimento que a empresa lhe ofereceu, e, mesmo que a parceria não exista mais, mantém a reflexão crítica, a iniciativa empreendedora (SEKN, 2010).

A SEKN destaca os principais benefícios gerados pelos negócios inclusivos, o primeiro e mais importante deles é o aumento da renda através da garantia de um emprego estável, autônomo ou exercício de um ofício. O valor social, portanto, não é gerado apenas quando a população de baixa renda recebe produtos e serviços a preços mais baixos, mas também quando sua renda aumenta, possibilitando a ampliação das opções vitais (SEKN, 2010).

Além do aumento de renda, os negócios inclusivos possibilitam o acesso a bens e serviços que antes não eram conseguidos com facilidade por motivos de preços altos, problemas de distribuição em zonas rurais e urbanas marginais, dificuldade de conseguir crédito (SEKN, 2010).

Outra barreira para a inclusão social também está na questão da cidadania, pois a população de baixa renda tem dificuldades para assumir uma identidade própria e ter sentido de pertencimento. A participação direta no mercado por estas populações é de difícil realização. Os produtos geralmente não atendem a demanda por estas popu-

lações, e quando atendem são por meios que podem abusar de sua situação de poder e manter o indivíduo em uma situação de aprisionamento (SEKN, 2010).

Os negócios inclusivos podem gerar também desenvolvimento de capital social, já que se podem formar redes com base na confiança, reciprocidade e cooperação, seja através do fortalecimento de relações sociais, ou através dos vínculos que estes grupos estabelecem com outros grupos, governo, empresas, novos mercados e clientes (SEKN, 2010).

3 ANÁLISE CRÍTICA SOBRE AS ABORDAGENS

Os debates a respeito de Negócios Sociais, *social enterprise*, base da pirâmide e negócios inclusivos começaram a se espalhar na mesma época, apesar de algumas peculiaridades regionais, em geral na segunda metade do século XX, com um foco maior a partir dos anos 1990 até os dias de hoje. Ou seja, trata-se de um fenômeno internacional em um período que busca alternativas para o sistema econômico vigente que passou por recentes crises financeiras, inflação, desemprego, instabilidade econômica e política e atualmente busca se recuperar de uma crise com alcances globais.

Além disso, é uma época em que o socialismo é colocado em questionamento sobre sua efetividade em substituir o capitalismo como regime econômico e político devido à queda da União Soviética. Além do fato de serem contemporâneas, é interessante verificar que as abordagens têm algumas similaridades entre si. Apesar da diferença de região, contexto e temporalidade, elas possuem elementos em comum que apreciaremos a seguir.

Uma destas semelhanças que todas as abordagens trazem é a necessidade de formação de um ecossistema (também mencionado como cluster ou infraestrutura) propício para o desenvolvimento das comunidades e das empresas. Ou seja, a formação de um ambiente que possua todas as bases e frentes necessárias para o desenvolvimento de regiões periféricas, são elas educação de qualidade e treinamento para inserção profissional, infraestrutura de crédito para o desenvolvimento de negócios e empreendimentos, leis que estimulem a criação de empresas sociais, infraestrutura física para transporte de produtos, desenvolvimento de tecnologia, dentre outras. Este ecossistema, ou cluster seria formado por empresas do mesmo ramo, concorrentes, substitu-

tos, de ramos diferentes, o setor público e também organizações da sociedade civil, ONGs, bancos etc.

Outro aspecto interessante que todas as abordagens mencionam é sobre a necessidade de as empresas possuírem uma perspectiva diferenciada quando se trata de desenvolver produtos para e se relacionar com a população de baixa renda que se quer atender, pois elas não obedecem a canais de distribuição tradicionais, possuem diversas barreiras que podem impedir o acesso a produtos e serviços, além da questão importante levantada por diversas abordagens em relação ao entendimento profundo dos problemas e da realidade da população a fim de desenvolver produtos e serviços que realmente gerem valor e que sejam eficazes na resolução da vulnerabilidade social e pobreza.

Várias abordagens também mencionaram a questão da maior vulnerabilidade ou maior custo que as populações periféricas enfrentam devido a muitos fatores e que, portanto, os negócios deveriam diminuir e até eliminar tais barreiras de acesso.

Outra característica interessante é em relação à inovação como um recurso importante para ser utilizado pelas empresas que querem atender a base da pirâmide. Inovações em modelos de gestão, tecnologia e canais de distribuição são mencionadas em diversas obras como casos de sucesso e exemplos a serem seguidos. A inovação aqui é crucial, pois através dela é possível reduzir muito os custos, ao mesmo tempo em que possibilita explorar melhor recursos naturais e humanos e, assim, oferecer produtos e serviços de qualidade e a preços acessíveis.

Por fim, um fator em comum que as abordagens em geral propõem é a quebra de premissas que as empresas possuem em relação à base da pirâmide. Dentre elas está a premissa de que seus produtos estão adequados apenas para a população do topo da pirâmide, de que a base da pirâmide não poderia pagar por seus produtos, que eles não têm interesse ou podem pagar por tecnologia, acreditam que atender as demandas desta população é papel do estado ou do Terceiro Setor etc.

As abordagens também apresentam diferenças significativas entre si. A principal questão de diferenciação entre a abordagem americana e a de Yunus consiste no fato de que Yunus defende que um Negócio Social necessariamente não deve distribuir lucros, incluindo a possibilidade até de um Negócio Social investir em áreas que tenham taxa de retorno próxima de zero sob a justificativa moral de não achar justo lucrar com o sofrimento de alguém e a estratégica de poder se focar inteiramente no impacto social que se quer causar, objetivo principal de um Negócio Social. Yunus inclusive menciona que devido ao fato do capitalismo especulativo e das distribuições de lucros terem sido o que causou tamanha desigualdade e destruição do meio ambiente, o fato de se

redistribuir lucro, por menor porcentagem ou valor que seja, já deslegitimaria a intenção boa de causar impacto social e toda a ação voltada para este fim.

Já a abordagem americana busca unir as duas coisas: impacto social e lucro para acionistas. No texto de Porter e Kramer é colocada a questão da Criação de Valor Compartilhado em que as empresas deveriam se focar em analisar os custos sociais como oportunidades e investimentos e que tais ações poderiam reduzir outros custos adicionais futuros e, portanto, trariam lucros maiores unidos a bem-estar, melhora do padrão de vida etc. Neste texto, portanto, a redução da pobreza, inclusão social etc. poderiam vir acompanhadas de lucros também para os acionistas, no entanto com uma visão mais a longo prazo. Esta visão se foca na perspectiva dos benefícios que o impacto social poderia trazer para a empresa em questão de redução de custos, posicionamento de marca etc. O impacto social não fica evidente como a prioridade, pois este posicionamento poderia remeter a uma situação em que a empresa estaria perdendo oportunidades de lucro e de perpetuação do sistema como ele é hoje, e, por isso, clama uma mudança de posicionamento das empresas.

Em alguns países da Europa, a questão da não distribuição de lucros também é mencionada como um fator importante. Seu foco é bem direcionado para a diminuição da situação de vulnerabilidade principalmente através do aumento da renda de maneira intermediária ao se focar em reinserir a população desempregada de volta no mercado de trabalho.

Outra diferença importante entre a abordagem americana em relação à abordagem de Yunus e a da América Latina é o protagonismo da mudança. Enquanto a abordagem americana traz para a discussão o papel fundamental das multinacionais devido a seus recursos, facilidade de relação com governos e pelo seu caráter internacional, que poderia inclusive levar os conhecimentos adquiridos na região como inovação para o topo da pirâmide. Portanto, a mudança seria algo externo, no máximo cocriado, mas o protagonismo seria da empresa e, em especial, a multinacional. A visão americana enxerga as populações da base da pirâmide como um potencial mercado consumidor a ser atendido, seu foco de desenvolvimento é, portanto, no consumo. É interessante que muitas dessas empresas que são citadas como exemplo nos textos abordados realizaram ações em outros países que não os próprios Estados Unidos.

Em contrapartida, Yunus destaca, em seu texto, a possibilidade de um negócio cujos donos sejam de baixa renda e que, desta forma, estaria gerando aumento de renda, como um tipo de Negócio Social. Sob esta perspectiva, pequenos empreendimentos e que não necessariamente produzam um produto ou serviço focado nas necessidades cruciais da base da pirâmide também poderiam ser considerados como um Negócio Social, e as cooperativas também podem ser incluídas neste ramo, se seus donos forem trabalhadores de baixa renda.

A abordagem latinoamericana também destaca a importância das pequena e média empresas (PyME) no ramo dos negócios inclusivos que gerem impacto social adicionando inclusive uma vantagem competitiva em relação à multinacional. Elas teriam a capacidade de interagir de forma mais direta com a comunidade local e, por serem menores, teriam mais agilidade e flexibilidade para adaptar seu modelo às necessidades da população que se quer atender. Além disso, esta abordagem destaca que o protagonismo do negócio inclusivo é sempre a população e a comunidade, as empresas seriam apenas um intermediário, um meio de se alcançar o aumento de renda ou o acesso a produtos e serviços.

O modelo brasileiro se abstém desta discussão, colocando em sua definição que qualquer empresa ou organização que tenha uma atividade que cause um impacto social seria um negócio com impacto social. No entanto, no mapeamento realizado por Aguiar e Naigeborin (2013), dos empreendedores brasileiros entrevistados na pesquisa, 80% possuíam ou ensino superior ou pós-graduação, evidenciando que fazem parte de uma parcela privilegiada da população.

As abordagens latino-americana e europeia têm como similaridade a visão de que a inclusão da base da pirâmide na cadeia de valor e, conseqüentemente, seu aumento de renda é um dos principais caminhos de autonomia e de saída da vulnerabilidade. No entanto, como suas estruturas são diferentes, o lugar que ocupariam estas famílias na cadeia de valor também é diferente. A situação de vulnerabilidade da população rural na América Latina é grande por falta de estrutura, recursos e distância dos grandes centros. Já a questão agrária na Europa tem uma história diferente de força política e de subsídios públicos marcada pela Política Agrícola Comum de 1962, que dura até os dias de hoje e que oferece subsídios para os produtores agrícolas a fim de garantir a autonomia de produção de alimentos na região, dentre outros fatores, reduzindo sua situação de vulnerabilidade pelas distâncias dos grandes centros, com amplo acesso a técnicas e crédito (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

Por fim, a abordagem europeia tem algumas similaridades com o modelo de Yunus na questão de distribuição de lucros, pois em diversos países não é permitido que os lucros sejam distribuídos. Suas iniciativas são geralmente locais e preocupadas com a integração da população na cadeia de valor através do emprego. Também é interessante destacar que esta abordagem conseguiu atingir relevância suficiente para ser transformada em política pública em diversas localidades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho analisamos as três abordagens sobre Negócios Sociais. A abordagem americana que tem como artigo base a Riqueza da Base da Pirâmide de Prahalad e Hart, que traz a ideia do grande mercado consumidor que representa a população de baixa renda e que não estava sendo vista pelas grandes empresas. Aponta-se este mercado como uma grande oportunidade para unir o lucro das empresas, gerar valor para os acionistas e também satisfazer as necessidades desta população. A abordagem europeia, que foca principalmente na questão da inserção de trabalhadores no mercado de trabalho através das *Work Integration Social Enterprises (WISE)*, tem discussões mais desenvolvidas sobre o assunto em conjunto com a política pública, já que vários países da região possuem legislação específica para empresas sociais ou possuem estrutura que as apoie de alguma forma. E, por fim, a abordagem de países emergentes que se subdivide em três visões: a de Yunus, que se foca principalmente na não distribuição de lucros e na produção de bens e serviços que consigam diminuir a pobreza; a abordagem latino-americana que enfatiza a importância da inserção principalmente da população rural na cadeia de valor, e do aumento de renda como instrumento de inclusão social e superação da pobreza a longo prazo; e, por fim, a abordagem brasileira, que enxerga tanto o aumento de renda quanto o consumo como meios para reduzir a pobreza. Esta visão também amplia o conceito, assumindo que tanto pequenas quanto grandes empresas podem ser negócios com impacto social, não restringindo o conceito a questões de distribuição de lucros.

Nosso objetivo foi contextualizar este surgimento retratando a ascensão do Terceiro Setor, que encabeçou um movimento de organização da população com o objetivo de resolver problemas sociais e que acabou se transformando mais tarde em organizações híbridas que tomaram diferentes formas em cada região do mundo. Algumas com maiores ênfases no impacto social e rejeição da distribuição de lucros e outras mais focadas no mercado, no consumo e na possibilidade de gerar lucros aos investidores.

Estes novos negócios, cada um a sua maneira, uns mais, outros menos, estão trazendo visões e valores diferentes do que o capitalismo tradicional prega, como o compartilhamento, a coletividade, a colaboração e a ênfase no impacto social em lugar do lucro. Esta diferença de pensamento pode impulsionar os novos empreendedores e a geração que está compartilhando destes valores a repensar o sistema que vivemos e, com esta consciência crítica, criar novas relações sociais e econômicas no futuro. A análise sobre seus reais efeitos na diminuição dos problemas sociais nos dirá se estes modelos estão sendo eficazes em sua função. Mas o que não se pode negar é que se trata de um campo que vem ganhando cada vez mais espaço tanto nas empresas, na mídia, nas universidades e nas políticas públicas. Maiores estudos são necessários para que possamos compreender o fenômeno com maior clareza em âmbitos locais.

