



6^a EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

TRABALHOS VENCEDORES



FUNDO
VALE

ICE



cosan

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

Academia ICE

A168p

Prêmio Academia ICE [livro eletrônico] : trabalhos vencedores
6a edição / Academia ICE. – São Paulo, SP: Instituto de
Cidadania Empresarial, 2021. – (Prêmio Academia ICE; v. 6)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-80811-07-6

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

6^a EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

TRABALHOS VENCEDORES





ÍNDICE

- 1 APRESENTAÇÃO..... 7
- 2 **A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO DE IMPACTO SOCIAL POR INVESTIDORES DE IMPACTO E EMPREENDEDORES SOCIAIS BRASILEIROS** 9
- 3 **LIDANDO COM *TRADE-OFFS* DE SUSTENTABILIDADE EM NEGÓCIOS DE IMPACTO: ESTRATÉGIAS PARA ACOMODAÇÃO** 43
- 4 **IMPACTOS DO MICROCRÉDITO: EVIDÊNCIAS DE UMA ABORDAGEM QUASIEXPERIMENTAL COM EMPREENDEDORES DA AVANTE**..... 79
- 5 **COOPERATIVAS DE CRÉDITO COMO NEGÓCIOS DE IMPACTO: O CASO DA SICOOB CREDICHAPADA** 113
- 6 **PARCERIAS ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL E GRANDES EMPRESAS: ANÁLISE DE CASOS NO RS**..... 149
- 7 A COLABORAÇÃO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO NO ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) DA AGENDA 2030 179



APRESENTAÇÃO

Em 2020, o **Prêmio Academia ICE** chega a sua 6ª Edição, realizado pelo Instituto de Cidadania Empresarial, com o apoio do Fundo Vale e Cosan. O Prêmio tem por objetivo reconhecer e estimular a produção de pesquisas acadêmicas relacionadas a agenda de *Investimentos e Negócios de Impacto*. Nesta publicação você poderá conhecer os seis artigos vencedores das três categorias: graduação, mestrado e doutorado.

Os trabalhos finalistas abordam temáticas relevantes e caras ao ecossistema de impacto, tais como: parcerias entre Negócios de Impacto (NI) e grandes empresas, a colaboração dos NI com ODSs, os impactos do microcrédito, cooperativas de crédito como NI, a construção do significado do impacto social para investidores de impacto e empreendedores sociais, e como lidar com *trade-offs* de sustentabilidade em NI.

Com suas inscrições encerradas no dia 31 de março, semanas após o início da quarentena devido ao Covid-19, esta edição foi impactada pelo fechamento das escolas e alguns estudantes não puderam participar por falta de documentação comprobatória. Diante deste cenário, consideramos significativo o número de inscrições 49 (graduação - 45%, mestrado - 35% e doutorado - 20%), apesar de não ter refletido em um aumento em relação ao ano anterior seguindo o histórico do Prêmio.

O Prêmio foi idealizado pela *Rede de Professores da Academia ICE* em 2014 visando estimular a produção brasileira na agenda. Nesta edição, quase 60% dos inscritos foram da região Sudeste, seguido por Sul (17%), Nordeste (14%) e Centro-Oeste (10%). Não tivemos nenhum inscrito da região Norte. A grande maioria dos inscritos foram oriundos de IES públicas (60%). E 80% dos orientadores não faziam parte da Rede.

Agradecemos a contribuição da Profª Drª Rachel Cavalcanti Stefanuto à frente da coordenação técnica desta iniciativa pela dedicação, desde a construção do regulamento à supervisão do processo avaliativo.

Celebramos a conquista dos estudantes e orientadores vencedores e reconhecemos todos que se inscreveram para participar desta edição.

Desejamos uma ótima leitura!

Equipe Academia ICE



1º LUGAR DOUTORADO
NADIR FRANÇA



Orientadora
Graziella Maria Comini

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO DE IMPACTO SOCIAL POR INVESTIDORES DE IMPACTO E EMPREENDEDORES SOCIAIS BRASILEIROS¹

USP – Universidade de São Paulo

¹ Título original da tese: The meaning-making of social impact in the academic and practitioners' discourses / A construção do significado de impacto social nos discursos acadêmicos e profissionais.

RESUMO

O construto *impacto social* tem moldado debates e influenciado a tomada de decisões em muitos segmentos da sociedade. Apesar de toda a sua relevância, pouco se sabe sobre a evolução do debate sobre impacto social na agenda acadêmica e, da mesma forma, sobre como se dá a construção de significados de impacto social por parte de profissionais. Este trabalho aplica lentes construtivistas para desvelar o significado de impacto social para investidores de impacto e empreendedores sociais brasileiros. A nossa revisão estruturada de literatura revela três classificações diferentes de impacto social presentes na pesquisa acadêmica: impacto social como uma força dinâmica; impacto social como um efeito colateral do desenvolvimento; e impacto social como uma métrica de desempenho. Além das diferenças, já esperadas, nos diferentes campos de pesquisa, também observamos regularidades: impacto social é entendido como mensurável, multifacetado e dependente de interação. Quando se trata dos discursos de investidores de impacto e empreendedores sociais, verificamos que as diferenças no processo de significação do impacto social influenciam a forma como os problemas sociais são compreendidos, o desenho de soluções, as métricas para avaliar tais soluções e, conseqüentemente, as relações investidor-investido.

PALAVRAS-CHAVE: Impacto social. Construtivismo social. Análise de discurso. Investimento de impacto. Empreendedorismo social.

1 INTRODUÇÃO

Impacto social. Negócios de impacto social. Investimento de impacto. Estes termos são centrais para as discussões sobre abordagens inovadoras para a resolução de problemas sociais e ambientais. Impacto social está também no centro de muitos debates que envolvem organizações públicas e privadas, assim como aquelas que combinam elementos de ambos os setores. Mais que isso, as noções de impacto social influenciam como essas organizações desenham suas missões, seus modelos de negócios, projetos e processos de avaliação.

Pesquisadores e acadêmicos também se interessam em discutir impacto social. O número crescente de publicações que discutem e avaliam o impacto social de políticas ou iniciativas (CAMERON; MISHRA; BROWN, 2015) é uma evidência do foco dos pesquisadores, acadêmicos e não acadêmicos, neste tópico. Além disso, a comunidade acadêmica se interessa em discutir o impacto social de suas próprias pesquisas (DEERY; JAGO; FREDLINE, 2012; LAZZARINI, 2017; LIMA; WOOD, 2014).

Apesar do apetite, tanto da sociedade civil quanto da comunidade acadêmica, para discutir o tema impacto social, pouco se sabe sobre como pesquisadores e organizações alcançam seus entendimentos de impacto social. Estudar como esses entendimentos são construídos é valioso para as organizações quando, por exemplo, lidam com múltiplas partes interessadas, ou quando desenham processos de avaliação e precisam alinhar o que é importante para as partes envolvidas.

Reconhecendo a natureza construtivista do termo impacto social, este trabalho tem o objetivo de estudar *como se constroem os significados de impacto social*. Começamos com um levantamento da literatura sobre o tópico, para entender os principais desenvolvimentos e debates da agenda acadêmica sobre impacto social. A literatura analisada fornece direcionamentos sobre o desenvolvimento histórico, contradições teóricas ou mesmo consonâncias nas definições de impacto social existentes. Além disso, estes trabalhos revelam uma escassez de estudos mais subjetivos e interpretativos, menos interessados em julgar o alcance e a qualidade das políticas e iniciativas orientadas por impacto social, mas sim em compreender *como se desenvolve o processo de construção de significado de impacto social em diferentes contextos*.

Este é o nicho que este artigo aborda. Mais especificamente, nossa exploração empírica investiga como impacto social é discursivamente construído por investidores de impacto e empreendedores sociais brasileiros.

Para tanto, este estudo se baseia no paradigma construtivista (BERGER; LUCKMANN, 2014; GERGEN, 2015; GUBA; LINCOLN, 1994) e aplica a Abordagem da Sociologia do Conhecimento aplicada ao Discurso – SKAD (KELLER, 2012, 2018) para analisar os discursos dos investidores de impacto e empreendedores sociais brasileiros no campo das microfinanças.

Empresas sociais adotam mecanismos de mercado para melhorar as condições das populações marginalizadas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), enquanto os investidores de impacto oferecem mecanismos financeiros para possibilitar as inovações e soluções propostas pelas empresas sociais (JAQUIER, 2016). Ao mesmo tempo em que o impacto social conecta os atores envolvidos nessas iniciativas (ou seja, investidores e investidos), o termo e sua utilização são muitas vezes alvo de jogos de linguagem (GERGEN, 2015; WITTGENSTEIN, 1986) entre as partes. Por exemplo, os atores devem chegar a uma compreensão comum do que significa medir, criar ou ampliar o impacto social.

Este estudo conclui que, embora os investidores de impacto estudados entendam impacto social de uma forma quase equivalente, os seus discursos se originam em pontos de vista distintos e seguem lógicas diferentes. Essas diferenças têm importantes implicações práticas em suas atividades diárias, especialmente nos principais desafios percebidos, nos objetivos que visam atingir com seus investimentos e no seu posicionamento no ecossistema. Por outro lado, a construção discursiva de impacto social pelos empreendedores sociais analisados parte de um ponto semelhante, ou seja, da intenção de superar as barreiras enfrentadas pelas pequenas empresas para acessar linhas de microcrédito. Contudo, os empreendedores sociais caracterizam o impacto social das potenciais soluções para este problema de forma diferente. O contraste observado na sua construção de impacto social influencia bastante a solução que oferecem, especialmente no que diz respeito a escala, escopo e público-alvo. A relevância dos achados desse estudo reside na observação de como as diferenças no processo de significação do impacto social influenciam a forma como os problemas sociais são compreendidos, bem como o desenho de soluções e, conseqüentemente, nas métricas para avaliar tais soluções. Além disso, este estudo levanta questões sobre como os diferentes significados do impacto social moldam as relações entre investidor-investido.

O restante deste trabalho está organizado da seguinte forma: na Seção 2, apresentamos uma revisão estruturada da literatura acadêmica sobre impacto social. O contexto da pesquisa é apresentado na Seção 3, seguido do desenho da pesquisa (Seção 4). Na Seção 5, apresentamos os resultados, antes de discutir os achados na Seção 6. Concluímos o trabalho com reflexões finais e direcionamentos para estudos futuros (Seção 7).

2 A EVOLUÇÃO DO DEBATE E AS DIFERENTES CLASSIFICAÇÕES DE IMPACTO SOCIAL NA PESQUISA ACADÊMICA

Considerando que os debates acadêmicos apoiam outros discursos (GERGEN, 2015), argumentamos que os importantes *insights* podem ser obtidos com a compreensão das abordagens conceituais e paradigmáticas em torno da construção do impacto social, bem como os principais debates entre os campos de investigação. Para preencher esta lacuna, apresentamos uma revisão estruturada de literatura para investigar o estado da arte da pesquisa sobre o impacto social.

Nossa análise longitudinal dos principais desenvolvimentos na pesquisa sobre impacto social mostra que a primeira utilização do termo impacto social registrada pelo ISI Web of Science (ISI WOS) data de 1938. Ao longo dos anos, o crescimento do número de publicações que utilizam o termo impacto social apresenta múltiplas características. Até os anos 70, houve um crescimento sublinear, com apenas uma publicação por ano. Entre 1970 e 2005 houve um crescimento linear, e de 2005 a 2016 houve um crescimento aparentemente exponencial no interesse pelo impacto social, expresso pelo número de publicações sobre o tema. Observamos também que a discussão sobre o impacto social acontece, predominantemente, nas Ciências Sociais até a segunda metade dos anos 90. A partir dos anos 2000, impacto social passa a ser um tema também relevante nas Ciências Ambientais e da Saúde. Observamos também uma transição dos debates entre áreas de pesquisa mais específicas. A discussão sobre o impacto social nas Ciências Sociais está inicialmente sob o guarda-chuva da Psicologia e, a partir do final dos anos 2000, torna-se mais concentrada nas áreas de Negócios e Economia. Da mesma forma, nas Ciências Ambientais e da Saúde, a discussão migra de disciplinas relacionadas à medicina e saúde para aquelas relacionadas à biologia e à ecologia.

Uma análise mais detalhada dos estudos sobre o impacto social publicados até 2016 mostra que, em grande medida, os estudos sobre impacto social são hipóteses quantitativas, análises baseadas em estatísticas ou proposições objetivas de diretrizes, quadros e métricas para avaliar o impacto social. Além da predominância de lentes objeti-

vas de pesquisa, observamos que os autores destacam lacunas de outras agendas de pesquisa, bem como de estudos que revisem o estado da arte da pesquisa em impacto social. Autores de diferentes áreas – como avaliação de impacto, turismo e negócios – apontam a importância de lentes de pesquisa mais subjetivas e interpretativas ao lidar com dados de impacto social (DEERY; JAGO; FREDLINE, 2012; SARGENT; AHMED, 2017). Os estudos interpretativos podem lançar luz sobre o contexto em que o impacto social é utilizado e sobre como se dão os seus processos de criação de significado. Consequentemente, estas lentes de pesquisa mais subjetivas podem ajudar a complementar os estudos objetivos, tendo em conta as complexidades sociais envolvidas nas discussões sobre impacto.

2.1 OS PRINCIPAIS DEBATES ACADÊMICOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL

Observamos que muitas áreas de conhecimento têm contribuído para o debate acadêmico sobre o impacto social, o que leva a uma rápida expansão e diversificação das discussões. Nossa revisão de literatura também revela que, pelo menos, três noções diferentes de impacto social emergem nos debates acadêmicos: impacto social como uma força dinâmica; impacto social como um efeito colateral do desenvolvimento; e impacto social como uma métrica de desempenho.

IMPACTO SOCIAL COMO UMA FORÇA DINÂMICA

O debate teórico pioneiro sobre o impacto social foi proposto por Bibb Latané, que publicou especialmente nas áreas de Psicologia e Comunicação. O autor destaca-se tanto pelo número de estudos centrados no impacto social como, mais especificamente, pela sua contribuição teórica seminal para o tema (LATANÉ, 1981). A Teoria do Impacto Social de Latané especifica o efeito de outras pessoas (a fonte do impacto) sobre um indivíduo (o alvo do impacto). O contexto da discussão de Latané é o pressuposto ecossistêmico de que, como animais sociais, as pessoas são interdependentes e, inevitavelmente, afetarão ou serão afetadas por outros. Portanto, é quase consequente que as classificações de impacto social da Latané incluem todo um espectro de experiências individuais, como ilustrado a seguir:

Impacto Social é qualquer uma da grande variedade de mudanças nos estados fisiológicos e nos sentimentos, motivos e emoções subjetivos, cognições e crenças, valores e comportamentos, que ocorrem em um indivíduo, humano ou animal, como resultado da presença ou ações reais, implícitas ou imaginárias de outros indivíduos.

(LATANÉ, 1981, p. 343, tradução nossa)

Latané classifica o impacto social como um conceito multifacetado, que representa uma grande variedade de mudanças, de diferentes tipos (LATANÉ, 1981). A natureza destas mudanças depende das forças ou influências sociais entre os seres humanos ou outros animais – estes sujeitos são a fonte e os destinatários do impacto social. De acordo com Latané (1981), o efeito do impacto pode se manifestar em formas tão diversas como atratividade, constrangimento, inibição, raiva e/ou culpa. Além disso, o impacto social é atemporal ou sem espaço – o pressuposto é que mesmo a potencial presença ou ação de outras pessoas pode influenciar os indivíduos.

A Teoria do Impacto Social de Latané se desdobra em outros estudos por quase duas décadas. O autor aprofundou sua contribuição teórica (NOWAK; SZAMREJ; LATANÉ, 1990) e publicou vários estudos aplicados e interdisciplinares sobre sua abordagem do impacto social (LATANÉ, 1996; LATANÉ; WOLF, 1981). Ao longo dos anos, as classificações utilizadas para caracterizar os atores de impacto social evoluem para se tornarem cada vez mais abrangentes. Inicialmente, apenas indivíduos e animais são considerados pela teoria de Latané como fontes que afetam as mudanças nos alvos passivos. Mais tarde, quando Latané propõe a Teoria Dinâmica do Impacto Social (LATANÉ, 1996), a lista de fontes inclui atores inorgânicos, enquanto os alvos podem ser reativos ao impacto recebido. Isso produz uma definição de impacto social que poderia, por exemplo, apoiar a compreensão e a possível previsão dos efeitos (ou o impacto social) da tecnologia da comunicação na sociedade.

IMPACTO SOCIAL COMO EFEITO COLATERAL DO DESENVOLVIMENTO

O debate sobre o impacto social como efeito colateral do desenvolvimento é observado principalmente na literatura sobre a avaliação de impacto social. Destacamos especialmente o trabalho de Freudenburg (1986), como discussão seminal, assim como os estudos de Frank Vanclay (VANCLAY, 2002, 2006), o autor mais prolífico sobre o tema nas áreas das Ciências Ambientais e da Saúde.

O debate sobre avaliação de impacto social, mais proeminente a partir dos anos 70, surge como uma resposta ao estabelecimento de legislações ambientais (FREUDENBURG, 1986), especialmente nos Estados Unidos. Freudenburg (1986) destaca que os impactos sociais são as consequências potenciais que as populações humanas experimentam como resposta de “alguma linha de ação” (FREUDENBURG, 1986). Estas linhas de ação referem-se aos chamados projetos de desenvolvimento ou, nas palavras de Freudenburg (1986, p. 451), “projetos de construção, particularmente projetos de desenvolvimento energético, em grande escala, em áreas rurais”.

Apesar de estar particularmente interessado nos impactos sociais negativos de tais projetos, é digno de nota que a literatura de avaliação atribui a noção de desenvolvimento a tais projetos, o que implicitamente transmite uma mensagem positiva. Assumindo que o desenvolvimento é benéfico e necessário, as intervenções de construção são então indispensáveis. Neste sentido, estes projetos são concebidos com boas intenções, mas terão, inevitavelmente, impactos negativos.

No início dos anos 2000, os estudos de avaliação e impacto ampliam o espectro de possíveis definições de impacto social e reconhecem uma natureza relativista no termo. Neste processo, é notável o trabalho de Vanclay (2002) sobre conceituação de impactos sociais. Ao rever conceitos e listas anteriores de impacto social, observamos dois marcos importantes na conceptualização do impacto social no trabalho de Vanclay.

Primeiro, o autor considera todos os efeitos secundários do desenvolvimento como impacto social, sejam eles intencionais ou não intencionais, positivos ou negativos. Segundo, Vanclay (2002) diferencia os impactos sociais e as mudanças sociais. O autor afirma que as mudanças sociais não são, em si mesmas, impactos, mas variáveis intervinientes que, sob certas condições, podem levar a impactos. Na concepção apresentada em Vanclay (2002), a mudança social é um processo, um movimento, definido pelo projeto e pelas políticas. Por outro lado, os impactos sociais são experiências, num sentido individual, que podem ser identificadas ao observar cadeias causais e iterações de mudanças sociais durante intervenções planejadas.

Observamos também uma tensão na legitimação das dimensões sociais nos estudos de impacto. Por exemplo, Lockie (2001) argumenta que a mentalidade tecnocrática dominante influencia as definições de impacto social dos campos ao orientar tais definições para medidas objetivas. Em segundo lugar, e mais importante, Lockie (2001) salienta que este estado de coisas negligencia dimensões subjetivas igualmente importantes do impacto social, tais como mudanças culturais, tal como sugerido por Burdge et al. (1995).

Ao observar que as posições de poder e interesses daqueles que estão na vanguarda dos projetos de desenvolvimento influenciam o que é considerado legítimo ou não, Lockie (2001) atribui um caráter construtivista e fluido aos conceitos de impacto social. A autora apresenta o impacto social como um conceito construído, ou seja, resultado de um processo relacional entre as comunidades afetadas e os proponentes do desenvolvimento. Ainda sobre a construção do impacto social, Lockie (2001) aponta o papel desempenhado pela interação (ou seja, durante os processos de conflito e negociação) entre as partes interessadas. A autora atesta a coerência desta visão com a teoria da ação comunicativa de Habermas (1984), ao sugerir que o impacto social é construído através de um processo racional de deliberação comunicativa.

Em trabalhos mais recentes do campo da avaliação, como em Esteves, Franks e Vanclay (2012), notamos que a discussão sobre impacto social ainda se concentra nos efeitos secundários tecnocráticos, positivos e negativos do desenvolvimento. Além disso, a literatura de avaliação reforça a noção de que o impacto social pode não só ser previsto, mitigado ou aumentado, mas também gerido ao longo do ciclo de vida do desenvolvimento.

IMPACTO SOCIAL COMO MÉTRICA DE DESEMPENHO

O debate sobre impacto social como métrica de desempenho emerge, especialmente, em estudos sobre a eficácia de produtos, serviços ou iniciativas focadas na solução de problemas sociais. Observamos essa discussão principalmente na literatura de negócios, economia e de engenharia e, mais especificamente, em trabalhos relacionados ao tema empreendedorismo social. Destacamos três estudos para entender como o impacto social é abordado na literatura sobre empreendedorismo social.

Bloom e Smith (2010) discutem os fatores impulsionadores para escalar impacto social, enquanto Stevenson et al. (2018) propõem uma métrica universal para avaliar o impacto social de produtos que visam aliviar a pobreza, e Khare e Joshi (2018) mapeiam os determinantes do impacto de uma empresa social. Estes trabalhos caracterizam o impacto social como uma realização que organizações orientadas ou iniciativas por objetivos sociais visam alcançar (BLOOM; SMITH, 2010). Mais especificamente, o impacto social é entendido como a medida em que essas empresas têm sucesso ou fracasso em satisfazer as necessidades de um determinado indivíduo ou em resolver uma questão social.

Estes trabalhos contextualizam o seu diálogo na literatura do empreendedorismo social dos últimos vinte anos. Além das referências acadêmicas, os autores se referem ao trabalho de organizações estreitamente envolvidas na "melhoria das condições sociais subdesenvolvidas" (STEVENSON et al., 2018), como as Nações Unidas e o Banco Mundial.

Uma observação-chave sobre como os textos analisados qualificam ou tipificam o impacto social é a falta de uma definição explícita na maioria dos trabalhos relacionados ao empreendedorismo social em nossa base de dados. Em geral, os autores tratam o termo impacto social como se ele tivesse um significado claro e amplamente consensual. No entanto, nas definições indiretamente ou implicitamente identificadas nos estudos analisados, observamos que o significado do impacto social está imbuído de uma lógica de gestão e eficiência, o que orienta os autores a verem o impacto social como uma métrica, às vezes até usando o termo impacto social como sinônimo de valor social e sucesso social.

Em resumo, nossa revisão sobre o estado da arte da pesquisa sobre impacto social revela a natureza diversa e construtivista dos conceitos de impacto social. Embora o processo de construção do impacto social se desenrole de forma diferente dependendo do campo de pesquisa, podemos destacar importantes regularidades em toda a literatura destes diferentes tópicos. Em particular, encontramos os seguintes atributos comuns sobre as diferentes noções de impacto social:

- Impacto social é mensurável: as discussões tendem a focar na estimativa ou medição da magnitude do(s) impacto(s) social(ais);
- Impacto social é multifacetado: as discussões destacam a natureza complexa do impacto social, que é produzido, estimado ou alcançado por meio das diversas forças, recursos ou dimensões inerentes aos fenômenos em discussão;
- Impacto social é dependente da interação: as diferentes forças, recursos ou dimensões que convergem para o impacto social são interdependentes e influenciam-se e afetam uns aos outros;

Os trabalhos revistos fornecem *insights* valiosos sobre os desenvolvimentos históricos, contradições teóricas ou mesmo contestam as definições de impacto social existentes. Além disso, estes trabalhos revelam escassez de estudos mais subjetivos e interpretativos, menos interessados em julgar o alcance e a qualidade das políticas e iniciativas orientadas pelo impacto social, mas sim em compreender *como* se desenrola o processo de criação de sentido do impacto social em diferentes contextos. A nossa exploração empírica, apresentada a seguir, busca contribuir para este debate.

3 CONTEXTO DA PESQUISA

Neste trabalho estudamos como o impacto social é construído no contexto do ecossistema brasileiro de finanças sociais. Nesta seção, apresentamos um panorama conceitual das empresas sociais e dos investimentos de impacto, que são as definições-chave para entender o contexto desta pesquisa.

A definição de empresas sociais varia de acordo com a sua origem. De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2012), há três definições dominantes de empresas sociais: a europeia, a norte-americana e a dos países em desenvolvimento. Na visão europeia, a noção de empresas sociais refere-se às instituições da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana considera as instituições privadas que visam à resolução de problemas sociais enquanto operam em uma lógica de mercado. Finalmente, sob o ponto de vista dos países em desenvolvimento, as empresas sociais são iniciativas

de mercado que se concentram na redução dos níveis de pobreza e/ou na melhoria das condições das populações marginalizadas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Embora reconheçamos que existem múltiplas definições de empresas sociais, destacamos que esta última definição é mais adequada para os temas analisados neste trabalho.

As empresas sociais podem ser também caracterizadas sob o espectro da distribuição dos lucros. Em um extremo do espectro, há empresas que dividem seus lucros com os investidores, pagando dividendos (CHU, 2007). No lado oposto, há as empresas sociais que reinvestem totalmente seus lucros no negócio (YUNNUS, 2011). Independentemente de onde, neste espectro, se posiciona um empreendimento social, a maioria deles enfrenta o mesmo desafio: ser financeiramente sustentável, ao mesmo tempo em que geram valor social e ambiental (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

As empresas sociais geralmente recorrem a mecanismos como os investimentos de impacto para obter o financiamento necessário para as suas operações. Se financiadas por meio de investimentos de impacto, as empresas sociais devem proporcionar retornos financeiros aos seus investidores, ao mesmo tempo em que resolvem um problema social (JAQUIER, 2016).

A lógica por trás do investimento de impacto está na utilização de mecanismos financeiros tradicionais para fomentar o desenvolvimento social. A Rede Global de Investimento de Impacto (em inglês, Global Impact Investing Network, GIIN), por exemplo, define os investimentos de impacto como "investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto social e ambiental juntamente com um retorno financeiro. Os investimentos de impacto podem ser feitos em mercados emergentes e desenvolvidos e têm a intenção de serem mensuráveis" (GIIN, 2017 – website).

De acordo com Jaquier (2016), os investimentos de impacto nas empresas sociais devem cumprir três critérios: 1) a intencionalidade de abordar problemas sociais específicos, que devem estar no centro das decisões de investimento; 2) o compromisso em medir, avaliar e gerir o impacto social de forma rentável; e 3) a expectativa de recuperar o investimento inicial.

No que concerne ao retorno financeiro, o lucro sobre o montante inicialmente investido (capital) pode variar desde zero (por exemplo, empréstimos sem juros) até ao retorno a taxas de mercado (JAQUIER, 2016). No primeiro caso, chamado de modelo *impact-first*, o impacto é o principal impulsionador e o investidor aceita menores retornos de mercado ou maior risco financeiro. No segundo caso, *finance-first*, os investidores visam a retornos de mercado e se concentram em modelos de menor risco e emissões menos desafiadoras (CHIAPPINI, 2017; JAQUIER, 2016).

Ao englobar uma ampla gama de setores, regiões, empresas e instrumentos financeiros, o ecossistema de investimento de impacto combina aqueles que fornecem fornecimento de capital (ou seja, investidores individuais de impacto ou fundos de impacto em busca de oportunidades de investimento) àqueles que exigem capital (ou seja, empresas sociais), além daqueles que fornecem infraestrutura de mercado (ou seja, intermediários e prestadores de serviços) e os agentes reguladores, instituições acadêmicas, redes e associações que possibilitam o ambiente para investimentos de impacto (JAQUIER, 2016).

Particularmente, no Brasil, o ecossistema de investimento de impacto está embutido no ecossistema mais amplo das finanças sociais. Este ecossistema trabalha para fornecer capital público e privado, desde recursos filantrópicos a empresas com fins lucrativos, a empresas sociais ou a iniciativas que utilizam mecanismos de mercado para gerar impacto social com sustentabilidade financeira (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL, 2019).

Neste estudo, estamos especialmente interessados em dois atores do ecossistema brasileiro de finanças sociais: os fundos de investimento de impacto sob o modelo *impact-first* e os empreendimentos sociais na área de microfinanças. Essas empresas utilizam mecanismos baseados no mercado para prestar serviços financeiros, como microcrédito e meios de pagamento, a proprietários de pequenas empresas.

A escolha de trabalhar com o campo das microfinanças tem duas razões principais: primeiro, porque esta é uma área considerada pioneira na concepção de mecanismos financeiros para servir populações vulneráveis (YUNNUS, 2011); segundo, porque as empresas sociais no campo das microfinanças também são consideradas como intermediárias no ecossistema das finanças sociais, uma vez que, além de serem investidas, elas financiam empresários de baixa renda.

4 DESENHO DA PESQUISA

A seguir, descrevemos como usamos fundamentos socioconstrutivistas e a abordagem Sociologia do conhecimento ao discurso – SKAD para analisar os discursos dos investidores de impacto e empreendedores sociais brasileiros.

4.1 SOCIOLOGIA DO CONHECIMENTO E AS BASES SOCIOCONSTRUTIVISTAS

As bases socioconstrutivistas de Berger e Luckmann (2014) são o centro das preocupações da disciplina Sociologia do Conhecimento, que se interessa pela história das ideias ou do que é considerado conhecimento (BERGER; LUCKMANN, 2014). O pressuposto básico da construção social é que a construção do conhecimento humano acontece por meio das relações sociais. Desta forma, o que consideramos verdadeiro ou real depende fortemente das relações sociais das quais fazemos parte – o construtivismo concorda que as nossas relações requerem um certo acordo sobre o que é real, o que sugere que nada é real até os nossos pares concordarem que o é (BERGER; LUCKMANN, 2014; GERGEN, 2015).

Até mesmo o processo de escolha das palavras para descrever objetos ou situações é construído socialmente (WITTGENSTEIN, 1986). Wittgenstein (1986) define este processo de nomear e concordar sobre o significado das palavras como “jogos de linguagem”. A multiplicidade de jogos de linguagem de que fazemos parte nos atrai para múltiplas realidades comuns – ou seja, a produção de sentido compartilhado e construções do que é real e bom (GERGEN, 2015; WITTGENSTEIN, 1986).

A língua pode ser definida como o uso de palavras e frases para trocar informações ou relacionar-se com outros. Uma compreensão mais ampla da linguagem considera que ela serve para três coisas: falar, fazer e ser (GEE, 2015). Esta noção abrangente de linguagem reconhece que, quando falamos, não estamos apenas trocando informações (falando), mas também fazendo (por exemplo, orientando, perguntando, competindo) e sendo (por exemplo, um líder, um parceiro, um instrutor).

Esta compreensão da linguagem em uso é reconhecida como um fenômeno empírico e ganhou destaque como objeto de pesquisa nas ciências sociais, em geral, e nos estudos organizacionais, em particular (ALVESSON; KARREMAN, 2000; GEE, 2015). A epistemologia construtivista de Berger e Luckmann é reconhecida como uma forte influência que contribuiu para a “virada linguística” nos estudos organizacionais (ALVESSON; KARREMAN, 2000; LANGLEY; ABDALLAH, 2011; PHILLIPS; HARDY, 2002). Entre as

muitas abordagens linguísticas para investigar fenômenos organizacionais, tais como análise narrativa, análise de conversas e análise do discurso, pesquisadores organizacionais destacam a crescente popularidade da análise do discurso na pesquisa em gestão (LANGLEY; ABDALLAH, 2011).

O termo discurso pode ser conceituado de forma diferente, dependendo da área acadêmica e dos propósitos de investigação. Para alguns linguistas, por exemplo, o discurso é entendido como o uso da linguagem para formar frases que se conectam e se relacionam entre si (GEE, 2015). Outras definições de discurso podem considerar, além do sistema de símbolos (isto é, palavras, números, equações), elementos que envolvem os fins e as práticas relacionadas ao uso da língua.

Esta diferenciação é a lógica por trás das noções de pequeno d (discurso) e grande D (Discurso) (ALVESSON; KARREMAN, 2000; GEE, 2015). Os pequenos (d) discursos referem-se ao fluxo da linguagem em uso, ou seja, às palavras e regras gramaticais que usamos para nos comunicar com os outros. Grandes (D) discursos são definidos como as formas pelas quais a linguagem permite às pessoas criar realidades na sociedade, ou seja, as intenções, identidades, valores e crenças embutidos na fala, escrita, gestos, código de vestimenta e atos (GEE, 2015). Portanto, a compreensão do papel da linguagem no discurso é necessária para dar conta tanto dos pequenos discursos bem como dos grandes Discursos decretados por indivíduos, grupos e organizações na sociedade.

4.1.1 A ABORDAGEM DA SOCIOLOGIA DO CONHECIMENTO APLICADA AO DISCURSO (SKAD)

A compreensão do discurso como um objeto de investigação prepara o terreno para o estudo do processo de criação de sentido por meio da pesquisa discursiva. Keller, Hornidge e Schünemann (2018) apresentam a abordagem da sociologia do conhecimento aplicada ao discurso (em inglês, *Sociology of Knowledge Approach to Discourses – SKAD*) como uma metodologia para estudar discursos e processos de produção de sentido em ambientes culturalmente diversos. Em particular, a SKAD fornece um quadro conceitualmente abrangente, que está ancorado na tradição social construtivista de Berger e Luckmann (2014), para analisar os discursos.

Os cinco conceitos analíticos apresentados por Keller (2018) são o "repertório interpretativo" do SKAD que os pesquisadores podem utilizar para estudar o processo de formação de declarações. Resumidamente, os conceitos analíticos da SKAD são: esquemas interpretativos, agrupamentos de argumentação, classificações, estruturas fenomenais e estruturas narrativas. Abaixo descrevemos os três conceitos do SKAD que usamos neste trabalho, pois eles se adequam melhor à análise dos grandes (D) discursos:

- *Esquemas interpretativos*: o quadro ou esquemas pelos quais significados e ações sociais/coletivas são apresentados em construções discursivas. Os esquemas interpretativos situam o discurso em relação à agenda social, às práticas quotidianas e à autocompreensão;
- *Classificações*: o uso de sinais para classificar e qualificar fenômenos. Segundo Keller (2018), a exploração das classificações é de particular interesse na análise do discurso, dada a sua influência na ordenação simbólica e nas ações práticas;
- *Estruturas fenomenológicas*: SKAD assume que a criação de sentido ocorre dentro de uma estrutura de discursos que pode conter vários discursos concorrentes. Analisar estruturas fenomenológicas significa identificar potencialmente formas diferentes, heterogêneas ou híbridas de conhecimento e reivindicação, juntamente com os discursos. Também é igualmente importante observar se/como essas estruturas se transformam ao longo do tempo, bem como se ligam aos esquemas interpretativos, *clusters* de classificação ou estruturas narrativas.

Além dos conceitos analíticos, a SKAD considera o conceito sociológico dos atores sociais como central para os discursos. No SKAD, os atores sociais relacionam-se com o discurso de muitas maneiras (KELLER et al., 2018). A mais importante é a dos atores como oradores (ou seja, produtores de discurso). SKAD também sugere prestar atenção a outras categorias de oradores, tais como as vozes ocultas no discurso.

Neste trabalho, utilizamos o SKAD para analisar o discurso de investidores de impacto e empreendedores sociais brasileiros. A próxima seção apresenta o quadro analítico baseado nos fundamentos teóricos aqui apresentados.

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA

Para orientar a nossa aplicação do SKAD, enunciamos um conjunto de perguntas instanciadoras e orientadoras (Figura 1). As perguntas instanciadoras referem-se aos o "que" e "quem" especificam os conceitos analíticos na análise em questão; por "outro lado, as perguntas" orientadoras especificam os "comos" na construção discursiva do impacto social. Uma vez instanciados, os conceitos analíticos do SKAD podem sobrepor-se (por exemplo, esquemas interpretativos e estruturas fenomenológicas podem referir-se aos mecanismos de financiamento). Finalmente, salientamos que, além do SKAD, as questões orientadoras são também inspiradas pelo "Toolkit" de Gee (2014) e pelo "Modelo DIMEAN" de Spitzmüller e Warnker (2011) para a análise discursiva.

FIGURA 1 – Resumo dos conceitos analíticos, suas instâncias e questões orientadoras.

Esquemas interpretativos: padrões de conhecimento que enquadram o discurso e influenciam os processos de criação de sentido.	
Perguntas instanciadoras	Questões orientadoras
<ul style="list-style-type: none"> Qual é o histórico educacional e profissional do entrevistado? Quais são as motivações do entrevistado para trabalhar na área de impacto social ou ter feito uma transição de carreira? O entrevistado refere-se a valores pessoais, crenças, religião ou orientação política? O entrevistado cita pessoas, organizações ou experiências que foram decisivas em sua trajetória? Quando e por onde passaram os pontos-chave da trajetória do entrevistado? O(s) entrevistado(s) abordam questões reflexivas sobre a sua própria prática ou área profissional? 	<ul style="list-style-type: none"> Como as experiências educacionais e profissionais do entrevistado influenciam o discurso? (por exemplo, uso de sistemas de sinais, terminologias ou linguagens técnicas específicas) Como o entrevistado relaciona as experiências passadas com a sua posição atual? Como as referências a outras pessoas, organizações ou experiências influenciam o discurso? Como o tempo e a localização das experiências-chave do entrevistado influenciam o discurso? Como as reflexões do(s) entrevistado(s) sobre sua trajetória do entrevistado? própria prática ou campo influenciam o discurso?
Estruturas fenomenológicas: arranjos onde um discurso mais amplo, concreto, engloba as ações discursivas analisadas.	
Perguntas instanciadoras	Questões orientadoras
<ul style="list-style-type: none"> Quais são as questões de interesse público ou a ampla agenda social abordadas? Quais ambientes culturais, sociais institucionais são abordados? Quais aspectos da historicidade ou da transformação social são abordados? 	<ul style="list-style-type: none"> Como os debates públicos ou grandes questões sociais criam, moldam e estruturam o discurso? Como as instituições, circunstâncias ou eventos abordados influenciam o discurso? Como as transformações sociais abordadas influenciam o discurso? Como as problemáticas concorrentes, complementares ou combinadas influenciam o discurso?
Classificações: uso de sinais para qualificar e tipificar fenômenos.	
Perguntas instanciadoras	Questões orientadoras
<ul style="list-style-type: none"> Quais são os elementos e dimensões centrais na definição (ou entendimentos) de impacto social apresentado pelo(s) entrevistado(s)? O(s) entrevistado(s) usa(m) palavras para criar (diminuir ou aumentar) o significado dos elementos centrais ou mesmo a definição do impacto social? 	<ul style="list-style-type: none"> Como as relações entre os elementos centrais do conceito de impacto social influenciam o discurso? (por exemplo, relações de causa e efeito) Como o uso de dispositivos linguísticos, tais como palavras estigmatizadas ou metáforas, influenciam o discurso?

Atores sociais: indivíduos ou atores coletivos envolvidos nos discursos, seja como oradores ou como referidos nos discursos.

Perguntas instanciadoras	Questões orientadoras
<ul style="list-style-type: none"> Qual é a posição discursiva tomada pelo(s) entrevistado(s)? Quem é citado como a preocupação central do discurso (por exemplo, clientes, beneficiários, investidores, empresários)? Estes atores são indivíduos ou coletivos (por exemplo, organizações)? Existem diferentes posições sociais entre os atores? Existem vozes invisíveis, implícitas ou excluídas? 	<ul style="list-style-type: none"> Como a posição discursiva tomada pelo(s) entrevistado(s) influencia o discurso? Como o discurso constrói, sustenta ou muda a relação entre os atores? Como são configuradas as identidades destes atores (por exemplo, lados bons ou ruins, vítimas, vulneráveis)? Como as hierarquias sociais, estratificações sociais ou questões de poder entre os atores influenciam o discurso? Como as vozes silenciadas são retratadas no discurso?

A seguir, apresentamos como exploramos o contexto de pesquisa deste estudo, bem como se deu a coleta de dados e a análise dos dados.

4.3 EXPLORAÇÃO DO CONTEXTO, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Antes de coletar os dados, exploramos o ecossistema brasileiro de finanças sociais para obter *insights* preliminares sobre a dinâmica geral do ecossistema, seus principais atores, modelos de trabalho, assim como os possíveis sujeitos e fontes de dados desta pesquisa.

Utilizamos a abordagem de amostragem proposital (MILES; HUBERMAN, 1994) para selecionar dois fundos de investimento de impacto (aqui referidos como Investidor A e Investidor B) e dois de seus investidos, empresas sociais no setor das microfinanças (Empreendedor A e Empreendedor B). A intenção de estudar pares de investidores-investidos no setor de microfinanças é decisiva para a seleção dessas organizações.