5 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L.; NAIGEBORIN, V. Mapeamento dos negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013, p. 236-250.
- BARKI, E.; AGUIAR, L. Negócios com impacto social em grandes e pequenas empresas. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013, p. 65-81.
- CAEIRO, Joaquim Manuel Croca. Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2008.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./ago/set. 2012.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013, p.41-64.
- COMISSÃO EUROPEIA. **A política agrícola comum: A história continua**. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2012.
- DEFOURNY, J.; NYSENS, M. (eds.). **Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments**. Working Papers Series, n. 08/01. Liège: EMES European Research Network, 2008.
- FERNANDES, R. C. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- ILIE, Dorian. Doing social business in Europe: from banks to social entrepreneurship. Interview with Mr. Franz Karls Pruller, Erste Foundation from Austria. *Journal of Social Economy*, v. 3, n. 2, 2013.
- MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negocios inclusivos – iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colombia: Amaral / BID, 2010.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, 10 de janeiro de 2011. Disponível em <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>> Acesso em 4 out 2014.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + business**. January 10, 2002 / First Quarter 2002 / Issue 26. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>> Acesso em 04 out 2014.

SALAMON, Lester. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n 1, p. 5-11, janeiro-março, 1998.

SANTOS, B. S. (org). **Produzir para viver**. Porto: Afrontamento, 2004.

SNV; EL CONSEJO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (WBCSD). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*, 2010. **The social business initiative of the European commission**. Disponível em <http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf>. Acesso em 20 ago 2015.

WEBER, M. **História Geral da Economia**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1968

YOUNG, D. R. **A unified theory of social enterprise**. Non profit studies program. Working paper 07-01 january 2007. Georgia State University. Andrew young school of policy studies.

YUNUS, M. **Building social business**: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. New York: Public Affairs, 2010.





MENÇÃO HONROSA GRADUAÇÃO
CAIO SOUSA DA SILVA

Orientador
Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

**MAPEAMENTO
DE NEGÓCIOS DE
IMPACTO SOCIAL
E ORGANIZAÇÕES
CONGÊNERES NO
BRASIL**

Instituição de Ensino: Centro Universitário FEI
Curso: Administração de Empresas

SUMÁRIO

RESUMO.....	188
1 INTRODUÇÃO.....	189
2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	191
2.1 OBJETIVO GERAL.....	191
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	191
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	192
3.1 LITERATURA SOBRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL.....	192
3.2 DEFINIÇÕES ACERCA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	195
4 METODOLOGIA.....	200
4.1 LOCALIZAÇÃO DOS BANCOS DE DADOS EXISTENTES.....	201
4.1.1 ARTEMISIA.....	201
4.1.2 PROJETO BRASIL 27	202
4.1.3 PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL.....	202
4.2 MONTAGEM DO BANCO DE DADOS EM EXCEL (SISTEMATIZAÇÃO)	203
4.3 BUSCA DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE OS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL (MÉTODO BOLA DE NEVE)	205
4.4 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS (TIPOS DE NEGÓCIOS E POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO LUCRO)	206

4.5 ELABORAÇÃO DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS ANÁLISE DOS RESULTADOS	206
---	-----

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	207
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	215
7 REFERÊNCIAS	217
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ENVIO AOS EMPRESÁRIOS	221
ANEXO A – RESUMO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NO GOOGLE FORMS	222
8 ANEXO B – TABELAS DAS EMPRESAS ENCONTRADAS	223

RESUMO

Tendo em vista a dificuldade no acesso às informações sobre organizações brasileiras que têm produzido impacto social e ambiental positivos ao mesmo tempo em que demonstram viabilidade financeira, este estudo teve como objetivo desenvolver um mapeamento de negócios de impacto social no Brasil para criação de um banco de dados e, em seguida, analisar as empresas encontradas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, na qual se pretendeu identificar os atores deste campo de atividades que contribuem para a melhoria social e, em alguns casos, ambiental, especificamente os seguintes tipos organizacionais: Negócios de Impacto Social, Negócios Inclusivos, Negócios com foco na Base da Pirâmide, B-Corp, Cooperativas, Incubadoras, Aceleradores e fundos de investimento (dedicados aos negócios de impacto social). Utilizou-se uma metodologia mista, ou seja, qualitativa na análise das informações obtidas por meio da criação do banco de dados e no mapeamento das empresas e quantitativa na elaboração das estatísticas descritivas. Investigaram-se características tais como: setores de atuação; serviços/produtos ofertados; região de atuação; distribuição por estados, posicionamento em relação ao lucro, CNPJ, sites/redes sociais, entre outras informações. Após o cruzamento de banco de dados existentes e de um levantamento sistemático chegou-se a um conjunto de 200 negócios de impacto social espalhados pelo Brasil e 23 empresas aceleradoras/investidoras. A concentração dos negócios de impacto social está apontada na Região Sudeste (75,5% do total de empresas); a maior parte dos negócios de impacto social brasileiros foram criados a partir dos anos 2011 em diante, ou seja, essas empresas encontram-se num estágio inicial de negócios, algumas das quais são startups. Em relação aos tipos de negócios foram encontradas: 6 Empresas Cooperativas (3%); 13 Empresas Base da Pirâmide (6,5%); 17 Negócios Inclusivos (8,5%); 3 Empresas do Modelo B Corp (1,5%) e 161 Negócios de Impacto Social (80,5%). Do total de 200 negócios encontrados, 92% não possui restrição na distribuição de lucros. A literatura acadêmica indica a necessidade de pesquisas com mais casos e exemplos concretos de negócios de impacto social. Portanto, ter uma base de dados empírica permite aos pesquisadores informações relevantes para o desenvolvimento de novos TCCs, dissertações e até mesmo teses sobre a temática.

PALAVRAS-CHAVE: Negócios de impacto social. Negócios Sociais. Mapeamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são divididas entre os setores de empresas privadas, do setor público e as empresas caracterizadas como sociedade civil (associações e entidades sem fins lucrativos). Alguns fatores podem ser responsáveis por mudanças na caracterização das empresas nesses setores, principalmente em relação ao papel que uma organização desempenha numa sociedade e na legislação que ela se encaixa. Um exemplo é o surgimento dos negócios de impacto social, são empresas que podem incorporar diferentes características organizacionais do setor privado e da sociedade civil (BATTILANA et al., 2015).

Nos últimos anos, os negócios de impacto social têm despertado o interesse de pesquisadores e profissionais em diferentes ambientes acadêmicos ou mesmo no campo executivo. Nesse contexto, há os que têm se dedicado a entender o conceito por intermédio de teorias consagradas da Economia, Sociologia, Teoria das Organizações, entre outras, assim como aqueles que têm se esforçado a analisar o fenômeno sob o prisma empírico, ou seja, a partir de observações, questionamentos e compreensões sobre as práticas (IIZUKA; SOUSA, 2014).

Comini, Barki e Aguiar (2012) analisaram os Negócios Sociais a partir de três perspectivas. Primeiro pela perspectiva europeia, na qual apresenta conflitos na busca entre os resultados lucrativos e os sociais, e mostra que os Negócios Sociais devem ser classificados como uma empresa que defende o caráter coletivo e associativo das organizações nesse campo de estudo. Por outro lado, a escola norte-americana crê que os Negócios Sociais incluem-se na visão das empresas modelo B-Corp, e também das empresas na base da pirâmide, todas elas admitindo a distribuição de dinheiro aos sócios. E, finalmente, pela perspectiva dos países em desenvolvimento (emergentes), em que os Negócios Sociais podem incluir uma parcela da população mais pobre e excluída.

Existem outros enfoques teóricos para os Negócios Sociais. O ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhamad Yunus, entende que essas empresas devem ser criadas com uma missão social ou ambiental, e que os proprietários apenas devem receber o retorno do valor investido, deixando o lucro excedente para o crescimento da própria organização e da comunidade inserida. Por outro lado, a visão norte-americana define

os Negócios Sociais como empresas que devem visar o lucro e ao mesmo tempo impactar a sociedade de alguma forma, para eles a distribuição do lucro faz parte do sucesso, e os autores citados abaixo demonstram essa perspectiva (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN, 2012).

Muito embora se reconheça que exista um debate em construção nesta temática, deve-se considerar, ao mesmo tempo, que se trata de um assunto que vem conquistando espaço na agenda de diversos pesquisadores e até mesmo de profissionais dedicados à criação de novas empresas, produtos ou serviços em distintos contextos e ambientes organizacionais. Além disso, parece haver uma busca, pelos pesquisadores, por um caminho teórico mais sólido e robusto (IIZUKA; SOUSA, 2014). Outra corrente, representada por Stuart Hart e Michael Chu, professores estudiosos do tema das Universidades de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos, defende a distribuição de lucro por entender que isso possibilita atrair mais investidores e permite a criação de novos negócios na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo (IIZUKA et al., 2014).

Verifica-se que a tentativa de integrar os objetivos sociais e econômicos está na essência da criação dos NIS, e essa mesma tentativa pode implicar divergências entre interesses das partes envolvidas, ou seja, como os sócios e investidores esperam que seja a trajetória financeira e social da organização (GRASSL, 2012).

Independente das linhas teóricas já estudadas sobre a temática, os pesquisadores nacionais e internacionais são praticamente unânimes em apontar para a necessidade de pesquisas empíricas sobre os negócios de impacto social, ou seja, com estudos de casos que contribuam para o avanço teórico.

Como se trata de uma temática em construção, esta pesquisa não teve como objetivo determinar uma expressão "correta" para os negócios de impacto social; ao contrário disso, buscou-se apresentar as terminologias mais utilizadas pelo meio acadêmico e também pelos profissionais de mercado. Nesse sentido, diversos autores usam terminologias relacionadas que serão apresentadas na revisão da literatura. Para fins de coerência, no decorrer do estudo utilizou-se a terminologia "negócios de impacto social" ou simplesmente "NIS" (exceto nas citações literais de autores), pois pode ser considerada uma abordagem conciliatória e que, em boa medida, contempla as diferentes definições organizacionais para esse tipo de negócio.

Acredita-se que o trabalho seja relevante, sobretudo por se tratar de um campo de pesquisa recente e em construção. A ideia de trabalhar na localização, organização, sistematização e análise das informações sobre os NIS no Brasil surgiu a partir da agenda de pesquisa dos pesquisadores, ou seja, a necessidade de investigações sobre casos concretos de NIS.

Em complemento aos dados básicos de cada NIS – público-alvo, objetivos, setor de atuação, entre outros – buscou-se analisar o formato organizacional e a postura assumida por essas organizações em relação ao lucro (MARTINS, 2013).

Assim, trata-se de um esforço de pesquisa que partiu da própria literatura nacional e internacional sobre os NIS. Diante disso, considera-se que os resultados sejam relevantes, tanto aos pesquisadores como também às pessoas que têm atuado com os NIS no País.

2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

A seguir estão detalhados os objetivos da pesquisa e sua justificativa.

2.1 OBJETIVO GERAL

Realizar o mapeamento dos negócios de impacto social no Brasil e, em seguida, analisar essas organizações quanto ao seu modelo de negócio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Localizar bancos de dados existentes sobre negócios de impacto social no Brasil;
- b) Checar a existência dos negócios de impacto social (utilizando-se de múltiplas fontes de evidência);
- c) Montar um banco de dados, articulando, sempre que possível, as bases de dados existentes e as informações primárias obtidas sobre negócios de impacto social;
- d) Obter as características (público-alvo, setores e região de atuação, distribuição por estados, entre outras informações que contribuam na caracterização dessas organizações);
- e) Classificar o tipo de negócio e seu posicionamento em relação à distribuição dos lucros, assim como em relação ao formato organizacional adotado;
- f) Analisar os dados referentes aos negócios de impacto social no Brasil.

O alcance do objetivo geral se insere no contexto do processo de devolutiva da pesquisa junto aos que participaram da pesquisa e também ao público interessado por essa temática. Trata-se de um compromisso ético do pesquisador e do orientador pe-

rante a comunidade acadêmica. Os objetivos específicos buscam contribuir com um conhecimento básico dos negócios de impacto social no Brasil. Além dos aspectos gerais sobre o tipo de atividade, o público-alvo, entre outros, destaca-se a busca por uma classificação sobre o tipo de organização localizada, ou seja, negócio inclusivo, B-corp, negócio com foco na base da pirâmide e negócios de impacto social. Portanto, o alcance dos objetivos tende a contribuir com os pesquisadores do campo, assim como empreendedores e até mesmo financiadores e apoiadores dos NIS.

O tema sobre os negócios de impacto social tem ganhado espaço em âmbito nacional e internacional, mas ainda não existe um grande número de pesquisas realizadas no Brasil que tratam da temática e das organizações presentes no País (TEODÓRIO; COMINI, 2012).

A pesquisa proposta se justifica na medida em que se busca avançar as pesquisas neste tema de maneira mais consistente, pois não existe, em princípio, compartilhamento de banco de dados sobre negócios de impacto social no Brasil. Assim, acredita-se que fazer um balanço dos negócios de impacto social é algo necessário e, principalmente, útil em futuras pesquisas e publicações nessa temática e, por consequência, na produção científica brasileira.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Em função da limitação de espaço, será apresentada um resumo da revisão teórica.

3.1 LITERATURA SOBRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Os negócios de impacto social representam o equilíbrio entre objetivos sociais e a geração do lucro, e, diferente das ONGs, eles possuem total autonomia financeira. As empresas tradicionais têm como principal objetivo a maximização dos lucros dos sócios, ou seja, objetivos apenas financeiros (BARKI, 2015). O Quadro 1 abaixo apresenta a diferença em relação aos impactos, investidores, público-alvo e áreas de atuação dessas empresas:

QUADRO 1 – Negócios tradicionais x negócios de impacto social

CASO	NEGÓCIOS TRADICIONAIS	NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL
Os impactos	Partem do conceito do economista Milton Friedman, segundo o qual a única função social da empresa é gerar lucro para seus acionistas	São empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para redução da pobreza
Os investidores	Não levam em conta o impacto social. O foco é o modelo de negócio no qual maximize a sua rentabilidade.	O impacto social é importante na hora de escolher o projeto a ser financiado.
O público-alvo	Classes A, B e C. Nos últimos anos, a classe C tem sido um grande filão de mercado por conta do número de pessoas e do poder de consumo.	As faixas de renda mais baixas, também chamadas de base da pirâmide. Além da classe C-, as classes D e E.
As áreas de atuação	As <i>startups</i> brasileiras, em sua grande maioria, estão voltadas para produtos e serviços na área de tecnologia.	São poucos negócios de impacto social atuando no Brasil com tecnologias e comunicação (12% da amostra).

Fonte: Sebrae, 2012

Um das características que diferem os negócios de impacto social das organizações sem fins lucrativos é o fato de utilizarem métodos de mercado para construção de suas formas de rentabilidade financeira, não focadas em ações filantrópicas/doações vindas de outras empresas. Outra visão que representa essa diferença é a motivação da criação dessas empresas, que já nascem com um objetivo claro em relação a comunidade, mercado e ambiente em que estão inseridas (BARKI, 2015).

Comini, Barki e Aguiar (2012) argumentaram que, apesar de existirem empresas que se declaram como negócios de impacto social, o tema é relativamente novo e ainda com muitas informações e pesquisas a serem exploradas, conceito de negócios com impacto social não apresenta consenso a respeito desse fenômeno organizacional.

Considerando-se artigos de língua inglesa no campo dos negócios de impacto sociais, o autor Pless (2012) apresenta de forma objetiva os empreendedores sociais, cuja principal conclusão é a intenção central do empreendedor de negócios de impacto social no sentido de inovar e causar mudanças sociais, ou seja, tais empreendedores buscam soluções para problemas sociais que são, em geral, negligenciados pela sociedade.

Dacin M., Dacin P. e Tracey (2011) buscaram entender a teoria de Negócios Sociais a partir de esforços que tentam traçar o surgimento do empreendedorismo social e a comparação a outras atividades organizacionais, como o empreendedorismo convencional. Os autores afirmaram que existem várias oportunidades de avanços de pesquisa relacionadas ao tema (convencional, institucional, e cultural), sendo que os pesquisadores de empreendedorismo social podem encontrar informações valiosas, examinando lições de empreendedorismo convencional, institucional e cultural.

No entanto, como um campo emergente, os pesquisadores estão no meio de uma série de debates envolvendo a clareza das definições conceituais. Além disso, concluíram que existem várias teorias simplificadas e generalizadas sobre o tema, em que afirmam que existem várias oportunidades de pesquisas relacionadas a Negócios Sociais (DACIN, M.; DACIN, P.; TRACEY, 2011).

O ganhador do prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus destacou o papel dos Negócios Sociais e seu potencial de expansão por meio da educação. Yunus afirma que o objetivo da educação não é para ficar rico, mas sim para enriquecer a vida por ajudar o próximo e assim é possível reduzir a pobreza (KICKUL et al., 2012).

Yunus foi o precursor das experiências da Grammen Bank que é referência seminal em Negócios Sociais, pois foi o primeiro banco no mundo especializado em microcrédito, visando erradicar a pobreza, de tal forma a se apontar que os Negócios Sociais possuem um grande potencial de expansão mundial, na medida em que a pobreza existe em larga escala pelo mundo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN, 2012).

Existem outras correntes teóricas sobre Negócios Sociais. Comini, Barki e Aguiar (2012) apresentaram exemplos reais e afirmaram que se devem aprofundar os Negócios Sociais no Brasil nas discussões conceituais e teóricas, mas também para experiências regionais ou até mesmo locais que promovem o empreendedorismo social. Esta proposição é particularmente relevante no contexto social e econômico brasileiro, com clara diversidade, dos segmentos de baixa renda da população nos últimos anos.

Considerando-se artigos de língua portuguesa no campo dos negócios de impacto sociais, o autor Martins (2013) analisou o conceito e os objetivos dos negócios de impacto social relacionando-os com a busca por desenvolvimento humano e erradicação da pobreza, observando-se como se combinam efetivamente com a maximização do lucro e a geração de impacto social.

Jappe (2013) identificou os fatores contributivos (como, por exemplo, atender as necessidades da base da pirâmide) e limitadores (como, por exemplo, realizar de forma eficaz o controle e planejamento financeiro) para negócios de impacto social nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Gomes (2013, p. 5), por sua vez, tratou sobre o perfil do empreendedor social na visão dos gestores da Artemisia, em que: "(...) o empreendedorismo social muitas vezes sofre estigmas pelo pouco conhecimento existente sobre o tema. É importante enfatizar que esse tipo de empreendedorismo não tem relação com caridade ou assistencialismo, mas deveria ter como ênfase a geração de valor para a sociedade". Esse artigo teve como objetivo central analisar o perfil do empreendedor social na visão dos gestores de projetos da Artemisia. Assim, buscou-se a descrição das percepções de gestores

sobre o perfil desejado do empreendedor social quando comparado ao perfil real, trazendo um relato teórico que permeia as competências deste indivíduo.

Em específico, sobre o conhecimento empírico dos Negócios Sociais, pode-se destacar o estudo denominado "Mapeamento do Campo de Negócios Sociais / Negócios Inclusivos", liderado pela empresa de pesquisa Plano CDE (2010) em parceria com a Fundação AVINA, a Potencia Ventures e a Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), mapeados Negócios Sociais e Inclusivos em todo o País, bem como organizações que apoiam o seu desenvolvimento.

Além disso, é importante esclarecer a forma híbrida de como uma organização se posiciona antes de classificar se é ou não um negócio de impacto social (BARKI, 2015). Essas empresas surgem como uma das possibilidades de evitar o capitalismo injusto, e como qualquer negócio a combinação valor social x valor comercial não é simples, é preciso analisar os cenários presentes, obter uma estratégia de longo prazo, estabelecer os objetivos apropriados e gerir o negócio de forma autossustentável, alcançando os impactos sociais a que se propõem (BARKI, 2015).

Em suma, considera-se que aplicar essas ideias em prática gera uma visão otimista do mercado e pode influenciar as empresas tradicionais. No Brasil, já existem alguns exemplos bem-sucedidos que geram impacto, e devem ser estudados por pesquisadores. Sendo assim, pode-se argumentar que o estudo se adequa às necessidades sociais e ambientais no momento em que se busca maximizar a busca por experiências concretas de NIS em território brasileiro.

3.2. DEFINIÇÕES ACERCA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Os NIS são organizações que buscam, ao mesmo tempo, resultados econômico-financeiros, impactos social e ambiental positivos, ou seja, não se trata de uma empresa tradicional com responsabilidade social, pois sua missão está ligada essencialmente à geração de alguma forma de impacto positivo na sociedade (GOMES, 2013).

O Quadro 2 abaixo apresenta a definição de algumas terminologias relacionadas aos negócios de impacto social:

QUADRO 2 – Termos relacionados aos negócios de impacto social.

TERMO	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Empresa Social	É um negócio que visa, primariamente, a objetivos sociais e cujos excedentes são principalmente reinvestidos no próprio negócio ou em benefícios para a comunidade. São empreendimentos que utilizam mecanismos de mercado com a finalidade de minimizar desigualdades socioeconômicas.	GUTIÉRREZ; REFICCO; TRUJILLO, 2006; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012
Negócios Sociais	Qualquer tipo de empreendimento social que visa atender um problema social. Tem como principal objetivo o impacto social e seu modelo de negócio é o motor para fomentá-lo. Para Yunus, todo lucro deve ser reinvestido no próprio negócio.	YUNUS; MOINGEON; LEHMANN, 2012; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; DOHERTY et al, 2014
Negócios Inclusivos	Um Negócio Social pode ser considerado um negócio inclusivo quando se está focado em gerar emprego e renda para as pessoas pobres que vivem em áreas de risco social e ambiental.	TEODÓSIO; COMINI, 2012; GODÓI-DESOUSA; FISCHER, 2012
Negócios com Impacto Social	Modelo de organização híbrida que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor. São organizações que objetivam resolver problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado.	BARKI et al, 2015
Negócios da Base da Pirâmide	Modelo que ajuda a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida, fornecer subsídios para produção e administração de produtos padrões culturais de cada local e que sejam, ao mesmo tempo, economicamente rentáveis e responsáveis com o meio ambiente.	PRAHALAD, 2005
Empresa B Corp	Empresas com certificação do Sistema B são empresas com fins lucrativas certificadas pelo Laboratório B (organização internacional) que busca atender aos padrões rigorosos de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência.	HONEYMAN, 2014

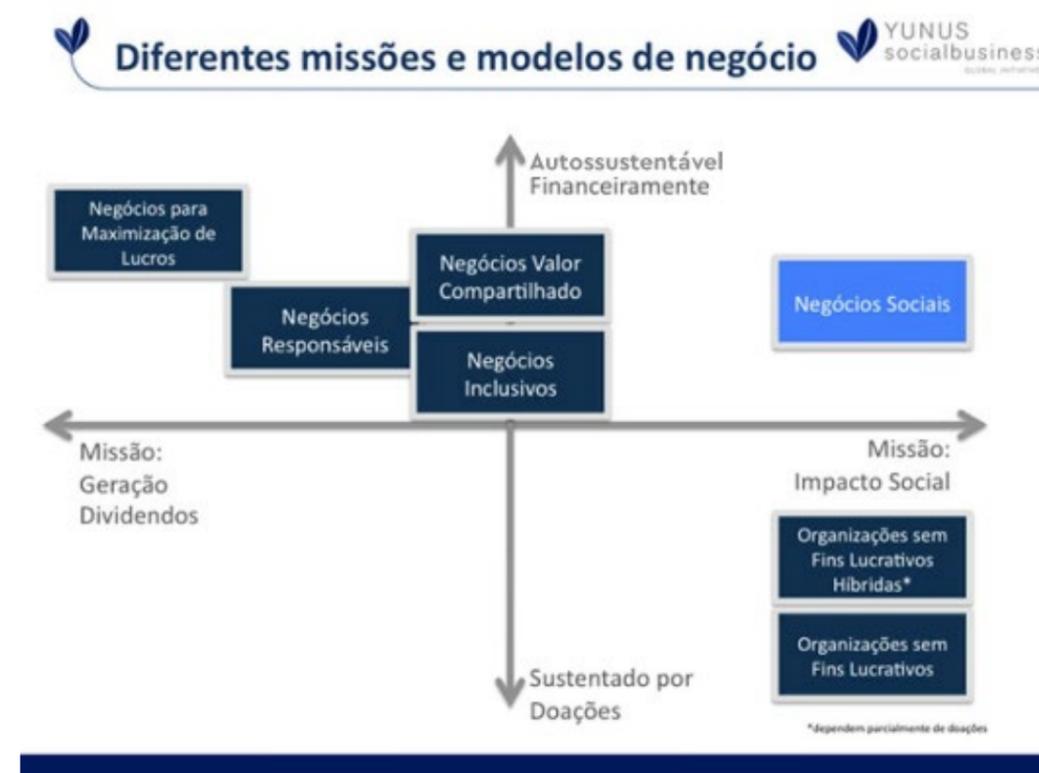
Fonte: autor, com base nos principais autores citados na tabela.

O termo Empresa Social é frequentemente utilizado na Europa e seu foco é na gestão compartilhada das empresas, visando ao apoio em órgãos do governo e para as organizações do Terceiro Setor que também buscam incentivar as necessidades sociais da sociedade. Isso se deve à cultura dos países europeus de criação de organizações que são cooperativas e associações (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

As Empresas Sociais são negócios que visam, preferencialmente, os objetivos sociais da sociedade em que está inserida e seus lucros excedentes são reinvestidos na própria empresa ou em ações para a comunidade, ou seja, ela não visa à maximização do seu lucro. São empreendimentos que usam as estratégias de mercado com o objetivo de diminuir as desigualdades sociais e minimizar o impacto negativo que as organizações geram no meio ambiente (JÄGER; SCHRÖER, 2014).

Yunus; Moingeon e Lehmann (2012) definem os Negócios Sociais como organizações que buscam solucionar problemas sociais por meio de modelo de negócios mais sustentáveis, entre eles a comercialização de produtos, mas não devem permitir a distribuição de dividendos aos acionistas.

GRÁFICO 1 – Modelos de Negócios Sociais.



Fonte: Yunus Negócios Sociais, 2012.

Segundo Yunus; Moingeon e Lehmann (2012), um Negócio Social se caracteriza quando o lucro excedente volta para o próprio negócio, com melhores produtos e serviços, preços mais vantajosos, entre outros princípios que beneficiam todos os envolvidos na organização. Ao contrário dos negócios que visam lucro, onde o excedente enriquece alguns poucos.