Investidores. Embora ambos os investidores estejam sob o modelo de *impact-first*, eles diferem em aspectos operacionais. O investidor A é um fundo de capital de risco que utiliza *private equity* para financiar empresas sociais em estágio inicial com alto potencial de crescimento. O investidor B é um fundo de investimento de impacto que opera empréstimos sociais, com a possibilidade de retorno sem juros, a empresas sociais.

Empresas sociais. As duas empresas sociais estudadas atuam no campo das microfinanças e utilizam o microcrédito como mecanismo de apoio a pequenos empreendedores no Brasil. Assim como os Investidores A e B, as empresas sociais estudadas diferem em seus modelos operacionais. O Empreendedor A é o fundador de uma *fintech*

que fornece microcrédito e serviços financeiros a empreendedores de baixa renda. O Empreendedor B é fundador de uma ONG que utiliza mecanismos de mercado para oferecer microcrédito e orientação empresarial aos pequenos empresários.

Coleta de dados. Inicialmente, coletamos fontes secundárias de discurso, como vídeos, sites e relatórios públicos. Esta análise preliminar fornece insights iniciais sobre seus discursos, práticas e modelos, assim como a definição das fontes de discurso apropriadas para este estudo. As entrevistas com os representantes (sócios-gerentes dos fundos de investimento; presidentes-fundadores das empresas sociais) aconteceram em outubro de 2018. Utilizamos entrevistas narrativas semiestruturadas (RIESSMAN, 2007) para coletar estes discursos privados. Observamos que para manter a privacidade das instituições estudadas este estudo apresenta apenas a análise relacionada com os discursos privados (entrevistas).

Análise de dados. Aplicamos as perguntas instanciadoras (Seção 4.2, Figura 1) a cada transcrição de entrevista individualmente. Em seguida, revisamos as respostas a estas perguntas enquanto comparamos pares de investidores e pares de investidos. Finalmente, aplicando as perguntas orientadoras aos mesmos pares de investidores e investidos, reconstruímos como a narrativa sobre o impacto social emerge no discurso de cada ator.

5 RESULTADOS

5.1 INVESTIDORES

Esquemas interpretativos. Os investidores têm uma formação acadêmica semelhante, com foco em negócios e em economia. Antes de assumirem suas posições nos fundos de investimento de impacto, eles tinham um histórico em empresas tradicionais de consultoria. Nessas empresas, eram responsáveis por operações e gestão de desempenho, que estão intimamente relacionadas com as responsabilidades que detêm agora. Observamos que esses padrões de conhecimento influenciam fortemente na produção dos seus discursos sobre impacto social, que trazem sempre a lógica da eficiência empresarial.

Os investidores fizeram movimentos de carreira semelhantes, motivados pelo questionamento da lógica puramente de mercado dos seus empregadores. As suas decisões foram também influenciadas pela percepção da falta de um "propósito" nas suas funções. Os investidores acreditam que nem o setor privado, nem as ONGs e o setor público, detêm, sozinhos, as soluções para problemas sociais. O Investidor A buscou,

então, uma posição num fundo privado de investimento de impacto. Da mesma forma, o Investidor B decidiu fazer um sabático no Terceiro Setor, com a ideia de que ONGs ainda podem fornecer soluções eficazes para os problemas sociais e ambientais, embora essas organizações demandem melhorias estratégicas no que concerne ao seu financiamento e gestão.

Estruturas fenomenológicas. Como mostrado, o Investidor A localiza sua construção discursiva de impacto social no tema mais amplo do capitalismo consciente (MACKEY; SISODIA, 2014). A lógica do Investidor A é que "devemos ressignificar o papel do setor privado e o papel do dinheiro na sociedade" (Investidor A), a geração de riqueza deve ser acompanhada de soluções para os problemas sociais. Para o Investidor A, a mudança na forma de pensar o lucro tem acontecido nos últimos dez anos. Como parte deste processo, as corporações deixam de simplesmente mitigar os efeitos colaterais de suas operações para se tornarem solucionadoras de problemas sociais. O Investidor A ressalta que as estratégias de solução de problemas em que essas corporações estão se engajando são mais do que filantropia, elas usam mecanismos de mercado para alcançar as soluções para os problemas sociais.

Por outro lado, o ponto de vista do Investidor B é de que já existem soluções eficazes para os problemas sociais existentes. No entanto, segundo o Investidor B, as organizações sociais carecem de mecanismos adequados para alcançar a sustentabilidade financeira e a eficiência da gestão. Por isso, os empreendedores sociais (ou transformadores, segundo o investidor B) devem repensar a sua dependência de modelos filantrópicos de financiamento e considerar mecanismos baseados no mercado para se manterem sustentáveis, por exemplo, por meio da venda de produtos e serviços.

Classificações. Ao analisar os esquemas interpretativos e as estruturas fenomenológicas com as quais Investidor A e Investidor B constroem discursos, observamos certas regularidades na sua classificação de alguns aspectos de impacto social.

Primeiro, eles entendem o impacto social como uma solução para grandes problemas sociais que só podem ser resolvidos a longo prazo. Isso tem uma grande influência na forma como as empresas sociais e os investidores de impacto desenham os seus objetivos. Os investidores concordam que o verdadeiro impacto social das empresas sociais são os resultados incrementais ou os "passos de bebê" (Investidor A) para a solução do grande problema-alvo.

Em segundo lugar, só é possível alcançar as soluções para estes grandes problemas se todos os atores sociais (por exemplo, agências governamentais, empresas, ONGs, empresas sociais) se moverem em conjunto. A lógica é de que apenas mecanismos baseados no mercado podem elevar as empresas sociais ao sucesso, mas a mudança social mais ampla requer o envolvimento de outros atores sociais.

Investidor A e Investidor B também têm uma visão semelhante sobre como o impacto social deve ser usado como métrica quando se lida com investimentos. Embora o impacto social seja medido ao longo da trajetória da empresa social, e as medidas também indiquem o sucesso de seus esforços, os investidores se abstêm de tentar estabelecer relações causais entre o trabalho dessas empresas sociais e seus resultados de impacto social. Isso significa que a medição do impacto social é considerada como uma ferramenta de correção de rumo, como ilustrado pela seguinte afirmação do Investidor B:

Atores sociais. Observamos também regularidades sobre as características dos atores que aparecem nos discursos. Essas características estão relacionadas àqueles que fornecem o financiamento real e como os investidores percebem qual é o impacto do próprio investimento. Os Investidores A e B destacam que fornecem investimentos financeiros e não financeiros (por exemplo, conhecimento e mercados específicos, acesso a contatos importantes) que são fundamentais para o sucesso de seus investidos. Eles se referem à combinação de investimentos em dinheiro e em espécie como "dinheiro inteligente". Eles também mencionam a importância de capitalizar o "dinheiro inteligente" em vez de confiar apenas em investimentos de capital.

Existem também diferenças importantes entre a forma como o Investidor A e o Investidor B descrevem os seus papéis e se posicionam como atores no ecossistema. Enquanto o Investidor A se posiciona como um capacitador de empresas sociais que podem ser escaladas e, eventualmente, ter suas inovações adotadas por agências governamentais, a preocupação do Investidor B reside em uma escala menor, mas de impacto mais profundo, nas comunidades onde os investidos atuam.

5.2 EMPREENDEDORES SOCIAIS

Esquemas interpretativos. O Empreendedor A possui formação educacional e profissional nas áreas de negócios e setor financeiro. Durante um curso de pós-graduação, o Empreendedor A descobriu o conceito de capitalismo consciente (MACKEY; SISODIA, 2013). A ideia de fazer negócios enquanto cria valor social chamou a atenção do Empreendedor A e foi decisiva para o desenho do seu negócio. Embora o Empreendedor A reconheça a importância das ONGs para resolver certos problemas sociais, ele considera que as iniciativas baseadas em mercado podem resolver problemas sociais maiores, já que as soluções oferecidas são, geralmente, mais escaláveis e inovadoras do que as soluções tradicionalmente fornecidas pelas ONGs. A experiência do Empreendedor A no setor financeiro foi decisiva para delinear a missão da sua empresa, que visa "facilitar a vida do microempresário" (Empreendedor A) por meio da oferta de microcrédito e serviços financeiros.

O Empreendedor B enfrentou, no início de sua carreira, as barreiras de acesso ao ensino superior e ao mercado de trabalho. A participação em um programa focado em identificar e apoiar agentes de desenvolvimento local levou o Empreendedor B a reconhecer o potencial do empreendedorismo na criação de oportunidades para si e para outros jovens em sua comunidade. Isso motivou a decisão do Empreendedor B a criar um fundo de microfinanças para apoiar os jovens empreendedores a iniciar seus negócios e melhorar seus meios de vida.

Estruturas fenomenológicas. O Empreendedor A destaca o potencial danoso dos serviços bancários tradicionais para os pequenos empresários ao contextualizar a importância das iniciativas de microfinanças para facilitar o acesso ao crédito para as microempresas. Do ponto de vista do Empreendedor A, os empresários estão em desvantagem competitiva em relação aos grandes empresários, uma vez que os bancos tradicionais não dispõem de alternativas de financiamento a preços justos que sejam acessíveis aos pequenos empresários. Esta ausência de serviços de financiamento orientados para os pequenos empresários põe em risco os seus negócios.

O Empreendedor B justifica a relevância das alternativas de microcrédito para os pequenos empresários enfatizando o problema de educação e capacitação para determinados segmentos da sociedade. Por exemplo, os jovens que vivem em comunidades remotas têm menos acesso à educação e às oportunidades de trabalho do que os que vivem em áreas urbanas. Da mesma forma, as mulheres em estruturas familiares patriarcais tendem a ter menor renda e menos engajamento comunitário. Portanto, de acordo com o Empreendedor B, o serviço de microfinanças é um mecanismo que pode tirar essas populações de suas posições vulneráveis, por exemplo, ao apoiá-los a iniciar pequenos negócios.

É notável que o Empreendedor B concorda com o Empreendedor A sobre a falta de soluções para os pequenos empresários. Os serviços bancários não somente são escassos, mas muitas vezes inacessíveis aos pequenos empreendedores de comunidades rurais remotas. Os proprietários de pequenas empresas sentem-se marginalizados pela atmosfera dos bancos que não é acolhedora para eles. A marginalização é especialmente forte para as mulheres, que muitas vezes têm de superar desigualdade de gênero e as lacunas educacionais. Considerando que o capital é necessário para iniciar um negócio, o Empreendedor B justifica a relevância das iniciativas de microcrédito para os pequenos empreendedores, como uma solução que preenche a lacuna deixada pelos grandes bancos.

Classificações. Com base nos esquemas interpretativos e nas estruturas fenomenológicas, observamos como os Empreendedores A e B visam alcançar diferentes impactos sociais, embora usando o mesmo mecanismo – os serviços de microcrédito.

A intenção do Empreendedor A é "resolver um problema muito grande" (Empreendedor A). A solução é permitir o acesso a serviços financeiros, a preços justos e com burocracias reduzidas, às pequenas empresas, em grande escala. O modelo de negócio do Empreendedor A foi concebido para servir os clientes rapidamente e encurtar as distâncias entre o fornecedor de microcrédito e as pequenas empresas. O Empreendedor A consegue isso por meio do uso de um aplicativo móvel. Assim, as pequenas empresas podem solicitar e gerir microcréditos, meios de pagamento ou mesmo comunicar com a equipe do Empreendedor A. Como este modelo, o Empreendedor A pode alcançar rapidamente empresários de todo o Brasil. O impacto social pretendido é aumentar a renda do pequeno empresário, como consequência de um negócio próspero. A intenção do Empreendedor B é "promover a cultura empresarial" (Empreendedor B) nas comunidades locais onde o seu empreendimento opera. Isso é conseguido oferecendo 21 microcrédito, aliado a outros serviços, tais como educação empresarial e financeira, bem como orientação para formalizar os pequenos negócios.

A intenção do Empreendedor B é transformar as pequenas empresas em fontes de renda e inspiração para outras pessoas da comunidade, que podem continuar a iniciar seus próprios negócios. Ao estimular a economia local, gerando emprego e renda, o impacto social que o Empreendedor B pretende alcançar é contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico da região onde opera.

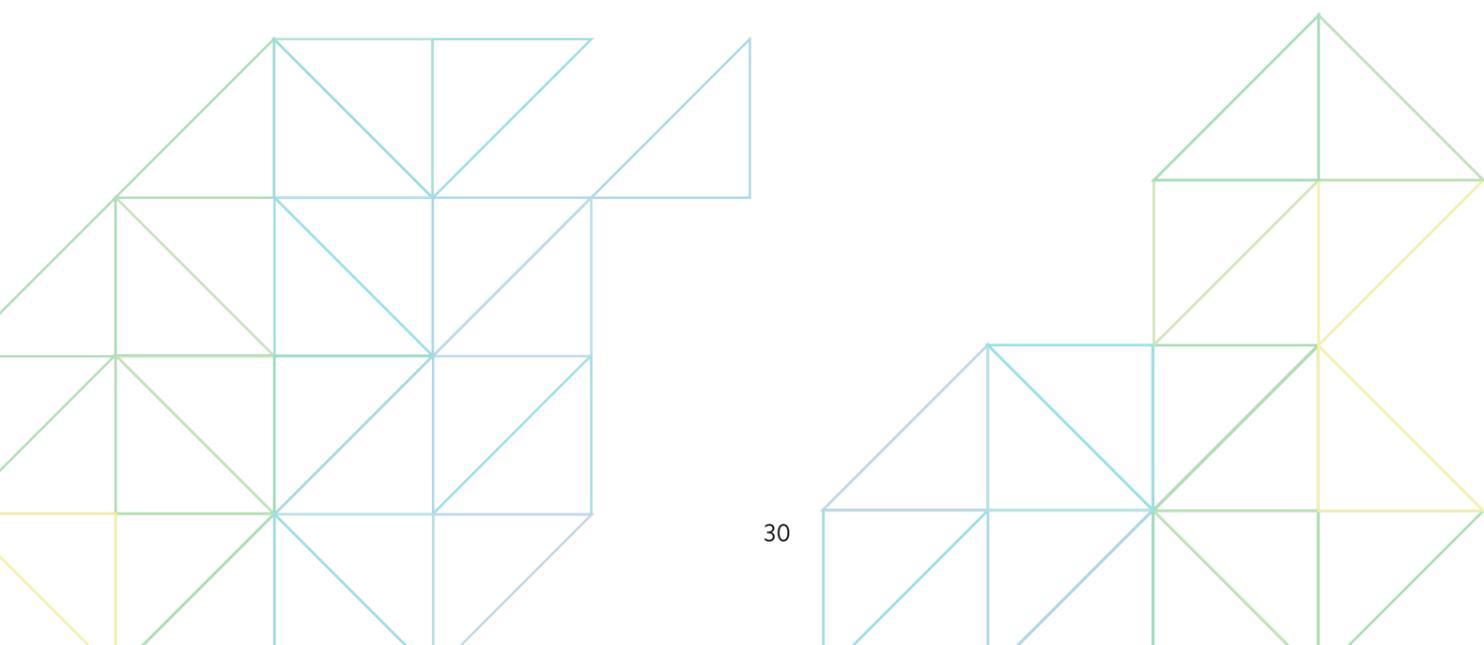
Atores sociais. Os Empreendedores A e B divergem na representação discursiva do seu papel quando lidam com os seus clientes. O Empreendedor A constrói a personalidade de um provedor de soluções e estabelece uma clara separação de responsabilidades entre o fornecedor de microcrédito e o proprietário da pequena empresa. O Empreendedor B se posiciona como um facilitador e sugere uma relação de colaboração entre o fornecedor de microcrédito e o pequeno empreendedor. Tais diferenças se traduzem em abordagens diferentes para atender os clientes, operar o crédito e oferecer e mecanismos de apoio. Mais fundamentalmente, isso sublinha que o perfil dos clientes pelo Empreendedor A difere do dos clientes do Empreendedor B.

6 DISCUSSÃO: A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO DE IMPACTO SOCIAL POR INVESTIDORES DE IMPACTO E EMPREENDEDORES SOCIAIS BRASILEIROS

Impacto social é um tema relevante por duas razões: primeiro, porque o termo molda debates públicos de grande interesse, como o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável; segundo, porque as organizações têm colocado o impacto social no centro de suas missões. Assim, é fundamental entender como elas conceituam, classificam e definem medidas de impacto social.

O nosso levantamento empírico mostra que, ao mesmo tempo que impacto social conecta os atores que usam mecanismos de mercado para melhorar as condições de populações marginalizadas (ou seja, investidores de impacto e empresas sociais), o termo e sua utilização são frequentemente o tema dos jogos de linguagem (WITTGENSTEIN, 1986; GERGEN, 2015) entre esses atores. Por exemplo, a análise dos discursos dos pares de investidores e empreendedores sociais brasileiros de impacto mostra como diferentes esquemas interpretativos e estruturas fenomenológicas moldam as classificações de impacto social, bem como a construção dos atores sociais envolvidos no fenômeno. Isso tem implicações práticas tanto na forma como investidores e empreendedores sociais entendem e lidam com o impacto social como também no seu posicionamento no ecossistema.

Investidores. Os investidores estudados atingem um significado quase equivalente de impacto social. No entanto, a sua construção discursiva de impacto social parte de diferentes origens e segue diferentes caminhos. Estas diferentes origens e rotas têm uma grande influência sobre as realidades moldadas pelos discursos destes investidores.



Pontos de partida. O investidor A parte do ideal do capitalismo consciente, que visa mudar a lógica de fazer negócios gerando lucro enquanto se produz valor social, em vez de se concentrar apenas no lucro. O investidor B parte da ideia de repensar a lógica usada pelos empreendedores sociais para garantir financiamento – em vez de confiar em modelos filantrópicos, eles deveriam adotar mecanismos baseados no mercado para garantir sua eficiência e sua sustentabilidade financeira.

Os desafios dos investidores. A partir dos discursos dos investidores, observamos que o desafio do Investidor A é evitar que as empresas investidas se desviem da sua missão, ao mesmo tempo em que se mantenham lucrativas. Isso é evidente no discurso do Investidor A quando descreve seu trabalho incessante para manter o impacto social no centro das preocupações de suas investidas, por exemplo, ao desenhar, girar e repivotar os seus planos estratégicos e financeiros. Por outro lado, o desafio do Investidor B se concentra em manter a empresa investida lucrativa, ao mesmo tempo em que alcança seus objetivos de impacto social. Isso é demonstrado no discurso do Investidor B pelo seu cuidado com o uso de ferramentas de gestão, controles financeiros, mesmo que uma alta rentabilidade não seja alcançada.

As metas que os investidores procuram atingir com os seus investidos. O discurso do Investidor A é orientado pela ideia de alavancar o impacto social e financeiro de seus investidos, tornando-os o mais escaláveis e rentáveis possível. Por outro lado, o discurso do Investidor B coloca a longevidade e a eficiência financeira das empresas sociais no centro da sua preocupação.

O posicionamento do investidor no ecossistema. No seu discurso, o Investidor A assume a posição de um ator que contribui para mudar o ecossistema de uma forma ampla. Isso é notado pela ênfase colocada pelo Investidor A ao descrever algumas das suas iniciativas, por exemplo, a sua intenção de influenciar agências governamentais e políticas públicas. Isso é sempre seguido por uma tentativa de escalar as soluções de modo a alcançarem populações maiores de beneficiários.

O Investidor B assume uma posição diferente do Investidor A. No seu discurso, ele se coloca como facilitador para que empreendimentos sociais impactem o seu ecossistema local. Isso é claro pela preocupação do Investidor B em ajudar os investidores durante os seus esforços de formação de equipe (por exemplo, geração de empregos na comunidade), bem como na eficiência da gestão. Além disso, eles destacam a importância de aspectos mais qualitativos do envolvimento dos investidos com o ecossistema local, por exemplo, a forma como estes influenciam outras organizações sociais.

Empreendedores. A construção discursiva do impacto social pelos empreendedores sociais analisados parte de um ponto semelhante, ou seja, a intenção de superar as barreiras enfrentadas pelas pequenas empresas para acessar linhas de microcrédito.

Contudo, os empreendedores sociais caracterizam o impacto social de potenciais soluções para este problema de forma bastante diferente. O contraste observado na sua construção de impacto social influencia muito a solução que eles oferecem.

Pontos de partida. Os empresários A e B concordam que existem barreiras que impedem os empresários desfavorecidos ao tentarem acessar linhas de microcrédito dos bancos tradicionais. Essas barreiras representam altos custos e serviços impessoais ao cliente, o que coloca os empresários em risco de endividamento e desconfiança em relação aos grandes bancos. Embora o principal produto oferecido pelo Empreendedor A e B seja o microcrédito, que incorpora serviços de apoio adicionais, tais como meios de pagamento, ferramentas de gestão financeira e educação empresarial, a forma como eles oferecem esses serviços é bastante diferente.

Diferenças operacionais. As soluções de microcrédito dos empreendedores A e B diferem em escala, escopo e população-alvo. Estas diferenças são influenciadas pelos seus diferentes entendimentos sobre quais são os impactos sociais alcançados por meio das suas iniciativas. O Empreendedor A objetiva que o microcrédito apoie o crescimento das pequenas empresas, aumentando assim a renda dos pequenos proprietários de empresas. Empreendedor A vê o microcrédito como um catalisador para pequenas empresas e, assim, apoio ao desenvolvimento socioeconômico comunidades.

Escala. O Empreendedor A pretende resolver o problema em grande escala. Assim, seu modelo de negócio é projetado para alcançar, de forma rápida e econômica, os proprietários de pequenas empresas em todo o Brasil. O Empreendedor B analisa o problema localmente, holisticamente, e recorre a um modelo de negócio que atende proprietários de pequenas empresas de sete municípios, monitorando individual e pessoalmente cada empreendedor.

Escopo. O Empreendedor A entende que o escopo de sua empresa é a oferta de microcrédito e serviços financeiros. Portanto, não há envolvimento direto na forma como o microcrédito é utilizado pelos pequenos empresários. O empreendedor B reconhece que os pequenos empresários podem não aplicar recursos financeiros diretamente à empresa, no entanto, há um monitoramento cuidadoso para entender se e como o microcrédito foi aplicado na empresa, e os benefícios potenciais do investimento.

Alvos de impacto social. Para o Empreendedor A os principais alvos de impacto social são os proprietários de pequenas empresas e sua família direta, especialmente as crianças, que passam a atender educação privada. O Empreendedor B, por outro lado, considera que os alvos do impacto social são, para além dos proprietários de pequenas empresas e da sua família direta, a comunidade onde a pequena empresa opera. Em particular, a comunidade se beneficia tanto com o fornecimento de produtos e serviços como com o reconhecimento (e potencial inspiração) de modelos empresariais a nível local.

Relação investidor-investido. A análise dos grandes (D) discursos desses pares de investidores e empreendedores sociais brasileiros mostra como esquemas interpretativos e estruturas fenomenológicas moldam as classificações de impacto social, bem como a construção dos atores sociais envolvidos no fenômeno. Como mostrado, estes quatro elementos moldam realidades para investidores e empreendedores sociais. Isso tem implicações práticas tanto na forma como os investidores e os empreendedores sociais entendem e lidam com o impacto social como também no seu posicionamento no ecossistema.

Em resumo, observamos que, embora ambos os investidores sejam categorizados como modelos de *impact-first* (JAQUIER, 2016; CHUR, 2007), eles materializam suas contribuições de formas muito diferentes. Essas nuances surgem devido às diferentes rotas discursivas de construção tomadas por esses investidores. Eles definem o problema de forma diferente, o que leva a diferentes soluções. Enquanto o Investidor A visa maximizar o retorno do investimento, ao mesmo tempo em que atinge o impacto social, o Investidor B visa maximizar o impacto social, ao mesmo tempo em que atinge a rentabilidade.

Essas diferenças criam um viés de seleção para o tipo de investidores com os quais cada um deles está disposto a trabalhar. Investidor A procura investidos com alto potencial de crescimento e que possam fornecer soluções que atinjam uma grande população (ou seja, alcance nacional). Por outro lado, o Investidor B concentra-se em investidos que visam resolver problemas sociais complexos, de forma holística, o que implica que os investidos devem fornecer soluções eficazes, mesmo que isso signifique atingir populações menores (ou seja, alcance local).

De fato, isso torna-se ainda mais claro quando se analisa a forma como os empreendedores sociais analisados constroem as suas interpretações dos problemas sociais e as soluções que fornece, enquanto utilizam o mesmo mecanismo – o acesso ao microcrédito. O Empreendedor A desenha um modelo de negócio para fornecer microcrédito e serviços financeiros de baixo custo, de forma inovadora e eficiente, para empreendedores em todo o País, com o objetivo de aumentar a renda dos pequenos empreendedores. O Empreendedor B é uma ONG que adota mecanismos de mercado para oferecer acesso ao crédito, educação financeira e orientação empresarial a empreendedores de municípios vizinhos, com o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico local.

Uma consideração importante que fazemos em relação ao *matching* do investidor-investido é que ele ocorre através de uma construção conjunta da realidade, como parte do acordo alcançado nas relações (GERGEN, 2015; WITTGENSTEIN, 1986). Portanto, os pares investidor-investido seguem um processo compartilhado de construção de senso comum sobre problemas sociais, as potenciais soluções, e como avaliar o su-

cesso de uma solução. Vemos uma importante complementaridade nestas visões: por um lado, minimizar o problema para muitos e, por outro lado, resolver o problema para poucos. No entanto, é fundamental apreciar estas diferenças para evitar, por exemplo, a aplicação de metodologias ou métricas de avaliação universais ou inadequadas a um determinado cenário.

Juntos, estes resultados endossam a nossa visão de que o impacto social é socialmente construído. Além disso, que seu processo de construção tem potenciais implicações práticas para os profissionais no campo do investimento de impacto e do empreendedorismo social. Mais importante ainda, este estudo fornece um valioso conjunto de princípios orientadores que podem ajudar na pesquisa e na prática futuras, conforme discutimos na próxima seção.

7 OBSERVAÇÕES FINAIS

Para preencher a lacuna existente de estudos interpretativos sobre impacto social, focamos em como os profissionais – investidores de impacto e empreendedores sociais brasileiros no campo das microfinanças – constroem os seus significados de impacto social. Como discutido neste estudo, observamos que as diferenças no processo de significação do impacto social influenciam a forma como os problemas sociais são compreendidos, bem como o desenho de soluções e, conseqüentemente, as medidas de sucesso de tais soluções. Além disso, os diferentes significados do impacto social influenciam as relações investidor-investido.

A relevância de tais investigações está em confirmar a importância de compreender os aspectos contextuais dessas construções. É comum observar discussões sobre o impacto social que visam definir métricas universais para avaliar o sucesso das soluções. No entanto, este estudo mostra que, apesar de algumas regularidades, investidores e empreendedores sociais podem divergir na forma como constroem a sua compreensão do impacto social – ainda que visem solucionar o problema para o mesmo público-alvo, utilizando mecanismos parecidos –, o que acaba por influenciar as suas práticas e moldar diferentes realidades.

Por seu caráter qualitativo-interpretativo, este trabalho traz pontos de reflexão a partir de experiências particulares, ao contrário de generalizar os resultados. Além das reflexões teóricas e empíricas apresentadas ao longo da Seção 6, este trabalho nos leva a reflexões sobre o papel do setor privado na solução de problemas sociais. A percepção geral é que, embora buscando soluções inovadoras, eficientes, escaláveis, ou mesmo holísticas, para resolver problemas em sua complexidade, as iniciativas baseadas

no mercado mostram qual camada do problema social querem trabalhar, oferecendo contribuições complementares a outras iniciativas existentes, públicas e privadas. Tudo isso, naturalmente, sem abrir mão da racionalidade lógica que permeia o setor privado: escolher um nicho específico de atuação, apostar em iniciativas que demonstrem previamente o potencial de retorno (financeiro e/ou social) e buscar a eficiência operacional do seu trabalho.

7.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Um aspecto importante no processo de pesquisa é identificar as limitações e destacar os caminhos para melhorias e novos estudos.

Reconhecemos que ao analisar o estado da arte na literatura acadêmica sobre o impacto social, o *corpus* analisado falha para incluir pesquisadores e instituições da América Latina, África e Ásia. Uma extensão natural sugerida é o uso de outras fontes de dados (por exemplo, para complementar e/ou validar os dados coletados do ISI WOS) de forma a contemplar a visão de países que muitas vezes são retratados como o "alvo do impacto social" (por exemplo, quais são os problemas sociais com os quais esses pesquisadores mais se preocupam? Como é que eles constroem o impacto social nas suas pesquisas?). Estas extensões forneceriam fontes complementares de debates sobre o impacto social na academia, bem como de diferentes comunidades de pesquisa, e enriqueceriam as perspectivas que este trabalho traz.

Também, o estudo sobre os discursos de investidores de impacto e empreendedores sociais concentra-se em uma pequena parte de todo o ecossistema de finanças sociais brasileiro. Ao focar no setor de microfinanças, o trabalho pode proporcionar uma compreensão mais profunda do processo de construção do impacto social por parte dos atores relevantes. Entretanto, o estudo é limitado quanto às respostas que pode fornecer sobre outros setores, as semelhanças e os contrastes. Portanto, uma extensão possível é analisar empresas sociais de diferentes mercados e mergulhar na construção de identidades organizacionais e profissionais entre investidores sociais e/ou empresas sociais.

Consideramos que as empresas sociais que visam resolver problemas sociais mais diretamente apresentam um processo de construção mais regular de seus significados para o impacto social. Uma hipótese é que, como o microcrédito é o meio pelo qual o impacto social pode ser alcançado indiretamente, há uma maior flexibilidade sobre como ele pode ser aplicado. Por exemplo, como seria a construção do impacto social pelos empreendedores sociais no setor de habitação? Será que encontramos mais regularidades do que diferenças nos processos de criação de sentido? Responder a essas perguntas ajudaria a pintar um quadro mais qualitativo de como se constrói o impacto social entre profissionais do ecossistema de finanças sociais.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. **Human Relations**, 53(9), 1125-1149, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726700539002>>.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade** (36th ed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014.
- BLOOM, P. N.; SMITH, B. R. Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. **Journal of Social Entrepreneurship**, 1(1), 126-145, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/19420670903458042>>.
- BURDGE, R. J. et al. Guidelines and principles for social impact assessment. **Environment Impact Assessment Review**, 15(94), 11-43, 1995. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0195-9255\(94\)00026-W](https://doi.org/10.1016/0195-9255(94)00026-W)>.
- CAMERON, D. B.; MISHRA, A.; BROWN, A. N. The growth of impact evaluation for international development: how much have we learned? **Journal of Development Effectiveness**, 8(1), 1-21, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/19439342.2015.1034156>>.
- CHIAPPINI, H. Social Impact Funds. In: Chiappini, H. (n.d.). **An Introduction to Social Impact Investing**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/978-3-319-55260-6>>. <<https://doi.org/10.1007/978-3-319-55260-6>>.
- CHU, M. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Commercial Returns at the Base of the Pyramid**, 2(2), 115-146, 2007. Disponível em: <<https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2007.2.1-2.115>>.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 47(3), 385-397, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1045>.
- DEERY, M.; JAGO, L.; FREDLINE, L. Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda. **Tourism Management**, 33(1), 64-73, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.026>>.
- ESTEVEZ, A. M.; FRANKS, D.; VANCLAY, F. Social impact assessment?: the state of the art. **Impact Assessment and Project Appraisal**, 30(1), 34-42, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>>.

FREUDENBURG, W. R. Social impact assessment. **Ann. Rev. Sociol.**, 12, 451-478, 1986. Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.002315>>.

GEE, J. P. **How to discourse analysis: a tool kit** (2nd ed.). Routledge, 2014.

GEE, J. P. Discourse , Small d , Big D. In: **The International Encyclopedia of Language and Social Interaction**. John Wiley & Sons, Inc, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/9781118611463/wbielsio16>>.

Gergen, K. J. **An invitation to social construction** (3rd ed.). SAGE Publications Ltd, 2015. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00022-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00022-1)>.

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK – GIIN. www.thegiin.org. Acesso em: Ago, 2017. Disponível em: <<https://thegiin.org/giin-initiative-for-institutional-impact-investment>>.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), **Handbook of qualitative research** (p. 105-117). Sage Publications Inc, 1994.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE. **Finanças Sociais**. www.ice.ogr.br Acesso em: Ago, 2017. Disponível em: <<http://ice.org.br/financas-sociais/>>.

JACQUIER, J. B. **Catalyzing Wealth for Change: Guide to Impact Investing**. Julia Balandina Jaquier, 2016.

KELLER, R. Entering Discourses: A New Agenda for Qualitative Research and Sociology of Knowledge. **Qualitative Sociology Review**, VIII(2), 46-75, 2012. Disponível em: <http://www.qualitativesociologyreview.org/ENG/Volume22/QSR_8_2_Keller.pdf>.

KELLER, R. The sociology of knowledge approach to discourse: an introduction. In: KELLER, R. HORNIDGE, A.-K.; SCHÜNEMANN, W. J. (eds.). **The sociology of knowledge approach to discourse: investigating the politics of knowledge and meaning-making** (1st ed., p. 16-47). Routledge, 2018.

KELLER, R.; HORNIDGE, A.-K.; SCHÜNEMANN, W. J. **The sociology of knowledge approach to discourse: investigating the politics of knowledge and meaning making** (1. ed). Routledge, 2018.

KHARE, P.; JOSHI, K. Systems Approach to Map Determinants of a Social Enterprise's Impact: A Case from India. **Journal of Social Entrepreneurship**, (January), 31-51, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1409254>>.

LANGLEY, A.; ABDALLAH, C. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. **Research Methodology in Strategy and Management**, 6(2011), 201-235, 2011. Disponível em: <[https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)>.

LATANÉ, B. The Psychology of Social Impact. **American Psychologist**, 36(1), 343-356, 1981. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.4.343>>.

LATANÉ, B. Dynamic Social Impact: The Creation of Culture by Communication. **Journal of Communication**, 46(4), 13-25, 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1996.tb01501.x>>.

LATANÉ, B.; WOLF, S. The social impact of majorities and minorities. **Psychological Review**, 8(5), 438-453, 1981. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.5.438>>.

LAZZARINI, S. Pesquisa em administração: em busca de impacto social e outros impactos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 57(6), 620-625, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170608>>.

LIMA, G.; WOOD, T. The Social Impact of Research in Business and Public Administration. **Revista de Administração de Empresas**, 54(4), 458-463, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020140410>>.

LOCKIE, S. SIA in review?: setting the agenda for impact. **Impact Assessment and Project Appraisal**, 19(4), 277-287, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.3152/147154601781766952>>.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business**. Harvard Business School Publishing Corp, 2013.

MILES, M.; HUBERMAN, M. Focusing and bounding the collection of data: the substantive Start. In: **Qualitative data analysis**. Sage Publications Inc, 1994.

NOWAK, A.; SZAMREJ, J.; LATANÉ, B. From Private Attitude to Public Opinion?: A Dynamic Theory of Social Impact. **Psychological Review**, 97(3), 362-376, 1990. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-295X.97.3.362>>.

PHILLIPS, N.; HARDY, C. **Discourse analysis: Investigating process of social construction**. Sage Publications Inc, 2002.

RIESSMAN, C. **Narrative Methods for the Human Sciences**. Sage Publications Inc, 2007.

SARGENT, J.; AHMED, A. What is IT for social impact? A Review of Literature and Practices. **IEEE Technology and Society Magazine**, (December), 62-72, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/MTS.2017.2763478>>.

SPITZMÜLLER, J.; WARNKE, I. H. Discourse as a 'linguistic object': methodical and methodological delimitations. **Critical Discourse Studies**, 8(2), 75-94, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/17405904.2011.558680>>.

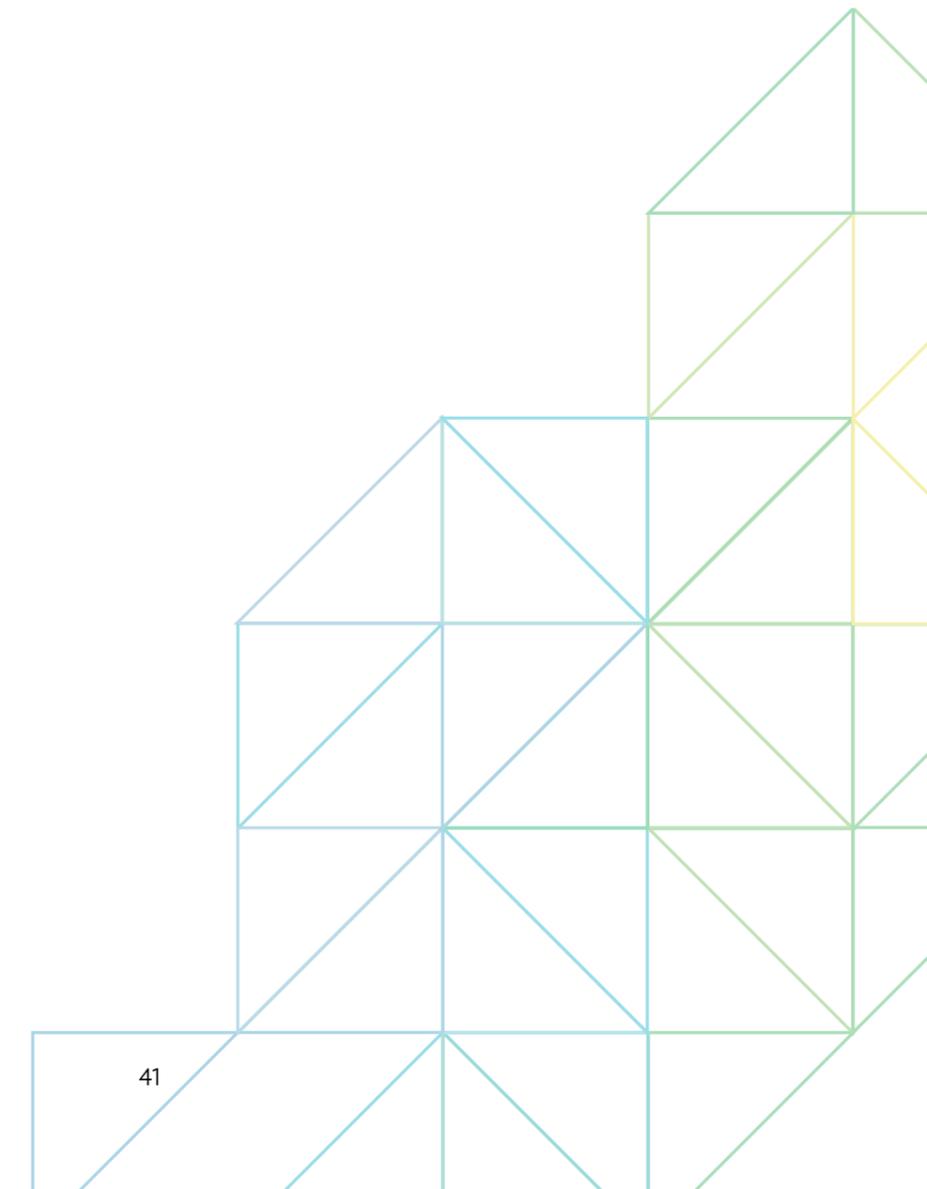
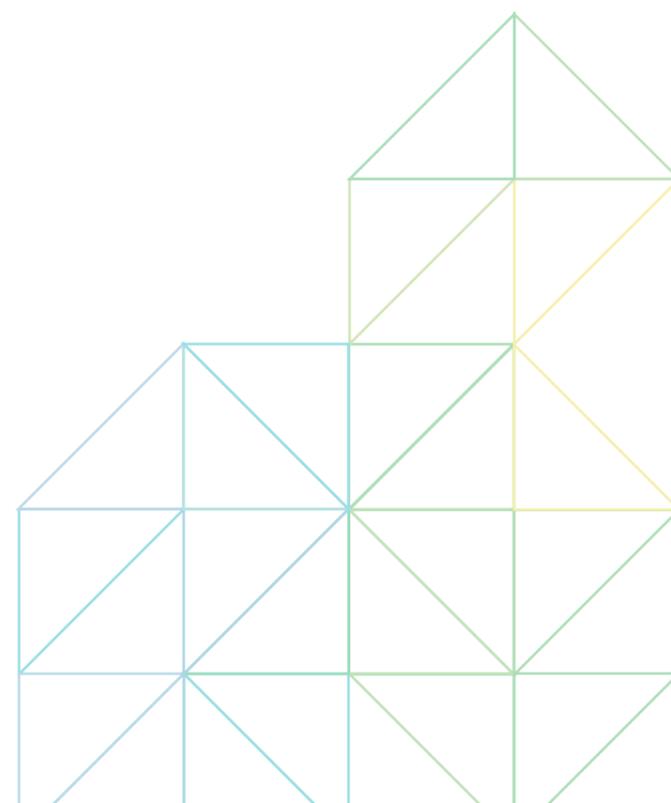
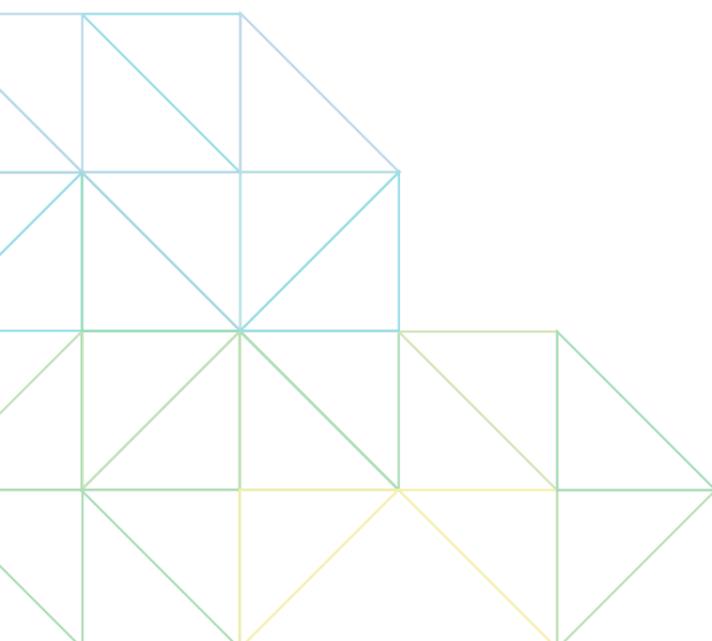
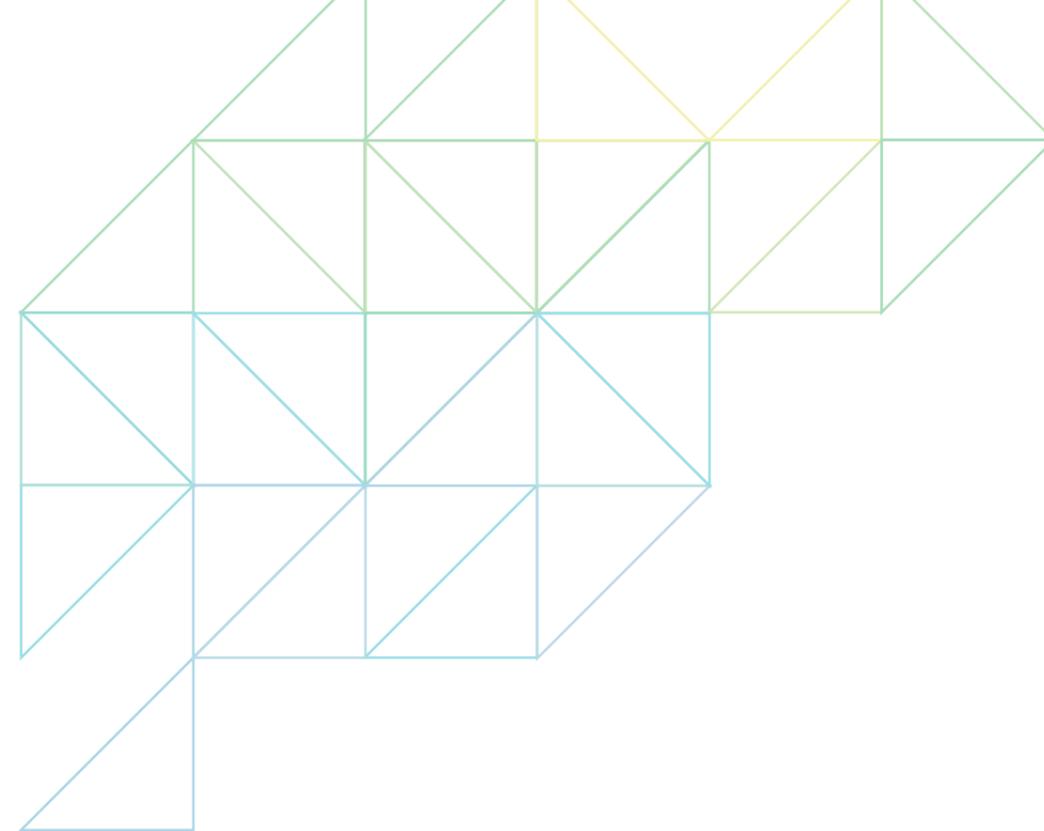
STEVENSON, P. D.; MATTSON, C. A.; BRYDEN, K. M.; MACCARTY, N. A. Toward a Universal Social Impact Metric for Engineered Products That Alleviate Poverty. **Journal of Mechanical Design**, 140(April), 1-10, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1115/1.4038925>>.