Para o autor o conceito de Negócio Social está despertando a curiosidade de muitos pesquisadores pelo mundo. Apesar da crescente literatura sobre o assunto, sua definição ainda está em debate por autores de todo o mundo. Yunus apresenta três fatores necessários para o Negócio Social: o modelo de receita empregado, produto/serviço proposto para o cliente; e a forma como a empresa está organizada. No sistema capitalista tradicional, dois lados podem diferenciar as empresas. De um lado estão as organizações que buscam o crescimento dos lucros para os sócios. De outro lado estão as organizações sem fins lucrativos, que buscam maior interação social de uma comunidade (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN, 2012).

Outro tipo de organização é o Negócio Inclusivo, que apresenta a importância da inclusão social das pessoas de baixa renda como atores, consumidores, fornecedores e distribuidores de produtos e serviços. Essa inclusão está focada em geração de negócios na base da pirâmide e/ou de pessoas que vivem em vulnerabilidade social e/ou ambiental (MÁRQUEZ, 2009). Os Negócios Inclusivos têm em sua missão a ênfase em atividades econômicas que integram os mais pobres na geração de cadeias de valor, possibilitando que cada indivíduo possa ser o responsável pela melhoria da sua condição de vida (MÁRQUEZ, 2009).

No Brasil, o setor de Negócios Inclusivos está incorporado como modelo de "valorização e desenvolvimento dos territórios, razão pela qual vem ganhando destaque crescente no conjunto das estratégias de atuação empreendidas tanto pelo setor público quanto privado" (SANTOS et al., 2010, p. 2).

É necessário avançar nos debates sobre Negócios Inclusivos para a construção de uma teoria mais consistente e profunda sobre formação de negócios e combate à pobreza, bem como adequar de países emergentes como o Brasil. Esse tipo de Negócio tem grande relevância como objeto de estudo acadêmico, podendo ser responsável pela construção de um espaço de transformação das atividades de combate à vulnerabilidade social e são uma chance real de combater a pobreza intensa em diversas regiões do Brasil. (BASTOS; VASCONCELLOS; TEODÓSIO, 2013).

Os negócios de impacto social são organizações que possuem como objetivo a resolução de problemas sociais e/ou ambientais de uma sociedade, por meio de mecanismos empresariais. Elas visam acima da maximização do lucro para uma visão mais comunitária da realidade em que está inserida, buscando uma forma de fomentar o capitalismo inclusivo (BARKI et al., 2015).

A combinação das características do setor privado com as competências administrativas do Terceiro Setor definem os negócios de impacto social. Eles são criados como alternativas de desenvolvimento social, com geração de renda para a própria empresa

e ao mesmo tempo fomento ao fornecimento de produtos e serviços para diminuição da pobreza (BARKI et al., 2015).

Prahalad (2005) retrata os negócios de impacto social de forma mais focada nas classes C, D e E, e diz que a força que pode alterar o desenvolvimento econômico mundial está nas pessoas que vivem com até US\$ 2 por dia. Segundo o autor, essas pessoas são responsáveis por estabelecer e criar a estrutura da base da pirâmide, detalhado em seu livro *A Riqueza na Base da Pirâmide*. Para estabelecer uma economia nesse modelo é necessário mudar o gerenciamento de mercados tradicionais e compreender os desafios da sociedade e desses consumidores (PRAHALAD, 2005).

Com isso, Prahalad (2005) elencou alguns princípios que dão estrutura e uma concepção de inovação para o mercado da base da pirâmide. Os princípios de Prahalad podem sustentar propostas para o desenvolvimento de um modelo de Negócio Social que beneficia a todos os envolvidos. Segundo o autor, o modelo pode ser desenvolvido independente de sua localização, desde que se entenda a realidade da comunidade em questão.

O ponto em questão é a pouca estrutura e estratégia para acessar as pessoas de baixa renda e isso gera a falta de distribuição de produtos para esses consumidores. Uma das possíveis soluções é que a logística comercial seja inclusa no próprio negócio, fornecendo resultados sociais mais consistentes como geração de renda e desenvolvimento de infraestrutura pública (PRAHALAD, 2005).

Na visão de Prahalad (2005), é essencial estabelecer um modelo de aprendizagem para consumidores utilizarem produtos e serviços. O resultado esperado para essa estratégia é a mudança da pirâmide econômica, reduzindo o tamanho das classes de renda mais baixa e aumentando o tamanho da classe média, pois assim seria possível buscar novas e criativas abordagens para converter a pobreza em oportunidade para todos.

Em seu Livro *The B Corp Handbook*, de 2014, Ryan Honeyman define as empresas B Corp como aquelas do setor privado que de alguma forma usam seus serviços e/ou produtos para desenvolvimento da sociedade e do meio ambiente. O conceito das "B Corps" foi inserido pelo B-Lab nos EUA em 2006, com o objetivo de credenciar algumas empresas que geram impacto positivo na comunidade. Hoje, existem mais de 950 companhias – 75 delas na América Latina – em 30 países e 60 setores (HONEYMAN, 2014).

O principal objetivo do Sistema B é incentivar que as empresas sejam atores de mudança social da região na qual estão inseridas, aumentando cada vez mais o número de organizações que querem transformar o mundo em um lugar melhor. A seleção das empresas varia de acordo com seu porte (número de funcionários), faturamento e setor de atuação. Essa avaliação leva normalmente de 1 a 3 horas, e depois de ter con-

cluída a avaliação a empresa recebe um relatório de impacto B com uma nota geral (HONEYMAN, 2014).

Polak e Warwick (2013) apresentam uma visão em relação ao objetivo principal dos Negócios Sociais, afirmando que o lucro é o elemento principal para conseguir capital de investidores e fazer a empresa crescer. Para estes autores, os Negócios Sociais são negócios não convencionais estruturados a partir de cooperação e de desenvolvimento sustentável. São baseados em características que se complementam e que, uma vez juntas, demonstram vantagem para as empresas e para sociedade.

Assim, foram considerados diferentes conceitos para a montagem do banco de dados. Desde os chamados negócios de impacto social (que buscam equilíbrio entre o social e econômico), como também os Negócios para a Base da Pirâmide (Prahalad); além dos Negócios Sociais que compartilham seus resultados com a comunidade (Yunus); as empresas B Corp que são do setor privado e que seus serviços e/ou produtos atuam na sociedade e no meio ambiente; e os Negócios Inclusivos, que atuam diretamente com pessoas que vivem em vulnerabilidade social e/ou ambiental.

Um dos principais pontos em comum sobre os conceitos apresentados é a necessidade de se incorporar aos interesses da sociedade nas estratégias de mercado atuais em que essas empresas estão inseridas, ou seja, todas entendem a necessidade de redução da desigualdade social e da preservação do meio ambiente. Por outro lado, os principais pontos de divergência são: o posicionamento em relação ao lucro, ou seja, se o proprietário deve ou não receber o lucro, e o seu público-alvo.

Em suma, a pesquisa buscou apresentar as diferentes perspectivas teóricas relativas aos NIS, na medida em que se trata de organizações emergentes no mercado brasileiro, considerou-se que, neste momento, essa seria a postura de investigação que poderia gerar mais benefícios aos pesquisadores dedicados à temática dos negócios de impacto social.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia utilizada neste trabalho. Essa pesquisa apresenta cunho misto, ou seja, possui caráter qualitativo na análise das informações obtidas por meio da criação do banco de dados e no mapeamento das empresas e quantitativa na elaboração das estatísticas descritivas que facilita a manipulação dos dados coletados.

A pesquisa tem caráter exploratório que é amplamente utilizado em temáticas que ainda estão em construção, como é o caso dos negócios de impacto social, principalmente no Brasil (SEVERINO, 2014).

A pesquisa proposta passou pelos seguintes passos metodológicos:

- a) Localização dos bancos de dados existentes sobre negócios de impacto social;
- b) Montagem do banco de dados em Excel (Sistematização das informações coletadas);
- c) Busca de informações complementares sobre os negócios de impacto social (método bola de neve);
- d) Classificação das empresas (tipos de negócios de impacto social; posicionamento em relação ao lucro e também em relação ao formato organizacional), relacionando a fundamentação teórica com os resultados empíricos;
- e) Elaboração das estatísticas descritivas e análise dos resultados.

4.1 LOCALIZAÇÃO DOS BANCOS DE DADOS EXISTENTES

A localização de bancos de dados de empresas existentes no Brasil foi a etapa inicial da pesquisa. Para construção da base de dados inicial do estudo houve um levantamento junto aos profissionais e pesquisadores do campo dos NIS para saber quais eram as fontes de informação que poderiam ser interessantes na pesquisa. Depois desse esforço, chegou-se ao conjunto dessas três fontes: Artemisia, Projeto Brasil 27 e Prêmio Empreendedor Social, como as principais fontes de informação sobre NIS no Brasil encontradas pelo autor. A seguir detalhou-se a atuação de cada uma delas de acordo com sua descrição institucional.

4.1.1 ARTEMISIA

A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Fundada em 2004 pela Potencia Ventures (organização internacional que capta recursos tanto para a Artemisia quanto para ações espalhadas pelos quatro continentes), a Artemisia possui atualmente escritórios em São Paulo e Recife. Atualmente a Artemisia acelerou mais de 79 negócios de impacto social no Brasil, e todo ano são abertas as inscrições para que empresas possam ser aceleradas e receber consultoria.

4.1.2 PROJETO BRASIL 27

O Brasil 27 é uma verdadeira jornada para entender os negócios de impacto social do nosso País, sendo formado por Fabio Serconek e Pedro Henrique Vitoriano orientados por duas professoras (Graziella Comini e Rosa Maria Fischer) do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), que é um centro de estudos da Fundação Instituto de Administração e da Universidade de São Paulo (USP). Os alunos estudaram um case de cada uma das 27 UFs do País, pois a grandeza e a diversidade do Brasil fizeram com que as dificuldades e oportunidades presentes em cada estado fossem apresentadas por esses jovens.

4.1.3 PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL

Prêmio Empreendedor Social é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e um dos mais concorridos do mundo. O principal objetivo do Prêmio é selecionar, premiar e fomentar os líderes socioambientais mais empreendedores do Brasil, que desenvolvam há mais de três anos iniciativas inovadoras, sustentáveis e com comprovado impacto socioambiental.

Finalmente essas três fontes foram consideradas importantes para enriquecer esta etapa da pesquisa, visto sua importância no cenário dos negócios de impacto social no Brasil. A partir daí criou-se um banco de dados inicial, incorporando as empresas já citadas pelas três plataformas e suas experiências.

Buscou-se captar as informações extras e que estavam apresentadas nas três iniciativas, como: quantidade de empresas citadas; investidores e aceleradoras; ramos de atuação e impactos que essas empresas têm na sociedade e no mercado econômico nacional. Essas informações foram essenciais para a etapa a seguir da sistematização dos NIS no banco de dados.

4.2 MONTAGEM DO BANCO DE DADOS EM EXCEL (SISTEMATIZAÇÃO)

Finalizada a etapa anterior, iniciou-se a sistematização das empresas em Excel. Os itens de sistematização foram de grande contribuição para os resultados empíricos da pesquisa e enriquecem o banco de dados, visto que não existem informações detalhadas e compartilhadas sobre os negócios de impacto social no Brasil.

QUADRO 3 – Itens de sistematização.

A – Dados gerais das empresas
A1 – Nome da empresa
A2 – CNPJ
A3 – Capital social R\$
A4 – Ano de fundação
A5 – Proprietários
A6 – Endereço/Tel.
A7 – Estado
A8 – Município
A9 – Site/Blog/Face
A10 – Ramo de atuação
A11 – Tipo de negócio
A12 – Posicionamento em relação ao lucro
A13 – O que faz a empresa
A14 – Público-alvo

Fonte: autor.

Esta etapa permitiu a criação de um banco de dados com diversos itens para elaboração de gráficos e tabelas e compartilhamento dos dados gerais das empresas, e possibilitou obter características como: público-alvo, setores e região de atuação, tipos de empresas, distribuição por estados, entre outras informações que contribuam na caracterização dessas organizações. O Quadro 3 acima mostra detalhadamente cada item a ser analisado.

QUADRO 4 – Fonte de dados para sistematização das empresas.

ORDEM DE PRIORIDADE	INFORMAÇÕES COLETADAS	FONTES DE REFERÊNCIA
1- Descrição da Empresa (Quem somos)	Ramo de atuação Tipo de negócio Posicionamento em relação a distribuição de lucros Data de abertura O que faz a empresa Público-alvo	Site da Empresa Blog / Facebook Linkedin
2- Missão da Empresa (Identidade)	O que faz a empresa Ramo de atuação Tipo de negócio	Site da Empresa Blog/Facebook Linkedin
3- Contate-nos	Estado e município Número do CNPJ E-mail e telefone Equipe	Site da Empresa Blog/Facebook Linkedin
4- Cartão CNPJ	Posicionamento em relação a distribuição de lucros Natureza jurídica Verificar status da empresa (ativa ou inativa) Data de abertura Site da Receita Federal Estado e município Capital social	Site da Receita Federal
5- Reportagens e Notícias	O que faz a empresa Ramo de atuação Tipo de negócio	Endeavor; Universia; Sebrae.

Fonte: autor.

Buscou-se, então, identificar as fontes de busca dos dados mais eficientes para inclusão na Sistematização. O Quadro 4 acima apresenta as cinco fontes de informações utilizadas na pesquisa para completar o banco de dados.

Todas as fontes foram de suma importância para a análise dos tipos de empresas e suas características, visto que não há concentração de informações sobre os negócios de impacto social no Brasil. A pesquisa priorizou buscar as informações junto à própria des-

crição e missão apresentadas no site institucional das empresas, e em seguida partindo para o cadastro na Receita Federal (Cartão CNPJ), e quando não encontrada nenhuma informação buscou-se reportagens e artigos em três sites: Endeavor; Universia e Sebrae, que foram considerados relevantes pelo autor devido à quantidade de tópicos publicados que abordam o empreendedorismo com impacto social, sendo que muitos deles possuíam publicações citando empresas que já constavam na base inicial.

4.3 BUSCA DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE OS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL (MÉTODO BOLA DE NEVE)

Após a montagem do bando de dados inicial e sistematização, foi realizada uma varredura de fontes que compartilham informações sobre empresas sociais. Investigou-se notícias em sites que fomentam o tema, páginas no Facebook e artigos acadêmicos com estudos de casos.

Em meio a essa análise, optou-se por classificar também as empresas que aceleram e investem em negócios de impacto social no Brasil, pela quantidade de notícias encontradas relacionando essas empresas. Assim, encontrou-se o número 181 NIS e 23 empresas investidoras, que foram conferidas e avaliadas pelo aluno e o orientador e demonstraram-se consistentes e adequadas.

A segunda parte da busca de informações complementares dos negócios de impacto social não estava prevista no projeto inicial e ocorreu por meio de questionários semiestruturados enviados por correio eletrônico e mensagem na rede social oficial das empresas coletadas. Essa técnica se chama "Bola de Neve" e é um método usado para encontrar determinadas populações desconhecidas que não foram identificadas em determinados temas (FREITAS et al., 2000).

O passo inicial dessa técnica foi determinar atores e público-alvo envolvido no objetivo do estudo, no caso foram os negócios de impacto social encontrados anteriormente, e esses elementos são chamados de onda zero ou sementes, que significa que será a base inicial da busca (FREITAS et al., 2000).

A partir daí a Plataforma do Google Forms foi eleita para criação do questionário a ser enviado para as empresas. O Google Forms é um aplicativo desenvolvido pela Google e constitui-se da construção de um formulário *on-line* que pode ser disponibilizado através de um endereço eletrônico. Foram criadas cinco questões relacionadas ao conhecimento das empresas de outros negócios e de algumas características consideradas importantes para um NIS.

Todas as empresas coletadas receberam a mesma oportunidade de resposta do questionário, e todos os empresários que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa terão acesso a este estudo detalhado com o compartilhamento dos resultados obtidos. Essa técnica também é prevista no método de "Bola de Neve", para aperfeiçoar os resultados obtidos (FREITAS et al., 2000). Após determinar os atores, realizou-se o envio de questionários semiestruturados para as 181 empresas encontradas, utilizou-se as ferramentas de correio eletrônico e caixa de mensagem da rede social oficial (Facebook).

Essa técnica possibilitou aumentar em 28 empresas por indicação na base, chegando a 209 empresas no banco de dados. Após uma nova verificação dos NIS localizados em fevereiro de 2016, identificou-se que nove dessas empresas haviam encerrado suas atividades ou as informações inicialmente obtidas não estavam acessíveis, ou seja, não foram consideradas neste estudo.

Por fim, obtiveram-se 28 respostas do total de 181 empresas, e nessas respostas foram coletadas indicações de outros NIS de seu conhecimento e informações sobre atividades mais buscadas pelos empresários de negócios de impacto social.

4.4 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS (TIPOS DE NEGÓCIOS E POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO LUCRO)

Após a finalização do banco de dados completo com todas as informações propostas na sistematização conforme o Quadro 4, foi possível classificar as empresas por tipos de negócios (Base da Pirâmide; Negócios Inclusivos; Empresas do Modelo B Corp e Negócios de Impacto Social) e seu posicionamento em relação à distribuição dos lucros (com ou sem restrição). Essa análise foi feita a partir dos dados coletados em relação à fundamentação teórica apresentada no estudo.

4.5 ELABORAÇÃO DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por fim, finalizadas as etapas anteriores iniciou-se o cálculo das estatísticas descritivas e então a realização da análise dos resultados obtidos. Do total das 200 empresas consideradas neste estudo algumas dificultaram sua visibilidade pública na busca de informações na sistematização, como: CNPJ; Endereço, Site/Facebook. Entretanto considera-se que todas as etapas obtiveram sucesso com o método proposto.

O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados neste estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o critério proposto, encontraram-se 200 empresas sociais e 23 empresas investidoras viáveis para a pesquisa. A Figura 1 abaixo apresenta o mapeamento total dos negócios de impacto social e investidores no Brasil por região:

FIGURA 1 - Mapeamento de empresas por região.



Fonte: autor.

O resultado é coerente com o esperado, com relação à região do Brasil em que as empresas estão sediadas (Centro-Oeste, Norte, Nordeste, Sudeste e Sul), os resultados apontam que há uma predominância na Região Sudeste (75,5%), principalmente na ci-

dade de São Paulo, resultado já esperado por ser a cidade mais desenvolvida do País, com o maior PIB de R\$ 494,9 bilhões segundo SEADE (2015).

Em relação aos modelos de negócios, a Figura 2 abaixo apresenta o percentual encontrado de cada categoria:

FIGURA 2 – Tipos e formatos organizacionais dos 200 negócios encontrados.



Fonte: autor.

Cooperativas – Foram encontradas seis empresas classificadas como cooperativas neste estudo conforme critério proposto. Um exemplo é a Coohabras, empresa sediada em São Paulo/SP que tem como objetivo ajudar pessoas de baixa renda a conquistar o sonho da casa própria. Para isso, a empresa desenvolveu um método de organização social, educação popular e poupança coletiva.

Base da Pirâmide – Em relação às empresas da Base da Pirâmide (Prahalad), foram encontradas 13 empresas. Um exemplo é a 4You2, empresa sediada em São Paulo/SP que tem como objetivo fornecer cursos de idiomas com preços acessíveis e voltados para as Classes C, D e E.

Negócios Inclusivos – 17 Negócios inclusivos foram encontrados na pesquisa. Uma das empresas é a Hand Talk, empresa sediada em Maceió/AL que é especializada em Tecnologia Assistiva e realiza tradução digital e automática para Língua de Sinais, utilizada pela comunidade surda. A solução oferece ferramentas complementares ao trabalho do intérprete para auxiliar a comunicação entre surdos e ouvintes.

Empresas do Modelo B Corp – Apenas três empresas foram classificadas como parte do Sistema B Corp. Um exemplo é a Avante, empresa sediada em São Paulo/SP que tem como objetivo orientar seus clientes em produtos financeiros e recomendando os mais adequados para a sua vida, desde um cartão pré-pago até um consórcio, crédito consignado, financiamento ou seguro.

Negócios de Impacto Social – Em relação aos negócios de impacto social que não se denominam em outro modelo de negócio foram encontradas 161 empresas. Elas representam a maior parte da coleta realizada neste estudo, e um exemplo é a Treebos, empresa sediada em Guarapari/ES que é um *crowdfunding* aplicado à agricultura sustentável. A empresa atua criando espaços chamados Bosques do Futuro, voltados para o plantio de árvores frutíferas, as quais pertencem (cada árvore) a um usuário/plantador que realizou o plantio via web ou pessoalmente em um dos Bosques.

FIGURA 3 – Negócios com/sem restrição de distribuição de dividendos.



Fonte: autor "Adaptado do Prêmio ICE, 2016".

Na análise de distribuição dos dividendos apresentada na Figura 3 identificou-se que a grande maioria (184 empresas) busca o retorno financeiro de seus investidores. Esse resultado pode indicar que no Brasil a criação dos negócios de impacto social tem um modelo diferente do proposto por Yunus, que defende que o investidor apenas deve receber o retorno de seu investimento e nada a mais.

TABELA 1 – Quantidade de negócios de impacto social criados por ano.

PERÍODO	QUANTIDADE	%
Até 2000	16	8,0%
2001 a 2005	20	10,0%
2006 a 2010	74	37,0%
2011 a 2016	90	45,0%
Total	200	100,00%

Fonte: autor

Em relação à fundação dos negócios de impacto social, os resultados demonstram que a criação dessas empresas alavancou a partir de 2006, pois 45% das empresas encontradas neste estudo foram fundadas entre os anos de 2011 a 2016.

Os NIS apresentam-se como diferentes modelos de empresas ao padrão capitalista tradicional, que visa apenas o lucro para os acionistas, nos últimos dez anos podem ser considerados frequentes como alternativas inovadoras encontradas na economia nacional. A Tabela 1 acima apresenta a quantidade de empresas fundadas em cada período e as porcentagens em relação ao todo encontradas neste estudo.

TABELA 2 – Ramo de atuação dos negócios de impacto social.

RAMO DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE	%
Sustentabilidade	59	29,50%
Educação	37	18,50%
Saúde	24	12,00%
Empregabilidade	17	8,50%
Serviços financeiros	17	8,50%
Plataforma virtual	16	8,00%
Tecnologia assistiva	12	6,00%
Consultoria	9	4,50%
Habitação	5	2,50%
Inclusão digital	4	2,00%
Total	200	100,00%

Fonte: autor.

Na análise do ramo de atividades dos negócios de impacto social foram analisadas 11 categorias diferentes, e as três mais frequentes foram: Sustentabilidade; Educação e Saúde, com 29,5%, 18,5% e 12,0% respectivamente. Pode-se considerar que essas três categorias são as mais comuns em empresas com o intuito dos NIS, que visam combater a desigualdade ambiental/social numa sociedade.

Por outro lado, outras três categorias importantes menos frequentes também aparecem, como: Inclusão Digital, Habitação e Consultoria com 2,0%, 2,5% e 4,5%. Isso pode representar um avanço de modelos utilizados pelos negócios de impacto social, e a incorporação de novas tecnologias e métodos de atuação dessas empresas. A Tabela 2 acima apresenta a quantidade de respostas para cada categoria. Dentro das categorias dos ramos de atuação identificou-se as atividades mais frequentes realizadas pelas empresas e foram classificadas em quatro grupos distintos, que são: Utilização de plataformas, sites e portais interativos; Utilização de aplicativo mobile; Desenvolvimento de novos produtos e Atendimento especializado (pessoas de baixa renda).

O Quadro 5 abaixo apresenta quais são os ramos de atuação que estão presentes nessas atividades e alguns exemplos de empresas atuantes. O Anexo B no final deste trabalho mostra o ramo de atuação, atividade e posicionamento em relação ao lucro de cada empresa sistematizada.

QUADRO 5 – Atividades mais frequentes dos ramos de atuação dos NIS.

ATIVIDADE	INFORMAÇÕES COLETADAS
1- Utilização de Plataformas, Sites e Portais Interativos (22,0%)	Bondetrampo (Empregabilidade)
	Backpacker (Educação)
	Vai voando (Plataforma virtual)
	Saútil (Saúde)
	Catarse (Serviços financeiros)
100 Pepinos (Sustentabilidade)	
2 - Desenvolvimento de novos produtos (16,5%)	Kapa+ EcoProdutos (Empregabilidade)
	IES2 (Educação)
	Pratic (Saúde)
	Urban 3D (Sustentabilidade)
The Products (Tecnologia assistiva)	

3 – Atendimento especializado (Pessoas de baixa renda) (9%)	Plano CDE (Consultoria) Tekoha (Empregabilidade) 4You2 (Educação) Dr. Consulta (Saúde) Artesol (Sustentabilidade) Banco Pérola (Serviços financeiros)
4- Utilização de aplicativo mobile (4,5%)	Monster Joy (Educação) Eruga (Inclusão digital) Colab (Plataforma virtual) Positive Drop (Saúde) Timokids (Tecnologia assistiva)

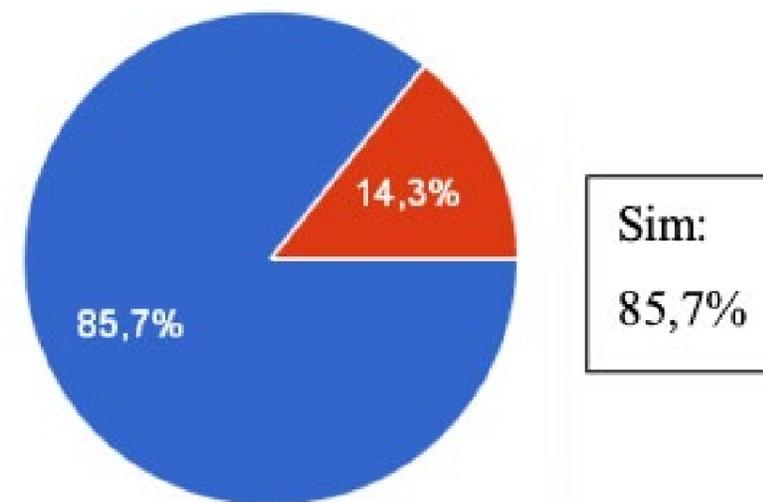
Fonte: autor.

Em relação às atividades mais frequentes realizadas pelos empresários identificou-se que os ramos Saúde e Educação são os únicos que estão presentes nos quatro grupos acima. As informações da base de dados dos NIS indicaram que o uso das novas tecnologias de informação e comunicação, as chamadas TICs, estão em 22% do total de empresas e também o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores com 16,5%. O resultado mostra que os dois grupos estão presentes em boa parte dos NIS brasileiros. Além disso, notou-se que 9% possui um atendimento especializado para pessoas de baixa renda, ou seja, a base da pirâmide. E, finalmente, um quarto grupo de aplicativos aparece com 4,5%.