VANCLAY, F. Conceptualising social impacts. **Environmental Impact Assessment Review**, 2, 183-211, 2002. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(01\)00105-6](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(01)00105-6)>.

VANCLAY, F. Principles for social impact assessment: A critical comparison between the international and US documents. **Environment Impact Assessment Review**, 26(1), 3-14, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2005.05.002>>.

WITTGENSTEIN, L. **Philosophical investigations** (3rd ed.). Basil Blackwell, 1986.

YUNNUS, M. **Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs** (Reprint ed). PublicAffairs, 2011.





2º LUGAR DOUTORADO

**JOSÉ GUILHERME FERRAZ DE
CAMPOS**



Orientador
Adalberto Américo Fischmann

**LIDANDO COM
TRADE-OFFS DE
SUSTENTABILIDADE EM
NEGÓCIOS DE IMPACTO:
ESTRATÉGIAS PARA
ACOMODAÇÃO**

USP – Universidade de São Paulo



RESUMO

Recentemente, diante da piora de questões sociais e ambientais complexas, tem havido a conclamação para que as empresas adotem uma postura de não somente reduzir o impacto que geram como também tomar ações no sentido de que contribuam efetivamente com soluções para tanto. Isso tem ocorrido pela busca de uma perspectiva integrativa da sustentabilidade e pela adoção de novos modelos organizacionais, como é o caso de negócios de impacto, que apresentam uma lógica híbrida, possuindo em sua essência a busca de geração de impacto socioambiental e lucro. Contudo, frequentemente ocorrem *trade-offs* da sustentabilidade, ou seja, não é possível alinhar os três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), conciliar objetivos de curto, médio e longo prazos e atender simultaneamente o interesse de diversos *stakeholders*. Diante de tamanho desafio à prática organizacional, pesquisas começaram a investigar a adoção de uma perspectiva integrativa da sustentabilidade, que pressupõe reconhecer a existência desses *trade-offs*, de forma a tentar gerenciá-los e acomodá-los, em vez de suprimi-los. A presente pesquisa contribui para avançar no conhecimento na literatura de sustentabilidade corporativa e negócios de impacto no que tange ao gerenciamento desses *trade-offs* ao propor como objetivo explorar como negócios de impacto lidam com os *trade-offs* relacionados à sustentabilidade. Para atender tal objetivo, empregou-se uma estratégia de pesquisa baseada em estudos de casos múltiplos de dez negócios de impacto com modelos de negócios sustentáveis. Como resultado, identificou-se 14 estratégias que os negócios de impacto podem se utilizar para acomodar os *trade-offs* agrupados em seis diferentes abordagens.

PALAVRAS-CHAVE: *Trade-offs* da sustentabilidade. Negócios de impacto. Modelo de negócio. Lógica integrativa da sustentabilidade. Sustentabilidade corporativa. Estratégia empresarial.

1 INTRODUÇÃO

Em termos conceituais, sustentabilidade é um conceito complexo e contestado sobre o qual não há consenso acerca de uma particular definição, ainda que haja certa predominância de que seja composto por três dimensões, notadamente, ambiental, social e econômica que devem ser alcançadas simultaneamente (situação ganha-ganha ou *win-win*), também conhecido como "tripé da sustentabilidade" (MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014). Apesar disso, o foco tem sido predominantemente acerca da sustentabilidade econômica, havendo pouco espaço para a uma visão normativa do conceito (BANERJEE, 2011). Questões sobre o que deve ser feito quando "a geração de receita para o acionista ocorre às expensas do bem-estar de certos *stakeholders* afetados pelos resultados das atividades do negócio" (p. 720), ou quando não há um benefício econômico tangível gerado pelas ações de sustentabilidade, são suscitadas.

A crítica subjacente é que há um grande paradoxo no fato de que, apesar de todos os esforços e engajamento crescentes das empresas em ações socioambientais, várias questões, como pobreza, desigualdade social, fome, mudanças climáticas e perda da biodiversidade estão longe de serem resolvidas, quando não estão piorando (HAIGH; HOFFMAN, 2014; BARKI; COMINI; TORRES, 2019). Existe, efetivamente, um hiato que deve ser preenchido entre o discurso de desenvolvimento sustentável, de espectro macro, e o de sustentabilidade, que lida com o nível micro, organizacional (DYLLICK; MUFF, 2016).

Contudo, a necessária mudança de paradigma impõe desafios relevantes. Um dos mais prementes é a assunção de uma perspectiva que reconheça explicitamente a existência de *trade-offs* inerentes de algumas decisões relacionadas à sustentabilidade, ou seja, situações em que é necessário escolher entre uma ou outra alternativa. Trata-se de situações retratadas como ganha-perde (*win-lose*). *Trade-offs* em relação à sustentabilidade são frequentes em negócios tradicionais, a despeito do discurso corporativo – ora oportunista, ora ingênuo – de que sempre é possível e inerente a busca por um modelo ganha-ganha.

De fato, lidar com esses *trade-offs* da sustentabilidade corporativa frequentemente envolve suprimi-los a favor do lucro econômico, fato que geralmente ocorre em negócios

tradicionais: assumem-se ações socioambientais, se e somente se, também trouxerem simultaneamente ganhos econômicos (HAHN et al., 2010). Trata-se de uma perspectiva instrumental, também conhecida como "business case", frequentemente encontrada no discurso do "tripé da sustentabilidade".

Recentemente, como forma de se alcançar uma sustentabilidade corporativa efetiva, a literatura em sustentabilidade tem preconizado pela adoção de uma perspectiva integrativa, em que se pressupõe reconhecer a existência destes *trade-offs* e tentar gerenciá-los e acomodá-los, em vez de suprimi-los (HAHN et al., 2015). Tal desafio é particularmente relevante nos negócios de impacto, em que, por essência, busca-se uma perspectiva integrativa, considerando que observam as lógicas de geração de lucro e impacto socioambiental, como igualmente relevantes, não sendo a segunda necessariamente subordinada à primeira.

Refletindo o desafio prático emergido com o surgimento de novos modelos organizacionais e da busca da acomodação dos *trade-offs*, a literatura tem levantado questões importantes a serem respondidas por pesquisas que exploram o desenvolvimento da perspectiva integrativa. Pesquisas anteriores apontaram para a necessidade de um melhor entendimento da temática de gerenciamento das tensões em relação à sustentabilidade (HAHN et al., 2015), em que uma perspectiva que vá além da instrumental seja mais investigada e promovida (HOFFMAN; GEORG, 2013). Nas palavras de Munck (2015), "fazem-se necessários estudos mais profundos que incitem reflexões sobre o processo decisório acerca da sustentabilidade" (p. 522).

Especificamente no presente artigo tem-se como objetivo explorar como negócios de impacto lidam com os *trade-offs* relacionados às questões sociais, ambientais e econômicas em seus modelos de negócio. Para tanto, a partir de estudos de casos múltiplos visando construir teoria a partir de uma lógica indutiva, procurou-se identificar as estratégias empregadas por negócios de impacto para acomodar (em oposição à supressão) os *trade-offs* da sustentabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção traz o embasamento teórico utilizado para a pesquisa. Primeiramente, discute-se a natureza dos *trade-offs* em relação à sustentabilidade. Em seguida, discorre-se sob a perspectiva integrativa e novos modelos organizacionais – dentro os quais, os negócios de impacto. Por fim, a seção debate como ocorre a discussão acerca de como as empresas lidam com os *trade-offs* da sustentabilidade.

2.1 TRADE-OFFS EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE

Os *trade-offs* em sustentabilidade corporativa se referem a situações em que para se atingir um ganho em determinada dimensão da sustentabilidade, necessariamente, pelo menos uma outra dimensão é prejudicada, resultando em contribuição inferior ao desenvolvimento sustentável em relação a situações em que haja ganhos a duas ou mais áreas simultâneas. As situações de *trade-offs* contrastam com as situações idealizadas e mais frequentemente descritas na literatura de sustentabilidade corporativa em que diferentes dimensões sempre podem e devem ser alcançadas simultaneamente (HAHN et al., 2010).

Tem-se, portanto, duas situações contrastantes: competição e complementaridade (EPSTEIN; BUHOVAC; YUTHAS, 2012). O paradoxo reside justamente na coexistência simultânea dessas duas situações (HAFFAR; SEARCY, 2017).

Nesta seção são discutidos os três principais *trade-offs* relacionados à sustentabilidade corporativa e suas respectivas dimensões, conforme identificados por Hahn et al. (2010) e Haffar e Searcy (2017) e sintetizados no Quadro 1.

QUADRO 1 – Síntese dos *trade-offs* corporativos em relação à sustentabilidade corporativa.

TRADE-OFFS	DIMENSÕES		
Escolha entre múltiplos períodos de tempo	Curto prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Escolha entre múltiplos objetivos	Financeira	Social	Ambiental
Escolha entre interesses de múltiplos stakeholders	Todas as partes afetadas e que afetam as organizações		

Fonte: adaptado de Haffar e Searcy (2017) e Hahn et al. (2010).

2.1.1 O TRADE-OFF ENTRE MÚLTIPLOS OBJETIVOS SIMULTÂNEOS

O *trade-off* da competitividade basicamente reside no fato de que, ao desenvolver ações relacionadas a aspectos sociais, ambientais e econômicos, frequentemente a empresa aumenta o desempenho em determinados objetivos e reduz em outros (VILANOVA et al., 2009).

Esse processo de balanceamento e gerenciamento de *trade-offs*, portanto, não ocorre somente quando do estabelecimento dos amplos direcionadores estratégicos como missão, visão e objetivos de longo prazo, mas são negociados no dia a dia, sobretudo

em empresas híbridas como negócios de impacto, conforme abordado em estudo de Battilana et al. (2015).

Para tornar a questão mais complexa, as empresas enfrentam *trade-offs* inclusive entre objetivos relacionados a uma determinada dimensão. Afinal, uma empresa deve se ater a resolver preferencialmente um problema ambiental que gera um impacto mais direto e imediato às suas operações e desempenho ou a um problema ambiental menos diretamente relacionado às suas operações, porém com um potencial impacto ambiental maior? (DELMAS; BLASS, 2010).

2.1.2 O TRADE-OFF TEMPORAL

A falha das discussões sobre sustentabilidade ao não incorporar a questão do tempo frequentemente contribui para tornar prevacente a visão excessivamente de "curto-prazo" dos gestores. A dimensão temporal, inclusive, é central para discernir o conceito de sustentabilidade em relação a outros conceitos como responsabilidade social corporativa e cidadania organizacional. Ser sustentável implica gerenciar os *trade-offs* intertemporais, considerando os curto, médio e longo prazos, procurando uma consistência entre os macrossistemas e os sistemas organizacionais ao longo do tempo (BANSAL; DESJARDINE, 2014).

Mesmo atender e conciliar os interesses de todos os *stakeholders* pode não ser suficiente para uma empresa ser sustentável, já que a possibilidade de conseguir atender aos interesses desses *stakeholders* ao longo do tempo deve também estar em pauta (BANSAL; DESJARDINE, 2014).

Afinal, o *trade-off* envolve determinar o que é mais válido: mostrar um desempenho passado superior ou mostrar um desempenho passado inferior que aponta para um potencial futuro superior? (DELMAS; BLASS, 2010).

2.1.3 O TRADE-OFF ENVOLVENDO AS MÚLTIPLAS PARTES INTERESSADAS

O cerne do argumento envolvendo o chamado "paradoxo dos *stakeholders*" consiste que, ao aumentar a diversidade e a quantidade dos *stakeholders* com os quais mantém relacionamento, determinada empresa reduziria sua capacidade de controlar e aumentaria a complexidade de administrar tal relacionamento. Por exemplo, ao procurar se comunicar com diferentes *stakeholders*, ocorre uma dispersão da necessidade de "prestação de contas", tornando mais complexo obter uma comunicação que ocorra

de forma transparente e que a empresa consiga transmitir coerência quanto às suas diretrizes e visões (VILANOVA et al., 2009).

De fato, a legitimidade social ampla ao balancear os diversos interesses é difícil obter, já que a empresa sempre será questionada de uma forma ou outra, dependendo da maneira como os diferentes *stakeholders* interpretam as ações da empresa. Por exemplo, ao trabalhar iniciativas de aprimoramento de aspectos ambientais em sua cadeia produtiva, consumidores podem ver a iniciativa como proativa em termos de sustentabilidade, ao passo que fornecedores podem enxergar a mesma ação como medida para economizar custos (ANGUS-LEPPAN et al., 2010).

2.2 A PERSPECTIVA INTEGRATIVA E NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Soluções para problemas sistêmicos requerem uma perspectiva que seja pluralista, levando-se em conta diferentes lógicas – muitas vezes antagônicas, não somente a perspectiva instrumental ou do *business case* (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Com efeito, uma perspectiva integrativa está sendo cada vez mais aludida em detrimento da perspectiva instrumental, em que as ações sociais e ambientais apenas são executadas na hipótese de haver retorno econômico para a empresa (HAHN et al., 2010), gerando um chamado para que conflitos e *trade-offs* em sustentabilidade sejam estudados (MARGOLIS; WALSH, 2003).

Adotar uma perspectiva puramente ecocêntrica ou fundamentada no conceito de ecologia profunda tampouco parece ser factível e realista, já que é necessário "acomodar as realidades políticas e culturais da vida corporativa moderna" (CRANE, 2000, p. 692). Assumir a perspectiva integrativa da sustentabilidade implica, portanto, "buscar diferentes aspectos da sustentabilidade simultaneamente, mesmo que um contradiga o outro" (HAHN et al., 2014, p. 7).

Em termos práticos, são necessárias transformações mais radicais das organizações em relação a um genuíno desenvolvimento sustentável. Isso implica entender como as empresas podem modificar modelos de negócios existentes ou criar novos modelos de negócio que não simplesmente minimizem o impacto gerado, mas que o minimizem radicalmente, ou que, preferencialmente, gerem impactos positivos ao meio ambiente e à sociedade (SCHALTEGGER et al., 2016).

Nesse contexto, os negócios de impacto surgiram como especialmente relevantes, considerando que têm, em sua essência, o propósito de gerar impacto socioambiental, não como atividade acessória, desejável quando possível, mas como elemento es-

sencial do modelo de negócio (FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015). A lógica dos lucros econômicos, nos negócios de impacto, surge como um dos elementos de avaliação da viabilidade do negócio: necessária mas não suficiente. Portanto, pode-se dizer que há uma lógica híbrida ou dual que norteia a atuação: gerar impacto socioambiental e gerar lucro.

2.3 LIDANDO COM *TRADE-OFFS* EM NEGÓCIOS DE IMPACTO

Quando diante de situações em que ocorre um claro alinhamento entre aspectos sociais, ambientais e econômicos, diferentes horizontes temporais ou diferentes *stakeholders*, não há muitas incertezas sobre como agir. No entanto, diante de situações em que não haja tal alinhamento, emergem uma grande incerteza e uma ambiguidade, gerando dúvidas sobre como agir (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Sobretudo a partir de 2010, uma vertente mais crítica da literatura emergiu argumentando que o mundo é complexo e que as situações em que ocorrem *trade-offs* são frequentes e que a adoção do modelo do tripé da sustentabilidade acaba por invariavelmente sempre decidir essas situações paradoxais a favor do aspecto econômico (HAHN et al., 2010) – privilegiando também uma orientação a curto prazo e centrada nos interesses de investidores e clientes. Portanto, empresas frequentemente tendem a *suprimir* estes *trade-offs*, em vez de buscar uma forma de *acomodá-los* (HAHN et al., 2014).

Ora, em empresas com uma lógica clara de lucro isso seja mais compreensível, em novos modelos organizacionais com lógica híbrida, como é o caso dos negócios de impacto, seria natural que buscassem uma alternativa de acomodar os *trade-offs* de maneira mais equilibrada, em vez de decidir sempre pela dimensão econômica (BATTILANA et al., 2015; SCHALTEGGER et al., 2016). Em resumo, buscar acomodar os *trade-offs*. A forma como as organizações agem em relação aos *trade-offs* de sustentabilidade, portanto, passou a ser objeto de estudo e discussões. Na presente pesquisa, objetiva-se estudar as estratégias que os negócios de impacto utilizam para lidar com as tensões.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Como a pesquisa tem como objetivo entender as estratégias que os negócios de impacto utilizam para acomodar as tensões, escolhemos o uso de estudos de caso múltiplos baseados em uma lógica indutiva visando construir teoria (EISENHARDT, 1989). Isso porque estudos de caso se mostram relevantes na medida em que consideram a riqueza contextual e uma dinâmica cíclica (SMITH; LEWIS, 2011).

Além disso, situações paradoxais envolvendo decisões em torno de *trade-offs* tratam-se de conceitos difíceis de se observar e mensurar, pouco acessíveis em fontes exclusivamente documentais, sendo que, em geral, sua identificação necessita de riqueza contextual e tempo para construir *rapport* com os informantes-chave (EISENHARDT et al., 2016).

3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Para a escolha dos casos, utilizou-se de critérios de amostragem teórica (PATTON, 2002), que se caracteriza pela escolha baseada na pertinência dos casos em responder o problema de pesquisa (EISENHARDT, 1989). Esta visão é coerente com o apontado por Yin (2003), que explicita a possibilidade de "generalização analítica" feita a partir dos resultados do estudo de casos.

Assim, estabeleceu-se três critérios para a escolha dos casos. O primeiro critério de amostragem utilizado foi o de as empresas serem enquadradas como negócios de impacto, ou seja, que tivessem explicitamente a intencionalidade de gerar impacto social e ambiental como centralidade do negócio ao mesmo tempo em que buscassem viabilidade econômica. Para operacionalizar a identificação, analisou-se o modelo de negócio, observando se apresentavam um modelo de negócios sustentável, conforme definição proposta por Schaltegger et al. (2016).

O segundo critério de amostragem teórica se baseou na escolha de organizações de micro, pequeno ou médio portes. O porte menor das empresas tende a facilitar o acesso aos principais tomadores de decisão, notadamente, em número menor, permitindo uma visão mais sistêmica do processo, conforme explorado por Chetty (1996).

O terceiro critério de amostragem teórica se baseou na escolha de empresas de dois setores diferentes. A definição dos setores como um dos critérios de escolha dos ca-

os visa reduzir a variação de fatores do ambiente externo da organização quando se compara diferentes casos (EISENHARDT, 1989), buscando escolher empresas que fossem mais comparáveis entre si. A escolha dos setores se deu primeiramente a partir do levantamento, em fontes secundárias, de potenciais empresas que atendessem os dois primeiros critérios de amostragem teórica quanto ao modelo de negócio sustentável e porte. Identificou-se um total de 157 empresas, distribuídas em nove setores diferentes. Desses setores, privilegiou-se aqueles em que foi identificado o maior número de empresas e que concomitantemente tanto aspectos sociais quanto ambientais fossem salientes. Consequentemente, escolheu-se os setores de Agroalimentação e Moda & Têxtil.

Optou-se por selecionar dez empresas para a pesquisa, número dentro do intervalo recomendado por Eisenhardt (1989) para a realização de estudos de caso múltiplos. As informações das empresas selecionadas para serem utilizadas como estudo de caso encontram-se resumidas no Quadro 2.

QUADRO 2 – Informações sobre os negócios de impacto (casos) estudados.

INDÚSTRIA	NEGÓCIO DE IMPACTO	N ° DE FUNCIO.	FUNDAÇÃO E SEDE	SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS
Moda & Têxtil	PanoSocial	10	2015 - São Paulo - SP	Desenvolve, produz e comercializa camisetas e outros produtos têxteis usando matérias-primas ecológicas e empregando prioritariamente mão-de-obra de egressos do sistema prisional. Realiza a remuneração justa dos funcionários, pagando um salário fixo, diferente da prática comum da indústria de remunerar por peça produzida.
Moda & Têxtil	Vert-shoes	56	2004 - Brasil França	Desenvolve, produz e comercializa tênis cujas matérias-primas são predominantemente orgânicas e obtidas junto a pequenos produtores por meio de um modelo de comércio justo.
Moda & Têxtil	Movin	3	2011 - Rio de Janeiro - RJ	Desenvolve, produz e comercializa roupas com design atemporal e usando materiais, processos e design inovadores, a partir de um processo produtivo e de materiais mais sustentáveis.
Moda & Têxtil	Insecta shoes	10	2014 - São Paulo - SP	Desenvolve, produz e comercializa sapatos veganos, ecológicos e unissex a partir de materiais reaproveitados (tecidos de roupas existentes compradas junto a brechós) e também de tecidos e outros materiais desenvolvidos a partir do reaproveitamento de garrafas PET e de sobras do processo produtivo.

INDÚSTRIA	NEGÓCIO DE IMPACTO	N ° DE FUNCIO.	FUNDAÇÃO E SEDE	SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS
Moda & Têxtil	Revoada	4	2013 - Porto Alegre - RS	Desenvolve, produz e comercializa mochilas, acessórios e roupas a partir do reaproveitamento de materiais de produtos já existentes que são pouco ou nada reaproveitados ou reciclados (i.e, resíduos). Procura também remunerar seus fornecedores de acordo com princípios do comércio justo.
Agroalimentação	Quitandoca	8	2016 - São Paulo - SP	Comercializa alimentos agroecológicos obtidos junto a pequenos produtores familiares, com quem tem uma relação de comércio justo e a quem dão apoio técnico-produtivo, logístico e comercial para o escoamento da produção. O preço é equivalente ao preço de alimentos orgânicos.
Agroalimentação	Muda Meu Mundo	6	2016 - Fortaleza - CE	Comercializa alimentos agroecológicos à população a um custo mais acessível ao mesmo tempo em que estimula a produção de alimentos orgânicos e/ou sem agrotóxicos no estado onde atua. Estabelece uma relação de comércio justo junto aos agricultores, a quem oferece capacitação técnica. O preço dos alimentos é inferior ao preço de mercado dos alimentos orgânicos.
Agroalimentação	Fruta Imperfeita	6	2015 - São Paulo - SP	Mantém um serviço de assinatura de cestas de frutas e legumes que seriam descartados pelos produtores rurais por não conseguirem comercializá-los, uma vez que não se enquadram nos padrões estéticos geralmente exigidos pelo varejo tradicional de alimentos. O preço dos alimentos é inferior ao preço de mercado.
Agroalimentação	Juçai	N/D	2010 - Resende - RJ	Produz e comercializa para o mercado B2B um sorbet de frutas ("açai") a partir de frutos da palmeira juçara coletados por meio de um manejo orgânico e sustentável, gerando renda a pequenos agricultores, comunidades e proprietários, ao mesmo tempo em que contribui para a preservação e a expansão da Mata Atlântica. O produto é cerca de 20% mais caro do que semelhantes convencionais (não orgânicos) do mercado.
Agroalimentação	Saladorama	18	2015 - Rio de Janeiro - RJ e Recife - PE	Comercializa saladas e outros alimentos saudáveis produzidos por pessoas de comunidade de baixa renda, com insumos e serviços prioritariamente oriundos da comunidade, voltados preferencialmente para comunidade.

Fonte: dados da pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve caráter longitudinal, utilizando-se tanto dados primários coletados longitudinalmente quanto fazendo uso de outros documentos e fontes secundárias de dados geradas em diferentes períodos de tempo, representando diferentes recortes temporais do histórico de atuação de cada uma das empresas, desde a sua criação até o momento da pesquisa. O processo de coleta de dados para cada caso seguiu o protocolo de estudo de caso elaborado para a pesquisa (YIN, 2003).

Em primeiro lugar e como principal fonte de dados, realizaram-se entrevistas com informantes-chave das dez empresas estudadas, isto é, os sócios administradores ou gestores principais. As entrevistas são um canal rico e altamente eficiente sobretudo quando se trata de captar fenômenos que são episódicos e infrequentes (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), caso de decisões envolvendo modelos de negócio. As entrevistas ocorreram pessoalmente ou remotamente, no período compreendido entre maio de 2017 e janeiro de 2018. Foi realizado um total de 17 entrevistas, com duração entre 31 minutos e 110 minutos e média de 65 minutos.

Para complementar as entrevistas com os informantes-chave, ocorreu, sempre que possível e disponibilizado ao pesquisador, a coleta de documentos internos julgados importantes ao contexto da pesquisa, conforme foram sendo mencionados durante entrevistas, além de documentos e outros materiais publicados a respeito das empresas. Isso incluiu dezenas de vídeos, documentos e diagramas produzidos pelas empresas e disponibilizados nos respectivos *websites* e/ou redes sociais. O uso de material adicional foi importante também para resgatar os fatos conforme eles ocorriam – por exemplo, em relação a mudanças nos modelos de negócios – e de certa forma compensar as desvantagens associadas ao uso de entrevistas retrospectivas, porquanto estão sujeitas à falta ou à imprecisão da memória dos entrevistados.

Durante o processo de coleta de dados, elaborou-se uma base de dados de cada caso, contendo as principais fontes de evidência coletadas (YIN, 2003), o que incluiu as entrevistas transcritas, reportagens e vídeos veiculados na mídia a respeito de cada empresa e eventuais documentos cedidos pelas empresas. Como resultado, buscou-se obter uma diversidade de perspectivas visando à triangulação (EISENHARDT, 1989; YIN, 2003).

De posse das fontes de dados sobre as empresas, procedeu-se à elaboração preliminar de cada caso. Segundo Miles et al. (2013), fazer uma descrição preliminar do caso é importante para revisar os resultados, verificar a qualidade dos dados que apoiam cada caso e determinar o que deveria ser explorado em uma futura coleta de dados. Além disso, após a elaboração preliminar de cada caso, submeteu-se um esboço do mesmo à apreciação dos informantes-chave de cada empresa para verificar a exatidão das informações e dar oportunidade à reflexão adicional e à eventual complementação das informações.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado paralelamente ao processo de análise de dados, sendo que os dois procedimentos se moldaram ao longo do tempo (PATTON, 2002). Isso permitiu também agilizar o processo de análise e fazer ajustes no processo de coleta de dados se e quando necessário (EISENHARDT, 1989; MILES et al., 2013).

Como um primeiro passo de análise, procedeu-se ao desenvolvimento da descrição dos casos, etapa importante dentro do processo de análise interna dos casos (*within-case analysis*). Isso ajuda os pesquisadores a terem *insights* e lidarem com o grande volume de dados típico da pesquisa qualitativa logo no início do processo de análise, além de se familiarizarem com cada caso e a identificarem padrões únicos (EISENHARDT, 1989).

No processo de codificação dos dados, buscou-se facilitar a tarefa de selecionar, sintetizar, simplificar e transformar os dados brutos coletados. A codificação seguiu uma lógica dedutiva-indutiva, em que o processo de codificação foi baseado em conceitos preexistentes obtidos a partir da revisão preliminar da literatura e associados diretamente aos objetivos da pesquisa, mas também permitindo que emergissem novos códigos (MILES et al., 2013).

Particularmente, códigos dedutivos foram utilizados para organizar os dados segundo uma sequência cronológica (MILES et al., 2013), explicitar mudanças no modelo de negócio e identificar os *trade-offs* em relação à sustentabilidade (temporal, múltiplos objetivos e *stakeholders*). Considerando os dez casos, foram identificados um total de 61 incidentes críticos que representavam situações em que a empresa se deparou com um ou mais *trade-offs* de sustentabilidade em decisões envolvendo seu modelo de negócio.

Em seguida, a partir dos incidentes críticos identificados, codificou-se indutivamente os dados de forma a se identificar as estratégias das empresas para lidar com os respectivos *trade-offs* encontrados. Utilizou-se nesse processo a estrutura de progressão analítica para gerar teoria a partir dos dados (MILES et al., 2013). Assim, partiu-se de temas de primeira ordem (ações praticadas pelas empresas), temas de segunda ordem (estratégias utilizadas) até chegar nas dimensões agregadas (abordagens) (GIOIA et al., 2013). Tais categorias e respectivas propriedades correspondem às principais contribuições deste trabalho e encontram-se descritos na próxima seção.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado do processo de reflexão e buscar por formas de acomodar os *trade-offs* da sustentabilidade, os negócios de impacto desenvolvem algumas abordagens. Ao fazerem isso, esforçam-se por se manter fiéis à centralidade do impacto socioambiental no seu modelo de negócio ao mesmo tempo em que tentam garantir a perenidade de suas atividades e eventualmente o seu crescimento do negócio.

De certa forma, esse processo de acomodação pode ajudar a lidar com eventuais desvantagens competitivas – sobretudo por terem o advento de forças de lógicas institucionais diferentes (e, muitas vezes, opostas) – que as empresas enfrentariam em relação às empresas tradicionais.

Estas formas de acomodar os *trade-offs* envolvem os quatro elementos diferentes que compõem os modelos de negócio das empresas (SCHALTEGGER et al., 2016) e são divididas em seis abordagens que, por sua vez, se desdobram em estratégias e subestratégias. O Quadro 3 traz uma síntese das abordagens e estratégias indutivamente identificadas.

Cada uma das abordagens é representada por um verbo no infinitivo (compensar, hierarquizar, diferenciar, redirecionar, subsidiar e balancear) (coluna 1 – Quadro 3), referindo-se a uma ação na qual o negócio se engaja.

A materialização das ações propriamente dita dos negócios são representadas pelas estratégias adotadas pelas empresas (colunas 2 e 3 – Quadro 3). A descrição da estratégia sintetiza a decisão envolvida em relação a diferentes dimensões da sustentabilidade, aqui para efeitos de simplificação, representadas por "A" e "B". Assim, a título de exemplo, o "A" poderia ser a dimensão social ou o stakeholder "Comunidade" e "B" poderia ser a dimensão econômica ou o stakeholder cliente. Em muitos casos, pode haver dimensões adicionais (digamos, "C" e "D") e diferentes tipos de *trade-offs* envolvidos simultaneamente.

Após a identificação das abordagens e estratégias (ações), que correspondem a categorias teóricas, procurou-se estabelecer as propriedades e dimensões de cada uma das estratégias (representadas nas demais colunas) ao procurar responder à pergunta "Do que se trata?" (STRAUSS; CORBIN, 1998). Com efeito, no processo de construção de teoria, a definição das propriedades e respectivas dimensões (colunas 4, 5, 6 e 7 –

Quadro 3) ajudaram a qualificar as estratégias, explicá-las em maiores detalhes e a diferenciá-las entre si (STRAUSS; CORBIN, 1998).

A dinâmica temporal, se síncrona ou assíncrona, reflete se a organização tenta acomodar as diferentes dimensões ("A" e "B") dos *trade-offs* envolvidos em diferentes momentos no tempo presente e futuro (assíncrona) ou no mesmo momento – seja presente ou futuro (síncrona). As demais propriedades dizem respeito ao objeto central de atuação da estratégia, a adaptação principal no modelo de negócio e se a orientação envolvida na estratégia é em termos de reflexão, envolvendo uma acomodação cognitiva/pessoal dos empreendedores ou se resulta em uma mudança prática no modelo de negócio da organização.

QUADRO 3 – Abordagens e estratégias de acomodação.

ABORDAGEM	ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIAS	DINÂMICA TEMPORAL DE ACOMODAÇÃO	OBJETO CENTRAL	ADAPTAÇÃO PRINCIPAL (MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIO?)	ORIENTAÇÃO ENVOLVIDA NA ESTRATÉGIA
COMPENSAR "Indenizar; suprir falta de" (Priberam)	Compensação temporal	Durante um período específico ou em um local geográfico específico, assume a premissa A "OU" B, mantendo o que é mais prioritário (para a viabilidade do negócio ou para os valores dos empreendedores). No futuro, esperam compensar essa escolha ao alcançar A "+" B.	Assíncrona	Reflexão	Quatro elementos do modelo de negócio, acomodando as expectativas dos empreendedores	Reflexão
	Compensação competitiva	Assume a premissa A "+" B. No entanto, acredita que eventuais prejuízos dessa escolha no presente resultarão em eventuais benefícios compensatórios presentes e/ou futuros.	Assíncrona ou síncrona	Reflexão temporal e/ou proposta de valor	Proposição de valor (percepção diferenciada sobre a empresa e seus produtos por parte dos clientes) e/ou Rede de Valor (mídia divulgando o modelo de negócio diferenciado e relacionamento estreito, com base na confiança, com os atores da cadeia de valor)	Reflexão e/ou prática

ABORDAGEM	ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIAS	DINÂMICA TEMPORAL DE ACOMODAÇÃO	OBJETO CENTRAL	ADAPTAÇÃO PRINCIPAL (MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIO?)	ORIENTAÇÃO ENVOLVIDA NA ESTRATÉGIA
HIERARQUIZAR "Ordenar ou organizar numa hierarquia" (Priberam)	Hierarquização parcial	Durante um período específico ou em um local geográfico específico, assume a premissa A "OU" B, hierarquizando um em relação a outro. No entanto, se A for suficientemente viável, então B pode ser incorporado.	Assíncrona ou síncrona	Reflexão	Criação e entrega de valor (alteração do escopo de impacto) e/ou Captação de valor e/ou Rede de valor	Reflexão
	Hierarquização definitiva	Definitivamente, assume a premissa A "OU" B, hierarquizando um em relação ao outro. No entanto, se A for suficientemente viável, então B pode ser incorporado.	Síncrona	Proposta de Valor	Criação e entrega de valor (alteração do escopo de impacto) e/ou Captação de valor e/ou Rede de valor.	Reflexão
DIVERSIFICAR "Fazer variar; tornar diferente." (Priberam)	Diversificação do portfólio de produtos e serviços	Mantém A "+" B, buscando novos mercados para tornar isso viável	Síncrona	Portfólio de Produto	Proposição de valor (busca novos mercados)	Prática
	Diversificação organizacional	Mantém A "+" B, buscando novo formato de organização como para tornar isso viável.	Síncrona	Organização jurídica	Proposição de valor (separação das missões e consequente posicionamento a partir da criação de uma nova organização) e/ou Captação de valor (ampliação das formas de captação de recursos, incluindo doação)	Prática
	Diversificação mercadológica	Mantém A + B, buscando novos mercados para tornar isso viável.	Síncrona	Mercado	Proposição de valor (ampliação do mercado-alvo)	Prática

ABORDAGEM	ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIAS	DINÂMICA TEMPORAL DE ACOMODAÇÃO	OBJETO CENTRAL	ADAPTAÇÃO PRINCIPAL (MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIO?)	ORIENTAÇÃO ENVOLVIDA NA ESTRATÉGIA
REDIRECIONAR "Direcionar em outro sentido." (Priberam)	Redirecionamento do escopo do impacto gerado	Mantém A + B, porém muda o qualificador (de A OU B).	Síncrona	Processo	Criação e entrega de valor (alteração do escopo de impacto)	Prática
	Redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado	Mantém A + B, mudando premissas (clientes).	Síncrona	Mercado	Proposição de valor (alteração do nicho de mercado)	Prática
SUBSIDIAÇÃO "Fornecer ajuda ou contributo" (Priberam)	Subsídio produtiva	Mantém A + B por meio da obtenção de recursos produtiva diversos subsidiados para sua operação.	Síncrona	Recursos produtivos (humanos e materiais)	Captação de valor (novas formas de receita) e/ou Rede de valor (ampliação de novos atores envolvidos)	Prática
	Subsídio financeira	Mantém A + B por meio da obtenção de recursos financeiros subsidiados.	Síncrona	Recursos financeiros	Captação de valor (novas formas de receita) e/ou Rede de valor (ampliação de novos atores envolvidos)	Prática
	Subsídio mercadológica	Mantém A + B por meio da obtenção do apoio diferenciado de clientes.	Síncrona	Recursos financeiros	Proposição de valor (posicionamento afetivo junto a consumidores)	Prática
BALANCEAR "Fazer pender tanto para um lado como para o outro." (Priberam)	Balaceamento dos atributos da criação e proposição de valor	Satisfeito com o "balanço" atual, visam à manutenção de A + B ao longo do tempo, ainda que em proporções e com ênfase diferentes.	Síncrona	Atributos do produto ou processo	Criação de valor ou proposição de valor (busca de equilíbrio entre os diferentes atributos da proposição de valor da empresa).	Prática
	Balaceamento temporal	Visando ao aumento gradativo do impacto ao longo do tempo, mantém A + B, em proporções e com ênfase diferentes.	Parcialmente assíncrona	Reflexão	Criação de valor e/ou Proposição de valor (busca de equilíbrio temporal de implementação e/ou incorporação de atributos).	Prática

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe ressaltar ainda que essas estratégias podem ocorrer de forma conjugada, isto é, uma ou mais simultaneamente, ou isoladamente, denotando a complexidade dos modelos de negócio que são desenhados para acomodar *trade-offs* (SMITH et al., 2010). Algumas das estratégias se aplicam apenas a determinados produtos, processos ou mercados, outras podem ser empregadas à empresa como um todo. Além disso, as empresas geralmente adotam uma perspectiva situacional, ou seja, as estratégias são aplicadas para acomodar *trade-offs* pontuais, mais do que uma estratégia para a empresa como um todo, remetendo ao conceito de separação estrutural para lidar com os *trade-offs* (HAHN et al., 2015).