Com o objetivo de encontrar informações complementares sobre os negócios de impacto social utilizou-se um questionário semiestruturado, que buscou obter indicações de outros NIS, assim como obter informações sobre atividades que os empresários mais têm interesse no mercado. Na terceira etapa da pesquisa foram enviados os questionários por correio eletrônico e mensagem na rede social oficial de cada empresa coletada, conforme detalhado na metodologia desse estudo.

Obteve-se 28 respostas de 181 mensagens enviadas e 85,7% dos empresários indicaram o utras empresas de seu conhecimento, que foi essencial para chegar as 200 empresas neste estudo. Outro resultado apontado foi a questão de participar de uma rede de compartilhamento de informações sobre os NIS, e esses mesmos 85,7% apresentaram que tem interesse e gostariam de participar de uma rede aberta.

GRÁFICO 2 – Empresas que indicaram outros negócios de impacto social.



Fonte: autor.

Em relação às atividades mais buscadas pelos empresários foram identificadas três com maior número de respostas, e a mais frequente foi o "Contato com Investidores e Aceleradoras", e em seguida a "Assessoria Profissional de Marketing", com a mesma quantidade de "Planejamento Estratégico e Posicionamento de Mercado". Essas três atividades foram identificadas como mais requisitadas pelos proprietários dos negócios de impacto social, e pode justificar o quanto esses empresários querem e precisam de apoio e investimento para o crescimento no mercado nacional.

QUADRO 6 – Investidores/aceleradores de negócios de impacto social no Brasil.

ATIVIDADE	INFORMAÇÕES COLETADAS
Artemisia Negócios Sociais(Aceleradora)	A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil.
Endeavor (Aceleradora)	A Endeavor existe para multiplicar o número de empreendedores de alto crescimento e criar um ambiente de negócios melhor para o Brasil.
Yunus Negócios Sociais (Aceleradora)	A Yunus Negócios Sociais Brasil tem como objetivo desenvolver Negócios Sociais pelo País através de seu fundo de investimentos e aceleradora para Negócios Sociais
Vox Capital (Investidora)	A Vox Capital é uma empresa de capital empreendedor que investe em negócios inovadores e de alto impacto que servem a população de baixa renda brasileira com soluções que ajudam a melhorar suas vidas.
Ashoka Empreendedores Sociais (Aceleradora)	A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais.

Al i anca Empreendedora (Aceleradora)	Oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários de todos os setores e idades o apoio de que eles necessitavam para desenvolver os seus negócios.
Instituto Quintessa (Aceleradora)	O Instituto Quintessa é uma aceleradora de Negócios Sociais que, através do apoio às lideranças das organizações, visa consolidar e expandir os negócios no Brasil.
GIFE (Investidora)	O GIFE é uma organização sem fins lucrativos que reúne os principais investidores do País, sendo eles de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária.
Gera Venture Capital (Investidora)	Gera é uma empresa de investimentos focada em educação no Brasil. Investimos em empreendedores de alto potencial para desenvolverem os seus negócios.

Fonte: autor.

O Quadro 6 acima apresenta alguns exemplos de investidores e aceleradores dedicados aos negócios de impacto social na pesquisa. Essas empresas são responsáveis pelo crescimento de muitos negócios de sucesso e buscam organizações que fogem do modelo de negócio convencional para o modelo de NIS. Por sua vez, muitas dessas aceleradoras são empresas sem finalidade lucrativa, e oferecem apoio, como: capital; tecnologia e treinamento gerencial e reconhecimento da marca perante os clientes e parceiros, dentre outros.

O tema dos negócios de impacto sociais ainda é passível de debate enquanto a seus autores, porém os resultados deste estudo mostram sua capacidade de desenvolvimento para a sociedade brasileira ao passar dos anos. Outro ponto relevante do estudo foi a metodologia de "Bola de Neve" utilizada para localizar outros negócios não encontrados inicialmente com os próprios empresários que receberam os questionários, e isso pode demonstrar que muitos apoiam a iniciativa das empresas de se ajudarem para o desenvolvimento de todos.

A partir dos dados obtidos, verificou-se que cada vez mais pessoas e empresários estão interessados e empenhados para empreender de uma forma alternativa, e, como consequência, o modelo de NIS tem um grande potencial de desenvolvimento no Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o tema dos negócios de impacto social está em crescimento nos âmbitos nacional e internacional, acredita-se que a pesquisa pode auxiliar na compreensão de terminologias relacionadas aos NIS, e de uma visão geral entender os tipos de empresas que estão presentes no Brasil.

Em relação às hipóteses da pesquisa, é possível considerar que todas estavam corretas. A participação dos negócios de impacto social no Brasil está em crescimento, conforme apresentado nos resultados anteriormente. A grande maioria dos NIS no Brasil está concentrada na Região Sudeste, especificamente (75,5% do total). Os negócios de impacto social possuem formatos organizacionais diferentes (tipo de negócio), porém todos entendem a necessidade de redução da desigualdade social e da preservação do meio ambiente a partir de estratégias de mercado.

Acredita-se que o trabalho, de caráter misto (qualitativo e quantitativo), atingiu o objetivo geral proposto: desenvolvimento de um mapeamento sobre negócios de impacto social no Brasil para criação de um banco de dados, e também todos objetivos específicos e de acordo com os resultados alcançados, pode-se dizer que a investigação proposta cumpriu também os objetivos específicos.

No início desta pesquisa e conforme levantamento das referências, encontrou-se apenas uma iniciativa realizada em 2011 que tratava do mapeamento de NIS, o qual foi coordenado pelo Plano CDE (um Negócio Social na medida em que realiza projetos para rentabilidade e soluções de outros negócios de impacto) e ANDE Polo Brasil (uma rede internacional de organizações que apoia pequenas empresas, Negócios Sociais e Inclusivos em crescimento em 150 mercados emergentes). Essa pesquisa indicou um total de 140 Negócios Sociais e Inclusivos no Brasil; contudo, não se disponibilizou o banco de dados com as empresas encontradas.

De acordo com a metodologia adotada, os resultados parecem ser um avanço no sentido de disponibilizar mais informações sobre os NIS e de incluir mais organizações neste campo de atuação, visto que o crescimento deste tipo de negócio foi a partir do ano de 2011, ou seja, uma parcela dessas empresas encontra-se na fase inicial de negócio, tratam-se de startups. Esta pesquisa não se resumiu em mapear as empresas e cruzar os bancos de dados existentes, mas foi além, principalmente com a metodologia de "Bola de Neve", para encontrar mais negócios espalhados pelo Brasil.

Na análise da busca de informações complementares sobre os NIS, as três atividades mais relevantes consideradas pelos empresários foram: o "Contato com Investidores

e Aceleradoras", e em seguida a "Assessoria Profissional de *Marketing*", com a mesma quantidade de "Planejamento Estratégico e Posicionamento de Mercado". Esse resultado pode significar um interesse por parte dos empreendedores a se relacionar com empresas investidoras e aceleradoras, e nesse estudo foram encontradas 23 empresas que apoiam os negócios de impacto social.

Em relação aos tipos de negócios encontrados foram classificados cinco modelos das 200 empresas coletadas: Cooperativas (3%); Base da Pirâmide (6,5%); Negócios Inclusivos (8,5%); Empresas do Modelo B Corp (1,5%) e Negócios de Impacto Social (80,5%), e esse resultado pode apresentar as tendências das empresas criadas no Brasil no que se refere a NIS.

Outro ponto relevante é a distribuição de dividendos dessas empresas. Um total de 92% dos negócios encontrados não tem restrição na distribuição de lucros entre os sócios. Esse resultado parece indicar a necessidade de promover mais conexões entre empreendedores, investidores e aceleradoras com o objetivo de disseminar as opções de modelos de negócio que podem ser criados. Os NIS baseados no modelo de Yunus ainda são incipiente no País, mas é possível que tal modelo se expanda ao longo dos anos.

Entre as informações captadas neste estudo, uma delas é a que indica o ramo de atuação dos NIS brasileiros: 29,5% atuam com sustentabilidade e 18,5% trabalham com educação; esses dois tipos de NIS se destacaram no total de dez ramos de atuação. Em relação às atividades mais frequentes realizadas pelas empresas se destacam a utilização de plataformas, sites, portais interativos e o desenvolvimento de novos produtos.

Este resultado parece indicar que o propósito dos negócios de impacto social brasileiros relaciona-se com o desenvolvimento tecnológico e, de fato, à missão no desenvolvimento econômico, social e ambiental do País.

De maneira geral, considera-se importante pontuar uma limitação encontrada na sistematização das empresas no banco de dados. Aproximadamente 32% das empresas encontradas dificultaram sua visibilidade pública na busca de informações, como: Endereço, CNPJ; Site/Facebook. Foram difíceis de encontrar, e isso pode evidenciar, muitas vezes, a falta de capital e de conhecimento técnico para administrar e investir em lojas, pontos comerciais e escritórios e também precariedade no investimento tecnológico, tendo em vista o crescimento da marca perante o mercado.

Em termos de pesquisas futuras, e após o levantamento dos negócios de impacto social no Brasil, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada com as 200 empresas encontradas para a conferência detalhada das informações, assim como a obtenção de novas informações, tais como: se a empresa possui planejamento estratégico; as dificuldades e vantagens de obter uma missão social e ambiental na sua organização e quais fo-

ram os incentivos para o empreendedor optar por esse modelo de negócio. Também promover estudos de casos com organizações congêneres, tais como: Empresas do modelo Sistema B; Negócios Inclusivos; Negócios da Base da Pirâmide; Negócios de Impacto Social e Cooperativas, de tal forma que se possa alcançar uma compreensão aprofundada desse fenômeno.

De fato, são necessárias mais pesquisas que apresentem casos práticos de NIS no Brasil, principalmente focadas em explicar os principais motivos de sucesso e de fracasso dessas organizações, pois assim é possível compreender melhor a forma de gestão dos NIS e por consequência obter estudos que contribuam na compreensão objetiva do impacto social econômico e ambiental dessas organizações. Esse tipo de informação é crucial para o desenvolvimento desse campo no Brasil, especialmente para gerar informações para os investidores que atuam nas aceleradoras, incubadoras e demais formas de inserção de recursos financeiros.

Por fim, acredita-se que a presente pesquisa contribui para o avanço no conhecimento empírico dos negócios de impacto social em função da captação de informações sobre esse tipo de negócio no País. Essa pesquisa também possibilita a criação de uma plataforma aberta ao público interessado nesta temática, ou seja, utilizar o banco de dados com atualizações frequentes como fonte de informação para realização de eventos, aproximação de empresários com investidores e disseminação dos NIS no Brasil.

Nesse sentido, as contribuições deste trabalho proporcionam subsídios para que futuros pesquisadores da área fortaleçam e disseminem a temática dos NIS no País, principalmente com o desenvolvimento de mais estudos de caso, ou seja, com o enriquecimento do conhecimento prático e teórico acerca desse tipo de organização.

7 REFERÊNCIAS

ARTEMISIA. **Quem Somos 2014**. Disponível em <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>>. Acesso em: 19 set, 2014.

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

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

BASTOS, Maria Flávia; VASCONCELLOS, Gláucia Maria; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Redes, Empreendedorismo Social e Negócios Inclusivos: em busca de um

modelo compreensivo sobre inovação no combate à pobreza na América Latina. **ISTR – International Society for Third Sector Research**, v. 9, p. 1-22 2013.

BATTILANA, Julie et al. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Acade my of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

BORZAGA, Carlo; DEPEDRI, Sara; GALERA, Giulia. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 389-409, jul./set. 2012.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. **A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000300004&script=sci_abstract>. Acesso em 16 set, 2014.

DACIN, Peter A.; DACIN, M. Tina; MATEAR, Margaret. **Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here**. Canadá, 2012. Disponível em: <<http://www.econbiz.de/Record/social-entrepreneurship-why-we-don-t-need-a-new-theoryand-how-we-move-forward-from-here-dacin-peter/10009037721>>. Acesso em 14 set, 2014.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; TRACEY, Paul. **Social Entrepreneurship: A Critique and Future** Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0620?journalCode=orsc>>. Acesso em 16 set, 2014. Directions. 2011.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417- 436, 2014.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa; FISCHER, Rosa Maria. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 47, n. 3, p. 473-488, 2012.

GOMES, Michaela Karem Barreto. **O perfil do empreendedor social: A experiência da Artemisia na promoção dos negócios sociais no Brasil**. Campina Grande, 2013. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3926>>. Acesso em 8 set, 2014.

GRASSL, Wolfgang. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

GUTIÉRREZ, Roberto; REFICCO, Ezequiel; TRUJILLO, Diana. **Empresas sociales: una especie en busca de reconocimiento?** Harvard Business School, 2006.

HONEYMAN, Ryan. **The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good**. Berrett-Koehler Publishers, 2014.

IIZUKA, Edson Sadao; WALCHHÜTTER, Seimor; DIAS, Marcello Romani; BARBOSA, Aline dos Santos. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Revisão Crítica e Agenda de Pesquisa**. In: SEMEAD FEA-USP, 2014.

IIZUKA, Edson Sadao; SOUSA, Caio da Silva. **Projeto de Iniciação Científica “Estudo Bibliométrico da Produção Científica sobre Empreendedorismo nos Periódicos de Alto Impacto no Brasil”**. Projeto de Iniciação Científica do Centro Universitário da FEI, 2014.

JÄGER, Urs P.; SCHRÖER, Andreas. Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 5, p. 1281-1306, 2014.

JAPPE, Marcio Luis Miron. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/77740>>. Acesso em: 8 de setembro de 2014.

KICKUL, Jill; TERJESEN, Siri; BACQ, Sophie; GRIFFITHS, Mark. **Social Business Education: An Interview With Nobel Laureate Muhammad Yunus**. 2012. Disponível em <<http://connection.ebscohost.com/c/interviews/83067018/social-business-education-interviewnobel-laureate-muhammad-yunus>>. Acesso em 17 de setembro de 2014.

MATHIAS, Sergio Larruscaim; SAKAI, Celio. **Utilização da Ferramenta Google Forms no Processo de Avaliação Institucional: Estudo de Caso nas Faculdades Magsul**, 2013.

MARTINS, Marília Dos Reis. **Os negócios sociais e o setor cidadão: uma análise sob a ótica do desenvolvimento** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97704/000915425.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 8 set, 2014. humano. Porto Alegre, 2013.

MÁRQUEZ, Patrícia. **Negócios inclusivos en américa latina. Harvard business review**, 2009.

PLANO CDE. **Mapeamento do campo de Negócios Sociais/Negócios Inclusivos**. 2011. Disponível em: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapeamento%20Neg%C3%B3cios%20Sociais_Inclusivos.pdf>. Acesso em: 10 set, 2014.

PLESS, Nicola M. **Social Entrepreneurship in Theory and Practice – An Introduction**. ESADE Business School, Ramon Llull University, Sant Cugat, Spain, 2012. Disponível em <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1533-x>>. Acesso em 15 set, 2014.

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao. **A riqueza na base da pirâmide**. Bookman, Porto Alegre, 2005.

PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL, 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/>>. Acesso em 19 dez, 2015.

PRÊMIO ICE, 2016 – Finanças sociais e Negócios de Impacto. Disponível em: <<http://www.ice.org.br/premioice/2016/>>. Acesso em 27 out, 2016.

PROJETO BRASIL 27, 2014. **O Projeto**. Disponível em: <<http://www.projetoBrasil27.com.br/o-projeto/>>. Acesso em 27 set, 2015.

POLAK, P.; WARWICK, M.; **The Business Solution to Poverty**: designing products and services for Three Billion New Customers. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

SANTOS, Thiago de Sousa; NASCIMENTO, João Paulo de Brito; BORGES, Guilherme de Freitas; MORAES, Aline Freire de Oliveira; TEIXEIRA, Eliane. O artesanato como elemento impulsionador no desenvolvimento local. **VII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, 2010.

SEADE, 2015. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/2015/>>. Acesso em 15/10/2015.

SEBRAE, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-s%C3%A3o-neg%C3%B3cios-sociais>>. Acesso em 15/10/2016.

SEVERINO, **A. Metodologia do trabalho científico**. São Paulo, Cortez, 2014.

TEODÓSIO, Armindo dos S. de S.; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in Brazilian context. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul/set. 2012.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS, 2012. Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/#!diferentes-modelos-de-negcios/>>. Acesso em 16 de outubro de 2016.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN, Laurence. **Building Social Business Models**: Lessons from the Grameen Experience. 2012. Disponível em: <<https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00528385>>. Acesso em 16 set, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA ENVIO AOS EMPRESÁRIOS

1. Conheço outros Negócios Sociais no Brasil?

É preciso que a empresa TENHA FINS LUCRATIVOS, ou seja, não buscamos ONGs, associações e congêneres.

- Sim
 Não

2. Os Negócios Sociais que conheço são os seguintes:

Citar o nome da empresa e, se possível, um contato.

3. Gostaria de participar de uma rede de Negócios Sociais no Brasil?

Participar de encontros, rodada de investimento e apoio, comunicação em rede, sites e portais etc.

- Sim, tenho total interesse.
 Sim, tenho interesse, mas gostaria de mais informações.
 Não tenho interesse.
 Outro:

4. O que pode contribuir para o seu crescimento e a melhoria do seu Negócio Social?

Escolha as alternativas que respondam às suas necessidades profissionais e do seu Negócio Social.

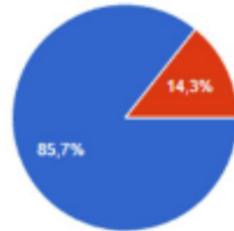
- Treinamentos e Capacitações
 Contato com Investidores e Aceleradoras
 Consultorias de Gestão
 Conhecer modelos e técnicas que aumentem o lucro.
 Pesquisas Profissionais de Mercado
 Apoio Técnico das Universidades
 Assessoria Profissional de Marketing
 Assessoria Profissional em RH
 Conhecer técnicas para Controle e Gestão Financeira
 Assessoria Profissional em Logística
 Planejamento Estratégico e Posicionamento de Mercado
 Consultoria em Branding
 Outro:

5. Gostaria de receber mais informações sobre os Negócios Sociais no Brasil.

Solicitamos o NOME da sua organização, PESSOAS de contato e respectivos E-MAILS para retorno e contato futuro.

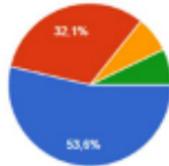
ANEXO A – RESUMO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NO GOOGLE FORMS

1. Conheço outros Negócios Sociais no Brasil?



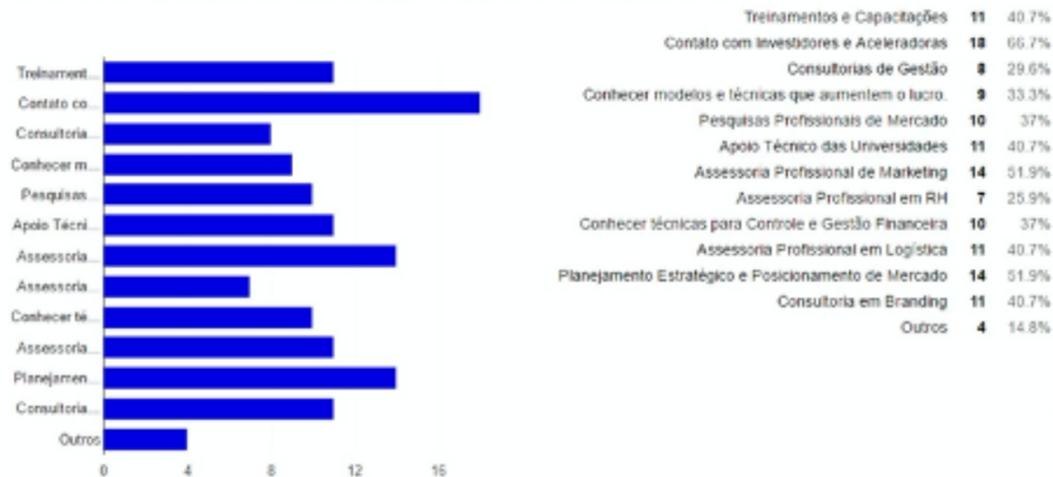
Sim **24** 85,7%
 Não **4** 14,3%

3. Gostaria de participar de uma rede de Negócios Sociais no Brasil?



Sim, tenho total interesse. **16** 53,6%
 Sim, tenho interesse, mas gostaria de mais informações. **9** 32,1%
 Não tenho interesse. **2** 7,1%
 Outros **2** 7,1%

4. O que pode contribuir para o seu crescimento e a melhoria do seu Negócio Social?



ANEXO B – TABELAS DAS EMPRESAS ENCONTRADAS

COOPERATIVAS

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
100 Dimensão	Sustentabilidade	Coleta Seletiva	Cooperativa
Comaru	Sustentabilidade	Coleta Seletiva	Cooperativa
COOFEC'S	Sustentabilidade	Empreendimentos solidários	Cooperativa
Coohabras	Habitação	Cooperativa Habitacional	Cooperativa
COOPA-ROCA	Sustentabilidade	Gerencia de trabalhos artesanais	Cooperativa
JUSTA TRAMA	Sustentabilidade	Confecção de tecidos orgânicos	Cooperativa

NEGÓCIOS INCLUSIVOS

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
2&Meio	Empregabilidade	Corretora de seguros	Com restrição
ARTE DESPERTAR	Saúde	Comunicação artística	Com restrição
EGALITÊ	Tecnologia Assistiva	Recrutamento de profissionais com deficiência	Sem restrição
F123	Tecnologia Assistiva	Software educacional para deficientes visuais	Sem restrição
Fellicia Design e Decoração	Sustentabilidade	Uso sustentável de matérias primas	Sem restrição
FRUTA SA	Sustentabilidade	Produção orgânica de frutas	Sem restrição
GCA - Grupo Carteiro Amigo	Empregabilidade	Solução em entrega de correspondências	Sem restrição
HAND TALK	Tecnologia Assistiva	Software de tradução para Língua de Sinais	Sem restrição
INCLUIR TECNOLOGIA	Tecnologia Assistiva	Equipamentos para pessoas especiais	Sem restrição
Livox	Tecnologia Assistiva	Serviços e treinamentos para pessoas especiais	Sem restrição
Mobile Metrix	Tecnologia Assistiva	Conecta comunidades com produtos e serviços	Sem restrição
OURO VERDE AMAZONIA	Empregabilidade	Agroindústria e extrativismo	Sem restrição
Positive Drop	Saúde	Aplicativo de doadores de sangue	Sem restrição
QUE FALA!	Tecnologia Assistiva	Desenvolve programas de computador	Sem restrição
Rede Asta	Empregabilidade	Criação de canais de venda para artesãos	Sem restrição
Tekoha	Empregabilidade	Criação de canais de venda para artesãos	Sem restrição
The Products	Tecnologia Assistiva	Produtos de design de base tecnológica	Sem restrição

NEGÓCIOS DA BASE DA PIRÂMIDE

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
6o SAÚDE	Saúde	Clínica médica ao idoso	Sem restrição
4You2	Educação	Escola de inglês	Sem restrição
Aventura de Construir	Consultoria	Assessoria e capacitação para microempreendedores	Sem restrição
Case e Café	Empregabilidade	Site de recrutamento de profissionais domésticos	Sem restrição
Clínica Cidadã	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
COS ODONTO	Saúde	Clínicas odontológicas	Sem restrição
Fez ta pronto	Habitação	Produção orgânica de frutas	Sem restrição
Gag	Serviços Financeiros	Investidora de projetos de base da pirâmide	Sem restrição
Kapa+ EcoProdutos	Empregabilidade	Fibras naturais e tecidos ecológicos	Sem restrição
Moradigna	Habitação	Reformas Habitacionais	Sem restrição
Plano CDE	Consultoria	Consultoria administrativa em Classes CDE.	Sem restrição
Policlínica Granato	Saúde	Clínica médica acessível	Sem restrição
Vai voando	Plataforma virtual	Passagens aéreas de compra pré-paga	Sem restrição

EMPRESAS DO MODELO SISTEMA B

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
Aoka	Sustentabilidade	Criação de experiências interculturais	Sem restrição
Avante	Serviços Financeiros	Soluções financeiras para o microempreendedor	Sem restrição
Beraca	Sustentabilidade	Desenvolvimento de tecnologias sustentáveis	Sem restrição