Muitas destas estratégias demonstram, em diferentes graus, certa subordinação do lucro das empresas à causa ou ao problema socioambiental que as empresas se dedicam a resolver, ainda que com o compromisso de se manterem economicamente viáveis (HAIGH; HOFFMAN, 2014).

Nas próximas subseções, são discutidas cada abordagem e respectivas estratégias e subestratégias de maneira mais aprofundada e trazendo alguns exemplos ilustrativos, dentre inúmeros identificados a partir dos 61 incidentes críticos encontrados nos dez casos.

4.1 COMPENSAR

Empresas que empregam a abordagem de compensar entendem que é inevitável incorrer em certo "prejuízo" – redução de receitas, redução do impacto socioambiental, aumento de custos, perda de clientes etc. – decorrente de escolhas feitas relativas a um ou mais componentes do seu modelo de negócio. Cientes desse "prejuízo", as empresas criam significados e/ou tomam ações para compensar esse prejuízo. Esta compensação se desdobra em duas estratégias, a de compensação temporal e a compensação competitiva, ambas exploradas a seguir.

4.1.1 COMPENSAÇÃO TEMPORAL

A compensação temporal não se trata propriamente de uma ação prática, mas de um mecanismo de reflexão. Por meio da compensação temporal, a empresa cria um significado que ajuda a acomodar a tensão no sentido de entender que a empresa está enviando esforços presentes cujos resultados serão vistos ou terão expectativa de serem vistos apenas no futuro. Trata-se de uma abordagem também referenciada por Hahn et al. (2015) como de "separação temporal", em que os diferentes polos da tensão dos *trade-offs* são atendidos em diferentes pontos do tempo. Portanto, apresenta dinâmica temporal assíncrona.

Os empreendedores, em realidade, fazem uma "bifurcação no tempo" a partir da constatação de que algo que tentaram ou que imaginaram que fosse possível não o será, tendo de tomar certas ações que visem construir um futuro estável (WIEBE, 2010). Nos casos estudados, foram identificadas duas subestratégias principais que orientam a abordagem das empresas em relação à acomodação temporal das tensões: uma direcionada à manutenção da causa no presente e a outra direcionada à manutenção da perenidade da empresa no presente.

Algumas empresas fazem uma acomodação temporal centrando-se em garantir a integridade da causa já no presente e, com isso, projetando que a perenidade da empresa será garantida no futuro. Empresas que significam a tensão dessa maneira, em geral, acreditam que haverá no futuro reconhecimento por parte dos clientes ou por outros atores de sua proposta de valor enquanto geradora de significativo impacto socioambiental. Portanto, a estratégia se insere em um contexto em que a empresa entende que obterá maior legitimidade devido às suas ações. O significado atribuído é "deixamos de nos beneficiar economicamente no presente para colher frutos no futuro".

Os empreendedores da Fruta Imperfeita acreditam que o forte compromisso com o propósito e a missão de combater o desperdício e gerar renda aos pequenos produtores, apesar de eventualmente limitar o crescimento presente e o aumento da margem da empresa, será compensado no futuro.

Por outro lado, algumas empresas fazem uma acomodação temporal centrando-se em garantir a perenidade da empresa no presente e, com isso, projetando que o atendimento da causa ou de determinado público pela empresa será garantido no futuro. Empresas que significam os *trade-offs* dessa maneira, em geral, acreditam que, no presente, não têm condições de criar, entregar e captar valor em seus modelos de negócios ao integrarem determinado público ou causa que julgam ser importantes sob pena de tornar a empresa inviável economicamente. No futuro, porém, quando o negócio estiver mais estruturado e/ou encontrarem uma solução ideal, seja criando uma nova organização, seja estendendo o seu modelo de negócios, as empresas têm a intenção de fazê-lo. O significado atribuído é "Deixamos de beneficiar determinado público ou causa agora para beneficiá-los(as) no futuro, quando o negócio estiver mais estruturado ou até que consigamos encontrar uma solução viável".

A Revoada, nas palavras da empreendedora, "congelou" a produção e a comercialização de produtos ao consumidor final durante um período, porque eram gastos muitos recursos para se ter uma rentabilidade muito baixa. Após tentar remodelar o seu modelo de negócio, sobretudo no que tange à reformulação da entrega de valor ao consumidor final, os empreendedores não conseguiram enxergar solução momentânea para resolver a inviabilidade de se trabalhar com esse público. Assim, as empreendedoras decidiram se dedicar somente aos clientes empresariais. Finalmente, após um período de tempo, conseguiram vislumbrar e estruturar uma solução viável, de modo que voltaram a fornecer ao consumidor final desenvolvendo uma nova forma de entregar valor.

4.1.2 COMPENSAÇÃO COMPETITIVA

Por meio da compensação competitiva, as empresas significam os *trade-offs* entendendo que, por terem um impacto socioambiental agregado ao seu modelo de negócio, apesar de gerar algumas desvantagens em termos de concorrência, a empresa obtém algumas vantagens competitivas significativas. A dúvida fica por conta do questionamento: as vantagens competitivas acabam por superar as desvantagens? Com isso, o significado atribuído pelas empresas é "Deixamos de ganhar em algumas coisas, porém, somos beneficiados em outras".

As vantagens competitivas observadas como mecanismos de compensação foram de três naturezas: mídia espontânea gerada, relacionamento estreito com alguns atores da cadeia de valor e engajamento maior do consumidor.

Como os modelos de negócio das empresas estudadas têm um impacto socioambiental significativo e geralmente são inovadores, as empresas são frequentemente foco de reportagens em alguns dos principais veículos de comunicação no Brasil e, em alguns casos, no mundo. Com isso, muitas vezes as empresas não precisam investir em propaganda e despendem esforços significativos na prospecção de clientes. Dentre esses veículos, podemos citar as revistas *Exame*, *Pequenas Empresas Grandes Negócios*; os jornais *O Estado de São Paulo*, *O Globo* e *The New York Times*; e a rede de Televisão Globo. Segundo a empreendedora da Fruta Imperfeita: "[...] nós tivemos uma demanda muito alta por conta das mídias espontâneas que surgiram. Então, nós tivemos de criar uma lista de espera" (E1- Fruta Imperfeita).

Além disso, alguns relacionamentos com atores importantes levam tempo para serem desenvolvidos e demandam uma relação prévia e de confiança conquistada gradualmente e por terem o modelo de negócio que considera profundamente os outros *stakeholders* e tem uma causa intrinsecamente associada a ele. Não se trata tão somente de um mercado convencional de compra e venda, algo como "eu tenho um produto/serviço para fornecer e vendo para quem pagar mais". Tal dinâmica torna muito difícil que outras empresas consigam criar valor a partir de relacionamentos estreitos com os mesmos atores estratégicos da cadeia produtiva ou desenvolvam uma rede de valor semelhante.

Em uma perspectiva do relacionamento entre fornecedor e empresa focal, a Vert-Shoes traz o exemplo mais icônico. A empresa desenvolveu um relacionamento estreito com as comunidades da Amazônia que extraem o látex para produzir a borracha natural utilizada na confecção dos tênis da marca, inclusive estabelecendo contratos de compra de longo prazo e um preço superior à média do mercado. Estabelecer tal relacionamento, contudo, não foi e não é fácil, sendo que, segundo o relato do gestor, outras empresas tentaram estabelecer, sem sucesso, canais para obter suprimento com as mesmas comunidades. Segundo um gestor da empresa: "[...] nós vimos nesses anos muitas outras

empresas começarem a tentar [conseguir látex natural] [...], mas não conseguiam porque não tinham acesso [aos fornecedores comunitários]". (E1 – Vert-Shoes).

Por fim, as empresas com modelos de negócio sustentável tendem a angariar maior engajamento dos consumidores que, para além da proposta de valor relacionada ao produto e ao serviço comercializados pela empresa em si, valorizam muito o impacto socioambiental gerado. Tal fato, além de gerar maior fidelidade, torna os consumidores, muitas vezes, espontâneos promotores da marca e da empresa.

Em alguns casos, conseguir o engajamento do consumidor é condição essencial para o negócio dar certo e também para ampliar o impacto gerado. No caso do Muda Meu Mundo, o consumidor precisa de certa forma modificar hábitos de consumo – no caso, ir à feira, em vez de ir aos supermercados. Nas palavras da empreendedora: "Quem se envolve conosco, ele pode até começar a se envolver com o preço, quando ele chega lá na feira, nós sempre estamos falando qual é a ideia. [...] nós tratamos tudo isso para que o consumidor se envolva conosco emocionalmente[...]" (E1-Muda Meu Mundo)

4.2 HIERARQUIZAR

A hierarquização ocorre quando há uma tensão aparentemente incontornável entre determinadas dimensões da sustentabilidade, por exemplo, aspectos sociais, ambientais e econômicos. Diferente da lógica instrumental, porém, as empresas podem optar por privilegiar, por exemplo, as dimensões sociais e ambientais em detrimento da dimensão econômica.

As empresas percebem, após tentarem, sem sucesso, ter um impacto multifacetado, que muitas vezes é necessário estabelecer uma prioridade entre os diferentes tipos de impacto que a empresa tem o potencial de gerar, mantendo um ou mais e excluindo-se os demais aspectos, de forma a garantir a manutenção e a perenidade do negócio. Essa dinâmica é discutida por Lankoski e Smith (2018), que apontam que relacionamento entre os objetivos empresariais ("bem-estar" x "maximização de lucros") pode ser de caráter hierárquico, sendo que um é prioritário e o segundo seria perseguido somente até o ponto em que não afetasse negativamente o primeiro.

O que se viu nas empresas estudadas, contudo, é que o relacionamento hierárquico não acontece somente entre os objetivos de "bem-estar social" e a "maximização do lucro", mas também entre diferentes dimensões envolvidas em promover o "bem-estar social". Assim, tem-se que muitas vezes as empresas estabelecem prioridades entre a dimensão social e ambiental e mesmo entre diferentes aspectos sociais ou diferentes aspectos ambientais. O significado atribuído pelas empresas que adotam essa abordagem é "Precisamos estabelecer prioridades sobre qual é a causa/público prioritário ao qual se direciona o nosso impacto".

A hierarquização tem duas facetas: ela pode ser uma hierarquização parcial, em que a empresa prioriza apenas temporariamente ou localmente uma das dimensões; ou hierarquização definitiva, em que a empresa assume a priorização em definitivo, em seu modelo de negócio.

4.2.1 HIERARQUIZAÇÃO PARCIAL

Para manutenção da causa maior, negócios aceitam flexibilizar/reduzir temporariamente determinado componente do impacto socioambiental. Esta modalidade de hierarquização é sensível ao contexto e ao tempo. Em determinadas situações, a hierarquização é feita, em outros, quando é possível acomodar as tensões, não. Além disso, pode-se adotar uma hierarquização local.

A Fruta Imperfeita, para manter a atividade de conscientização e redução do desperdício de alimentos ao mesmo tempo em que continuam a expandir/garantir o fornecimento aos clientes, às vezes, tem de comprar de grandes produtores. Nessas situações, decidem dar prioridade ao reaproveitamento dos alimentos ao comprar de grandes produtores (aspecto ambiental) em vez da geração de renda aos pequenos produtores (social), tendo como pano de fundo a necessidade de manter a proposta de valor mínima ao consumidor final. Segundo o empreendedor do Fruta Imperfeita: "[...] esse é o grande desafio: às vezes, nós [...] nós precisamos ter uma maior quantidade, tais variedades, e os pequenos produtores que nós já conhecemos não terão, então, realmente [...] Mas a prioridade é os pequenos" (E2 – Fruta Imperfeita).

4.2.2 HIERARQUIZAÇÃO DEFINITIVA

Nesta estratégia, uma vez que se percebeu que ampliar ou manter o escopo do impacto ampliado é impraticável, a hierarquização é adotada de maneira definitiva pela empresa, tornando-se parte do seu modelo de negócio. Entre os pilares social e ambiental *versus* o pilar econômico, às vezes a hierarquização é necessária simplesmente para garantir a manutenção/perenidade do negócio.

O caso da Revoada é bastante ilustrativo em relação a isso. A empresa deixou definitivamente de efetuar a lavagem das câmaras com famílias de baixa renda e passou a se utilizar de uma lavagem industrial. Nesse caso, envolveu um *trade-off* entre dar prioridade à questão da economia (menores custos) e à preservação das águas (ambiental) em vez de a questão da geração de renda às famílias de baixa renda (social). De acordo com a empreendedora: "Nós colocamos em uma balança e vimos que era melhor nós cuidarmos do tratamento da água do que gerar aquela renda para aquelas famílias. Entendeu?". (E1 – Revoada)

4.3 DIVERSIFICAR

Empresas buscam fontes alternativas de receitas ou de redução de custos para ampliar a captação de valor do negócio visando suportar as atividades/produtos mais diretamente relacionados à causa e que geram mais impacto socioambiental, produtos/atividades estes que, muitas vezes, não oferecem uma margem de lucro significativa ou mesmo suficiente para a manutenção/perenidade da empresa. O significado atribuído pelas empresas que adotam essa abordagem é "Precisamos diversificar as receitas ou reduzir os custos para manter determinados produtos, serviços ou aspectos do negócio que, embora não tragam resultados financeiros suficientes, geram significativo impacto".

A abordagem da diversificação pode ser dividida em três estratégias: diversificação do portfólio de produtos e/ou serviços, diversificação organizacional e diversificação mercadológica.

4.3.1 DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A diversificação do portfólio de produtos e serviços ocorre quando a empresa desenvolve novos produtos ou serviços visando complementar seu faturamento e, dessa forma, dar suporte aos produtos e/ou serviços ou atividades menos rentáveis, porém, que geram impacto relevante. Observam-se duas derivações dessa estratégia, a diversificação pura e a diversificação híbrida.

A diversificação pura de produtos ou serviços ocorre quando a empresa desenvolve produtos e/ou serviços que estejam diretamente relacionados ao impacto socioambiental que a empresa gera. Portanto, uma expansão do portfólio gera também uma expansão do impacto relacionado à causa ou ao público aos quais a empresa envia esforços para atingir com base no seu modelo de negócios.

Os empreendedores da Quitandoca, ao perceberem que geravam muito desperdício dos alimentos, começaram a promover semanalmente um café da manhã agroecológico a partir dos produtos não vendidos. Ao fazerem isso, a empresa convidava também alguns pequenos produtores para comparecerem e interagirem com os seus clientes. Com isso, gerava-se mais rentabilização aos seus produtos, uma oportunidade de maior conscientização do consumidor e, eventualmente, ajudavam a manter o negócio da empresa e, assim, evitavam que houvesse redução no volume de pedidos feitos aos pequenos agricultores.

A diversificação híbrida de produtos ou serviços ocorre quando as empresas passam a oferecer produtos ou serviços que, apesar de estarem relacionados com o seu *core bu-*

siness, não necessariamente geram o impacto socioambiental relacionado à causa que têm como central no seu modelo de negócio. Portanto, uma expansão do portfólio não gera uma expansão do impacto relacionado à causa ou ao público prioritários aos quais a empresa envida esforços para atingir com base no seu modelo de negócios. Contudo, ainda assim, gera suporte em termos de faturamento para a empresa conseguir manter seus produtos e serviços e outras atividades que geram impacto.

A Insecta realizou uma diversificação de produto híbrida quando desenvolveram os calçados feitos a partir do laminado vegetal feito de plástico reciclado, decisão visando permitir atender à demanda dos consumidores por um calçado com o aspecto menos casual. As opções de tecido trabalhadas pela empresa, até então, não possuíam as características necessárias para fazer o sapato com esse perfil. Com isso, a empresa passou a utilizar o laminado vegetal, que, apesar de ter certo componente ambiental e ser muito menos impactante que o couro e de ser feito com látex natural, não remete ao conceito *upcycling*, mas de reciclagem.

4.3.2 DIVERSIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A diversificação organizacional envolve criar uma nova organização com caracterização jurídica como Fundação ou Associação, figurando-se como "sem fins lucrativos", para facilitar a execução de algumas ações ou atividades adicionais que não estejam diretamente relacionadas ao *core business* do negócio, porém que gerem um impacto considerado significativo à causa a que a empresa se dedica. Com isso, consegue-se obter recursos que caracterizados como empresas não conseguiriam, como doações e acesso a recursos do Setor Público, tendo, dessa forma, mais condições de custear estas atividades que não envolvem aumento da captação e/ou da proposição de valor do negócio.

A diversificação organizacional é essencialmente diferente da estratégia de "separação estrutural" descrita anteriormente na literatura (e.g., BATTILANA et al., 2015), porque não se trata apenas de atribuir diferentes tarefas para unidades organizacionais diferentes (ex.: Marketing e Operações), mas sim para organizações diferentes. Apesar de se caracterizar como uma nova organização, no entanto, a relação entre a empresa e a nova organização criada é quase simbiótica, como o empreendedor da Juçaí definiu: "[...] inclusive, nós temos uma simbiose com a Ciano [braço empresarial da Juçaí] em que a força de trabalho da Ciano é utilizada, deslocada, para o Instituto Amável [braço sem fins lucrativos]" (E1 – Juçaí).

4.3.3 DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Por meio da diversificação mercadológica, as empresas buscam novos clientes que não são o foco originário e prioritário da empresa, segundo sua missão ou causa a ser promovida. Empresas fazem isso para tentar assegurar um fluxo de receita adicional, ainda que temporariamente, de forma a garantir a manutenção do negócio, sem que se altere ou sem que se altere significativamente o modelo de negócio.

Clientes que compram o produto ou o serviço, diferente da subsidiação mercadológica, não necessariamente percebem diferença significativa na proposição de valor da empresa em relação aos atributos tradicionais de compra e os hábitos de consumo, embora muitas vezes valorizem a proposição de valor socioambiental da empresa. Diferente do redirecionamento de foco, não implica mudar o foco, apenas buscar novos potenciais clientes/mercados para explorar, complementando os já existentes.

No Saladorama, parte da produção e das vendas é destinada a pessoas que não são consideradas como seu público-alvo prioritário, isto é, pessoas de comunidades de baixa renda. Isso varia de acordo com o grau de desenvolvimento da marca em cada comunidade e o grau de conscientização dos moradores acerca da importância da alimentação saudável. De forma geral, quando da implantação de uma nova unidade, o Saladorama sempre orienta e ajuda seus franqueados a prioritariamente conquistarem uma base de clientes fora do escopo do perfil do público-alvo prioritário, de forma que obtenham uma sustentação financeira mínima pelo menos para não terem prejuízo. Enquanto isso, a nova unidade/franqueado trabalha para promover a marca na comunidade e desenvolver os clientes prioritários. Estes clientes de fora do perfil prioritário são de bairros mais afluentes e que já têm estilo de vida saudável.

4.4 REDIRECIONAR

Como forma de acomodarem as tensões, algumas empresas redirecionam o seu foco, efetuando mudanças no seu processo produtivo com vistas a alterar o escopo do impacto gerado ou o mercado que privilegiam atender – nesse caso, mantendo o impacto original. O significado atribuído pelas empresas que adotam essa abordagem é "Precisamos redirecionar o nosso foco para manter viável a geração de impacto do negócio".

A abordagem do redirecionamento envolve duas estratégias distintas: o redirecionamento do escopo do impacto gerado e o redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado.

4.4.1 REDIRECIONAMENTO DO ESCOPO DE IMPACTO GERADO

Ao realizarem o redirecionamento do escopo de impacto gerado, as empresas buscam alternativas que modifiquem seus processos, produtos ou serviços de forma a acomodar o *trade-off*. Dessa forma, mantêm o impacto socioambiental, porém alterando o seu foco e eventualmente implicando *stakeholders* diferentes.

A Revoada realizou o redirecionamento do escopo do impacto gerado em conjunção com a estratégia de hierarquização definitiva. Ao deixarem de comprar câmaras defeituosas ou inutilizáveis de pneus de borracharias e passaram a comprar diretamente de fábricas de câmaras, redirecionando o foco da geração de renda aos borracheiros para o foco na minimização das emissões ao buscar as câmaras em um só ponto, além de tornar o processo menos custoso.

4.4.2 REDIRECIONAMENTO DO FOCO A DETERMINADO NICHOS DE MERCADO

Empresas assumem que seu negócio não é competitivo em relação aos atributos convencionais de compra exigidos pelos clientes de determinado mercado, escolhendo por atuar com um nicho ou perfil de clientes mais específicos, em geral, mais conscientes. Não necessariamente clientes que aceitam pagar mais pelos produtos, mas clientes que aceitam flexibilizar os critérios convencionais de compra ou hábitos de compra ou clientes que valorizam mais o impacto ambiental envolvido no processo de criação de valor da empresa.

A PanoSocial considera ser impossível competir com empresas convencionais em termos de preço e prazo de entrega, já que estas muitas vezes utilizam-se de práticas ilegais ou, no mínimo, eticamente condenáveis e irresponsáveis em termos de sustentabilidade. A saída, na visão da empresa, é buscar clientes que "comprem a causa, não somente o produto". Conforme a empreendedora relata: "[...] nós vendemos um produto que custa o dobro do preço do convencional e nós entregamos no triplo do prazo. [...] Então, esse cliente de uma camiseta de R\$ 14,00 não é cliente da PanoSocial. Nós vamos indicar que ele vá a uma oficina do Brás [...] Então, esse cliente não compra um produto, ele compra todos esses propósitos, tanto ambientais quanto sociais" (E2 – PanoSocial).

4.5 SUBSIDIAR

Como forma de as empresas estruturarem suas operações e/ou conseguirem se manter viáveis economicamente, algumas empresas buscam formas de subsidiar suas operações e seu negócio que vão além de estratégias semelhantes empregadas por empresas convencionais, como é o caso da diversificação mercadológica. Assim, as empresas procuram formas de receber diferentes recursos diversos (financeiros, produtivos e humanos) de outros atores, sejam eles empresas, pessoas e/ou mesmo diferentes produtos e unidades de negócio da própria empresa ou de empresas do mesmo grupo.

Os negócios se legitimam a receber este aporte de recursos justamente por trabalharem causas e gerarem impactos considerados relevantes pelos atores "subsidiadores". O significado atribuído pelas empresas que adotam essa abordagem é "Vamos buscar subsídio de outros produtos, pessoas ou organizações para ajudar na manutenção das nossas atividades, já que representa uma causa legítima e geradora de impacto social e/ou ambiental". As possíveis estratégias de subsidiação desenvolvidas pelas empresas são discutidas a seguir.

4.5.1 SUBSIDIÇÃO PRODUTIVA

Por meio da subsidiação produtiva, as empresas obtêm suporte de terceiros em termos de recursos não financeiros, como espaço físico, materiais e mão de obra, devido à natureza do impacto socioambiental que geram.

O Saladorama frequentemente conta com a subsidiação para a implantação de novas cozinhas/unidades da empresa, que já contou, por exemplo, com o apoio da Prefeitura de Recife e de outras empresas grandes. A empreendedora ressalta que esse apoio somente é possível porque a empresa gera um impacto significativo.

Um outro aspecto importante é a subsidiação por parte dos fornecedores, conforme ocorreu com a Insecta e com a PanoSocial. Em ambos os casos, como as empresas vinham com uma proposta de criação de valor de certa forma inovadora para os padrões da indústria da moda brasileira, baseada na confecção de produtos feitos com materiais com menor impacto ambiental, experimentaram dificuldades em encontrar fornecedores que possuíssem matérias-primas que atendessem a essa proposta. Assim, tiveram de convencer fornecedores a "apostar" em determinado material cuja demanda até então era muito baixa.

Em outras situações, as empresas podem receber subsídio produtivo de outras organizações que fazem parte do mesmo grupo de proprietários e/ou gestores. Esse é o caso da Quitandoca, que recebe esse subsídio da "empresa-mãe", o Pitico, restaurante com o qual compartilha a estrutura de gestão e espaço físico onde está instalada.

4.5.2 SUBSÍDIAÇÃO FINANCEIRA

Por meio da subsídição financeira, as empresas obtêm suporte de terceiros em termos de recursos financeiros devido à natureza do impacto socioambiental que geram. Tal subsídição financeira pode ter duas possibilidades, quais sejam, externa e interna.

Por meio da subsídição financeira externa, as empresas obtêm investimentos e/ou empréstimos subsidiados (em termos de prazo, condições de pagamento e juros) de terceiros devido à natureza do impacto socioambiental que trazem. Este apoio pode ser por meio de campanhas de financiamento coletivo, com pessoas físicas para executar projetos específicos, financiamentos recebidos a taxas muito inferiores à prática de mercado ou ainda patrocínios recebidos para executar projetos pontuais.

A PanoSocial, por exemplo, conseguiu montar sua oficina própria apenas depois de terem conseguido um aporte de capital da Bemtevi, negócio social que apoia outros negócios sociais fazendo empréstimos subsidiados. Os juros cobrados pela instituição são no formato de impacto social, não juros financeiros.

A partir da subsídição financeira interna, diferentes linhas de produto e serviços ou unidades de negócio da empresa subsidiam financeiramente produtos ou serviços que não são tão rentáveis ou não oferecem uma margem suficiente para operar, mas cuja manutenção é relevante por que gera impacto significativo ou representa um conceito/apelo importante. As empresas articulam, desta forma, uma estratégia de gerenciamento de portfólio de produtos.

A Revoada subsidiou, ainda que apenas durante um tempo antes de decidirem pela interrupção, a produção dos produtos destinada aos consumidores finais com o trabalho realizado com os clientes empresariais. A empresa entende que cabe "equilibrar" e compor um "híbrido de entradas", de forma que se garanta a manutenção de todas as suas três frentes de atuação – consultoria a empresas, brindes corporativos e clientes finais. A empreendedora discorre sobre essa estratégia: "[...] [os clientes corporativos] podiam, sim, ser grandes parceiros e 'alavancadores' desse nosso crescimento e desse nosso fluxo de caixa para poder inclusive investir nas outras coisas que nós queríamos investir também, como o cliente final e a inovação do próprio negócio" (E1 – Revoada).

4.5.3 SUBSÍDIAÇÃO MERCADOLÓGICA

Por meio da subsídição mercadológica, clientes subsidiam o produto ou serviço da empresa muito por acreditarem na natureza e na causa do negócio, sendo que aceitam até mesmo rever os seus hábitos tradicionais de consumo e os atributos tradicionais de decisão de compra. Ao fazerem isso, de modo geral, entendem que estão dando

suporte à empresa e, portanto, auxiliando na manutenção ou na ampliação do impacto gerado que aquela gera.

No entanto, isso não significa que o composto do produto ou serviço agregado seja pior. Significa que os clientes têm uma propensão a serem mais flexíveis em relação aos hábitos de consumo e critérios de compra, sendo que as empresas têm de achar um "termômetro" adequado para identificar o limiar de tolerância do consumidor.

A empreendedora do Muda Meu Mundo estava estudando a possibilidade de fazer parceria com uma grande empresa de Fortaleza para que efetuem compras da empresa pelo menos uma vez por mês. Com isso, o Muda Meu Mundo teria garantido uma grande venda por mês e ajudariam em sua divulgação. Para a grande empresa, por outro lado, teriam a perspectiva de estar contribuindo para a causa. Conforme a empreendedora descreve: "[...] estou em contato com o PARQUE [nome fictício] lá do Ceará. [...] O que eu vou fazer? [...] estou desenhando uma proposta para apresentar para eles [...] que eles, um dia por mês, comprem alimento que vai circular dentro do parque [...] só com isso eu já tenho uma venda grande" (E1 – Muda Meu Mundo).

Nesse caso, apesar de se assemelhar com uma estratégia de diversificação mercadológica, não o seria, porque o argumento central do Muda Meu Mundo, ao buscar um cliente que seja diferente do seu público-alvo original – constituído por consumidores finais – é que o cliente corporativo estaria contribuindo com a causa, não se atendo necessariamente nos componentes dos produtos da empresa em si.

4.5.4 BALANCEAR

Ao contrário da hierarquização, em que a empresa escolhe um determinado aspecto em detrimento de outro em um dado momento, por meio da abordagem do Balanceamento, a empresa tenta chegar a um meio-termo entre os diferentes aspectos simultaneamente. Com isso, escolhe determinados elementos de todos ou da maioria das dimensões em disputa na análise dos *trade-offs*. O significado atribuído pelas empresas que adotam essa abordagem é "Não optamos por ou outro, vamos encontrar uma solução intermediária".

A abordagem do Balanceamento pode envolver duas estratégias empregadas pelas empresas: o balanceamento de atributos da proposição de valor e o balanceamento temporal.

4.5.5 BALANCEAMENTO DE ATRIBUTOS DA CRIAÇÃO, ENTREGA E PROPOSIÇÃO DE VALOR

Por meio da estratégia de balanceamento de atributos da proposição de valor, as empresas se esforçam por achar um equilíbrio entre manter um impacto significativo em seu processo de criação de valor ao mesmo tempo em que se preocupam que a proposição de valor ao cliente tenha maior aderência aos atributos tradicionais de compra dos consumidores. Isso envolve de certa forma, ceder em alguns aspectos do impacto de forma a, na perspectiva do consumidor, ter uma proposta de valor mais atraente.

No caso da Insecta, embora a empresa sempre procure se desenvolver no sentido de fazer com que seus processos e produtos gerem um menor impacto ambiental, a empresa não busca isso a qualquer preço. E não o faz justamente pensando na viabilidade comercial e no apelo do produto ao cliente. Segundo a empresa, não é viável escolher entre ser esteticamente bonito ou ambientalmente perfeito, a empresa procura encontrar um equilíbrio ao desenvolver calçados que sejam "eco-sex". Como reflete a empreendedora: "[...]sempre unir a ética com a estética: nós chamamos de 'eco-sex'. Então, para nós, não adianta ter um sapato que seja super biodegradável, compostável, natural, sei lá, perfeito para o meio ambiente, feito de água da chuva, mas feio. Ninguém vai comprar, ninguém vai querer usar esse sapato" (E1 – Insecta).

4.5.6. BALANCEAMENTO TEMPORAL

Empresas começam a implantar mudanças gradativas no sentido de aumentar seu impacto socioambiental. Na medida em que veem sucesso na solução, procuram ampliar as mudanças. De certa forma, ao buscarem a implantação de pilotos, tem-se uma estratégia para testar e verificar mais rapidamente os resultados de determinada ação sem implicar tantos riscos e moderando os *trade-offs* ao longo do tempo. Assim, as empresas apostam em diferentes soluções simultaneamente, porém, implantando-as apenas parcialmente nas suas operações com a expectativa de que, no futuro, elas possam se tornar ubíquas por toda a empresa e eventualmente serem incorporadas ao modelo de negócio. Diferente da compensação temporal, elas envolvem efetivamente tomar ações no presente com vistas a observar os resultados a relativamente curto prazo, não se tratando de uma acomodação reflexiva, e também não há separação temporal total dos *trade-offs*, razão pela qual é parcialmente assíncrona.

Os empreendedores do Saladorama procuram primeiro instalar as unidades do Saladorama e, gradativamente, implementam melhorias que tragam maior impacto socioambiental nessas novas unidades. Adotam como prática sempre tentar implementar as inovações e novas práticas na unidade de Nova Descoberta no Recife, unidade em que julgam ter uma rede de valor mais fortalecida, além de ser gerenciada presencialmente pelos empreendedores. Esse foi o caso das hortas comunitárias implantadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo explorar como negócios de impacto lidam com os *trade-offs* relacionados às questões sociais, ambientais e econômicas em seus modelos de negócio. Ao adotar uma perspectiva normativa de teorização indutiva a partir de estudos de caso, o trabalho contribuiu para melhor entender como organizações podem desenvolver coerência interna e agir quando se deparam com objetivos, deveres e preocupações conflitantes (MARGOLIS; WALSH, 2003). Particularmente no campo de estudo da sustentabilidade corporativa, tem havido um clamor para que sejam adotadas perspectivas mais sistêmicas que não somente tratem de como as empresas podem alinhar os múltiplos objetivos de forma a gerar retorno econômico (perspectiva instrumental) (DYLLICK; MUFF, 2016).

Em termos substantivos, a principal contribuição foi o fato de o trabalho trazer à luz o processo de gerenciamento dos *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa, que eram uma lacuna de pesquisa importante conforme apontado na literatura (e.g., HAHN et al., 2015). Particularmente, quanto às estratégias utilizadas para acomodar os *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa – em vez de apenas suprimi-los, foram identificadas indutivamente diferentes, divididas em seis diferentes abordagens.

O trabalho e seus resultados, contudo, não estão isentos de limitações, tanto de ordem metodológica quanto práticas. Em termos empíricos, é forçoso reconhecer que os resultados desta pesquisa são baseados em dados que representam uma realidade limitada. O potencial de generalização das categorias conceituais e do modelo gerado a partir de uma abordagem indutiva se referem à plausibilidade da teoria desenvolvida para outros contextos, não por sua representatividade estatística acurada de uma população mais ampla, tal como ocorre na abordagem hipotético-dedutiva (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Assim, embora a "transferabilidade" dos resultados para outro contexto tenha sido buscada ao se perseguir certo grau de abstração na geração da teoria emergente, seria importante realizar outras pesquisas dedutivas visando levantar maiores evidências empíricas para corroborar ou, se for o caso, propor mudanças ou refinamentos às estratégias propostas. Além disso, outras temáticas que poderiam ser exploradas, seria interessante investigar com mais profundidade a eficácia de cada uma delas em relação aos diferentes vetores de tensão que abrangem os *trade-offs* identificados e se há uma propensão de adoção de acordo com o perfil da empresa para além do seu *frame* cognitivo predominante (HAHN et al., 2014). Problemas de pesquisa que poderiam ser explorados incluem: Quais estratégias estão associadas ou são mais efetivas em relação aos diferentes estágio do ciclo de vida da empresa? E em relação às diferentes mudanças e ciclos de modelo de negócio?

6 REFERÊNCIAS

ANGUS-LEPPAN, T.; BENN, S.; YOUNG, L. A Sensemaking Approach to *Trade-offs* and Synergies Between Human and Ecological Elements of Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 19, 230-244, 2010.

BANERJEE, S. B. Embedding sustainability across the organization: **A critical perspective**. **Academy of Management Learning & Education**, 10(4), 719-731, 2011.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, 12(1), 70-78, 2014.

BARKI, E.; COMINI, G.; TORRES, H. **Negócios de Impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, 58(6), 1658-1685, 2015.

CHETTY, S.. The case study method for research in small-and medium-sized firms. **International Small Business Journal**, 15(1), 73-85, 1996.

CRANE, A. Corporate greening as amoralization. *Organization Studies*, 21(4), 673-696, 2000.

DELMAS, M.; BLASS, V. D. Measuring Corporate Environmental Performance: the Trade-offs of Sustainability Ratings. **Business Strategy and the Environment**, 19, 245-260, 2010.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, 29(2), 156-174, 2016.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the *business case* for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 11(2), 130-141, 2002.

EPSTEIN, M. J.; BUHOVAC, A. R.; YUTHAS, K. Managing social, environmental and financial performance simultaneously. **Long Range Planning**, 48, 35-45, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, 50(1), 25-32, 2007.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E.; SONENSHEIN, S. Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123, 2016.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. Abril de 2015. Disponível em < forcatarefainancassociais.org.br >. Acesso em 10/04/2020.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, 16(1), 15-31, 2013.

HAFFAR, M.; SEARCY, C. Classification of *Trade-offs* Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, 140, 495-522, 2017.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. **Organization & Environment**, 27(3), 223-241, 2014.

HAHN, T., FIGGE, F., PINKSE, J.; PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you Can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, 19(4), 217-229, 2010.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, 127, 297-316, 2015.

HOFFMAN, A.; GEORG, S. (2013). A history of research on business and the natural environment: Conversations from the field. In: Georg e Hoffman. **Business and the Environment: Critical Perspectives in Business and Management**. Oxford, UK: Routledge, 2013.

LANKOSKI, L.; SMITH, N. C. Alternative Objective Functions for Firms. **Organization & Environment**, 31(3), 1-21, 2018.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, 8(1), 57-125, 2014.

MARGOLIS J.; WALSH, J. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, 48, 268-305, 2003.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. SAGE Publications: 2013.

MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. **Organization & Environment**, 27(2), 113-139, 2014.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Sage: California, 2002.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. **Organization & Environment**, 29(1), 1- 8 , 2016.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, 36(2), 381-403, 2011.

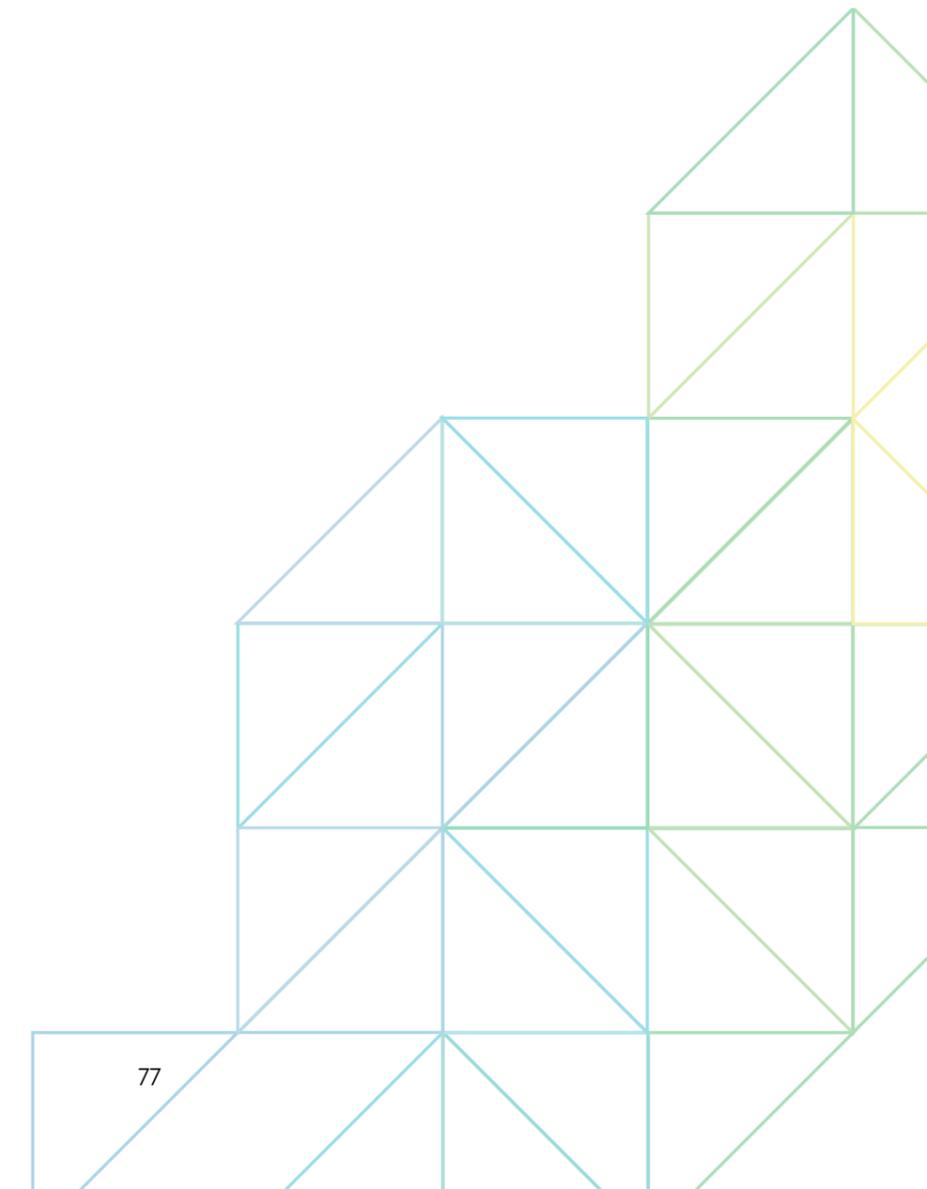
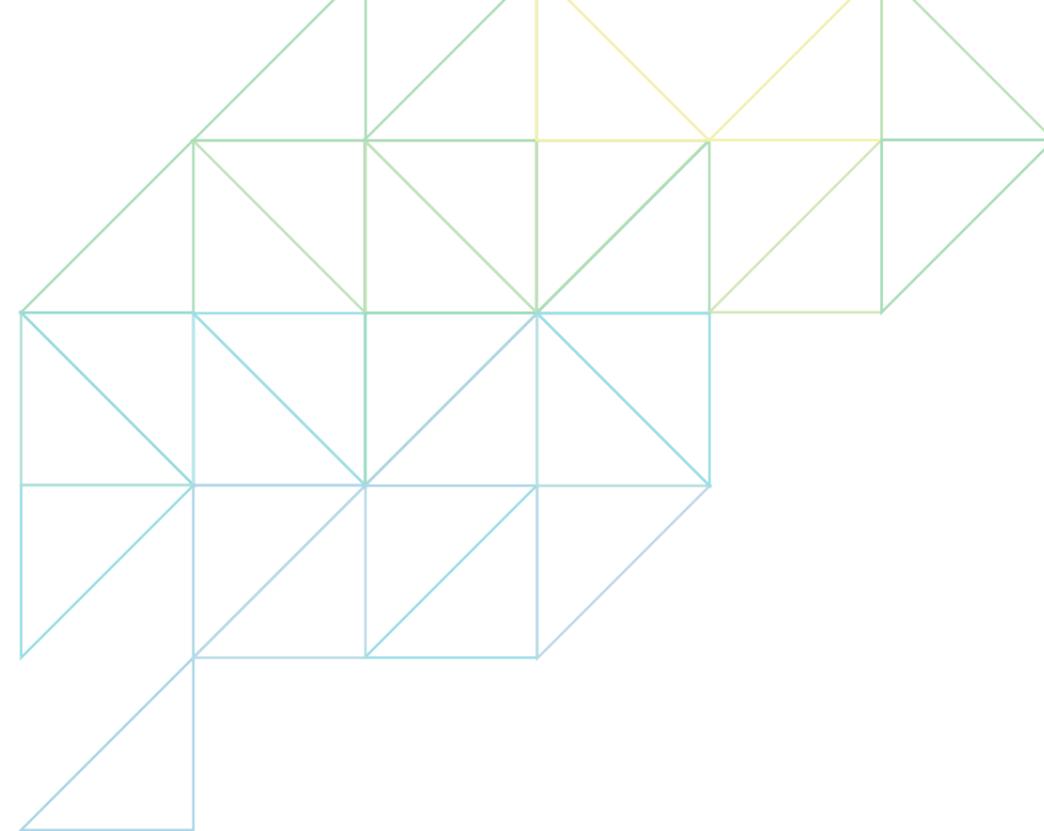
SMITH, W. K.; BINNS, A.; TUSHMAN, M. L. Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. **Long Range Planning**, 43(2-3), 448-461, 2010.