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
EcoSocial	Consultoria	Consultoria, Coaching e Treinamento	Com restrição
100 (Por Cento) Amazonia	Sustentabilidade	Produtos de base florestal renovável	Com restrição
100 Pepinos	Sustentabilidade	Plataforma para reformas e obras	Com restrição
3ID FISIOTERAPIA	Saúde	Fisioterapia especializada para o idoso	Com restrição
A Gente Transforma	Educação	Projeto de criação coletiva	Com restrição
Aegea Saneamento	Sustentabilidade	Tratamento de água	Com restrição
Agesol	Educação	Agência de comunicação	Com restrição
Aliança Empreendedora	Consultoria	Apoia microempreendedores e grupos comunitários	Sem restrição
Amata	Sustentabilidade	Produção de madeira certificada	Sem restrição
Anfib	Sustentabilidade	Mobilidade através do uso de bicicletas	Sem restrição
Artesol	Sustentabilidade	Programa social solidário	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
ASSOBIO	Sustentabilidade	Soluções de reflorestamento	Sem restrição
BACKPACKER	Educação	Plataforma de aprendizagem em idiomas	Sem restrição
Balcão de Empregos	Empregabilidade	Site de recrutamento e seleção de profissionais	Sem restrição
BANCO PÉROLA	Serviços Financeiros	Banco que fornece crédito para classes C,D,E	Sem restrição
Beeconomics	Sustentabilidade	Produção de cosméticos naturais	Sem restrição
Bille	Plataforma virtual		Sem restrição
Bio Fair Trade	Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável ao pequeno produtor	Sem restrição
Biofilica	Sustentabilidade	Comercialização de serviços ambientais	Sem restrição
Bioon	Sustentabilidade	Comércio de produtos orgânicos.	Sem restrição
BIVA	Serviços financeiros	Plataforma de empréstimos entre pessoas	Sem restrição
Bliive	Plataforma virtual	Compartilhamento de experiências de Usuários	Sem restrição
Bondetrampo	Empregabilidade	Site de recrutamento e seleção de profissionais	Sem restrição
Briix	Serviços financeiros	Plataforma de investimentos	Sem restrição
CARBONO ZERO	Sustentabilidade	Serviços de entregas express	Sem restrição
Carlotas	Educação	Soluções através da arte	Sem restrição
Casa Cuca	Educação	Materiais de apoio ao letramento	Sem restrição
Casa de Viver	Empregabilidade	Espaço de Co-working	Sem restrição
Catarse	Serviços financeiros	Plataforma de financiamento coletivo	Sem restrição
CLÍNICA SIM Sua Clínica Popular	Saúde	Serviço de saúde acessível	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
Colab	Educação	Aplicativo fiscaliza as áreas de risco das cidades	Sem restrição
Conecturma	Educação	Plataforma adaptativa de ensino	Sem restrição
Confia ME	Educação	Desenvolvimento de projetos e palestras	Sem restrição
CONTROLLY	Serviços financeiros	Assessoria financeira pessoal	Sem restrição
Cota Comigo	Plataforma virtual	Orçamentos de material de construção	Sem restrição
Cristalino Lodge	Sustentabilidade	Atividades de ecoturismo	Sem restrição
Curuja Educação	Educação	Plataforma de avaliação educacional	Sem restrição
Damha Urbanizadora	Sustentabilidade	Construtora urbanística	Sem restrição
DATAEDUC	Educação	Soluções integradas para educação	Sem restrição
Descarte Correto	Sustentabilidade	Gestão de resíduos tecnológicos e coletas	Sem restrição
DoLadoDeCá	Educação	Conecta profissionais	Sem restrição
DOSSIER DIGITAL	Educação	Serviços Técnicos em Informática	Sem restrição
Dr. Consulta	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
É nois	Educação	Agência de Jornalismo	Sem restrição
Ecco Sustentavel	Sustentabilidade	Soluções ecologicamente corretas	Sem restrição
Eco Service	Sustentabilidade	Energia Solar	Sem restrição
ECOSINTONIA	Sustentabilidade	Soluções de sustentabilidade	Sem restrição
ECTAS	Sustentabilidade	Tratamento de efluentes domésticos	Sem restrição
EduCareer	Educação	Soluções para IES	Sem restrição
EDUKAR	Serviços financeiros	Financiamento em formação profissional	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
EDUSIM	Educação	Plataforma de aprendizagem colaborativa	Sem restrição
Eruga	Inclusão digital	Aplicativo de temas educacionais	Sem restrição
EVOBOOK	Educação	Aulas digitais interativas	Sem restrição
EWALLY	Serviços financeiros	Aplicativo de pagamentos pelo celular	Sem restrição
FÁBRICA DE APLICATIVOS	Educação	Criação de aplicativos	Sem restrição
FACILITA SAÚDE	Saúde	Serviço de saúde acessível	Sem restrição
Favela Jobs	Plataforma virtual	Plataforma divulgação de empregos e cursos	Sem restrição
Gastromotiva Associação Incubadora Social Gastromotiva	Empregabilidade	Cursos de capacitação, eventos em comunidades	Sem restrição
GEEKIE	Educação	Plataforma de estudo pré-vestibular	Sem restrição
Gera	Serviços financeiros	Investidora focada em educação	Sem restrição
GERASOL DO BRASIL	Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável de energia	Sem restrição
Gliconline	Saúde	Acompanhamento de tratamentos	Sem restrição
GOMA	Educação	Espaço de Coworking	Sem restrição
Gooc	Sustentabilidade	Reutilização de pneus	Sem restrição
Greentee	Sustentabilidade	Confecção de tecidos orgânicos	Sem restrição
Guten	Inclusão digital	Aplicativo de leitura divertida e interativa	Sem restrição
Hostel Favela Santa Marta	Habitação	Hostel por um preço acessível população.	Sem restrição
IES2 - Inovação, Educação e Soluções Tecnológicas.	Educação	Desenvolvimento de produtos educacionais	Sem restrição
Impact hub	Empregabilidade	Espaço de trabalho compartilhado	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
INK	Consultoria	Gestão de Projetos Sociais e Ambientais	Sem restrição
Insolar	Sustentabilidade	Energia Solar	Sem restrição
Já Entendi	Educação	Portal informativo pré vestibular	Sem restrição
JOY STREET	Educação	Plataforma de aprendizagem online	Sem restrição
Jucaí	Sustentabilidade	Alimentos Sustentáveis	Sem restrição
KIDOPI	Saúde	Desenvolvimento de sistemas hospitalar	Sem restrição
KIDU	Educação	Plataforma de aprendizagem online	Sem restrição
KIDUCA	Educação	Jogos educacionais	Sem restrição
KONKERO	Serviços financeiros	Portal online informativo em finanças	Sem restrição
Levante Desing	Educação	Soluções colaborativas para empreendedores	Sem restrição
LugarParaFicar	Plataforma virtual	Site de reservas de aluguéis	Sem restrição
LUKA MACHINE	Plataforma virtual	Suporte técnico, manutenção em TI	Sem restrição
Mae Terra	Sustentabilidade	Alimentos Naturais	Sem restrição
Magnamed	Saúde	Soluções de ventilação pulmonar	Sem restrição
Markato	Empregabilidade	Venda de alimentos para festas e lanchonetes	Sem restrição
Masisa	Sustentabilidade	Designer em madeiras	Sem restrição
Maternativa	Plataforma virtual	Portal de empreendedorismo materno	Sem restrição
Menina de Laço	Empregabilidade	Vende acessórios infantis no varejo	Sem restrição
MEPLIS	Saúde	Soluções de saúde no Brasil e exterior	Sem restrição
MERITT	Educação	Portal informativo educacional	Sem restrição
Meu Doutor	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
MGOV	Consultoria	Consultoria em gestão de política públicas	Sem restrição
Monster Joy	Educação	Aplicativo de comunicação	Sem restrição
Morada da Floresta	Sustentabilidade	Soluções socioambientais, cursos, produtos e serviços	Sem restrição
Mov	Serviços financeiros	Investidora em negócios inovadores de impacto	Sem restrição
Mulheres Querem	Empregabilidade	Organização e produção de eventos	Sem restrição
MULTI ORTO	Saúde	Clínica odontológica	Sem restrição
Museus Acessíveis	Consultoria	Consultoria em Acessibilidade Cultural	Sem restrição
Namaste Organicos	Sustentabilidade	Alimentos Naturais	Sem restrição
NBS Rio+Rio	Empregabilidade	Agencia de projetos/ iniciativas em comunidades	Sem restrição
NEOFUTURO	Educação	Atendimento ao ensino público	Sem restrição
NEURO GAMES	Educação	Jogos educacionais	Sem restrição
Next View	Consultoria	Serviço de outsourcing de profissionais de TI	Sem restrição
Ninui	Inclusão digital	Portal de e-commerce	Sem restrição
Nossa Cidade	Sustentabilidade	Desenvolvimento socioeconômico sustentável.	Sem restrição
OLHA A CONTA	Serviços financeiros	Sistema móvel de movimentação financeira	Sem restrição
Papel Semente	Sustentabilidade	Produção de papel artesanal	Sem restrição
Pe deFeijão	Sustentabilidade	Projeto social educacional	Sem restrição
Plantepiramim	Sustentabilidade	Alimentos orgânicos	Sem restrição
Pratic	Saúde	Lentes de contato acessíveis	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO
Primeiro Livro	Plataforma virtual	Produção de Livro	Sem restrição
Profes	Educação	Portal de aulas particulares	Sem restrição
PROGRAMA VIVENDA	Habitação	Reformas Habitacionais	Sem restrição
Prontus	Saúde	Tecnologia aplicada à saúde	Sem restrição
QMÁGICO	Educação	Personalização de ensino e aprendizagem	Sem restrição
QUERO ESSA	Empregabilidade		Sem restrição
Quitei	Plataforma virtual	Site para pagamento de dívidas com descontos	Sem restrição
Raízes Desenvolvimento Sustentável	Sustentabilidade	Experiências de enriquecimento cultural	Sem restrição
Recicla ECO Social	Sustentabilidade	Produção de produtos plásticos	Sem restrição
Reciclatech	Sustentabilidade	Proteção ambiental	Sem restrição
Recicleiros	Sustentabilidade	Soluções para resíduos sólidos	Sem restrição
Rede Annapurna	Sustentabilidade	Produção caseira de alimentos	Sem restrição
Retalhar	Sustentabilidade	Soluções socioambientais de resíduos têxteis	Sem restrição
Saladorama	Saúde	Acesso à alimentação saudável	Sem restrição
Sambazon	Sustentabilidade	Produção de produtos orgânicos	Sem restrição
SAÚTIL	Saúde	Buscador de informações pública de saúde	Sem restrição
Sementes Brilhantes	Tecnologia assistiva	Atividades de estimulação da função cognitiva	Sem restrição
SEMENTES DE PAZ	Sustentabilidade	Produção de produtos ecológicos e alimentos	Sem restrição
Sicoob Saromcredi	Serviços financeiros	Sistema financeiro cooperativo	Sem restrição
SINAPSE VIRTUAL	Inclusão digital	Aplicativo de Games	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO
Socioambiental Consultores Associados	Sustentabilidade	Serviços de saneamento e controle de poluição	Sem restrição
SOLIDARIUM	Sustentabilidade	Produção de manufatura	Sem restrição
TA NA HORA Sa de Digital	Saúde	Gestão de comunicação interativas	Sem restrição
Tamboro	Educação	Inovação em metodologias de ensino	Sem restrição
Tc Urbes	Consultoria	Consultoria em Planos e projetos em mobilidade	Sem restrição
Terpenoil	Sustentabilidade	Produção de ativos naturais	Sem restrição
Terra Nova	Sustentabilidade	Regularização Fundiária Sustentável	Sem restrição
Terracycle	Sustentabilidade	Destinação correta de resíduos	Sem restrição
TICEDUCA	Educação	Inovação em metodologias de ensino	Sem restrição
Timokids	Tecnologia assistiva	Aplicativo com conteúdo infantil	Sem restrição
To Life	Saúde	Soluções tecnológicas a saúde	Sem restrição
TOGARANTIDO	Serviços financeiros	Plataforma online de venda de seguros	Sem restrição
Treebos	Sustentabilidade	Agricultura sustentável	Sem restrição
TREINA LINK	Educação	Capacitação profissional online	Sem restrição
Tribanco	Serviços financeiros	Banco que fornece crédito para empresas e pessoas	Sem restrição
Turismo Consciente	Sustentabilidade	Operadora de turismo	Sem restrição
Urban 3D	Sustentabilidade	Desenvolve matéria-prima e sistemas de construção	Sem restrição
Velimobi	Sustentabilidade	Projetos sustentáveis urbanos	Sem restrição

NOME DA EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	ATIVIDADE	POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO À DISTRIBUIÇÃO DOLUCRO
Vestiu Bem	Plataforma virtual	<i>E-commerce</i> de moda	Sem restrição
Vitesoft	Plataforma virtual	Criação de sistemas de espaços publicitários	Sem restrição
VOX CAPITAL	Serviços financeiros	Investidora em negócios inovadores de impacto	Sem restrição
Vuelo	Sustentabilidade	Criações reinventadas/sustentáveis de roupas	Sem restrição
Web Scientia	Plataforma virtual	Plataforma de estudos	Sem restrição
WIKIMAPA	Plataforma virtual	Mapa virtual colaborativo	Sem restrição
WORKS	Educação	Curso <i>on-line</i> para microempreendedores	Sem restrição
Wpensar	Tecnologia assistiva	Sistema <i>on-line</i> de fluxo de documentos	Sem restrição
WTT	Plataforma virtual	Soluções tecnológicas sociais e ambientais.	Sem restrição
XMILE LEARNING	Educação	Jogos educacionais	Sem restrição
Y Generation	Educação	<i>E-learning</i>	Sem restrição
Zap Saude	Saúde	Clínicas médicas populares	Sem restrição
Zuggi	Tecnologia assistiva	<i>Software</i> que filtra conteúdos inadequados	Sem restrição
MedCloud	Saúde	Gerenciamento de dados de saúde	Sem restrição



AVALIADORES 3ª EDIÇÃO

Agradecemos aos avaliadores da 3ª Edição do Prêmio Academia ICE.

PROFESSORES

- Alessandro Faria
- Ana Lucia Jansesn de Mello
- Angelica Rotondaro (Univ. St. Gallen)
- Ariadne Scalfoni Rigo
- Claudia de Salles (Unisinos)
- Clécio Magalhães do Vale
- Edgard Barki (FGV)
- Elisa Larroudé (FGV)
- Fernando Burgos (FGV)
- Geraldino Carneiro de Araújo
- Geraldo Campos
- Gilberto Ribeiro de Oliveira Filho
- Graziela Dias Alperstedt (UDESC)
- Graziella Comini (FEA-USP)
- Ismael Rocha (ESPM)
- Ivana Aparecida Ferrer Silva (UFMT)
- Katianny Gomes Santana Estival (UESC)
- Luis Soares (UFC)

- Macir Bernardo (Univ. Anhembi Morumbi)
- Marcelo Marinho Aidar (FGV)
- Marcus H Nakagawa (ESPM)
- Maria Flávia Diniz Bastos Coelho Duarte (Inst. Una)
- Tania Limeira (FGV)

ESPECIALISTAS DO CAMPO

- Carla Duprat (Intercement)
- Daniella de Souza Dolme
- Deise Hpjek (Ashoka)
- Haroldo da Gama Torres (Din4mo)
- Krishna Aum de Faria (Sebrae)
- Luciana Aguiar (PNUD)
- Luis Fernando Guggenberger (Vedacit)

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