STRAUSS, A. L.;CORBIN, J. M. **Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D. Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. **Journal of Business Ethics**, 85, 57-69, 2009.

WIEBE, E. **Temporal sensemaking: Managers'** use of time to frame organizational change. Oxford: Oxford University Press, 2010.

YIN, R. K. **Case study research design and methods: applied social research methods series, 5** . California: Sage Publications, 2003.





1º LUGAR MESTRADO

**GILBERTO RIBEIRO DE OLIVEIRA
FILHO**



Orientador
Marcelo Rodrigues dos Santos

**IMPACTOS DO
MICROCRÉDITO:**
EVIDÊNCIAS DE UMA
ABORDAGEM QUASI-
EXPERIMENTAL COM
EMPREENDEDORES DA
AVANTE

INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto do acesso a crédito no crescimento e na produtividade de pequenos negócios a partir de uma amostra de 34.958 propostas de crédito de 13.703 indivíduos atendidos por uma empresa privada de microcrédito com atuação concentrada na Região Nordeste do Brasil. Usando uma abordagem *quasi-experimental*, as amostras de controle e tratamento foram construídas com uso de *propensity score matching* e o impacto do acesso a crédito medido por meio de regressões com efeitos-fixos de sazonalidade, localização e indústria dos negócios. Desta forma, identificou-se um impacto positivo de 4,72% de crescimento do faturamento mensal e de 4,58% no lucro mensal dos empreendimentos após o acesso ao crédito. O estudo ainda explora efeitos do crédito em recortes de populações distintas da amostra, comparando-os com a literatura recente sobre o tema, onde nota-se que: (i) o acesso a crédito gera um impacto médio nos faturamento e lucros superiores para mulheres, (ii) empreendedores mais experientes possuem faturamento e lucros maiores, mas os menos experientes são os que percebem maior crescimento após o empréstimo, (iii) ter experiência com produtos financeiros reduz a variação do efeito médio do acesso ao crédito e, no caso dos lucros, gera um impacto superior, e (iv) empreendedores autônomos se beneficiam substancialmente mais do crédito do que aqueles com empregados. Os resultados obtidos para a amostra relacionada ao uso do crédito para a aquisição de ativos fixos não possuíam significância estatística (JEL D14, G21, I31, I32, O12, O16).

PALAVRAS-CHAVE: Microcrédito. Desenvolvimento econômico. Avaliação de impacto. Efeito-fixo. Matching. Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

Compreender os fatores que levam ao desenvolvimento de um país é uma tarefa desafiadora e consiste no problema central dos formuladores de políticas públicas. Parte da literatura econômica busca explicar o baixo nível de desenvolvimento por meio da análise da má alocação de capital (*capital misallocation*).

Restuccia e Rogerson (2013) fazem uma revisão da literatura de *capital misallocation* e produtividade e identificam que uma grande parcela da diferença do produto *per capita* entre países é explicada por diferenças na Produtividade Total dos Fatores (ou Total Factor Productivity – TFP)¹.

Problemas de assimetria de informação e elevado nível de informalidade na atividade empreendedora são fatores que tornam o mercado de crédito um dos principais canais geradores de *misallocation*. Neste sentido, Bleck e Liu (2018) mostram que, em um modelo de economia de dois setores, a existência de fricções financeiras como restrição de acesso a garantias e a impossibilidade de verificar a existência de fluxos de caixa podem distorcer a alocação em mercados de crédito.

Tais restrições são comumente presentes na atividade de microempreendedores, e são fatores importantes para compreender perdas de produtividade ou dificuldades de crescimento, em especial para negócios em maior situação de vulnerabilidade.

Em estudo recente, Banerjee et al. (2019) mostram uma relação causal entre acesso a microcrédito e redução de pobreza. Usando um modelo de escolha de tecnologia, os autores identificam benefícios persistentes e crescentes ao longo do tempo derivados do acesso a crédito por meio de um programa em Hyderabad na Índia. Segundo o estudo, para empreendedores talentosos e com poucos recursos, o acesso de curto prazo a crédito pode facilitar a saída de uma “armadilha de pobreza”².

O objetivo do presente trabalho é prover evidências do impacto de microcrédito sobre crescimento e produtividade entre empreendedores mais vulneráveis, complementando estudos prévios e contribuindo para a literatura de desenvolvimento econômico e microcrédito, em especial no que se refere ao caso brasileiro.

¹ Definida como a parcela do produto não explicada pela quantidade de insumos utilizada na produção.

² Do inglês *poverty trap*, tradução nossa.

Com essa finalidade, este trabalho usa uma base de dados exclusiva para analisar concessões recentes de crédito a microempreendedores da Região Nordeste do Brasil realizadas por uma empresa privada de microcrédito entre os meses de junho de 2015 e maio de 2019. A base contém registros tanto de empreendedores que tiveram suas propostas de crédito aprovadas quanto de empreendedores reprovados.

O desenho da pesquisa compara indivíduos que tiveram acesso ao crédito e pelo menos uma interação posterior com a empresa após a concessão, com indivíduos que não tiveram acesso, mas também interagiram com a empresa posteriormente. Para construção das amostras de tratamento e de controle, foi utilizada a técnica de *propensity score matching* usando a métrica Mahalanobis em construção semelhante a Aroca e Hewings (2009). Para mensurar o impacto do acesso ao crédito, foi utilizado um modelo de regressão linear múltipla como o de Angelucci, Karlan e Zinman (2015).

Comparando-se os indivíduos tratados aos da amostra de controle, foi identificado um aumento médio de 4,72% no faturamento e de 4,58% nos lucros após o acesso ao crédito, resultados em linha com o observado na literatura de microcrédito. O trabalho ainda examina idiosincrasias do efeito de acesso a crédito quando considerados o gênero, a experiência do empreendedor, o tamanho do crédito concedido, o tipo de uso dos recursos e o tamanho da firma. Os resultados foram obtidos em regressões com erros robustos para heterocedasticidade e controlando por efeitos fixos de sazonalidade, indústria, região e indivíduos.

O trabalho é dividido em cinco partes, começando pela seção 2, onde se discute a literatura recente relacionada a avaliação de impacto de programas de microcrédito. Na seção 3 são detalhados a metodologia de pesquisa e a natureza da base de dados do estudo. A seção 4 contém a análise dos resultados obtidos por meio do modelo principal de análise e a seção 5 as análises dos modelos auxiliares. Por fim, a seção 6 conclui o trabalho e a seção 7 lista as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A ideia de prover serviços financeiros, crédito em especial, para pequenos empreendedores de comunidades pobres ou vulneráveis como ferramenta de desenvolvimento, inclusão social ou erradicação de pobreza, não é nova e tem sua relevância reconhecida ainda hoje por formuladores de políticas públicas no Brasil³ e no mundo. Essa prática inclusive rendeu em 2006 ao economista bengalês Muhammad Yunus o Prêmio Nobel da Paz.

Apesar de todo reconhecimento, evidências dos efeitos da utilização de microcrédito como ferramenta de redução de pobreza ainda são bastante limitadas, “tendo sua base empírica apoiada em anedotas, estatísticas descritivas e avaliações de impacto que falham em discernir correlação de causalidade” (BANERJEE et al., 2015, p. 1, tradução nossa).

Em uma ampla investigação da história da indústria de microfinanças e da literatura de avaliação de impacto do setor, Roodman (2012) também aconselha cautela àqueles que veem nos serviços financeiros, em especial no crédito, uma ferramenta de eliminação de pobreza. Ao longo de seu livro, o autor aponta para a escassez de evidências confiáveis do sucesso de microfinanças como ferramenta de desenvolvimento e mecanismo para redução de pobreza, e para a existência de evidências mistas sobre o crédito como ferramenta para aumento de liberdade.

Se o debate global sobre o tema é vasto, não se pode dizer o mesmo do Brasil, onde há pouca produção científica sobre o impacto dos programas de microcrédito na vida dos empreendedores. Em um dos poucos estudos publicados sobre o tema, Aroca e Hewings (2009) utilizam *propensity score matching* para avaliar o impacto de programas de microcrédito de bancos e ONGs sobre a renda média dos empreendedores no Chile e no Brasil, comparando os indivíduos tratados a amostras de controle obtidas a partir da Pesquisa de Caracterização Socioeconômica Nacional (CASEN) chilena e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) brasileira. Os autores identificam ganhos elevados na renda média de microempreendedores brasileiros (cerca de R\$ 1.188,00 atribuídos exclusivamente ao acesso a crédito para amostra utilizada).

3 No discurso do economista Roberto Campos Neto, na sabatina de aprovação pelo Senado Federal para apreciação de sua indicação à presidência do Banco Central do Brasil (BCB) em fevereiro de 2019, o presidente reconhece o papel do microcrédito como ferramenta que permite o contato prático da população com conceitos financeiros em um ambiente simplificado e de risco controlado”, destacando sua relevância para o avanço do nível de educação financeira da sociedade (CAMPOS NETO, 2019, p. 6).

Utilizando os microdados da Pesquisa da Economia Informal Urbana (ECINF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Neri e Giovanini (2005) utilizam um modelo logístico para estabelecer correlações entre o uso de crédito produtivo popular com variáveis socioeconômicas dos empreendedores, encontrando correlação significativa entre acesso a crédito e indicadores de formalidade⁴, posse de equipamentos e participação em cooperativas.

Monzoni Neto (2006) utiliza um modelo *quasi*-experimental em uma amostra de 175 participantes do programa de microcrédito São Paulo Confia, estabelecendo a amostra de novos entrantes do programa. Neste trabalho, o autor identifica um aumento de 0,34% nas vendas, 0,36% na margem de contribuição, 0,39% no lucro líquido e 0,43% na renda disponível para cada 1% a mais de crédito tomado.

Por fim, Gonzales, Righetti e Serio (2015) utilizam Modelos Hierárquicos Lineares em uma amostra de 20.628 clientes do Banco Real, banco comercial brasileiro, na modalidade de crédito solidário, onde identificam crescimento de cerca de 10% na renda média de mulheres participantes do programa, sem o estabelecimento de uma população de controle.

Nota-se, portanto, que os estudos locais contam com base de dados pequenas ou lançam mão de dados secundários para construção de suas amostras de controle para suas investigações. Assim, ao examinar uma base de dados inédita e extensa, usando abordagem *quasi*-experimental robusta, este trabalho contribui para o rol de evidências sobre o impacto do microcrédito no Brasil.

3 METODOLOGIA E BASE DE DADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DA BASE DE DADOS

3.1.1 SOBRE A AVANTE

A Avante, empresa objeto deste estudo, é um dos principais negócios de impacto socioambiental do Brasil, eleita como uma das “Melhores Empresas para o Mundo” pelo Sistema B por quatro anos consecutivos⁵. Com cerca de 43,4 mil tomadores de empréstimos atendidos entre setembro de 2016 e maio de 2019, a Avante é uma das maiores

⁴ Definidos pelo autor como constituição de personalidade jurídica.

⁵ Mais informações sobre o Sistema B e sobre a Avante em: <<https://sistemab.org/avante/>>.

instituições privadas brasileiras de microcrédito com fins lucrativos. Com sede na cidade de São Paulo, onde iniciou suas operações de empréstimos, hoje atua majoritariamente no Ceará, Pernambuco, Maranhão e Paraíba, estados do Nordeste do País.

O microcrédito é voltado para microempreendedores que possuem um negócio ou atuam como autônomos, tendo a atividade formalizada ou não. No período de análise, 63,9% dos clientes eram mulheres, apenas 22,6% dos negócios possuíam apenas um funcionário além do próprio empreendedor e apenas 8,6% possuíam dois ou mais funcionários.

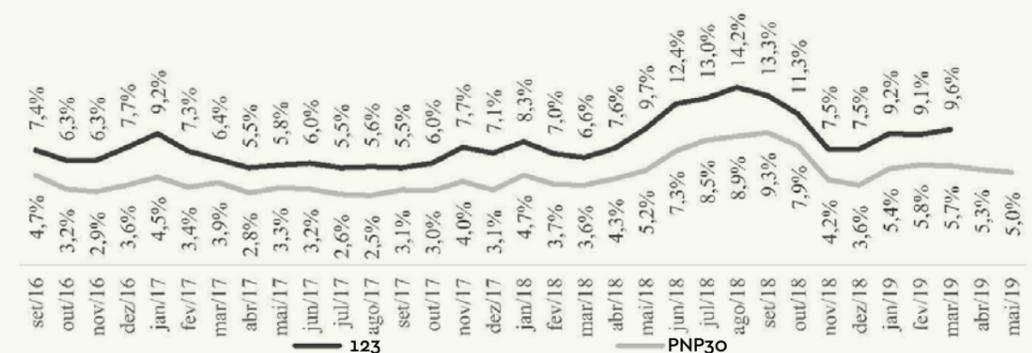
3.1.2 TERMOS DOS CONTRATOS DE EMPRÉSTIMO

Os contratos de crédito da amostra obtida variam de 350 a 80.000 reais (4 reais ≈ 1dólar), com valor médio de 1.700 reais para tomadores sem relação prévia com a empresa e de 3.200 reais para clientes a partir da primeira renovação. Em maio de 2019, clientes com um ciclo ou mais de renovação representavam 75,9% do saldo da carteira de crédito da empresa.

Os empréstimos são feitos na modalidade de microcrédito individual, sem aval solidário ou outros tipos de garantia, com taxa de juros média de 3,9% ao mês (58,3% ao ano) e prazo médio de contrato de seis meses.

Apesar do elevado grau de informalidade e da ausência de garantias, a empresa possui inadimplência controlada, com o Índice de Primeira parcela Não Paga em até 30 dias (PNP30) e o Percentual de Inadimplência nas três Primeiras Parcelas (123) variando em patamares inferiores a 10% e 6% respectivamente, conforme exibido na Figura 1.

FIGURA 1 – Comportamento da inadimplência (123 e PNP30).



Fonte: elaborado pelo autor com dados da empresa.

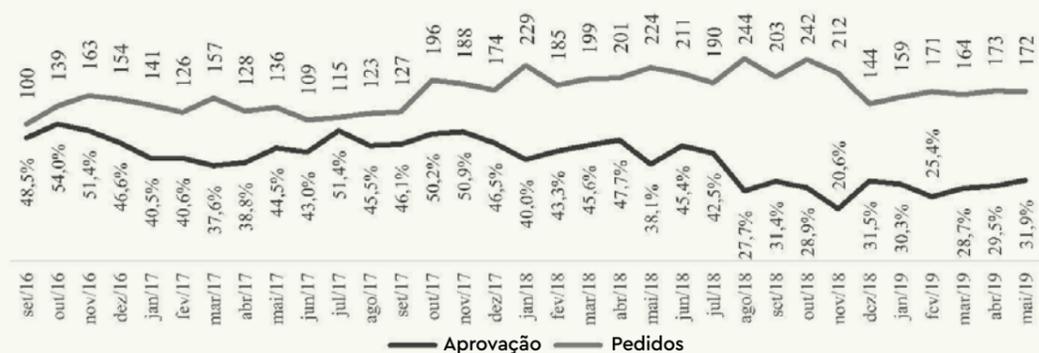
3.1.3 PROCESSO DE CONCESSÃO DO CRÉDITO

O processo de concessão de crédito da empresa é baseado em uma rede de agentes recrutados e baseados nos arredores das mais de cem cidades em que a empresa opera. Cada agente recebe treinamento específico sobre os produtos de crédito e tem o suporte de supervisores de campo quando precisam de alçadas especiais ou dirimir dúvidas.

Os agentes visitam os microempreendedores equipados com tablets e registram as informações coletadas nas entrevistas de crédito em uma aplicação móvel desenvolvida pela companhia. Além dos dados coletados no questionário, o agente utiliza a aplicação para fotografar o estabelecimento, documentos do cliente e formalizar contratos. O processo executado na aplicação contém marcas de geolocalização utilizadas nos algoritmos de prevenção contra fraudes.

As informações coletadas pelos agentes, juntamente com consultas a birôs de dados e análise do desempenho histórico do agente são condensadas em uma nota de crédito utilizada para decisão de concessão. No período de análise a empresa recebeu 70.620 solicitações de crédito, das quais 27.180 (38,5%) se tornaram contratos. A variação da taxa de aprovação exibida na Figura 2 abaixo sugere que, além do score, a data do pedido também influencia a política de crédito, havendo períodos com políticas de crédito mais estritas e taxas de aprovação de 20% a 25% dos pedidos, e períodos com o funil menos rígido, com mais de 50% de aprovação, sem correlação aparente com a quantidade de pedidos:

FIGURA 2 – Taxa de aprovação de crédito por mês.



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da empresa. Quantidade de pedidos anonimizada em base 100 = set/16.

3.1.4 COMPOSIÇÃO DA BASE DE DADOS DO ESTUDO

O estudo se utiliza de base de dados proprietária e ainda não explorada, cujo acesso foi cedido pela empresa sob contrato de confidencialidade. A base contém 240.097 registros que configuram 231.716 propostas de crédito avaliadas pela empresa entre setembro de 2016 e maio de 2019, todos com dados anônimos dos empreendedores.

Essas propostas representam 208.769 pedidos de crédito solicitados por 92.545 microempreendedores de 521 municípios brasileiros. Essa arquitetura de dados significa que o mesmo pedido de crédito pode ter passado por mais de uma negociação de proposta (alterando termos de valor solicitado, prazo de pagamento, entre outros), e que o mesmo cliente pode ter tido mais de um pedido de crédito ao longo de seu relacionamento com a empresa.

A base contém dados de 53 variáveis, das quais: 22 são variáveis identificadoras, de data, *status* ou de cálculos como valor de parcela e inadimplência, todas calculadas ou geradas automaticamente pelo sistema de crédito da empresa; 11 são variáveis cadastrais/demográficas coletadas por agentes de crédito da empresa em visitas de campo a microempreendedores; 4 são variáveis referentes à proposta de crédito (valor solicitado, quantidade de parcelas, motivo da solicitação e experiência pregressa com crédito), também coletadas por agentes; e 16 são variáveis contendo informações financeiras sobre o negócio (e.g., faturamento, custo fixo, custo variável etc.) e sobre o empreendedor (renda familiar e gastos familiares, e experiência no ramo de negócios).

Os dados coletados por agentes são fornecidos pelos microempreendedores por meio de entrevistas no momento da solicitação e são reportados sem verificação externa. É importante notar que, apesar da ausência de verificação e dos dados seguirem para análise como foram reportados, o agente de crédito responsável pela entrevista tem poder para barrar uma concessão caso suspeite de alguma informação. Além disso, o agente goza de remuneração variável baseada não só em sua produtividade (i.e., quantidade/volume de concessões de crédito), mas também na qualidade da sua carteira (i.e., nível de inadimplência de seus clientes e volume de crédito recuperado), dispondo, portanto, de incentivos para manter dados o mais fidedignos à realidade quanto for possível.

3.1.5 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Os registros da amostra (vide seção 3.2.1 – Preparação da base de dados) contém informações de solicitações de crédito de 13.779 indivíduos, dos quais 34% eram homens. Foram analisados 35.138 pedidos de crédito em 224 municípios, concentrados em 4 estados do Nordeste brasileiro. O Ceará foi o estado com o maior volume de pedidos de crédito no período (49,8%), seguido por Maranhão (29,9%), Pernambuco (9,7%) e Paraíba (4,6%). Uma parcela pequena (6%) dos contratos encontra-se distribuída entre 17 municípios de outros 10 estados do País.

FIGURA 3 – Empreendedores da amostra por gênero.

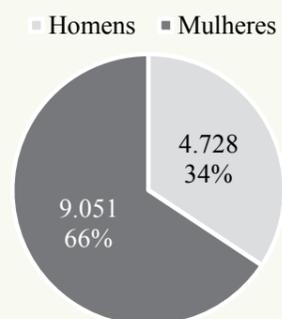
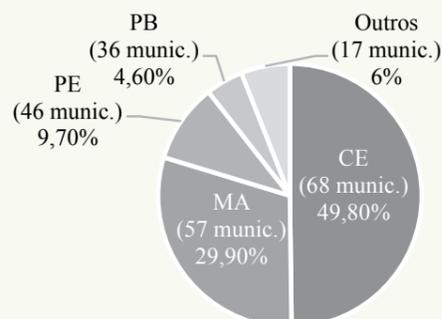
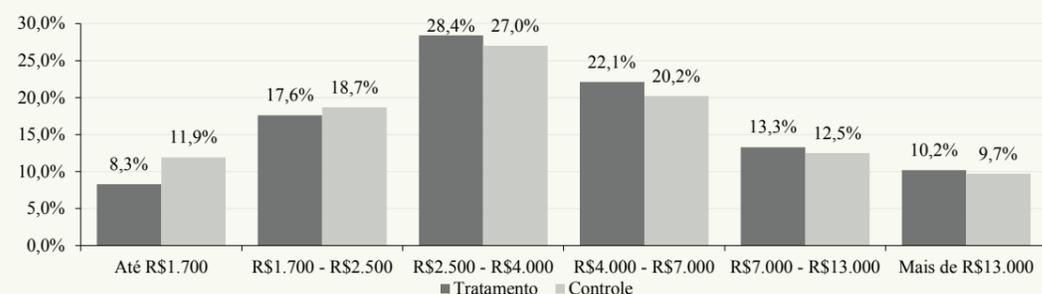


FIGURA 4 – Distribuição geográfica dos pedidos.



Com relação ao tamanho, os negócios da amostra de controle reportaram faturamento médio de R\$ 5.868,39 e os da amostra de tratamento R\$ 6.066,23. Além do faturamento, 69,4% dos empreendedores afirmam não possuir empregados, 21,9% possuem apenas um empregado e 8,7% declaram ter dois funcionários trabalhando no negócio. A Figura 5 mostra a distribuição dos pedidos de crédito no 10º, 25º, 50º, 75º e 90º percentil do faturamento dos solicitantes.

FIGURA 5 – Distribuição dos pedidos de crédito por faturamento do solicitante.



3.2 METODOLOGIA E DESENHO DE PESQUISA

3.2.1 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

Para o escopo deste estudo foi necessária uma limpeza dos registros, descartando inicialmente (a) todas as informações de propostas de crédito que não tenham sido necessariamente a última proposta efetivamente analisada pela empresa (i.e. histórico de negociação do pedido); (b) registros com falhas de preenchimento para as quais a variável dependente da análise (e.g., faturamento do microempreendimento) era reportada como nula (i.e., registros mal preenchidos); (c) registros que, por falha sistêmica, não possuíam informação do escore de crédito decisor (i.e., registros sem escore).

Na sequência, foram criadas variáveis auxiliares que indicavam a quantidade de observações por cliente e se houve ou não obtenção de crédito em um determinado pedido. Com essas variáveis de apoio, somados à variável indicativa de quantos contratos de crédito o cliente já havia obtido na empresa desde o início de seu relacionamento, foram descartados todos os registros para os quais (d) a primeira observação do cliente na base não se referia a sua primeira interação com a empresa (i.e., registros "contaminados").

Por fim, foi criada também a variável indicativa de tratamento, segregando os registros da base conforme a metodologia descrita na seção 3.2.2. Por se tratar de um estudo que compara os resultados do período transcorrido entre a primeira interação com a empresa e interações subsequentes, foram descartados (e) todos os registros para os quais só havia a observação de uma interação do cliente com a empresa (i.e., registros de observação única).

Após o *propensity score matching* descrito na seção 3.2.2 a seguir, foram descartados também (f) os registros para os quais não foi possível estabelecer comparação apropriada, mesmo com reposição (i.e., registros sem *matching*). Assim, com a base de dados limpa, a contagem final dos registros ficou da seguinte maneira:

TABELA 1 – Registros objeto de estudo.

DESCRIÇÃO	N
Registros iniciais na base	240.097
(a) Registros com histórico de negociação	(31.328)
(b) Registros mal preenchidos	(93.537)
(c) Registros sem escore	(3.771)
Registros válidos	111.461
(d) Registros "contaminados"	(23.665)
(e) Registros de observação única	(41.866)
(f) Registros sem matching	(10.792)
Registros totais	35.138

Das 16 variáveis que contêm informações econômico-financeiras dos empreendedores, 13 foram ajustadas⁶ a fim de evitar o efeito de outliers na análise dos dados.

3.2.2 CONSTRUÇÃO DOS GRUPOS DE TRATAMENTO E CONTROLE

Por se tratar de dados não experimentais, torna-se difícil a obtenção de um grupo de controle ideal para isolar o efeito do crédito (tratamento) no crescimento e na produtividade dos negócios dos microempreendedores. Esse desafio é amplamente debatido na literatura econômica de inferência causal e, conforme apontado por Rosenbaum e Rubin (1983), uma estratégia para lidar com este tipo de pesquisa são as técnicas de *propensity score matching*.

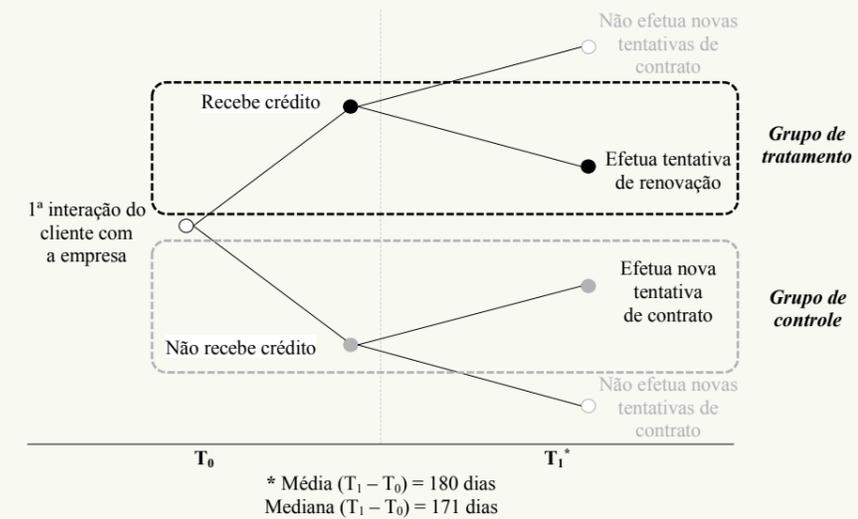
Segundo os autores, o escore de propensão é definido "como a probabilidade condicional de receber um determinado tratamento dado um vetor observado de covariadas" (tradução nossa), e o balanceamento dos escores pode ser utilizado para dar mais sentido a comparações diretas entre grupos de tratamento e controle.

Neste estudo, foram identificados na base de dados os registros de empreendedores que obtiveram crédito em sua primeira interação com a empresa e que, posteriormente, efetuaram um novo pedido, fornecendo à empresa novos dados para o seu cadastro (i.e., grupo de tratamento) e registros de empreendedores que em sua primeira interação com a empresa solicitaram crédito, tiveram a solicitação recusada ou desistiram de contrair o empréstimo, mas em momento futuro efetuaram nova tentativa de financiamento, fornecendo desta maneira dados para análise em dois momentos distintos do tempo (i.e., grupo de controle).

Conforme a Figura 6 abaixo mostra, este estudo não leva em consideração os resultados que seriam observados no faturamento dos empreendedores que, após receber o empréstimo ou a reprovação da proposta, não efetuam nova interação com a empresa. A ausência dessas informações pode sujeitar o estudo a algum tipo de viés de seleção, subestimando os efeitos tanto do grupo de tratamento (e.g., após o empréstimo, os melhores empreendedores não necessitam mais de recursos de terceiros) quanto do grupo de controle (e.g., apenas empreendedores mais insistentes ou resilientes efetuam novas tentativas, ou após a recusa dos empréstimos, empreendedores sem recurso encerram seus negócios).

⁶ Nestes casos, foi utilizada a média *winsorizada* a 5%, na qual os valores da variável do 1º ao 5º percentil são substituídos pelo valor superior mais próximo do 5º percentil, e do 95º ao 100º percentil são substituídos pelo valor inferior mais próximo ao 95º percentil, reduzindo o efeito de *outliers* da amostra.

FIGURA 6 – Construção dos grupos de tratamento e controle.



Para garantir que os grupos de tratamento e controle são comparáveis entre si, uma premissa para o *propensity score matching* é de que não haja características não observáveis nos participantes dos grupos que afetem a participação no tratamento. Neste caso, para os dois grupos de empreendedores, a decisão de crédito da empresa é tomada com base nas informações observadas na base de dados, e julgamento do avaliador é sintetizado em avaliação de escore de crédito (*credit scoring*), gerando uma nota discreta de "A" a "F", sendo "A" a menor probabilidade de inadimplência e "F" a maior probabilidade. Para os dados usados, há concessões de crédito aprovadas e recusadas⁷ para todos os escores, o que facilita a tentativa de comparação entre os grupos.

Assim, neste estudo, é utilizada a metodologia Mahalanobis-Metric Matching baseada nos trabalhos de Rubin (1980) e Zhao (2004), seguindo Sianesi (2001). O uso da métrica Mahalanobis se dá pela opção de escolha de covariadas – para variáveis discretas, em especial, a métrica permite o pareamento mais próximo entre indivíduos tratados e de controle em todas as variáveis do vetor de covariadas.

Para balanceamento da comparação entre os grupos de tratamento e controle, foram selecionados características e atributos dos empreendedores que, em teoria, são pre-

⁷ As causas apontadas pela empresa para a existência de créditos concedidos a empreendedores com escore D, E e F são testes periódicos de aderência do modelo de avaliação de crédito e/ou períodos com políticas de crédito menos restritivas. Da mesma maneira, para as propostas recusadas com escores A, B e C, a empresa aponta causas como desistência da tomada de crédito por parte do empreendedor ou dificuldade de restabelecer contato com o empreendedor para formalização do contrato pelo agente de crédito após a análise. Em ambas as situações é possível argumentar que a concessão de crédito para perfis de maior risco ou a não concessão para perfis de melhor qualidade se dão de forma "as if random" ou quase aleatórias.

ditivas de tratamento, a saber: o escore de crédito (O54) (principal instrumento na decisão de concessão de crédito, além de ser uma variável que sintetiza o julgamento do avaliador sobre características econômico-financeiras dos empreendimentos avaliados), além da data em que a solicitação de crédito foi realizada (O15) e a unidade da Federação em que o negócio está baseado (O14), ambas variáveis que podem afetar a política de crédito da empresa (diferentes épocas do ano podem ter tido diferentes políticas com relação às políticas de crédito mais restritivas e perfil de escore desejado na carteira, assim como diferentes regiões podem ter maior ou menor risco ou tolerância a perdas), por fim, também é utilizada a variável dependente faturamento (O39), garantindo que as amostras de indivíduos sejam comparáveis entre si antes do tratamento.

Após o *matching* os empreendedores são segregados em amostras de tratamento e controle, compostas por 29.283 registros de 11.260 empreendedores e 5.883 registros de 2.519 empreendedores respectivamente.

A Tabela 2 abaixo mostra informações de qualidade do *matching*. Nela são exibidos os valores médios para a amostra de tratamento e de controle para as covariadas (O14) Unidade da Federação, (O15) Mês da concessão de crédito, (O39) Faturamento mensal e (O53) Escore de Crédito, tanto antes como depois do *matching*. O resultado das estatísticas-t antes e depois do *matching* mostram o efeito da redução de viés no balanço das covariadas. A tabela mostra ainda os resultados dos testes de balanço das amostras, bem como os resultados de viés. Após a conclusão do *matching* foram descartados 10.792 registros de 3.792 empreendedores que exibiram peso zero no indicador de reposição da amostra, ou seja, registros para os quais não foi encontrada correspondência na amostra de comparação.

TABELA 2 – Teste de diferenças de médias e balanceamento das covariadas.

COVARIADAS	ANTES DO MATCHING			DEPOIS DO MATCHING		
	Tratamento	Controle	t-stat	Tratamento	Controle	t-stat
UF (O14)	8,6628	9,7319	-21,20***	8,6994	8,7100	-0,23
Data (O15)	16,694	15,592	6,37***	11,838	11,849	-0,13
Faturamento (O39)	5.650,60	5.802,50	-2,14**	5.397,90	5.362,40	0,55
Score (O53)	3,3244	4,3009	-46,00***	3,0202	3,0202	-0,00
PS R ²			0,081			0,000
LR X ²			2.572,08			0,35
Viés média			27,1			0,3
Viés mediana			19,1			0,2
No. Empreendedores	11.260	6.311		11.260	2.519	
No. Observações	29.283	16.647		29.283	5.883	

Nota: * indica significância estatística a 10% de nível de confiança, ** a 5% e *** a 1%. As médias depois do *matching* são calculadas usando a média ponderada da amostra após *matching*.

Com redução de viés de média de 27,1 para 0,3 e de viés de mediana de 19,1 para 0,2, nota-se que a construção de amostras de empreendedores são bastante comparáveis entre si, permitindo a mitigação de eventuais problemas de endogeneidade e viés de seleção.

3.2.3 ESTIMAÇÃO DO EFEITO DO TRATAMENTO

Uma vez realizado o *matching*, obtemos dados de indivíduos em períodos distintos em forma de painel e estimamos o efeito médio do tratamento nos indivíduos tratados (ATT ou "Average Treatment Effect on Treated" em inglês), por meio da equação:

$$(1) \quad Y_{ic} = \alpha + \beta T_i + X_c + e_{ic}$$

A variável Y é o resultado em uma variável-objeto para um indivíduo i no agrupamento c. No caso deste estudo, trata-se das variáveis dependentes *faturamento mensal* e *lucro mensal*.

Segundo Imbens e Wooldrige (2007) e Correia (2016), os efeitos do tratamento são avaliados absorvendo efeitos fixos, sendo a variável X um vetor de estratos de aleatorização dos efeitos-fixos de: (i) data da concessão do crédito (*proxy* para sazonalidade), (ii) categoria do negócio (indústria), (iii) interação entre data e estado (*proxy* para efeito regional de sazonalidade) e a (iv) interação entre data e categoria de negócio (*proxy* para efeito específico da sazonalidade da indústria). Os erros-padrão das estimativas são agrupados no nível do indivíduo i, a unidade de aleatorização.

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1 MODELO PRINCIPAL

Para chegar ao modelo principal, foi realizada uma série de regressões lineares para duas variáveis dependentes: (1) o logaritmo natural do faturamento mensal (variável *proxy* para crescimento – reportada pelo empreendedor) e (2) o logaritmo natural do lucro mensal (variável *proxy* para produtividade⁸ – calculada subtraindo do faturamento os dados reportados de custos variável e fixo do negócio). Em cada uma dessas regressões foi sendo adicionado o controle por efeito-fixo.

A Tabela 3 abaixo exhibe os resultados de cinco regressões realizadas sobre a variável dependente *log* do faturamento.

A primeira coluna mostra as variáveis que compõem o modelo de regressão. A primeira linha mostra a *constante*, com os valores médios do intercepto de cada regressão, e a segunda linha mostra a variável independente de interesse – a variável *dummy* indicativa de *tratamento* (i.e., foi considerado indivíduo tratado aquele em que, na primeira interação com a empresa, obteve acesso a crédito, independente do que ocorreu em interações posteriores).

Na primeira regressão, identificou-se um impacto positivo de 5,50% do acesso a crédito no faturamento dos empreendedores, sem a adição dos efeitos fixos de data, UF ou indústria. O efeito apresenta erro-padrão de 0,29%, significativo ao nível de 1%. Nesta regressão, o valor da constante é de 8,3193, exibido em log – o que equivale a R\$ 4.102,29 de faturamento médio antes do tratamento.

A segunda regressão introduz o efeito fixo de data do crédito, absorvendo os efeitos de sazonalidade. Nela, o impacto sobre o faturamento é de 4,18%, com erro-padrão de 0,87%, significativo a 1%. A constante é de 8,3230 (equivalente a R\$ 4.117,49).

A terceira regressão adiciona os efeitos fixos de data e da interação entre data e UF do negócio. Com a adição, o impacto no faturamento passa a ser de 4,62% com erro-padrão de 0,83%, significativo a 1%. A constante é de 8,3218 (equivalente a R\$ 4.112,56).

A quarta regressão substitui a interação, mantendo os efeitos fixos de data e adicionando os efeitos fixos da interação entre data e indústria do negócio. A alteração leva o

⁸ Por se tratar de microempreendimentos, muitas vezes contando apenas com o empreendedor ou no máximo mais um ou dois funcionários, todos eles com baixo nível de ativos e uso de tecnologia, é possível argumentar que o aumento do lucro é uma *proxy* para o aumento da produtividade média dos fatores de produção destes negócios (sejam eles fixos, como o ponto de vendas, ou variáveis, como insumos, energia etc.).

impacto no faturamento a 4,22% com erro-padrão de 0,83%, significativo a 1%. A constante é de 8,3218 (equivalente a R\$ 4.112,56).

Por fim, o modelo principal é exibido na quinta regressão. Nele, o impacto do crédito sobre o faturamento é de 4,72%, com erro-padrão de 0,79% (significativo a 1%). Esses resultados são obtidos a partir da análise de 34.958 propostas de crédito de 13.703 indivíduos, dos quais cerca de 22,4% faziam parte da amostra de controle. As regressões descritas na tabela absorvem efeitos-fixos de cada indivíduo, além dos efeitos fixos de data (mês da concessão do crédito), interação entre data e UF em que foi concedido o crédito, e interação entre data e indústria (com base na letra do Código Nacional de Atividade Econômica – CNAE – do negócio, conforme definido pelo IBGE), conforme indicado na tabela. Os erros-padrão calculados robustos para heterocedasticidade e os resultados obtidos encontram-se em linha com a literatura de microcrédito.

TABELA 3 – Impacto do acesso ao crédito no faturamento dos microempreendedores.

OUTCOME:	MODELO				
log Faturamento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
constante	8,3193*** (0,00080)	8,3230*** (0,00238)	8,3218*** (0,00227)	8,3218*** (0,00227)	8,3205*** (0,00218)
tratamento	0,0550*** (0,00292)	0,0418*** (0,00868)	0,04622*** (0,00829)	0,04225*** (0,00830)	0,0472*** (0,00796)
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Não	Não	Sim	Não	Sim
Efeito fixo data • indústria	Não	Não	Não	Sim	Sim
R ²	0,9357	0,9369	0,9391	0,9387	0,9408
R ² Ajustado	0,8943	0,8961	0,8986	0,8974	0,8999
No. Observações	35.126	35.126	35.076	35.008	34.958
No. Indivíduos	13.767	13.767	13.746	13.724	13.703

Especificações: Erros-padrão entre parênteses, agrupados por indivíduos (unidade de aleatorização) e robustos para heterocedasticidade, em parênteses. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

A Tabela 4 exhibe os resultados da mesma série de regressões, mas utilizando o log do lucro mensal como variável dependente. No primeiro modelo – sem efeitos fixos – o impacto do acesso a crédito no lucro é de 5,67%, com erro-padrão de 0,33% e constante 8,1633 (equivalente a R\$ 3.509,75). O segundo modelo, contendo o efeito fixo de data,

tem impacto de 4,10%, erro-padrão de 1,04% e constante 8,1676 (R\$ 3.524,87). No terceiro, com efeitos fixos de data e da interação entre data e UF, o acesso a crédito gerou um aumento de 4,55% no lucro, com erro padrão de 0,99% e constante de 8,1664 (R\$ 3.520,65). O quarto modelo, com efeitos fixos de data e da interação entre data e indústria, teve impacto de 4,11%, erro padrão de 0,98% e constante de 8,1671 (R\$ 3.523,11). Por fim, o modelo principal – considerando todos os efeitos fixos – mostra um resultado de 4,58% de crescimento no lucro, com erro padrão de 0,94% e constante de 8,1658 (R\$ 3.518,54). Todos os resultados exibidos na Tabela 4 são estatisticamente significantes ao nível de 1% com erros-padrão robustos a heterocedasticidade.

TABELA 4 – Impacto do acesso ao crédito no lucro dos microempreendedores.

OUTCOME:	MODELO				
log Lucro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
constante	8,1633*** (0,00092)	8,1676*** (0,00285)	8,1664*** (0,00272)	8,1671*** (0,00270)	8,1658*** (0,00258)
tratamento	0,0567*** (0,00334)	0,0410*** (0,01039)	0,0455*** (0,00990)	0,0411*** (0,00985)	0,0458*** (0,00942)
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Não	Não	Sim	Não	Sim
Efeito fixo data • indústria	Não	Não	Não	Sim	Sim
R ²	0,9231	0,9243	0,9266	0,9271	0,9293
R ² Ajustado	0,8735	0,8753	0,8779	0,8781	0,8806
No. Observações	35.126	35.126	35.076	35.008	34.958
No. Indivíduos	13.767	13.767	13.746	13.724	13.703

Especificações: Erros-padrão entre parênteses, agrupados por indivíduos (unidade de aleatorização) e robustos para heterocedasticidade, em parênteses. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

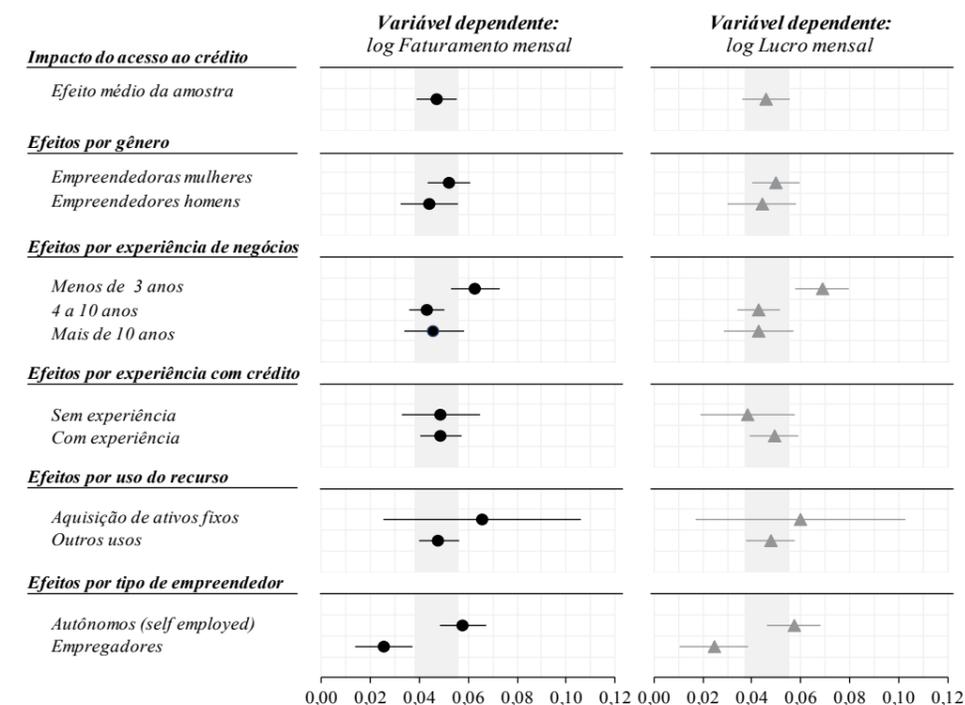
5 RECORTES DA AMOSTRA E MODELOS AUXILIARES

Com base no modelo principal, seguindo as mesmas especificações de regressão, foram realizadas análises em amostras da base de dados baseadas em características específicas dos indivíduos. As seções seguintes exploram os resultados dos efeitos obtidos nessas amostras.

A Figura 7 exibe um sumário dos impactos identificados nesses recortes. Nas colunas observa-se o impacto observado no faturamento e lucro mensal (onde "●" e "▲" indicam o efeito médio, em cada uma dessas variáveis respectivamente) e os traços indicam um erro-padrão de variação para mais e para menos.

Na figura nota-se que a maior parte dos resultados médios observados estão contidos na faixa de erro-padrão do resultado obtido no modelo principal. Portanto, apesar de tais resultados serem indicativos de distinção entre grupos, não é possível afirmar que eles sejam estatisticamente divergentes do resultado médio global. Os únicos casos em que há maior divergência são nas amostras de empreendedores com menos de três anos de experiência, e na separação entre grupos de autônomos e empregadores:

FIGURA 7 – Sumário dos impactos do acesso a crédito.



Nota: O gráfico acima exibe os impactos médios do acesso ao crédito com a distância de um erro-padrão acima e abaixo da média. As amostras marcadas com "†" não obtiveram efeitos estatisticamente significantes.

5.1 EFEITOS DE GÊNERO

É comum que programas de microcrédito sejam direcionados a empreendedoras "sob a crença de que elas possuem menos acesso a crédito, menos opções externas no mercado de trabalho e, portanto, maiores retornos no empreendedorismo privado" (KABOSKI; TOWNSEND, 2012, p. 102, tradução nossa).

Pitt e Kandker (1998), em um estudo específico do impacto do microcrédito sob uma lente de gênero em Bangladesh, identificam efeitos locais indicando maior crescimento do consumo para tomadoras de crédito (18 takas) do que o identificado para homens (11 takas) (40 takas ≈ 1 dólar).

A Tabela 5 reporta os resultados de um conjunto de quatro regressões: as duas primeiras para a variável dependente *faturamento* e as duas seguintes para a variável dependente *lucro*. Para cada uma dessas variáveis, foram feitas regressões separadamente nas amostras de empreendedores de gênero feminino e masculino.

TABELA 5 – Acesso ao crédito – efeito por gênero do cliente.

OUTCOME	FATURAMENTO (1)		LUCRO (2)	
	gênero = F	gênero = M	gênero = F	gênero = M
constante	8,2311*** (0,00230)	8,4851*** (0,00306)	8,1052*** (0,00267)	8,2784*** (0,00370)
tratamento	0,0521*** (0,00831)	0,0441*** (0,01143)	0,0499*** (0,00964)	0,0441*** (0,01381)
Efeito fixo data	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • indústria	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim	Sim
R ²	0,9353	0,9502	0,9237	0,9415
R ² Ajustado	0,8905	0,9116	0,8709	0,8962
No. Observações	23.011	11.788	23.011	11.788

Especificações: Erros-padrão entre parênteses, robustos para heterocedasticidade e agrupados por 8.974 indivíduos (gênero feminino) e 4.667 indivíduos (gênero masculino), sendo o indivíduo a unidade de aleatorização. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

Em linha com outros efeitos exibidos na literatura de microcrédito, identificou-se um impacto maior do crédito no crescimento do faturamento e dos lucros para mulheres (5,21% e 4,99% respectivamente) do que para os homens (4,41% em ambos os casos). Nos quatro modelos os erros-padrão obtidos indicam significância a 1%.

Outro resultado similar ao observado na literatura é o valor da constante. Os valores médios do faturamento e dos lucros das mulheres antes do tratamento, R\$ 3.755,96 (8,2311 em log) e R\$ 3.311,64 (8,1052 em log) respectivamente, são inferiores aos valores médios observados para os homens, R\$ 4.842,08 (8,4851 em log) de faturamento e R\$ 3.937,89 (8,82784 em log). Ou seja, apesar do crescimento mais elevado observado para as mulheres, ele é insuficiente para suprir a lacuna de gênero observada no faturamento e lucro das empreendedoras da amostra analisada.

As quatro regressões têm seus resultados a partir de uma amostra de 8.974 indivíduos do gênero feminino e 4.667 do gênero masculino, todas com erros-padrão robustos para heterocedasticidade e contando com as mesmas especificações de efeitos-fixos do modelo principal descrito na seção 4.1.

5.2 EFEITOS DA EXPERIÊNCIA DO EMPREENDEDOR

É esperado que empreendedores mais experientes tenham mais habilidade nos negócios do que empreendedores menos experientes. Além de intuitiva, a suposição é apoiada pela literatura de desenvolvimento. Fatimah-Salwa et al. (2013), em levantamento de fatores que levam ao sucesso de microempreendedores na Malásia, apontam para uma extensa literatura que corrobora com a proposição. A Tabela 6 abaixo mostra um conjunto de três regressões sobre a variável dependente *faturamento* que exibem resultados mistos.

As três colunas de resultados mostram retornos positivos, no entanto, em tendência decrescente: 6,28% (erro-padrão de 0,96%), 4,32% (erro-padrão de 0,70%) e 4,60% (erro-padrão de 1,20%) respectivamente para empreendedores com menos de três anos de experiência no negócio, quarto a dez anos e mais de dez anos de experiência.

TABELA 6 – Acesso ao crédito e faturamento – por experiência.

OUTCOME	FATURAMENTO (1)		
	< 3 anos	4 a 10 anos	> 10 anos
constante	8,1385*** (0,00255)	8,3130*** (0,00203)	8,4522*** (0,00322)
tratamento	0,0628*** (0,00964)	0,0432*** (0,00700)	0,0460*** (0,01199)
Efeito fixo data	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • indústria	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim
R ²	0,9434	0,9526	0,9435
R ² Ajustado	0,8981	0,9166	0,9008
No. Observações	8.893	12.710	12.401

Especificações: Erros-padrão robustos para heterocedasticidade e agrupados por 3.555 indivíduos (menos de 3 anos de experiência), 5.012 indivíduos (entre 4 e 10 anos de experiência) e 4.883 indivíduos (mais de 10 anos de experiência), sendo indivíduo a unidade de aleatorização. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

Uma possível explicação para o observado é o fato de empreendedores experientes partirem de uma base média maior de faturamento antes do tratamento: R\$ 3.423,78 (8,1385 em log – menos de 3 anos), R\$ 4.076,72 (8,3130 – 4 a 10 anos) e R\$ 4.685,37 (8,4522 em log – Mais de 10 anos).

De forma semelhante, a Tabela 7 mostra os mesmos resultados, mas para a variável dependente *lucro*. Nela, empreendedores com menos de três anos de experiência nos negócios obtiveram o maior crescimento (6,92%) partindo de um valor médio de R\$ 2.980,06 de lucros antes do tratamento, seguidos por empreendedores com três a dez anos de experiência (4,29% de crescimento e valor médio de R\$ 3.542,19 pré-tratamento) e por empreendedores com mais de dez anos (4,28% e valor médio de R\$ 3.925,31).

TABELA 7 – Acesso ao crédito e lucro – por experiência.

OUTCOME	LUCRO (2)		
	1 a 3 anos	4 a 10 anos	> 10 anos
constante	7,9997*** (0,00289)	8,1725*** (0,00246)	8,2752*** (0,00375)
tratamento	0,0686*** (0,01080)	0,0429*** (0,00850)	0,0428** (0,01394)
Efeito fixo data	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • indústria	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim
R ²	0,9355	0,9425	0,9334
R ² Ajustado	0,8838	0,8989	0,8832
No. Observações	8.893	12.710	12.401

Especificações: Erros-padrão robustos para heterocedasticidade e agrupados por 3.555 indivíduos (menos de 3 anos de experiência), 5.012 indivíduos (entre 4 e 10 anos de experiência) e 4.883 indivíduos (mais de 10 anos de experiência), sendo indivíduo a unidade de aleatorização. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

As seis regressões utilizaram as especificações do modelo principal, descrito na seção 4.1, contando com amostras de 3.555 indivíduos (menos de três anos), 5.012 indivíduos (três a dez 4 anos) e 4.883 indivíduos (mais de dez anos). Os erros-padrão são robustos para heterocedasticidade e os resultados são estatisticamente significantes a 1% (indivíduos de três a dez anos de experiência) e 5% (indivíduos com mais de dez anos).

5.3 EFEITOS DA EXPERIÊNCIA PREGRESSA COM CRÉDITO

Um dos objetivos de formuladores de políticas públicas ao apoiar programas de microcrédito é melhorar a qualidade da educação financeira da população afetada pelos programas, como aponta Campos Neto (2019), ao afirmar que "contato prático da população com conceitos financeiros em um ambiente simplificado e de risco controlado" é uma das formas de promover maior transparência, inclusão e educação financeira.

Neste contexto, o estudo de Bradley et al. (2001 citado por BRAUNSTEIN; WELCH, 2002, p. 452, tradução e destaque nossos) com uma amostra de 1.999 de 12.000 indivíduos mostra que:

[...] conhecimento específico e detalhado de assuntos financeiros teve pouco efeito no comportamento e nos resultados, e que confiança e compreensão geral eram preditores mais importantes de resultados financeiros bem-sucedidos. O estudo mostra ainda que consumidores **aparentam se beneficiar de aprendizagem prática e aplicada: a maior fonte de aprendizado para todos os grupos foi uma experiência financeira difícil.**

A Tabela 8 mostra os resultados do conjunto de quatro regressões: as duas primeiras com a variável dependente *faturamento* e as duas seguintes com a variável *lucro*. Em cada uma delas foram feitas regressões em amostras distintas de indivíduos: (i) aqueles para os quais o contato com a empresa foi a primeira experiência com um empréstimo ("sem experiência") e (ii) empreendedores que já possuíam experiência anterior com empréstimos, ainda que em instituições diferentes.

De acordo com os resultados obtidos, não houve diferença do impacto no crescimento do faturamento para as duas amostras, ambas apresentando crescimento de 4,88%. No entanto, empreendedores sem experiência anterior com crédito tiveram apenas 3,84% de aumento nos seus lucros, enquanto empreendedores com experiência tiveram 4,91% de crescimento.

TABELA 8 – Acesso ao crédito – efeito por histórico com crédito.

OUTCOME	FATURAMENTO (1)		LUCRO (2)	
	sem exper.	com exper.	sem exper.	com exper.
constante	8,2663*** (0,00371)	8,3239*** (0,00227)	8,0503*** (0,00449)	8,1739*** (0,00269)
tratamento	0,0488** (0,01579)	0,0488** (0,00826)	0,0384** (0,01909)	0,0491*** (0,00979)
Efeito fixo data	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • indústria	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim	Sim
R ²	0,9716	0,9415	0,9613	0,9307
R ² Ajustado	0,9385	0,9009	0,9161	0,8825
No. Observações	2.226	32.051	2.226	32.051

Especificações: Erros-padrão entre parênteses, robustos para heterocedasticidade e agrupados por 915 indivíduos (sem experiência passada com crédito) e 12.583 indivíduos (com experiência passada com crédito), sendo o indivíduo a unidade de aleatorização. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

Nota-se também que indivíduos sem experiência possuíam valores médios antes do tratamento menores para faturamento (R\$ 3.890,53 – 8,2663 em log) e lucro (R\$ 3.134,74 – 8,8 com experiência é significativamente menor do que o observado para empreendedores inexperientes. Esse resultado pode indicar que empreendedores com mais experiência ou educação financeira percebem uma volatilidade menor nos resultados obtidos pelo seu acesso a crédito, ou um menor risco de impacto.

Os resultados obtidos para a amostra de 915 indivíduos sem experiência são estatisticamente significantes a 5%, e os obtidos para amostra de 12.583 indivíduos com experiência são significantes a 1%. Todas as regressões seguiram as especificações do modelo principal.

Em linha com o observado na literatura, a evidência sugere que a experiência prática e maior educação financeira podem contribuir para uma melhor gestão nos negócios, impactando na sua lucratividade.

5.4 EFEITOS DO USO DOS RECURSOS EMPRESTADOS

Ao propor um índice para calcular a construção de ativos, Moser e Felton (2007) argumentam a importância crescente dada ao uso de ativos como medida complementar à renda e ao consumo nos estudos sobre bem-estar e pobreza em mercados emergentes. Em seu trabalho de quase 30 anos em Guayaquil no Equador, Moser (2009) mostra que a acumulação de ativos torna comunidades mais resilientes a choques econômicos e é um mecanismo sustentável de combate à pobreza.

A Tabela 9 reporta os resultados de quatro regressões (duas para a variável dependente *faturamento* e duas para *lucros*), e mostram os impactos do acesso ao crédito no faturamento e nos lucros para dois conjuntos de indivíduos: (i) os que declararam a utilização do empréstimo para aquisição de ativos fixos (e.g., máquinas, equipamentos, ou mesmo eletrodomésticos para fins produtivos), e (ii) aqueles que declararam o uso para outros fins (e.g., capital de giro, quitação de dívidas, subsistência, entre outros).

Os resultados sugerem crescimento de 6,57% e 5,99% no faturamento e nos lucros, respectivamente, para os indivíduos que buscavam aquisição de ativos, resultado superior aos obtidos para aqueles que declararam uso para fins diversos (4,80% e 4,76%). No entanto, devido a amostra pequena com apenas 622 transações para um conjunto de 263 indivíduos, os resultados obtidos são estatisticamente significantes a 1% apenas para os indivíduos que usam o crédito para outras finalidades – amostra com 33.824 transações realizadas por 13.267 indivíduos. Dentre esses indivíduos, os resultados obtidos

sugerem que o acesso a crédito seja majoritariamente utilizado para financiamento de capital de giro dos empreendedores, no total de 89,7% dos casos de uso declarados.

Os resultados sugerem, ainda, um valor médio de faturamento e lucro antes do tratamento superior para os indivíduos interessados na aquisição de ativos (R\$ 5.276,40 / 8,5710 e R\$ 3.927,27 / 8,2757 respectivamente) se comparados aos que dão outra destinação aos recursos do empréstimo (R\$ 4.092,86 / 8,3170 e R\$ 3.522,06 / 8,1668, respectivamente).

TABELA 9 – Acesso ao crédito – efeito por tipo de uso do recurso.

OUTCOME	FATURAMENTO (1)		LUCRO (2)	
	Ativos fixos	Outros usos	Ativos fixos	Outros usos
constante	8,5710*** (0,00989)	8,3170*** (0,00222)	8,2757*** (0,01051)	8,1668*** (0,00262)
tratamento	0,0657*** (0,04019)	0,0480*** (0,00811)	0,0571*** (0,04273)	0,0476*** (0,00957)
Efeito fixo data	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • indústria	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo ID <i>cliente</i>	Sim	Sim	Sim	Sim
R ²	0,9287	0,9414	0,8932	0,9308
R ² Ajustado	0,7068	0,9010	0,5606	0,8830
No. Observações	622	33.824	622	33.824

Especificações: erros-padrão robustos para heterocedasticidade e agrupados por 263 indivíduos (compra ou reforma de ativos fixos) e 13.267 indivíduos (outras aplicações dos recursos do crédito), sendo indivíduo a unidade de aleatorização. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

5.5 EFEITOS SOBRE AUTÔNOMOS E EMPREGADORES

Um volume significativo de evidências do impacto do crédito sobre a vida de microempreendedores se dá no contexto de atividades autônomas ("self employment"). Tarozzi et al. (2015) na Etiópia identificam um crescimento elevado nas receitas de empreendedores autônomos (no entanto, sujeita a uma variação ampla devido ao erro-padrão).

Outros exemplos de estudos que dão ênfase às atividades autônomas são os de, Crépon et al. (2015) no Marrocos – que obtém resultados significativos para o crescimento no investimento em ativos para atividades autônomas (1.454 MAD – 1 dólar ≈ 9,5 MAD) e de crescimento nos lucros dessas atividades (2.011 MAD, ou 22,2% de crescimento sobre a média da amostra) – e Augsburg et al. (2015) na Bósnia Herzegovina – que mostram que indivíduos que acessaram o microcrédito tem 6% mais chances de obter receitas de atividades autônomas.

A Tabela 10 exibe o resultado de quatro regressões (duas para *faturamento* e duas para *lucro*) que contrastam os efeitos do acesso a crédito para duas amostras distintas de empreendedores: (i) 9.191 indivíduos autônomos, ou seja, empreendedores que declararam serem as únicas pessoas trabalhando no negócio e (ii) 4.257 empregadores, indivíduos que declaram possuir um ou mais funcionários trabalhando consigo (na base de dados havia registros de, no máximo, dois empregados além do empreendedor no negócio).

Os resultados obtidos para os autônomos mostram efeito consideravelmente maior no crescimento do faturamento e lucros após acesso a crédito (5,77% e 5,71% respectivamente) quando comparados com os empregadores (2,55% e 2,44%). Além de efeitos menores, a amostra dos indivíduos empregadores mostrou também efeitos de menor significância estatística (resultados significantes a 5% para empregadores contra 1% para autônomos).

No entanto, nota-se que os negócios que possuem empregados partem de valores médios de faturamento e lucro maiores (R\$ 5.150,24 / 8,5468 e R\$ 4.228,91 / 8,3497 respectivamente) se comparado com os autônomos (R\$ 3.701,15 / 8,2164 e R\$ 3.235,70 / 8,082 respectivamente), o que sugere que os primeiros se tratem de negócios um pouco mais estruturados ou com melhor capacidade de escala do que os autônomos (mais turnos de atendimento a clientes, por exemplo). As regressões seguiram as mesmas especificações do modelo principal descrito na seção 4.1.

TABELA 10 – Acesso ao crédito – efeito por tipo de empreendedor.

OUTCOME	FATURAMENTO (1)		LUCRO (2)	
	autônomo	empregadores	autônomo	empregadores
constante	8,2164*** (0,00255)	8,5468*** (0,00319)	8,082*** (0,00296)	8,3497*** (0,00387)
tratamento	0,0577*** (0,00932)	0,0255** (0,01136)	0,0571*** (0,01082)	0,0244* (0,01379)
Efeito fixo data	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • UF	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo data • indústria	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito fixo ID cliente	Sim	Sim	Sim	Sim
R ²	0,9314	0,9578	0,9237	0,9450
R ² Ajustado	0,8826	0,9245	0,8695	0,9017
No. Observações	23.375	10.666	23.375	10.666

Especificações: erros-padrão robustos para heterocedasticidade e agrupados por 9.191 indivíduos (autônomos) e 4.257 indivíduos (empregadores), sendo indivíduo a unidade de aleatorização. Controles para efeitos fixos incluídos são exibidos acima. Os valores das variáveis dependentes (1) e (2) são baseados em dados autorreportados pelos empreendedores em questionários de avaliação de crédito executados por agentes da empresa.

*** Nível de significância a 1%

** Nível de significância a 5%

* Nível de significância a 10%

6 CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta os resultados de uma avaliação de impacto de um programa de microcrédito privado brasileiro com presença majoritária em quatro estados da Região Nordeste do País. Usando uma abordagem quasi-experimental, são comparadas amostras de empreendedores que obtiveram e que não obtiveram acesso a crédito para identificar o efeito do empréstimo no crescimento e produtividade dos negócios.

Os resultados encontrados mostram efeitos significativos e robustos para a totalidade da amostra analisada, indicando 4,72% de aumento no faturamento e 4,58% nos lucros dos empreendedores que receberam empréstimos. Além do efeito médio, foram realizados recortes de amostras para análises específicas de gênero, experiência dos empreendedores em negócios, experiência pregressa com crédito, tipo de uso dos recursos tomados e perfil dos empreendimentos.

Em linha com a literatura, foi observado maior impacto do acesso a crédito para empreendedoras mulheres do que para homens (5,21% versus 4,41% para faturamento e 4,99% versus 4,41% para os lucros), bem como uma lacuna de gênero no valor médio de faturamento e lucro antes do tratamento (valores 22,4% e 31,6% menores, respectivamente, para as mulheres).

Corroborando com objetivos de programas de educação financeira voltados para experiências práticas com produtos e serviços, os resultados obtidos para cada tipo de experiência anterior do empreendedor com crédito sugerem maior efeito sobre os lucros daqueles empreendedores que possuíam experiência prática com empréstimos (4,91% versus 3,84% para os lucros).

Outra evidência semelhante à observada na literatura de microcrédito são os resultados obtidos na amostra de empreendedores autônomos, principal público-alvo de outros programas estudados em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. O impacto do crédito observado neste público é consideravelmente maior do que aqueles obtidos por empreendedores que possuíam empregados (5,77% versus 2,55% no faturamento e 5,71% versus 2,44% nos lucros).

A amostra segregada por experiência dos empreendedores exibe um resultado alinhado com a literatura sobre empreendedorismo: negócios de empreendedores mais experientes possuem níveis maiores de faturamento e lucros. No entanto, os resultados obtidos para o impacto do acesso a crédito mostram um efeito contraintuitivo: o acesso a crédito tem um impacto maior em empreendedores com menos de três anos de experiência (6,28% no faturamento / 6,86% nos lucros), do que empreendedores com quatro a dez anos de experiência (4,32% faturamento / 4,29% lucros) ou mais de dez anos de experiência (4,60% faturamento / 4,28% lucros).

Por fim, a amostra segregada por tipo de uso dos recursos não apresentou resultados estatisticamente significantes. No caso dos empreendedores que declararam usar o crédito para aquisição de ativos fixos, os efeitos são consideravelmente maiores do que aqueles que declararam o uso do crédito para fins diversos, porém estes resultados não possuem significância estatística pela mesma razão (n = 263).

Por se tratar de um estudo observacional, os efeitos identificados são locais, não podendo ser generalizados. No entanto, as evidências identificadas são bastante alinhadas com as observadas na literatura internacional sobre microcrédito, contribuindo para o debate no setor.

7 REFERÊNCIAS

ANGELUCCI, Manuela; KARLAN, Dean; ZINMAN, Jonathan. Microcredit Impacts: Evidence from a Randomized Microcredit Program Placement Experiment by Compartamos Banco. **American Economic Journal: Applied Economics**. Cambridge, MA, vol. 7, n. 1, p. 151-182, jan. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1257/app.20130537>>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

AROCA, Patrício; HEWINGS, Geoffrey J. D. Microcredit Impact Assessment: The Brazilian and Chilean Cases. **Panorama Socioeconômico**. Talca, vol. 27, issue 39, p. 100- 112, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/399/39915006002.pdf>>. Acesso em: 9 de junho de 2019.

AUGSBURG, Britta; DE HAAS, Ralph; HARMGART, Heike; MEGHIR, Costas. The Impacts of Microcredit: Evidence from Bosnia and Herzegovina. **American Economic Journal: Applied Economics**. Cambridge, MA, vol. 7, n. 1, p. 183-203, jan. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1257/app.20130272>>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

BANERJEE, Abhijit; BREZA, Emily; DUFLO, Esther; KINNAN, C. Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs? **NBER**. Cambridge, MA, Working Paper n. 26346, out. 2019. Disponível em: <<https://www.nber.org/papers/w26346>>. Acesso em: 18 de novembro de 2019.

BANERJEE, Abhijit; KARLAN, Dean; ZINMAN, Jonathan. Six Randomized Evaluations of Microcredit: Introduction and Further Steps. **American Economic Journal: Applied Economics**. Cambridge, MA, vol. 7, n. 1, p. 1-21, jan. 2015. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.20140287>>. Acesso em: 1 de junho de 2019.

BRAUNSTEIN, Sandra; WELCH, Carolyn. Financial Literacy: An Overview of Practice, Research and Policy. **Federal Reserve Bulletin**. Washington, DC, nov. 2002. Disponível em: <<https://www.federalreserve.gov/pubs/bulletin/2002/1102lead.pdf>>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

BRADLEY, Donald; HIRAD, Abdi; PERRY, Vanessa Gail; ZORN, Peter. Is Experience the Best Teacher? The Relationship between Financial Knowledge, Financial Behavior, and Financial Outcomes. **White Center for Financial Research**. University of Pennsylvania, Workshop on Household Financial Decision Making, mar. 2001.

BLECK, Alexander; LIU, Xuewen. Credit Expansion and Credit Misallocation. **Journal of Monetary Economics**. Rochester, NY, vol. 94, p. 27-40, abr. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2017.09.012>>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

CAMPOS NETO, Roberto. **Pronunciamento na sabatina do Senado Federal para Apreciação de sua indicação ao cargo de Presidente do Banco Central do Brasil**. Brasília, 2019, p. 6. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/>>

TextosApresentacoes/Discurso_Sabatina_RobertoCampos_Neto_26012019.pdf>. Acesso em: 1 de junho de 2019.

CORREIA, Sergio. A Feasible Estimator for Linear Models with Multi-Way Fixed Effects. Working paper. Mar. 2016. Disponível em: <<http://scorreia.com/research/hdfe.pdf>>. Acesso em: 16 de outubro de 2019.

CRÉPON, Bruno; DEVOTO, Florencia; DUFLO, Esther; PARIENTÉ, Willian. Estimating the Impact of Microcredit on Those Who Take It Up: Evidence from a Randomized Experiment in Morocco. **American Economic Journal: Applied Economics**. Cambridge, MA, vol. 7, n. 1, p. <https://www.aeaweb.org/articles/pdf/doi/10.1257/app.20130535>>. Acesso em: 17 de outubro de 2019. 123-150, jan. 2015.

FATIMA-SALWA, A. H.; MOHAMAD-AZAHARI, A.; JONI-TAMKIN, B. Success Factors of Successful Microcredit Entrepreneurs: Empirical Evidence from Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 4, n. 5, p. 153-159, mai. 2013. Disponível em: <http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_5_May_2013/16.pdf>. Acesso em: 18 de outubro de 2019.

GONZALES, Lauro; RIGHETTI, César; DI SERIO, Luiz Carlos. Microcrédito e Impacto Sobre a Geração de Renda: O Caso do Banco Real. **Revista de Economia Contemporânea**. Vol. 18, n. 3, p. 453-476, jan. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/141598481837>>. Acesso em: 9 de agosto de 2019.

IMBENS, Guido W.; WOOLDRIDGE, Jeffrey M. Difference-in-Differences Estimation. What's New in Econometrics? **NBER**. Lecture Notes 10, jul. 2007. Disponível em: <https://www.nber.org/WNE/lect_10_diffindiffs.pdf>. Acesso em: 9 de agosto de 2019.

KABOSKI, Joseph P.; TOWNSEND, Robert M. The Impact of Credit on Village Economies. **American Economic Journal: Applied Economics**. Cambridge, MA, vol. 4, n. 2, p. 98-133, abr. 2012. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/41419437>>. Acesso em: 18 de outubro de 2019.

RESTUCCIA, Diego; ROGERSON, Richard. Misallocation and productivity. **Review of Economic Dynamics**. Vol. 16, issue 1, p. 1-10, jan. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.red.2012.11.003>>. Acesso em: 9 de junho de 2019.

ROODMAN, David Malin. **Due Diligence: An Impertinent Inquiry into Microfinance**. 1. ed. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2012. 275 p.

ROSENBAUM, Paul R.; RUBIN, Donald B. The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects. *Biometrika*. Vol. 70, n. 1, p. 41-55, abr. 1983. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2335942>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2019.

RUBIN, Donald B. Bias Reduction Using Mahalanobis-Metric Matching. **Biometrics**. Washington, vol. 36, n. 2, p. 293-298, jun. 1980. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2529981>>. Acesso em: 9 de junho de 2019.

MONZONI NETO, Mario Prestes. Impacto em Renda do Microcrédito: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2499>>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

MOSER, Caroline O. N.; FELTON, Andrew. The Construction of an Asset Index Measuring Asset Accumulation in Ecuador. **Chronic Poverty Research Centre Working Paper No. 87**. Jul. 2007. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1646417>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

MOSER, Caroline O. N. **Ordinary Families, Extraordinary Lives: Assets and Poverty Reduction in Guayaquil, 1978-2004**. 1. ed. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2009. 360 p.

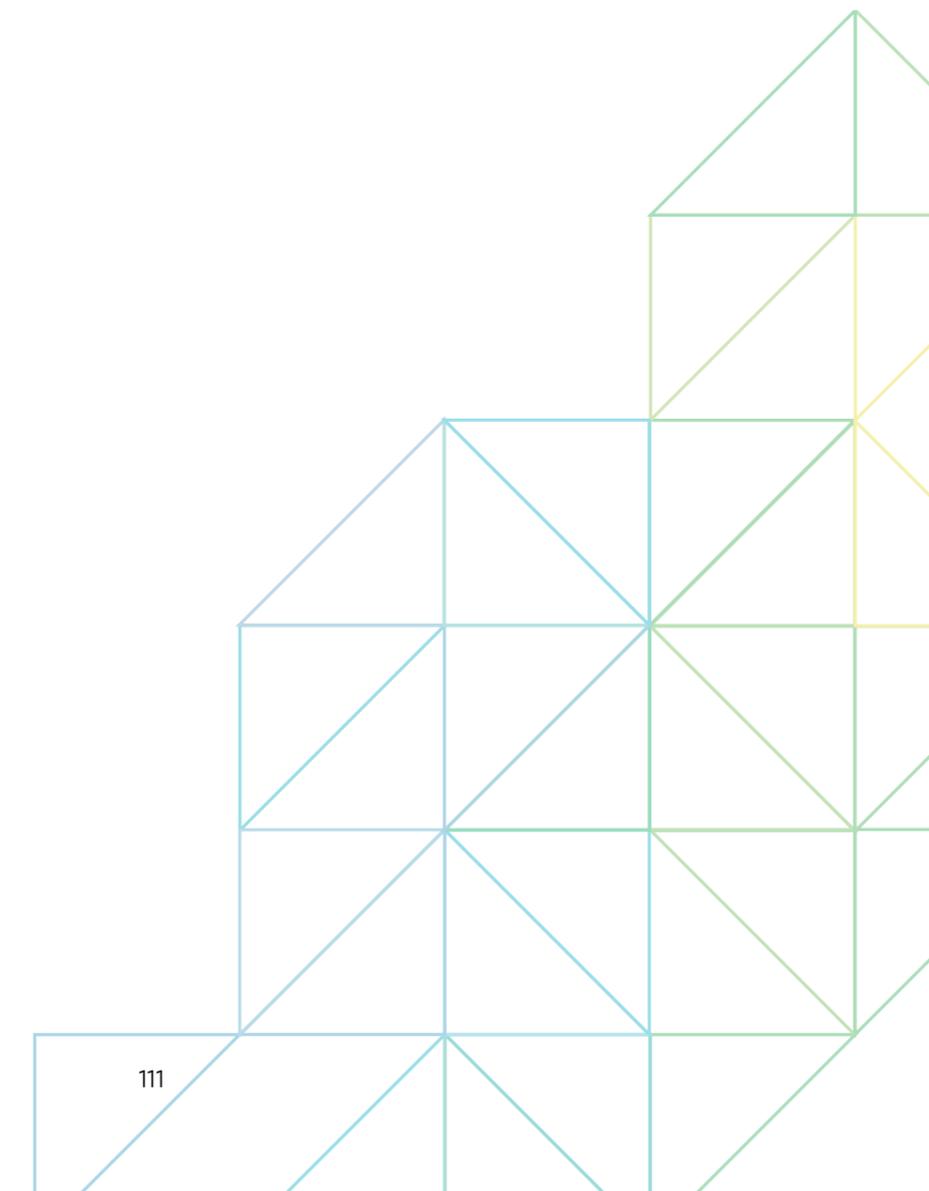
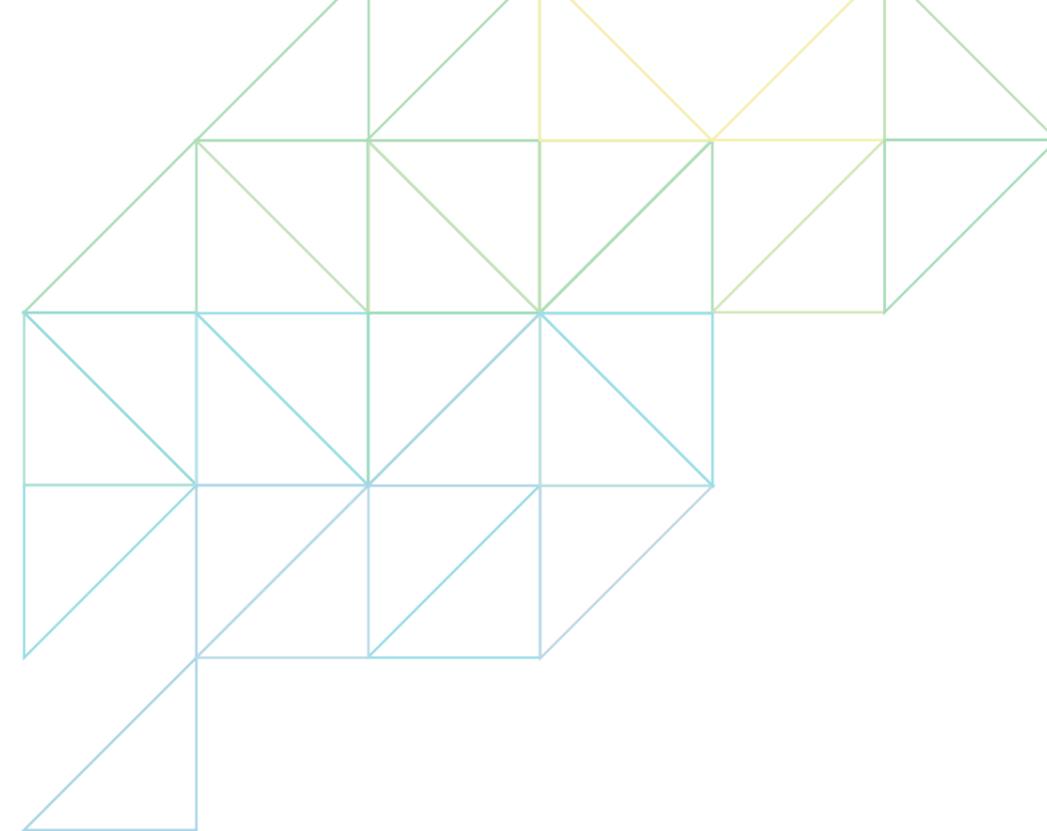
NERI, Marcelo Côrtes; GIOVANINI, Fabiano da Silva. Negócios Nancos, Garantias e Acesso a Crédito. **Revista de Economia Contemporânea**. Vol. 9, n. 3, p. 643-669, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v9n3/v9n3a07.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

PITT, Mark M.; KHANDKER, Shahidur R. The Impact of Group-Based Credit Programs on Poor Households in Bangladesh: Does the Gender of Participants Matter? **Journal of Political Economy**. Vol. 106, n. 5, p. 958-996, out. 1998. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/ce06/cd56dd279a49ff669152b06fda681a192824.pdf>>. Acesso em: 16 de outubro de 2019.

SIANESI, Barbara. Implementing Propensity Score Matching Estimators with STATA. UK **Stata Users Group**. VII Meeting, Londres, mai. 2001. Disponível em: <<https://www.stata.com/meeting/7uk/sianesi.pdf>>. Acesso em: 9 de junho de 2019.

TAROZZI, Alessandro; DESAI, Jaikishan; JOHNSON, Kristin. The Impacts of Microcredit: Evidence from Ethiopia. **American Economic Journal: Applied Economics**. Cambridge, MA. Vol. 7, n. 1, p. 54-89, jan. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1257/app.20130475>>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

ZHAO, Zhong. Using Matching to Estimate Treatment Effects: Data Requirements, Matching Metrics, and Monte Carlo Evidence. **The Review of Economics and Statistics**. Massachusetts, vol. 86, n. 1, p. 91-107, fev. 2014. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3211662>>. Acesso em: 9 de agosto de 2019.





2º LUGAR MESTRADO

**GUSTAVO HENRIQUE DIAS
SOUZA**



Orientador

Valéria Gama Fully Bressan

**COOPERATIVAS DE
CRÉDITO COMO
NEGÓCIOS DE IMPACTO:
O CASO DA SICOOB
CREDICHAPADA**

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais



RESUMO

As cooperativas de crédito podem assumir a forma de negócios de impacto social na medida em que desenvolvem ações que geram consequências e desdobramentos que minimizem a condição de vulnerabilidade e pobreza, além de proporcionar mudanças positivas na qualidade de vida de diversas pessoas de uma comunidade. Nesse contexto, este estudo buscou descrever e analisar os impactos sociais e econômicos proporcionados aos alunos atendidos por um programa de educação desenvolvido pela cooperativa de Crédito Sicoob Credichapada. A partir de um estudo de caso único exploratório, o estudo utilizou-se de análise documental, entrevistas e observação assistemática. Os resultados mostram que o Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira transforma a vida de diversos jovens e adolescentes beneficiados pelo programa, com impactos sociais como mudança no perfil de responsabilidade, aprendizagem de trabalho em equipe, capacidade de liderança, geração e administração de recursos, sustentabilidade e perspectivas de vida. O estudo buscou dar enfoque aos impactos de geração e administração de recursos e de mudança nas perspectivas de vida dos alunos. Com base nesses impactos constata-se a importância da Sicoob Credichapada enquanto negócio de impacto social para a realidade dessas escolas, alunos e comunidade, fazendo com que os alunos comecem a enxergar potencial para mudanças nas condições de vida tanto em termos sociais como econômicos, visando à diminuição da vulnerabilidade e da pobreza. Assim, a partir da exposição dos resultados deste estudo espera-se que outras realidades busquem transformações sociais por meio de negócios de impacto social, como as cooperativas e também outras organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativas de crédito. Negócios de impacto. Impactos sociais e econômicos. Sicoob Credichapada.

1 INTRODUÇÃO

Os negócios sociais têm apresentado diversas formas de expressão no meio empresarial, assumindo nomenclaturas como negócios sociais – propriamente ditos, negócios de impacto social, investimentos de impacto social, negócios inclusivos, dentre tantos outros. O termo negócios sociais ganhou bastante força a partir do Prêmio Nobel da Paz de 2006, que reconheceu o trabalho desenvolvido pelo economista Muhammad Yunus – também chamado de “banqueiro dos pobres” – em Bangladesh. Yunus foi reconhecido pela iniciativa de redução da vulnerabilidade social e financeira dos pobres e pelo trabalho desenvolvido com microcrédito, fornecendo empréstimos à população mais pobre daquele país.

Apesar de o maior destaque ter sido dado a partir da primeira década dos anos 2000, já era possível presenciar organizações com interseção dos setores comercial e social já a partir da década de 1980 (BATTILANA et al., 2015). Essas organizações, também chamadas de negócios sociais ou híbridos, buscam principalmente uma missão social que também envolva atividades comerciais, a fim de sustentar as operações por meio de venda de produtos ou serviços. Assim, Battilana et al. (2015) destacam que essas empresas sociais enfrentam o obstáculo de atender a duas categorias de agentes: os clientes, com suas atividades comerciais, e os beneficiários de suas ações sociais.

Nesse sentido, os negócios de impacto surgem como uma forma de negócio social que visa criar mediações que considerem tanto o aspecto econômico quanto o social, a fim de alcançar inovação e transformação sociais e o desempenho financeiro aos sujeitos presentes em uma relação de impacto: os impactados e os impactantes (FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS [FTFS], 2015). Assim, o objetivo com os negócios de impacto é “ver inovações que criem novos mercados, tenham impacto social e sustentabilidade financeira, simultaneamente” (FTFS, 2015). Dessa forma, os negócios de impacto podem assumir diferentes formatos jurídicos organizacionais, como associações, empresas, fundações ou cooperativas. Apesar disso, para ser classificada como negócio de impacto, a entidade precisa ter o propósito de gerar impacto socioambiental, avaliar os impactos periodicamente, possuir lógica econômica com geração de receita própria e possuir decisões que envolvam princípios de governança (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL [ICE], 2020).

Sendo assim, vê-se a forma organizacional de cooperativas como um potencial aliado para geração de impactos sociais a partir do empreendedorismo social e da inovação social. As cooperativas possuem os chamados sete princípios universais do cooperativismo, que se mostram como linhas orientadoras para as atividades das cooperativas enquanto sociedade de pessoas e destacam ainda o interesse pela comunidade. Esses princípios foram baseados no estatuto da primeira cooperativa de consumo criada no mundo, em 1844, e definidos pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI em 1955, permanecendo em vigência até os dias atuais. Os princípios são divididos em: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; e 7) interesse pela comunidade (MEINEN; PORT, 2014). Dessa forma, a partir da condução das cooperativas alinhada a esses princípios, espera-se que as cooperativas possam contribuir para aumentar as inovações sociais e o empreendedorismo social. Além disso, as cooperativas são conhecidas não somente pelo seu aspecto social enraizado nesses princípios, mas também por serem organizações democráticas e baseadas em práticas de governança, atendendo aos interesses de seus membros (NOVKOVIC, 2008, 2019). Dentre os ramos do cooperativismo no Brasil, o cooperativismo de crédito merece ser evidenciado com relação ao crescimento econômico e social. Esse destaque se justifica em virtude de as cooperativas de crédito se mostrarem como alternativas para suprir a carência ao crédito (importante ferramenta para o crescimento local), além de fornecer serviços financeiros a custos mais baixos que o sistema bancário, em termos de juros e taxas (JACQUES; GONÇALVES, 2016).

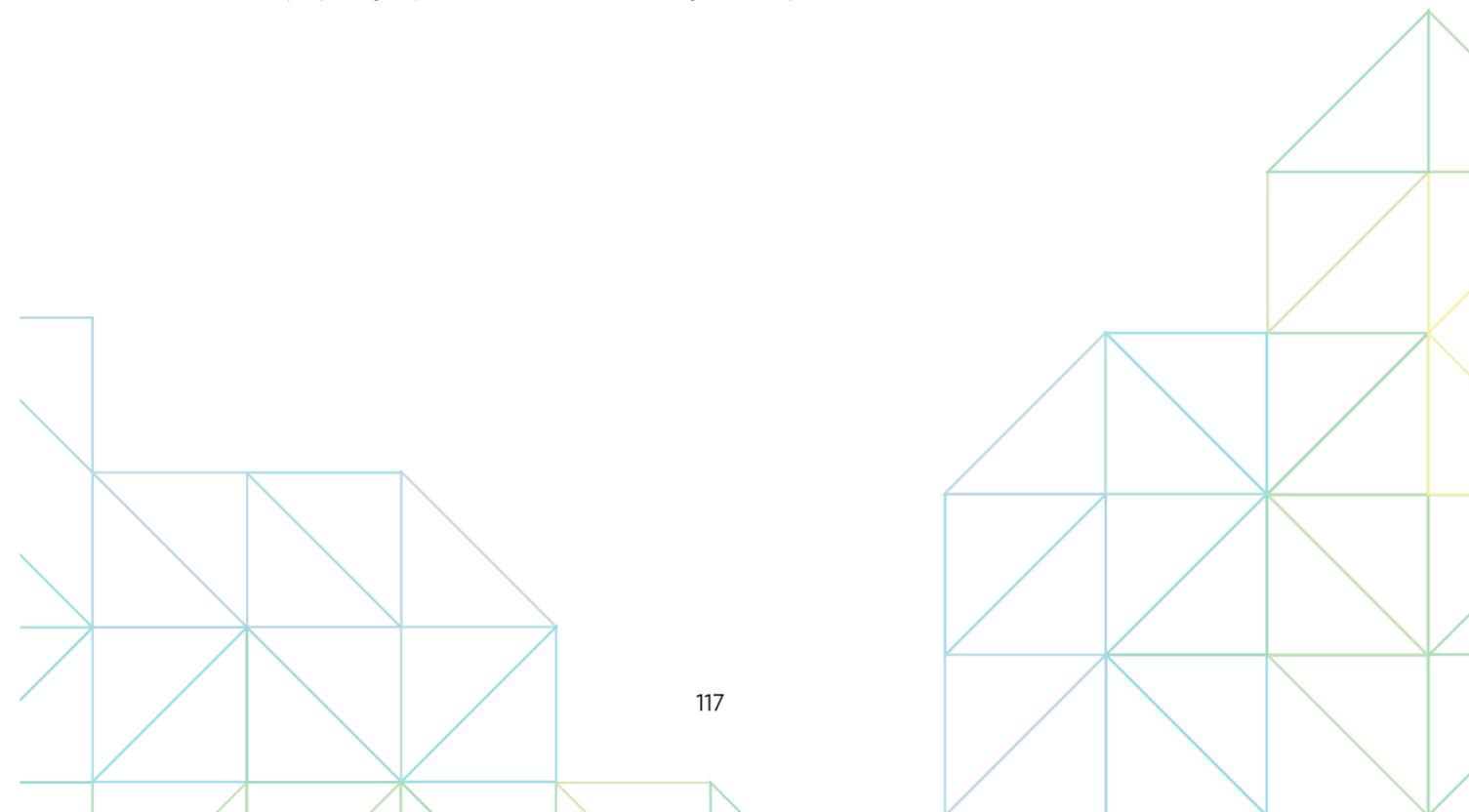
Dentre as cooperativas de crédito filiadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob, o qual é o maior sistema financeiro cooperativo do Brasil, a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Margem Esquerda do Urucuia e São Francisco Ltda., doravante denominada “a [cooperativa] Sicoob Credichapada” ou simplesmente “a [cooperativa] Credichapada”, tem despertado olhares pelo seu desenvolvimento e possíveis impactos na localidade onde atua.

A Sicoob Credichapada é sediada na cidade de Chapada Gaúcha – MG, a qual se situa à beira do Grande Sertão Veredas, no norte do Estado de Minas Gerais. Sua área de atuação está limitada aos municípios mineiros de Chapada Gaúcha, Urucuia, Pintópolis, São Francisco, Bonito de Minas, Cônego Marinho e Januária. A Sicoob Credichapada foi inaugurada em 6 de setembro de 2011 e em tão pouco tempo já se destacou com sua atuação em um Projeto de Educação, tendo sido vencedora do Prêmio Concred Verde, na categoria de Harmonia Social, em 2016 e 2018, o qual é promovido pela Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebrás). A cooperativa ganhou o prêmio com o Programa Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira, criado em 2016 e já premiado no mesmo ano. O Prêmio Concred Verde acontece no Congresso Brasileiro de Cooperativismo de Crédito, o maior evento de cooperativismo de crédito

no Brasil, e busca reconhecer as melhores práticas de responsabilidade socioambiental das cooperativas de crédito do País (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS [OCEMG], 2018).

Retoma-se que a atuação de negócios de impacto social abrange ações voltadas para a saúde, para a qualidade da educação, emissões de carbono, mobilidade urbana ou outras necessidades sociais (FTFS, 2015). Assim, tendo em vista a importância das cooperativas de crédito para a geração de impactos sociais e econômicos na localidade onde atuam e considerando o destaque que a Sicoob Credichapada vem recebendo com seu Programa de Educação, torna-se expressivo avaliar os impactos econômico e social desse programa. Ressalta-se que até então não foram encontrados estudos que abordassem os impactos sociais e econômicos para a Sicoob Credichapada. Assim, esta pesquisa tem o propósito de responder à seguinte questão: *Como se configuram os impactos sociais e econômicos nos alunos atendidos pelo Programa de Educação desenvolvido pela Credichapada?* Assim, o objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar os impactos sociais e econômicos gerados pelo Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira.

Compreender o diferencial e trazer a experiência desta instituição é fator relevante para fomentar o estado da arte dentro da discussão sobre o cooperativismo de crédito brasileiro e da literatura sobre negócios de impacto. Destaca-se também que as particularidades deste caso possuem potencial para generalizações analíticas e podem servir também de incentivo para outras comunidades que pretendem buscar impactos sociais tendo como ferramenta propulsora os negócios de impacto, como é o caso das cooperativas. Além disso, o estudo tem potencial para desdobramentos sociais, uma vez que se propõe a tratar dos impactos sociais e econômicos, que influenciam na qualidade de vida da população, além de trazer sinalizações de possíveis novos investimentos.



2 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E OS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Nesta seção serão apresentados os principais pressupostos que norteiam as discussões sobre o cooperativismo de crédito – como aspectos gerais e o cenário atual do cooperativismo de crédito – e os aspectos conceituais sobre os negócios de impacto social.

2.1 ORIGENS E CENÁRIO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito teria se concretizado com a criação da primeira cooperativa de crédito em 1864, por Friedrich Raiffeisen, na Alemanha, intitulada de “*Heddesdorfer Darlehnskassenverein*”, que quer dizer Associação de Caixas de Empréstimo “ de Heddesdorf. Pinheiro (2008) destaca que as primeiras cooperativas criadas por Raiffeisen eram destinadas ao crédito rural, e que a primeira cooperativa de crédito urbana teria sido fundada em 1856 em Delitzsch, na Alemanha, por Herman Schulze. No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1902, pelo padre Theodor Amstad, tendo sido denominada inicialmente por Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, e é atualmente intitulada de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira, a qual fica localizada na cidade de Nova Petrópolis, no estado do Rio Grande do Sul, e continua em atividade atualmente (OCB, 2020b).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que se constituem sob a associação autônoma de pessoas, formando uma sociedade cooperativa, a qual tem por objetivo satisfazer necessidades – econômicas, culturais e sociais – do grupo que a institui, com foco na prestação de serviços financeiros, e abrange serviços como a concessão de crédito, emissão de cheques, captação de depósitos, serviços de cobrança, de recebimentos, pagamentos, dentre outros (PINHEIRO, 2008; WHEELLOCK; WILSON, 2013; INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE [ICA], 2019).

Nesse sentido, reforça-se que as cooperativas surgem como organizações econômicas e sociais, não objetivando o lucro e pautando-se nas pessoas, de modo a priorizar o desenvolvimento social. Já o cooperativismo de crédito, por sua vez, ainda tem potencial para estimular a distribuição de renda, ao passo que proporciona serviços financeiros mais baratos e também distribui a participação nas sobras aos cooperados, que são os sócios da entidade.

O cooperativismo é de destacada relevância para a sociedade, ao passo que promove aplicação de recursos privados e assume compromissos com a comunidade em que se desenvolve (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). Diversos são os ramos do cooperativismo no Brasil, entretanto, destaca-se aqui o cooperativismo de crédito, o qual se mostra como ferramenta alternativa de acesso ao crédito. Nesse sentido, é importante ressaltar a evolução e, principalmente, o horizonte atual do cooperativismo de crédito no Brasil.

Além disso, ressalta-se a importância do crédito cooperativo em termos de amplitude de pontos de atendimento, abrangendo 47% (5.384 postos de atendimento) dos municípios brasileiros em 2018 (BACEN, 2019). Ainda ressalta-se que em 2018 182 desses municípios contavam apenas com o atendimento das cooperativas, todos em municípios com populações abaixo de 15 mil habitantes, o que evidencia ainda mais a importância e o papel inclusivo desempenhado por essas organizações na sociedade (BACEN, 2019).

Analisando os percentuais dos principais agregados das cooperativas singulares¹ com relação ao SFN, observa-se que os valores de ativo total, carteira de crédito total e depósito continuaram aumentando (Tabela 1). Dessa forma, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) tem se mostrado com maiores participações com relação ao Sistema Financeiro Nacional, que, apesar de incipiente, ainda apresentou crescimento maior do que os demais segmentos para o ano de 2018 (BACEN, 2019).

TABELA 1 – Ativo Total, Carteira de Crédito Total e Depósito Total do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo em relação ao Sistema Financeiro Nacional.

VARIÁVEL	2014	2015	2016	2017	2018
Ativo Total	1,7%	1,7%	2,1%	2,4%	2,7%
Carteira de Crédito Total	2,5%	2,6%	2,7%	3,2%	3,8%
Depósito Total	3,9%	4,1%	5,0%	5,3%	5,6%

Além disso, de acordo com dados do BACEN (2020), em 2016, o Brasil possuía 1.017 cooperativas de crédito singulares, e teria encerrado 2019 com 875 unidades singulares (BACEN, 2020; CONFEBRÁS, 2020). No entanto, segundo dados do relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC (2017), o número de associados às cooperativas de crédito teve um aumento de 198,59% de 2007 a 2017. Já entre o comparativo de 2018 para 2019, o número de cooperados teria crescido 9,20%, chegando a atingir 11,5 milhões de cooperados em 2019 (CONFEBRÁS, 2020).

A fim de demonstrar os benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira, a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) e o Sistema de

¹ Cooperativa singular: organização para pessoas, presta serviço diretamente aos associados, formada por no mínimo 20 cooperados, em geral. Cooperativa central ou federação: organização para cooperativas, agrega serviços das filiadas e constitui-se por no mínimo três cooperativas singulares (OCB, 2020a).

Crédito Cooperativo (Sicredi) divulgaram um estudo que demonstra que a presença do cooperativismo de crédito nos municípios do País representam uma maximização do Produto Interno Bruto (PIB) na ordem de 5,6%, além de criar 6,2% mais empregos formais e aumentando o número de estabelecimentos comerciais em 15,7% (FIPE, 2019). Dessa forma, nota-se que o cooperativismo de crédito no Brasil possui condições de estimular a economia e o empreendedorismo locais, além de trazer benefícios sociais ligados aos seus princípios e valores.

Destaca-se, então, que o cooperativismo de crédito é um movimento ligado às mudanças sociais e ao progresso da localidade, mas para a efetivação desta afirmação é necessário destacar que o cooperativismo se comporta tanto como organização econômica quanto como instrumento de impactos sociais, o que aproxima as cooperativas de crédito ainda mais aos conceitos de negócios de impacto.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS DE IMPACTO

Apesar de ainda ser um conceito em construção, o empreendedorismo social surge a partir da prática de alternativas a problemas e instigações apresentados na sociedade, buscando minimizar ou erradicar contextos críticos e ultrajantes, principalmente ligados ao cenário social (IIZUKA, 2014). Dessa forma, os empreendimentos e empreendedores sociais têm buscado alternativas que transformem o contexto social brasileiro, tanto em aspectos de pobreza quanto de desigualdade.

O empreendedorismo social retrata, portanto, uma ferramenta inovadora, que pode ser alicerçado em organizações que retratem simultaneamente os objetivos econômicos e sociais, perpassando por questões referentes a transformações sociais, geração de valor social, desenvolvimento sustentável e mudança social (OLIVEIRA, 2004; SOUSA; FISCHER, 2012). Dessa forma, como o empreendedorismo social busca a transformação social, de vida das pessoas e de melhoria de bem-estar, geralmente é medido qualitativamente, já que, diferentemente do empreendedorismo tradicional, o empreendedorismo social não possui grande leque para mensuração dos impactos (D'AMARIO; COMINI, 2020).

Assim, a partir do surgimento do empreendedorismo social, outras conceituações também foram tomando destaque, como os negócios sociais, que são empreendimentos que buscam propósitos sociais e/ou ambientais a fim de inspirar transformações sociais e econômicas (FISCHER, 2014).

Dentre esses novos modelos de empreendimentos e negócios sociais, destacam-se os chamados negócios de impactos sociais, que, segundo Comini, Barki e Aguiar (2013),

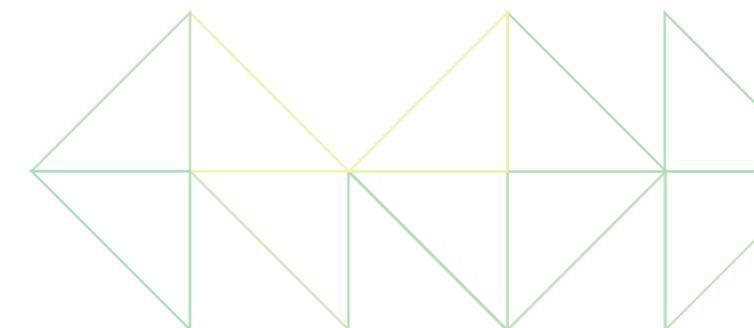
possuem como principal característica a associação entre retornos financeiros e a geração de impactos sociais positivos.

Nesse contexto, os negócios de impacto social podem gerar impacto social em cinco principais dimensões, sendo elas: a redução de custos de transação; a redução de condições de vulnerabilidade; a ampliação de possibilidades de aumento de renda; a promoção de oportunidades de desenvolvimento; e o fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais (ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO, MOVE SOCIAL, 2017). Para que essas dimensões aconteçam, pode ser essencial que aconteça estabelecimento de redes de parcerias para realização de ações conjuntas que busquem ocasionar essas mudanças no contexto atual, de forma a interagir movimentos sociais, modelos de negócios, infraestrutura, leis e regulamentações e novas formas de ação dos indivíduos na sociedade (COMINI; ROSOLEN; FISCHER, 2019).

Assim, os negócios de impacto social agem a fim de gerar mudanças em uma determinada região e de atingir transformações sociais e ambientais, solucionando problemas sociais e criando valor às pessoas beneficiadas (ÁVILA et al., 2016). Dessa forma, o conceito de negócios de impacto social poderia incluir qualquer atividade ou ação empresarial que tivesse impacto social como uma de suas estratégias (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2020).

Artemisia, Agenda Brasil do Futuro e Move Social (2017) consideram que os negócios de impacto social são entidades que buscam oferecer soluções para problemas sociais da população de baixa renda, sendo guiados por características como: a) foco na baixa renda; b) intencionalidade, tendo a intenção de causar impactos sociais; c) potencial de escala, com possibilidade de ampliar o alcance e replicar em outras regiões; d) rentabilidade, apresentando um modelo de negócios que garante a sustentabilidade financeira; e) impacto social relacionado à atividade principal; e f) a distribuição ou não de dividendos.

Os negócios de impacto social ainda possuem outra característica que merece destaque, que é a habilidade em preencher espaços de mercado provenientes de falhas da atuação do próprio Estado (COMINI; ROSOLEN; FISCHER, 2019), o que vai ao encontro do movimento cooperativista, o qual também surge, principalmente, a partir das falhas do Estado em prover as atividades necessárias à sociedade.



3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Nesta seção, apresentam-se os principais aspectos e o delineamento metodológico para esta pesquisa. Destaca-se que este processo de investigação compreende imersão do pesquisador em âmbito social, o que faz com que aspectos da epistemologia e da ontologia deste agente sejam levados em consideração, uma vez que o pesquisador se torna indivíduo direcionador do processo na abordagem científica. Assim, a validade desta pesquisa não se encontra apenas na rigidez dos métodos aqui destacados, mas também a questões ligadas à inerência do ser e da abordagem do discurso do conhecimento científico, destacados com atenção e dedicação para o desenvolvimento desta pesquisa com adequado rigor científico. Nesse sentido, são apresentados: o caso, a caracterização, as técnicas, estratégias e metodologias utilizadas para elaboração do estudo.

Destaca-se ainda que esta pesquisa foi conduzida de forma a respeitar os limites éticos com relação ao consentimento informado dos sujeitos estudados e com relação à responsabilidade com a cooperativa. As gravações das entrevistas foram e serão mantidas em posse apenas do pesquisador desta pesquisa, sem qualquer divulgação dos áudios ou do vínculo dos sujeitos com as transcrições. Ressalta-se ainda, que as gravações de entrevistas foram realizadas com a anuência dos entrevistados.

3.1 O CASO SICOOB CREDICHAPADA

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Margem Esquerda do Urucuia e São Francisco Ltda., a Sicoob Credichapada, é uma instituição financeira não bancária, de responsabilidade limitada, composta por pessoas, caracterizada ainda como de natureza simples e como organização sem fins lucrativos.

A partir de um curso de empreendedorismo oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), os comerciantes, produtores e empresários tiveram a ideia da constituição de uma cooperativa. Com o suporte do Banco Central e do Sistema OCB, esses agricultores e comerciantes totalizaram um capital social igual a R\$ 300.000 para começar a iniciativa junto ao Sistema Sicoob (SESCOOP, 2017). Em 16 de março de 2011, após esforços de trabalho desse grupo para a criação da unidade em Chapada Gaúcha, o Banco Central autorizou a constituição da Sicoob Credichapada, com quadro de 67 sócios.

Além da evolução em termos patrimoniais e de número de cooperados, a cooperativa tem um histórico de desenvolvimento de atividades de vertente econômico-social em seu âmbito de atuação, sendo reconhecida pela sua preocupação e contribuições com a comunidade local, além de acreditar nas futuras gerações. Parte do trabalho voltado às gerações futuras se enquadra em atitudes desenvolvidas pela cooperativa e voltadas à educação cooperativista, financeira e empreendedora nas escolas da região.

Desde 2013 a cooperativa vem desenvolvendo o Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira, que é resultado de ações em parceria da Sicoob Credichapada com o Sebrae, a Rede Pública de Ensino, a OCEMG, o SESCOOP e o Banco Central do Brasil, de forma a atender escolas tanto municipais quanto estaduais da rede pública de ensino nos municípios de Chapada Gaúcha, Urucuia, Pintópolis, São Francisco e Januária (OCEMG, 2017; SICOOB CREDICHAPADA, 2020). Em 2017 o projeto já atendia mais de 30 escolas públicas e totalizava mais de 7 mil alunos atendidos. A parceria é proporcionada de forma a integrar os conhecimentos das áreas em destaque, sendo: educação financeira, empreendedorismo e o cooperativismo.

A partir da capacitação dos professores para trabalhar com os alunos, o projeto de educação financeira, cooperativista e empreendedora objetiva causar uma mudança em termos comportamentais dos alunos, além de alterações em suas habilidades e atitudes, com o uso de novas metodologias e aplicação de projetos interdisciplinares inseridos no currículo escolar (SICOOB CREDICHAPADA, 2020).

Essa interdisciplinaridade e prática do projeto foi reconhecida pela Secretaria da Educação do município, e em 2016 o poder público sancionou a Lei Municipal nº 724, que cria a disciplina obrigatória de Cultura Empreendedora, Cooperativista e Financeira para a rede municipal de ensino, auxiliando na concretização mais efetiva do projeto para as escolas municipais. Além disso, a disciplina e o projeto foram também incorporados por escolas da rede estadual de ensino, e teve suas iniciativas reconhecidas como práticas inspiradoras pela Secretaria da Educação do Estado de Minas Gerais, a qual destaca que a iniciativa motiva escolas na inserção do cooperativismo no conteúdo curricular interdisciplinar no programa Diversidade, Inclusão e Mundo do Trabalho (DIM), promovido pela Secretaria (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, 2017).

Nessas aulas, os alunos descobrem práticas para economia de dinheiro, estratégias de compra consciente, cálculos de juros e formas de tomar decisões responsáveis para os gastos dos recursos próprios. Assim, o conhecimento, adquirido pela mediação do projeto, passa a ser obrigatório pelas escolas municipais e incorporado pelas escolas estaduais e é aplicado de maneira prática por intermédio das chamadas cooperativas escolares, nas quais os próprios alunos são instruídos a produzir e comercializar produtos, além de fazer a gestão dessas entidades mirins (OCEMG, 2017).

As cooperativas escolares funcionam como ambiente de aplicação dos conteúdos cooperativistas – principalmente os princípios do cooperativismo –, exercitando ainda o comportamento empreendedor e a gestão das finanças pessoais, de forma a consolidar o conhecimento adquirido em sala de aula por meio da disciplina implementada (SESCOOP, 2017). Ainda segundo o SESCOOP (2017), destaca-se que nessas cooperativas escolares, são mantidas as especificidades de funcionamento formal de uma cooperativa de crédito, como realização de assembleias, prestação de contas, realização de eleições para Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Nesse sentido, além da capacitação realizada com os docentes e alunos, a Sicoob Credichapada ainda é a principal parceira dessas cooperativas escolares. A Credichapada auxilia em apoio financeiro e aplica recursos nessas cooperativas escolares além de doar brindes, oferecer cursos de gestão financeira e custear transporte, alimentação, hospedagem e logística para participação desses alunos em eventos (SESCOOP, 2017).

As cooperativas escolares já constituídas são a Cooperativa Escolar União – Unicoop (fundada em junho de 2015), a Cooperativa Escolar Moacir Cândido – Coopermoc (fundada em 2016), a Cooperativa Escolar da Escola Estadual José Manuel Cirino – Jovcoop (fundada em agosto de 2017), a Cooperativa Escolar da Escola Municipal Dário Carneiro – Cooperdário (fundada em abril de 2018), e a recém-criada, em outubro de 2019, Cooperativa Escolar da Escola Municipal Santa Luzia – Sancoop. Essas cooperativas, mesmo com pouco tempo de criação, já têm transformado a vida dos adolescentes de forma exemplar.

Na Unicoop, em 2017, a então presidente, Kelly Mendes, eleita aos 17 anos, já se empenhava na construção do patrimônio da cooperativa escolar e, em outubro de 2016, a presidente juntamente com os demais envolvidos com a Unicoop conseguiram arrecadar R\$ 3.500 com a venda de frutas, hortaliças, bolos, doces e alguns artesanatos (SESCOOP, 2017). O dinheiro teria sido reinvestido na escola, na construção da sede para a cooperativa escolar, além de ter possibilitado a compra de móveis e eletrodomésticos, a confecção de uniformes e a criação de uma horta comunitária (SESCOOP, 2017).

Já na Cooperdário, fundada em agosto de 2018, a aluna Jéssica Alves chegou à presidência da cooperativa escolar aos 14 anos e destaca que se sente orgulhosa de ter participado da fundação da organização e que aprende, por meio da cooperativa escolar, a desenvolver o trabalho em equipe, melhorias nas formas de comunicação, além de aprender novos conteúdos (RESENDE; ZICA, 2018). Segundo a aluna, ela não imaginava o potencial que o cooperativismo tinha para transformar a vida das pessoas como a dela (RESENDE; ZICA, 2018).

Essas iniciativas vêm sendo reconhecidas por diversos agentes, tanto de órgãos de ensino, como, por exemplo, a superintendência regional de ensino do Estado de Mi-

nas Gerais, quanto de órgãos ligados ao cooperativismo. Prova disso é a conquista, pela Credichapada, do prêmio Concred Verde, promovido pela Confebrás. A Sicoob Credichapada foi premiada durante os anos de 2016, 1º lugar, e 2018, com 2º lugar, na categoria "Harmonia Social", que reconhece projetos com práticas voltadas ao bem-estar da comunidade local, traduzindo-se em ações de melhoria na qualidade de vida da comunidade.

Um pouco das histórias dessas cooperativas e da realidade e do contexto em que o Programa de Educação é desenvolvido podem ser vistos em vídeos disponíveis na internet e que mostram ações e depoimentos sobre o Programa².

3.2 CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

A fim de verificar e descrever os impactos sociais e econômicos gerados pelo Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira desenvolvido pela Sicoob Credichapada, esta pesquisa se classifica quanto aos objetivos como exploratória e quanto à abordagem do problema como qualitativa.

É classificada como exploratória, pois esse tipo de pesquisa busca o estudo de temas pouco explorados ou no desenvolvimento de visões gerais sobre determinados fatos, com a finalidade de criar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de buscar confirmar ou confrontar hipóteses ou teorias (COLLIS; HUSSEY, 2005). E é qualitativa porque se busca compreender o contexto da investigação e estudar perspectivas dos sujeitos do estudo, despertando interação com o ambiente e o fenômeno estudado (CRESWELL; POTTH, 2018).

Com o objetivo de trazer melhor explicitação, aprofundamento e melhor entendimento da Credichapada e sua localidade, foram também definidas algumas estratégias de pesquisa para a coleta de dados e informações para construir evidências e realizar as análises. Nesse sentido, esta pesquisa pode ser classificada quanto às estratégias como estudo de caso, com direcionamentos também para as estratégias de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação.

A análise documental foi realizada a partir do estudo de caso, uma vez que neste estudo a estratégia documental era referente a informações buscadas sobre a Sicoob Credichapada. O estudo de caso é indicado em ocasiões em que se busca o estudo contextual real e, portanto, naturalístico de um fenômeno de estudo (YIN, 2005). Martins (2008, p. 11) destaca que, em um estudo de caso, "busca-se aprender a totalidade

² <https://www.youtube.com/watch?v=V7CmKcAD4vA>
<https://www.facebook.com/watch/?v=1400496036702794>

de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado".

No tocante a este objeto de estudo, a Credichapada justifica-se devido a suas particularidades com relação ao destaque que a cooperativa de crédito vem ganhando em termos de impactos sociais e econômicos na qualidade de vida das pessoas, que foram, neste estudo, analisados a partir do complexo contexto da localidade e das dinâmicas sociais.

A observação no campo, por sua vez, se desenvolve como o próprio trabalho empírico e se constitui a partir da investigação do cotidiano, tanto de forma retrospectiva, por questionários ou entrevistas, ou por meio de observação e acompanhamento do cotidiano do grupo (McGRATH; ALTERMATT, 2001; PALUCK; CIALDINI, 2014). Neste estudo foram utilizadas as duas formas, dado que as entrevistas foram realizadas de forma presencial, o que possibilita realizar a observação enquanto se coleta as informações retrospectivas sobre o desenvolvimento e cotidianos do grupo.

Dentre as formas de observação encontra-se a observação assistemática ou ainda chamada de pré-científica, a qual possui a característica subjetiva e espontânea na qual não se tem um planejamento com antecedência (HODSON, 1986). Segundo Lakatos e Marconi (2007), a técnica de observação assistemática compreende uma forma espontânea, informal, ocasional, simples, livre, e até mesmo acidental, e consiste na abordagem de coletar e registrar os fatos de uma realidade sem que seja necessário que o pesquisador use técnicas especiais ou fazer perguntas diretas, sendo mais empregada em estudos exploratórios.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS E SUJEITOS DA PESQUISA

Como técnicas de coleta de evidências, foram utilizadas a própria análise documental e a observação (já descritas na seção anterior), além de entrevistas. Dentre os principais objetivos da entrevista está a obtenção de informações ou interpretações pelos próprios agentes entrevistados e a descoberta de visões ou informações que não seriam possíveis apenas com a observação (STAKE, 2010). Surgem, a partir disso, três principais formas de entrevistas: a estruturada, a semiestruturada e a não estruturada. Neste estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual, em comparação com a estruturada, permite um melhor aproveitamento dos diálogos visando à produção de conhecimento, e, em comparação com a não estruturada, a entrevista semiestruturada tem a vantagem de possibilitar ao pesquisador um papel de tornar o entrevistado mais concentrado em questões voltadas ao projeto (BRINKMANN, 2018).

Além disso, foi utilizado nesta pesquisa o instrumento "diário de campo". Este instrumento metodológico é empregado com o intuito de registrar as vivências e observações feitas durante o período de atuação. Segundo Weber (2009), o diário de campo se baseia no registro da observação dos comportamentos de um grupo social, caracterizado por uma investigação singular.

Nesse sentido, conforme já destacado ao longo desta seção, as diferentes técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa visam a um encadeamento dialógico, em vez de hierárquico, de modo que dados de diferentes tipos de coleta podem se organizar entre si e oferecerem uma maior e melhor explicação dos fenômenos aqui tratados. Para a coleta de dados já ressaltada, foi utilizado o protocolo de estudo de caso como direcionador e regulador da estratégia principal desta pesquisa.

O conjunto de indivíduos entrevistados com a entrevista semiestruturada, considerados como grupo de sujeitos desta pesquisa – em consonância com o levantamento apresentado no tópico referente ao caso aqui estudado –, compreende diversos agentes envolvidos no Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira da Sicoob Credichapada, direta ou indiretamente, seja como funcionário, membro, alunos alcançados pelo projeto, professores ou responsáveis por áreas da administração pública municipal, a fim de obter informações sobre essas vivências e percepções sobre o Programa de Educação. Assim, a definição dos sujeitos considerados como informantes de cada um destes grupos foi feita de forma a considerar a acessibilidade e a saturação informacional, quando não se observavam mais acréscimos contributivos por meio das entrevistas.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados abordadas anteriormente visam à triangulação dos dados. Segundo Yin (2005), a triangulação visa a uma convergência dos aspectos relacionados ao fenômeno investigado. Flick (2018) simplifica o conceito de triangulação e ressalta que o significado está relacionado à forma de tratamento de uma questão de pesquisa, que com a triangulação é observada a partir de duas ou mais perspectivas. Neste estudo, as fontes de evidências foram as entrevistas, a observação e os dados provenientes da análise documental.

O método utilizado para a organização e a análise dos dados provenientes das entrevistas e da observação será a Análise de Conteúdo. Bardin (2011) caracteriza a análise de conteúdo como o tratamento de informações contidas em mensagens, que permitem a inferência sobre os conhecimentos presentes nas mensagens, passando por três eta-

pas cronológicas: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Segundo Bardin (2011), o critério de categorização pode ser semântico, sintático, lexical e expressivo. A categorização semântica, ou por categorias temáticas, se refere à contagem de temas ou itens de significação dentro de uma categoria (unidade de codificação) inicialmente proposta (BARDIN, 2011). Nesse sentido, para esta pesquisa seguiu-se a análise temática ou semântica do conteúdo, a fim de agrupar os temas ligados à problemática deste estudo que tiveram significados comuns sob a regência de uma mesma unidade de codificação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o estudo de um caso é necessário entender que o caso é um sistema complexo, e nesse sentido é fundamental conhecer o seu contexto. Para melhor entendimento desse contexto da Sicoob Credichapada, inicialmente faz-se uma breve explanação sobre o município de Chapada Gaúcha, sede da Credichapada. Essas informações auxiliam na compreensão de quais influências a Sicoob Credichapada exerce no desenvolvimento local, sendo possível compreender quais são os pontos de impactos sociais e econômicos decorrentes do Programa de Educação.

4.1 A HOLÍSTICA DA SICOOB CREDICHAPADA

O município de Chapada Gaúcha teve o início do seu processo de povoamento na década de 1970, mais precisamente em 1976. Nesse ano haviam chegado os primeiros 15 moradores, de origem gaúcha e provenientes de um programa de ocupação territorial e de implementação de políticas agropecuárias no cerrado, o chamado Projeto de Assentamento Dirigido à Serra das Araras – Padsa, que foi realizado pela Fundação Rural Mineira – Ruralminas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020). O Padsa fez parte de um dos planos de incentivo político-econômico de desenvolvimento de práticas agropecuárias e ocupação do cerrado firmadas pelo Plano Nacional de Desenvolvimento – PND do Governo Federal, na segunda metade do século XX.

Quando os primeiros moradores migrantes chegaram à região, o cerrado deserto tomava conta da localidade, sem qualquer morador, sem água ou até estradas, sendo a cidade mais próxima a de Arinos, com distância de 95km. A partir de então, começa-se a construir o povoado, para o qual se buscava água a cada quinze dias em áreas distantes em até 60km do povoado. Já as compras precisavam ser feitas, uma vez por mês, nas cidades de Arinos, Januária ou São Francisco (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPADA GAÚCHA, 2012).

É nesse contexto que o município de Chapada Gaúcha foi se desenvolvendo ao longo dos anos, com as dificuldades iniciais – de falta de água, de estradas, de energia elétrica, de escolas ou qualquer outro tipo de infraestrutura – sendo superadas e melhores condições de vida sendo proporcionadas ao povo chapadense.

Geograficamente o município de Chapada Gaúcha está localizado no semiárido do norte do Estado de Minas Gerais e fica a aproximadamente 678km da capital mineira e a 340 km da cidade de Brasília. Com área de 3.214,70km² e população estimada de 13.397 pessoas em 2018 (população do censo 2010: 10.805 habitantes), o município ocupa o oitavo lugar na microrregião em termos de população, sendo 53,3% localizada na zona urbana e 46,7% na zona rural (IBGE, 2020).

Na Tabela 2, a seguir, por sua vez, são apresentados os dados sobre renda, pobreza e desigualdade no município de Chapada Gaúcha com base nos censos demográficos supracitados, 1991, 2000 e 2010.

Observa-se que a renda *per capita* média da população de Chapada Gaúcha cresceu 130,64% de 1991 a 2010, passando de R\$ 122,50, em 1991, a R\$ 253,67, em 2000, e para R\$ 282,53 em 2010. Já considerando as informações de pobreza, a proporção de pessoas pobres, que corresponde a indivíduos com renda domiciliar per capita igual ou inferior a R\$ 140,00 mensais, caiu de 75,64%, em 1991, para 65,39%, em 2000, e, posteriormente, para 35,32%, em 2010. Por fim, o Índice de Gini mede o grau de concentração de renda, apontando a diferença entre os rendimentos dos mais ricos e dos mais pobres. Também varia de 0 a 1, sendo 0 uma situação de total igualdade de renda, e 1 completa desigualdade. Observa-se que em Chapada Gaúcha essa desigualdade oscilou para os três períodos em destaque, passando de 0,45, em 1991, para 0,71, em 2000, e, por fim, para 0,51, em 2010.

TABELA 2 – Renda, Pobreza e Desigualdade do Município de Chapada Gaúcha – MG para os períodos de 1991, 2000 e 2010.

VARIÁVEL	1991	2000	2010
Renda per capita ^a	122,50	253,67	282,53
% de extremamente pobres ^b	40,51	38,54	20,16
% de pobres ^c	75,64	65,39	35,32
Índice de Gini ^d	0,45	0,71	0,51

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2020).

Nota: ^arazão entre somatório da renda de todos os indivíduos residentes em domicílios particulares permanentes e o número total desses indivíduos (valores em reais); ^bproporção de indivíduos com renda domiciliar per capita igual ou inferior a R\$ 70,00 mensais (valores percentuais); ^cproporção de indivíduos com renda domiciliar per capita igual ou inferior a R\$ 140,00 mensais (valores percentuais); e ^dmede o grau de desigualdade existente na distribuição de renda domiciliar per capita, sendo 0 quando não há desigualdade e tende a 1 quando a desigualdade aumenta.

Nota-se então que na década de 1990 houve reduções dos percentuais de pobres e de extremamente pobres, entretanto associados a um aumento da desigualdade de renda, medida pelo Índice de Gini. Já na década de 2000 é possível observar uma maior redução dos níveis de pobres e extremamente pobres, mas desta vez atrelados à redução da desigualdade de renda. Nesse sentido, os resultados dos anos 2000 para 2010 podem ser considerados como indícios de políticas macroeconômicas de Programas de Transferência de Renda, principalmente mediante a criação do Programa Bolsa Família no ano de 2003. Dentre os principais direcionamentos desses programas encontra-se a inclusão social de famílias pobres e extremamente pobres. Já a partir do ano de 1991 iniciaram-se no Brasil discussões referentes a programas que tratassem de programas de Renda Mínima da população, enquanto que em 2001 cria-se e intensificam-se programas como o Bolsa Escola e o Bolsa Alimentação, os quais passaram a ter uma abrangência geográfica significativa no país (SILVA, 2007).

Silva (2007) destaca que um dos importantes programas foi criado em outubro de 2003, o Bolsa Família, e que somado a outros programas existentes à época já indicava, logo em seus anos iniciais, 2004 e 2005, reduções nos níveis de pobreza e de desigualdade social da população brasileira. Segundo Campello (2013), os objetivos iniciais do programa foram amplamente atingidos e, em muitos casos, superados, permitindo que as faixas mais pobres da sociedade tivessem melhoras expressivas em suas condições de vida, bem-estar e, inclusive, em perspectivas para o futuro. Impactos importantes puderam ser observados nos dez anos de criação do programa em termos de saúde, desnutrição, educação, saúde infantil, levando à recusa da "naturalização" da pobreza do país e aumentando padrões de bem-estar dos cidadãos.

Ainda com relação aos rendimentos da população de Chapada Gaúcha, o salário médio mensal dos trabalhadores formais no ano de 2016 era de 1,8 salário mínimo, enquanto que 47,8% da população era composta por domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa (IBGE, 2020).

Já segundo o Relatório de Informações Sociais (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2019), em março de 2019, havia 2.961 famílias inscritas no Cadastro Único³, somando um total de 8.842 pessoas cadastradas, com as seguintes rendas per capita familiares: 1.822 famílias com renda de até R\$ 89,00; 168 famílias entre R\$ 89,01 e R\$ 178,00; 453 com renda entre R\$ 78,01 e meio salário mínimo; e 518 com renda per capita acima de meio salário mínimo. Com relação ao Programa Bolsa Família, principal programa social governamental que beneficia famílias pobres e extremamente pobres, eram beneficiadas, no mês de abril de 2019, 14.849 famílias do Cadastro Único, com valor médio recebido de

³ O Cadastro Único para Programas Sociais é uma rede de dados que possui informações socioeconômicas das famílias brasileiras de baixa renda – aquelas com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa. Essas informações permitem ao governo conhecer as reais condições de vida da população e, a partir dessas informações, selecionar as famílias para diversos programas sociais (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2019)

R\$ 258,84, totalizando R\$ 78.588,00 repassados pelo Governo Federal (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2019).

Dado o contexto de desenvolvimento do município, observa-se que sua população cresceu 177,4% desde a primeira estimativa do IBGE para o município, em 1997, até a estimativa de 2019 (IBGE, 2020). Esse aumento desordenado da população urbana ocasionou no município alguns problemas sociais (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPADA GAÚCHA, 2012).

Atualmente, esses problemas sociais estão concentrados principalmente com a situação de pobreza e a vulnerabilidade social com a qual muitas famílias convivem. Durante o período de observação do pesquisador foi possível perceber que em várias comunidades rurais do município, nas quais não existem instalações sanitárias ou abastecimento de água, é utilizada a água de poços ou rios para fins higiênicos, como para preparo dos alimentos e para beber. Já o destino dos resíduos de esgoto é para as fossas ou, em alguns casos, dispostos a céu aberto. O contexto é também narrado por outros moradores da localidade, como pode ser visto no fragmento de um diálogo com uma moradora da cidade, em que ela relatou ao pesquisador que:

[...] a maioria das famílias da zona rural e até aqui da cidade, embora às vezes a gente não saiba, tem muitas que não têm banheiro, e que têm o hábito, mesmo que tenha o banheiro, de fazer as coisas no mato [...].

(NOTAS DE CAMPO, 30 set. 2019)

A situação da pobreza das famílias pode também ser percebida nas escolas, principalmente as rurais, em que se observa grande parte dos alunos que dependem da merenda escolar para que possam sanar a fome. Pela observação o pesquisador conviveu com a realidade das escolas e notou que praticamente todos os alunos se alimentam com a merenda na escola e que muitos ficam realmente ansiosos para o horário do recreio para poderem comer. Os fragmentos (1) e (2) de registros do diário de campo e de entrevista com docente de uma escola, respectivamente, ilustram essa situação:

(1) [...] vários dos alunos se alimentam de forma quase que desesperada. Isso pode se dar devido ao fato de a população ser pobre e muitos não terem o que comer em casa. Essa realidade de fome é expressa na fala das professoras que ressaltavam que " eles não têm nada pra comer", "tem aluno que sai de casa 9/10h da manhã, anda nesse sol todo pra depois pegar o ônibus e ainda andar um tempão até chegar aqui na escola", "muitos fazem a primeira refeição é com a merenda daqui [da escola]". [As falas das educadoras, apesar de preocupadas, pareceram habitadas com a situação.

(NOTAS DE CAMPO, 12 set. 2019)

(2) E aí você depara com a realidade do outro, que você vê um aluno que sai 9h de casa, chorando, com fome, aluno que desmaia com fome. Outro dia tava tendo uma aula [...] e a menina chegou de boas, tranquila, [...] e aí eu conversando lá e tal, e aquela aula legal, aquela coisa, uma dinâmica, daí puft, a menina caiu no chão, gelou, toda pálida, e eu "misericórdia, que que eu fiz, será que..." [...] aí pegou a menina, a menina não tinha comido, não tinha comida em casa, andou tantos quilômetros.[...] Tem um lugar que [...] acho que [tem] 7km de serra acima, o ônibus só vai até o pico, e esses alunos eles sobem essa serra a pé, todos os dias e descem 7km de serra, e aí eles pra pegar ônibus lá em cima. Então, por mais que eles tenham comido algo, essa caminhada já é complicada. [...] E a menina que desmaiou foi dessa. "Amor, por que que você desmaiou?" "Ah tia, porque eu tava com fome, eu tô com muita fome".

(PROFESSOR 13)

O trecho de uma entrevista com um representante da administração pública municipal ilustra que há conhecimento por parte da Secretaria de Ações Sociais com relação a esses problemas:

[...] a gente trabalha muito com a questão de erradicação de pobreza e de problemas oriundos de conflitos familiares. Hoje nós temos dentro do município de Chapada Gaúcha muitos problemas, voltados não só especificamente pra questão da pobreza. [...] Nós trabalhamos muito também a questão da vulnerabilidade social de famílias, onde a gente percebe aí a chamada crise financeira. Esses reflexos dessa crise financeira, eles colocam muitas famílias em situação de vulnerabilidade, e essa vulnerabilidade se acentua muito durante esse período, e a gente tem trabalhado para minimizar esses riscos [...].

(ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 06)

O mesmo representante da administração pública ressalta que a atenção social que deveria ser dada a essas famílias é dificultada principalmente pela questão do acesso a essas comunidades, que é feito por estrada de chão, o que impossibilita, muitas vezes, o mapeamento pela Secretaria de Ações Sociais.

Assim, dado esse contexto de vulnerabilidade social e de pobreza que acomete o município e seu entorno, a presença de negócios de impacto social na região pode ser considerada de suma importância para a diminuição e a mitigação dos problemas sociais da localidade, gerando melhorias na qualidade de vida e no bem-estar das pes-

soas da comunidade. Ressalta-se, então, que o Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira pode ser uma das ações que geram impacto social e que auxiliam na redução dessas vulnerabilidades, a partir dos impactos gerados pelo desenvolvimento das atividades, que serão analisadas no tópico a seguir.

4.2 IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA, EMPREENDEDORA E FINANCEIRA

As constatações de impactos sociais e econômicos partem de questões observadas pelo pesquisador e também por aspectos vividos e narrados pelos sujeitos desta pesquisa, assumindo-os como protagonistas das transformações de suas próprias condições de existência. A percepção dos sujeitos da pesquisa é um ponto de partida fundamental para compreender o contexto desses impactos em Chapada Gaúcha, pois parte de uma participação de inclusão que busca trazer à tona as dimensões desse processo que são importantes para a população em estudo.

Com o intuito de analisar os dados coletados com as observações e as entrevistas, foi aplicada a Análise de Conteúdo. A partir da Análise de Conteúdo, foram identificados temas ou categorias de impactos, tendo emergido a partir de padrões de palavras, de ideias, de tópicos de interesse ou de narrativas.

Ressalta-se que as ações voltadas para as escolas trazem transformações não somente para os alunos, mas como também para os professores, pais e a comunidade. O projeto desenvolvido nas escolas teve seu início em 2013 e foi evoluindo ao longo do tempo, principalmente com a criação das cooperativas escolares. As cooperativas escolares podem ser entendidas como a concretização do trabalho que acontece na disciplina de Cultura Empreendedora, Cooperativista e Financeira. Essas cooperativas escolares são, inclusive, um dos objetivos do Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira desenvolvido pela Credichapada, a fim de criar um ambiente de consolidação da aprendizagem a partir da vivência prática dos conceitos aprendidos na sala de aula com a disciplina.

As cooperativas escolares funcionam com a formalidade de uma cooperativa comum, atendendo, inclusive, a legislação aplicável, apesar de não haver Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ. Nesse sentido, as cooperativas escolares funcionam com chapas, que são eleitas pelos alunos cooperados a essas cooperativas, e concorrem a cargos para a Diretoria (presidente, vice-presidente, 1º e 2º tesoureiros e 1º e 2º secretários), Conselho Fiscal e Conselho de Administração (com membros efetivos e suplentes). Além disso, todas as reuniões acontecem com registro em ata e ocorre também Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, tudo com as devidas formalidades.

Dentre os impactos do Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira com o público-chave nas Escolas, têm-se os desdobramentos em três vertentes: 1) os impactos da formação e capacitação dos professores das escolas públicas; 2) os impactos para os alunos; 3) os impactos para as famílias dos alunos e para a comunidade.

Neste trabalho, o foco está na segunda vertente, os impactos para os alunos. Com relação a esses impactos que o Programa de Educação nas Escolas gera nos alunos, refletindo nas suas formas de se comportar, diversas são as fontes de informação: professores, supervisores, diretores, secretaria de educação e os próprios alunos. Dentre os aspectos de impacto nos alunos, a análise das entrevistas, diário de campo e da observação geraram 6 principais temáticas: 1) Responsabilidade; 2) Trabalho em Equipe; 3) Capacidade de Liderança; 4) Geração e Administração de Recursos; 5) Sustentabilidade; e 6) Perspectivas de vida.

Dessa forma, serão destacadas a seguir duas principais temáticas de impactos sociais e econômicos: Geração e Administração de Recursos e Perspectivas de Vida.

Com relação à questão da geração e administração de recursos, esta é uma característica bastante desenvolvida nos alunos, uma vez que eles são responsáveis pelo processo de produção dos recursos financeiros, a partir das vendas dos produtos que eles vendem em cada cooperativa. A partir da geração dos recursos, também cabe aos cooperados e, principalmente, aos tesoureiros, a administração desses recursos, o controle de entrada e saída e as decisões de gasto e destinação dos recursos. Nos trechos de entrevistas com os alunos das cooperativas escolares é possível entender como o processo acontece:

Vai uma parte pros associados, uma parte fica na cooperativa, pra nós fazer que nem, comprar coisas de artesanatos, fazer biscoito, e tem uma parte que guarda ele na conta do Sicoob, guarda uma parte.

(ALUNO 30)

Gasta o dinheiro no que precisa pra cooperativa. No caso de fazer os dim-dim, os chupa-chupa, tem que comprar tudo. Aí tem que pegar o dinheiro da cooperativa [...].

(ALUNO 32)

O controle do dinheiro [...] a gente conta tudo direitinho, que foi feito tantas coisas, por exemplo, foram feitos tantos pastéis, aí tudo é anotado num caderno. E depois o lucro, pra ver se aquilo tá dando a renda necessária pra cooperativa. E é sempre dessa forma.

(ALUNO 44)

[...] a gente vende fiado, vende a prazo, e nós temos um caderninho. Aí vai anotando tudo no caderno. Se a gente precisar de tanta quantia pra comprar um produto, aí a gente vai lá, tira e desconta, anota tudo no caderno. [...] e também o dinheiro, ele vai pra uma conta onde a gente deposita esse dinheiro e também nós temos uma parte que usa pra passar troco, essas coisas.

(ALUNO 47)

[...] aí falava "hoje deu tanto", aí eu contava o tanto de pacote pra ver se era realmente aquele tanto de valor que eles tinham falado que tinha dado. E também como eles alunos-clientes] levavam pra casa e tudo, e por ser em zona rural e não é todo dia que [os pais tinham dinheiro e tudo, então tinha uma semana, duas, pra pessoa pagar, acontece dessa forma. Aí fazia a contagem, e ia juntando, e quando inteirava o valor X aí trazia pro Sicoob.

(ALUNO 50)

Esse aspecto de geração e administração de recursos é concretizado com as vendas que podem ocorrer: de sala em sala na própria escola; em eventos que acontecem na escola; ou em eventos externos ao ambiente escolar. O presidente da Credichapada acredita que os momentos em que os alunos se dispõem a vender o que constroem a partir da cooperação nas cooperativas escolares são importantes para o andamento do projeto, considerando, portanto, que "o produto é a materialização do processo" (NOTAS DE CAMPO, 5 out. 2019).

Um exemplo de evento externo é o Fórum das Cooperativas Escolares e Feira do Jovem Empreendedor de Chapada Gaúcha, que acontecem no mesmo dia. O Fórum das Cooperativas Escolares já contou com duas edições, em 2018 e 2019, e é destinado para que os diretores e professores das escolas, representantes das cooperativas escolares, representantes da Sicoob Credichapada e representantes da Secretaria de Educação Municipal e Estadual, apresentem o Programa de Educação desenvolvido nas escolas para toda a comunidade do entorno de Chapada Gaúcha. Já a Feira do Jovem Empreendedor já foi realizada cinco vezes, desde 2015, e é o momento destinado para que os alunos que fazem parte das cooperativas escolares comercializem os produtos que desenvolvem nessas cooperativas.

Assim, a partir da exposição dos produtos, os alunos e professores vão vendendo para as pessoas que participam do evento e também para as pessoas que vão passando pelo evento, como pode ser ilustrado a partir do trecho do diário de campo a seguir:

Os alunos chamam as pessoas que estão passando para que elas conheçam e comprem os produtos. Alguns alunos são mais tímidos e outros não. Quando um possível cliente se aproxima eles fazem a abordagem, explicando as características dos produtos, como foram feitos e quais são os preços. Caso a pessoa opte por realizar a compra, eles mesmos recolhem o dinheiro e dão o troco, quando necessário.

(NOTAS DE CAMPO, 5 out. 2019)

A partir dessas vendas, os alunos geram os recursos que precisam administrar posteriormente, ambas as atividades são realizadas pelos próprios alunos, geração e administração. Em diálogo com um dos alunos durante a feira, foi possível tomar a seguinte nota:

[...] ele ressaltou que durante a feira eles já vão anotando o que está vendendo e por quanto, para que depois das feiras, ou qualquer evento que eles participam, o presidente e o tesoureiro, às vezes também os demais membros da chapa, se reúnem para fazer a contagem do dinheiro que foi arrecadado, anotando todas as informações em um caderno de controle, no qual anotam as entradas e as saídas dos recursos. Depois de realizada a contagem do dinheiro [...] [ele] destacou que a diretoria da cooperativa escolar realiza uma reunião com os demais cooperados para fazer a prestação de contas.

(NOTAS DE CAMPO, 5 out. 2019)

Além do impacto na formação do senso de gestão financeira dos recursos provenientes da atividade das cooperativas escolares, os alunos ainda promovem ações que geram impacto com o dinheiro. Dessa forma, além de serem impactados pelo Programa de Educação, os alunos "retroalimentam" os impactos sociais e econômicos, ao passo que realizam ações a partir das sobras que conseguem com os recursos das cooperativas escolares, tanto para ações na própria escola como preocupações para a comunidade. Essas vendas somam valores significativos para a realidade escolar que eles vivenciam. Durante o ano de 2019, as cooperativas escolares somaram juntas R\$ 5.027,80, arrecadados conforme a Tabela 3 a seguir:

TABELA 3 – Receita das Cooperativas Escolares do Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira desenvolvido pela Sicoob Credichapada – exercício de 2019.

COOPERATIVA ESCOLAR	RECEITA TOTAL
COOPERDÁRIO	R\$ 1.042,80
COOPERMO	R\$ 650,00
JOVCOOP	R\$ 1.110,00
SANCOOP*	R\$ 425,00
UNICOOP	R\$ 1.800,00

Fonte: Sicoob Credichapada.

* Cooperativa Escolar constituída em outubro de 2019.

Assim, a partir desses recursos, as diretorias das cooperativas escolares decidem, juntamente com os cooperados, quais ações serão realizadas com esses recursos, de forma a manter o espírito democrático nos gastos do dinheiro. Alguns exemplos de ações podem ser vistos nos trechos de entrevistas:

Olha, a gente tira uma porcentagem pro fundo da cooperativa, outra porcentagem vai pros terceiros ano, pra ajudar com beca, essas coisas da formatura.

(ALUNO 28)

[...] a gente reúne na assembleia junto com os cooperados, nós vamos discutir o que fazer com ele [dinheiro]. Igual, por exemplo, alunos tá querendo tipo organizar um projeto que inclui a comunidade, [...], e é isso, sempre tá pensando assim na comunidade, nos alunos que tem dificuldade, ou seja, não tem a condição de fazer alguma coisa, então a gente vê assim nessa parte assim da comunidade mesmo.

(ALUNO 22)

Um exemplo, as meninas aqui sempre vão aos Jogos Escolares, que é o JEMG, [...] e esse ano eles compraram, juntou a comissão, junto com os sócios, e chegaram à conclusão de que teria que doar pras meninas a camiseta, o uniforme, a joelheira, [...] e eles fizeram isso, eles pegaram parte desse dinheiro da cooperativa e retornou em benefício dos próprios alunos que não tinham condição de comprar.

(PROFESSOR 23)

Por fim, a temática de mudanças de perspectivas de vida traz questões de empoderamento desses alunos a partir do momento em que eles participam do Programa de Educação e colaboram nas cooperativas escolares. A participação nesses projetos faz com que os alunos comecem a acreditar que eles podem sonhar e alcançar objetivos antes inimagináveis. Nos trechos de profissionais de educação podem ser observados esses relatos:

[...] é mostrar pra eles que eles podem transformar a vida deles a partir do que eles têm na comunidade. Eles pode ir além, eles podem ver que às vezes você já tem a matéria-prima pra fazer um produto e você mesmo tem capacidade de aprender pra fazer.

(PROFESSOR 13)

[...] nós só vamos sentir essa mudança, daqui mais para frente, quando esses adolescentes [...] se tornarem um adolescente mais consciente, mais criativo, com mais ações, com mais vontade de aprender, e acreditar. Que eu falo pra eles tem eles que acreditar no eu, na capacidade de cada um né, [...] se você acreditar que você tem aquele sonho, que você pode tornar ele realidade.

(PROFESSOR 05)

[...] então eles melhoraram nessa questão financeira, e a social progrediu mais ainda. Porque a gente tinha alunos que não tinha um bom comportamento, não tinha boas notas, não tinha perspectiva de estudos mais avançados, sair ali da comunidade pra estudar, e hoje a gente vê que muitos saíram, os que não saíram têm muitos que já estão produzindo na própria comunidade.

(REPRESENTANTE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO)

A partir das mudanças de perspectivas de vida desses alunos, há desdobramentos que alcançam a comunidade, dentre os quais podem ser destacados, por exemplo, produzir os mesmos produtos, que se vende nas cooperativas escolares, em casa para consumo próprio ou para venda, começar a vender produtos que se tinha em casa e ajudar a comunidade local de alguma forma. Assim, podem ser ilustrados nos comentários:

[...] Aí você acaba indo lá na cidade, comprar aquilo que você poderia produzir dentro da própria comunidade. E hoje assim, nas comunidades a gente já vê que eles influenciam, eles influenciam os próprios pais nesse quesito. Porque assim, um exemplo, eles produzem a farinha aqui, da mandioca. Da farinha dá pra você tirar o polvilho, a própria farinha dá pra você fazer o beiju... É tanto que lá na outra escola, as minhas alunas levam o beiju pra vender pros professores, eles fabricam o beiju [...] e leva pra vender, e vende dentro da própria comunidade.

(PROFESSOR 13)

[...] Por exemplo, lá em casa nós fabrica a farinha nossa, nós planta a mandioca e faz farinha. Aí é onde nós largava tudo em casa né, agora não, nós vende pra fora assim.

(ALUNO 29)

[...] antes eu não tinha aprendizagem com horta, aí depois do projeto eu falei com mãe, nós fizemos uma horta lá em casa [...]. Mas eu aprendi muita coisa... Eu já trabalhei pra mexer em horta dos outros, com o que eu aprendi aqui eu passei pros outros lá na minha comunidade.

(ALUNO 31)

[...] lá em casa trabalha na horta, que eu aprendi aqui mexer na horta, e lá em casa tem muito [...] é coentro. Aí eu trabalho junto com a minha mãe lá, vigiando como que funciona, como eu trabalho aqui na cooperativa eu passo pra ela lá. Aí lá nós também vende o coentro, aprendi a vender, aprendi aqui, aí hoje a gente ganha dinheiro vendendo coentro lá.

(ALUNO 22)

Dessa forma, observa-se que o Programa de Educação atinge e transforma esses alunos beneficiados, em termos sociais e econômicos, fazendo emergir práticas para fomentar e incentivar essas comunidades a melhorar suas condições de vida, de forma a aumentar sua autonomia. Os resultados do Programa de Educação criam um verdadeiro empoderamento nos jovens atendidos pelo projeto, que pode ser entendido como a criação de sentimento de competência nesses alunos, tornando-os sujeitos de direito, que expressam suas opiniões, exercem sua cidadania e buscam incessantemente melhorias das condições de vida, provocando impactos sociais e desenvolvimento, a partir da participação, cooperação, ajuda mútua e autogestão (VASCONCELOS, 2017). Assim, para que haja esse processo de empoderamento, múltiplas visões devem ser engajadas para moldar os indivíduos, desde barreiras raciais e étnicas, mas também a discriminação voltada para a capacidade, a idade ou a orientação sexual (SANTOS, 2018).

E é assim que o Programa de Educação é desenvolvido e apresenta impacto na vida de muitos desses alunos, fazendo-os acreditar que eles são capazes de alcançar outros objetivos na vida que não apenas seguir a vida de seus familiares, mas sendo empreendedores dos seus próprios negócios e principalmente das suas próprias vidas. Além disso, o Programa de Educação propicia a mudança de vida não só desses alunos, mas também de suas famílias e da comunidade, fazendo com que os desdobramentos do projeto possibilitem a mudança da sociedade como um todo, mudando gerações de pais e avós desses alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo, a partir dos seus princípios e valores, pode ser considerado como uma ferramenta de promoção de impactos sociais e econômicos, tornando-se um negócio de impacto social. Assim, este estudo buscou descrever e analisar os impactos sociais e econômicos gerados pelo Programa de Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira desenvolvido pela cooperativa de crédito Sicoob Credichapada.

Dentre os meios para geração dos impactos decorrentes do Programa de Educação nas escolas, destacaram-se as cooperativas escolares. As cooperativas escolares são uma forma de concretizar o trabalho que é desenvolvido nas escolas por meio da disciplina intitulada Cultura Empreendedora, Cooperativista e Financeira. O intuito das cooperativas escolares é criar um ambiente em que haja a fixação do conhecimento adquirido na disciplina, proporcionando aos alunos uma experiência prática. Essas cooperativas funcionam como "miniempresas", em que os alunos comercializam produtos, propostos e produzidos por eles em atividades de cooperação, em eventos escolares e feiras. A partir da formalidade assumida pelos alunos nessas cooperativas e da responsabilidade que eles criam frente à atividade, diversos são os impactos que podem ser analisados a partir dessas cooperativas escolares.

Com relação a esses impactos econômicos e sociais gerados pelo Programa de Educação nas escolas foram atribuídas três temáticas: formação e capacitação de professores, alunos e familiares de alunos e comunidade. A análise feita neste estudo se concentrou nos impactos gerados nos alunos. As transformações na vida dos alunos que recebem as ações do Programa de Educação se desdobram em seis outras temáticas, que são: responsabilidade; trabalho em equipe; capacidade de liderança; geração e administração de recursos; sustentabilidade; e perspectivas de vida. Já com relação a essas temáticas de análise, foram focadas neste estudo: Geração e Administração de Recursos e as mudanças nas perspectivas de vida desses alunos.

Com os trabalhos que são desenvolvidos nas cooperativas escolares, que envolvem artesanatos, doces, bolos, vegetais, frutas verduras, legumes, dentre outros alimentos, os alunos aprendem a criar e confeccionar diversos produtos, que eles vendem com as próprias cooperativas escolares, mas que também levam para suas casas e produzem fora do ambiente escolar. A partir disso, os alunos conseguem recursos para a cooperativa e utilizam tanto para confecção de novos produtos quanto para desenvolver ações ou projetos voltados para eles mesmos e para a comunidade. Além disso, o conhecimento que os alunos adquirem com os produtos das cooperativas escolares, eles começam a replicar os produtos em casa e vender para a comunidade, auxiliando na renda familiar e consequentemente reduzindo as vulnerabilidades sociais e o nível de pobreza dessas famílias.

Outro aspecto destacado neste estudo foi a mudança de perspectiva de vida dos alunos, que a partir do momento em que fazem parte das cooperativas eles começam a enxergar que eles podem ir mais além e que podem buscar outras oportunidades para suas vidas, seja por meio da continuação de estudos, buscando ensino superior, ou também por meio da criação de um empreendimento na própria comunidade.

Dessa forma, além das parcerias e dos trabalhos voluntários que auxiliam o Programa de Educação, é relevante ressaltar que a concretização desses projetos desenvolvidos é possível a partir, principalmente, dos esforços do cooperativismo de crédito na figura da Sicoob Credichapada, na união entre seus cooperados, a própria gestão, seus colaboradores e a comunidade, que acreditam na transformação econômica e social da realidade do município e da melhoria da vida e do bem-estar da comunidade local a partir dessas práticas.

Ao trazer as contribuições analíticas do caso da Credichapada, o estudo ainda trouxe análises contextuais da cooperativa e seu âmbito de atuação, demonstrando e revelando uma realidade ainda desconhecida pelos trabalhos científicos. A exposição da realidade da Credichapada e das ações que são desenvolvidas em seu âmbito de atuação podem incentivar outras localidades a buscar o cooperativismo de crédito como instrumento para desenvolvimento da localidade e melhoria da qualidade de vida. Destaca-se ainda que não foi preocupação do pesquisador gerar contribuições generalizáveis a partir do caso, mas sim destacar as características para compreensão desse caso em específico e abordar o que poderia ser aprendido a partir dele, com estudo de sua complexidade e de quais aspectos seriam pertinentes para exposição da análise final realizada na pesquisa.

Além disso, ressalta-se que não foi objetivo deste trabalho exaurir todos os impactos econômicos e sociais promovidos ou apoiados pela Credichapada, mas trazer as experiências e histórias que vieram à tona por meio das entrevistas e das observações. Dessa forma, destaca-se que diversas outras atividades, além das aqui relatadas, foram realizadas e promovidas pela Credichapada, e que também geraram reflexos na vida das pessoas da localidade de sua atuação.

Por fim, dentre as limitações da pesquisa destaca-se a abrangência do caso estudado, considerando que a generalização dos dados aqui levantados e explicados é de responsabilidade dos pesquisadores futuros que possam utilizar esses resultados. Outra limitação é referente ao tempo e aos recursos financeiros dispendidos para a coleta das informações qualitativas, que impossibilitaram aplicações de outras formas de observação, passando o pesquisador a ter uma menor presença no dia a dia dos sujeitos da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO; MOVE SOCIAL. **Avaliação para negócios de impacto social**. Artemisia, Agenda Brasil do Futuro e Move Social, 2017.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Consulta**. 2020. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/chapada-gaucha_mg>. Acesso em: 12 mar. 2020.

ÁVILA, L. V.; ROCHA, M. P.; ARIGONY, M. M.; DILL, R. A.; MAZZA, V. M. S. Negócios com Impacto Social: Características, Modelos e Métricas de Avaliação. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 1, 2016.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Cooperativas Singulares**. 2020. Disponível em: <<https://dadosabertos.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sn_cc_2018.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATTILANA, J.; SENGUL, M.; PACHE, A. C.; MODEL, J. Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, 2015.

BRINKMANN, S. The interview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Sage Publications, 2018.

CAMPELLO, T. Uma década derrubando mitos e superando expectativas. In: CAMPELLO, T.; NERI, M. C. (orgs.). **Programa Bolsa Família: uma década de inclusão e cidadania**. Brasília, DF: IPEA, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G. M.; ROSOLEN, T.; FISCHER, R. M. Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil. In: BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. G. (orgs.). **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. O novo campo dos Negócios com Impacto Social. In: IZZO, D.; BARKI, E.; TORRES, H. G.; AGUIAR, L. **Negócios com impacto social no Brasil**. Editora Peirópolis, 2020.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H.; AGUIAR, L. (orgs.). **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO – CONFEBRÁS. **Panorama do Cooperativismo Financeiro no Brasil**. CONFEBRÁS. 2020. Disponível em: <<http://confefbras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 4. ed. Sage Publications, 2018.

D'AMARIO, Edison Quirino; COMINI, Graziella Maria. Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v. 22, n. 1, Mar. 2020.

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

FLICK, U. Triangulation in Data Collection. In: FLICK, U. (ed.). **The Sage Handbook of Qualitative Data Collection**. CA: Sage Publications, 2018.

FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS – FTFS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. Força-Tarefa de Finanças Sociais, 2015.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE. **Benefícios Econômicos do Cooperativismo na Economia Brasileira**. SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo. São Paulo: 2019.

HODSON, D. The Nature of Scientific Observation. **School Science Review**, v. 68, n. 242, 1986.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. IBGE, 2020. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/chapada-gaucha/panorama>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

IIZUKA, E. S. Empreendedorismo Social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE. **Negócios de Impacto**. ICE, 2020. Disponível em: <<http://ice.org.br/negocios-de-impacto/>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE – ICA. **What is a co-operative?** ICA, 2019. Disponível em: <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 25 n. 2, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McGRATH, J. E.; ALTERMATT, T. W. Observation and analysis of group interaction over time: Some methodological and strategic choices. In: HOGG, M.; TINDALE, S. (eds.). **Blackwell handbook in social psychology**. Cambridge, MA: Blackwell, 2001.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confebrás, 2014.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. Secretaria Especial do Desenvolvimento Social. **Dados Bolsa Família**. 2019. Disponível em: <<http://mds.gov.br/assuntos/bolsa-familia/dados>>. Acesso em: 23 mai. 2019.

NOVKOVIC, S. **Defining the co-operative difference**. The Journal of Socio-Economics, 2008.

NOVKOVIC, S. Multi-stakeholder cooperatives as a means for jobs creation and social transformation. In: ROELANTS, B.; EUM, H.; ESIM, S.; NOVKOVIC, S.; KATAJAMÄKI, W. (eds.). **Cooperatives and the World of Work**. Routledge, 2019.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Organizações cooperativas brasileiras**. 2020a. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/ocb>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Brasil Cooperativo: história do cooperativismo**. 2020b. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

OCEMG – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro**. OCEMG, 2019. Disponível em: <<http://minasgerais.coop.br>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

OCEMG – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Cooperativas celebram reconhecimento no Prêmio Concred Verde**. OCEMG, 2018. Disponível em: <<http://minasgerais.coop.br>>. Acesso em: 8 mar. 2020.

OCEMG – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Sicoob Credichapada investe em educação cooperativista**. OCEMG, 2017. Disponível em: <<http://minasgerais.coop.br>>. Acesso em: 8 mar. 2020.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, 2004.

PALUCK, E. L.; CIALDINI, R. B. Field Research Methods. In: REIS, H. T.; JUDD, C. M. (eds.). **Handbook of research methods in social and personality psychology**. Cambridge University Press, 2014.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: História da Evolução Normativa no Brasil**. Banco Central do Brasil. 6. ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPADA GAÚCHA. **A Saga dos Gaúchos no Sertão Norte Mineiro**. Minas Gerais, 2012.

RESENDE, P.; ZICA, S. Jovem e Talentosa: conheça a história de Jéssica Alves, presidente da Cooperdário. Olhar no Futuro. **Revista Gestão Cooperativa**, ano 21, n. 94, nov/dez. 2018.

SANTOS, E. C. A. **A mediação e a educação como recurso de empoderamento e pacificação social em vista do desenvolvimento local**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande: UCDB, 2018.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Programa de Educação Cooperativista movimenta escola em Chapada Gaúcha**. 2017. Disponível em: <<http://www2.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. O Brasil que cresce. **Saber Cooperar: A revista do Cooperativismo**. Sistema OCB, Nov-dez, 2017, ano VI, n.22 Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/revista-saber-cooperar/27/ano-vii-numero-22-novembro-e-dezembro-de-2017>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SICOOB CREDICHAPADA. **Conheça o Sicoob Credichapada**. 2020. Disponível em: <<http://www.sicoobcredichapada.com.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SILVA, M. O. D. S. O Bolsa Família: problematizando questões centrais na política de transferência de renda no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, 12, 2007, p. 1429-1439.

SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. **Relatório Anual do SNCC – FGCoop**. SNCC, 2017. Disponível em: <www.fgcoop.coop.br/relatorio-anual-do-sncc>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

SOUSA, E. G.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, jul./ago./set. 2012.

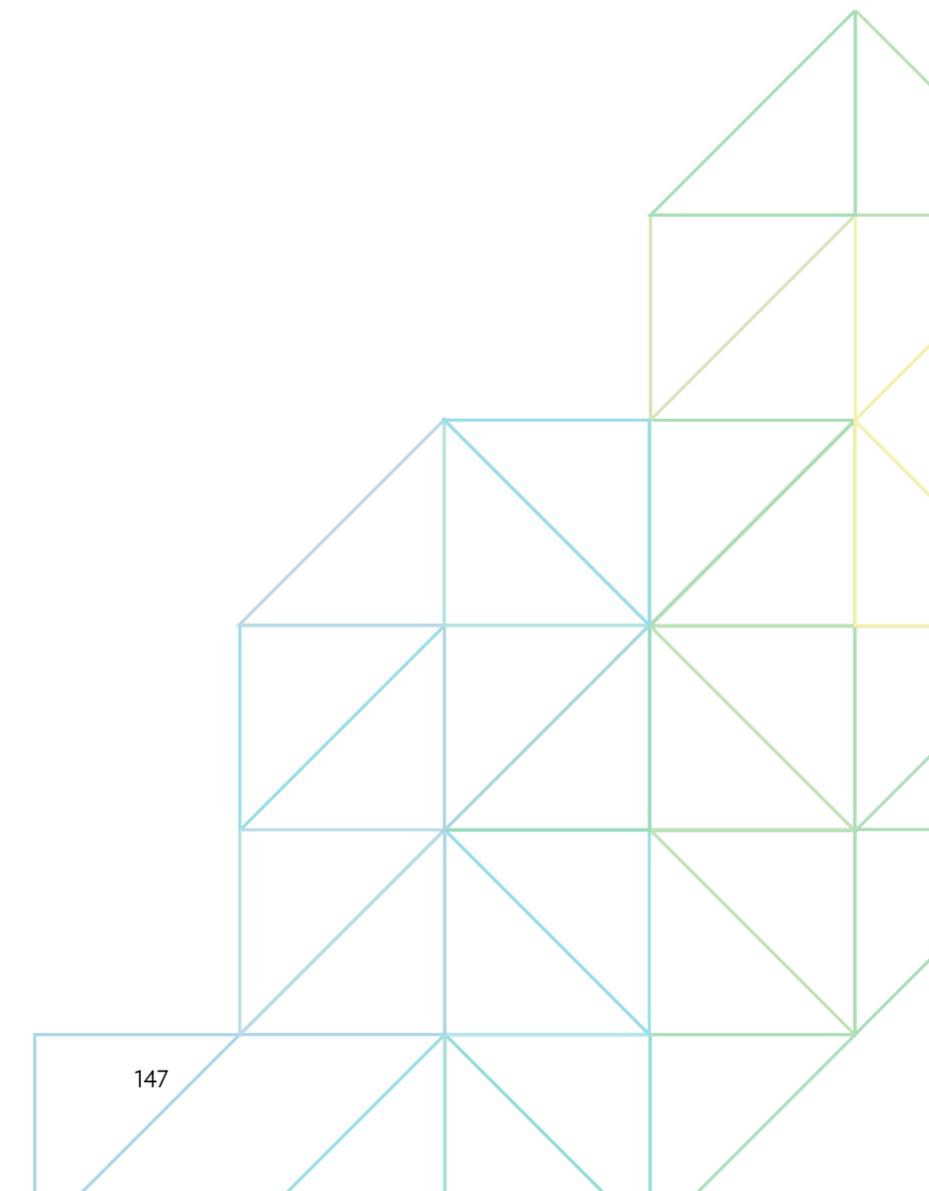
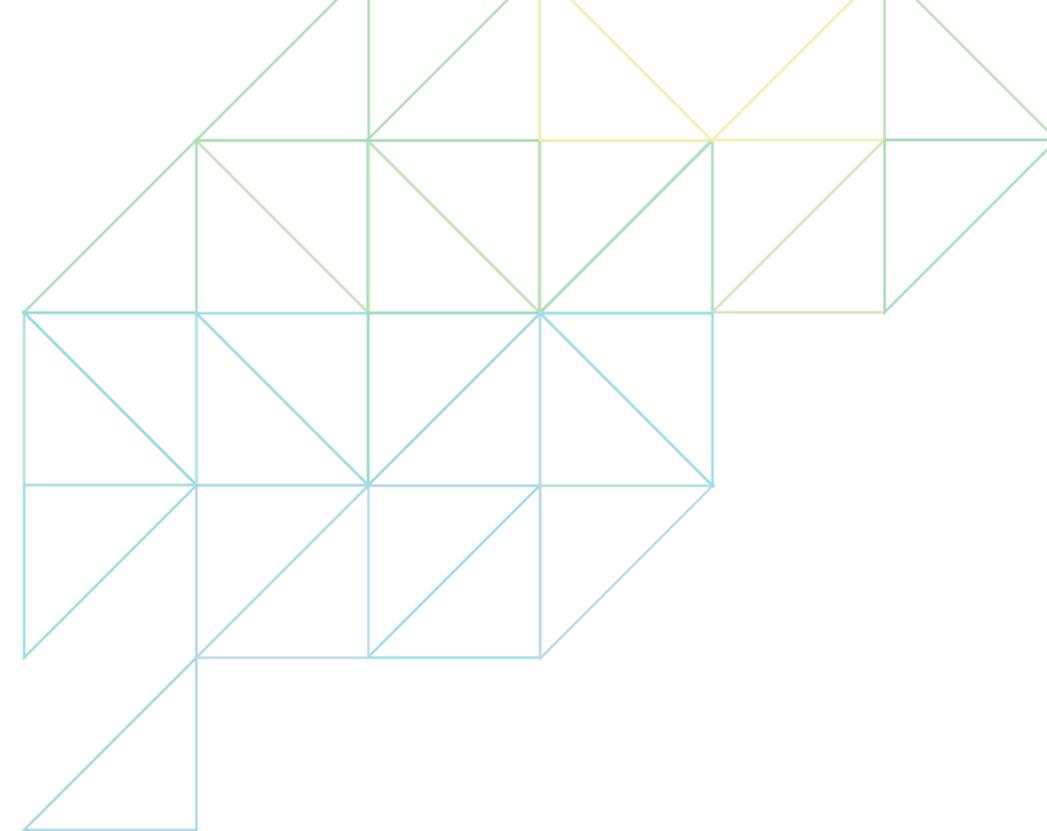
STAKE, R. E. **Qualitative Research**: Studying How Things Work. New York, NY: Guilford Press, 2010.

VASCONCELOS, E. M. As abordagens anglo-saxônicas de empoderamento e Recovery (recuperação, restabelecimento) em saúde mental I: Uma apresentação história e conceitual para o leitor brasileiro. **Brazilian Journal of Mental Health**, v. 9, n. 21, 2017.

WEBER, F. A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo? **Horizontes Antropológicos**, v. 15, n. 32, 2009.

WHELOCK, D. C.; WILSON, P. W. The evolution of cost-productivity and efficiency among US credit unions. **Journal of Banking & Finance**, v. 37, n. 1, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.





1º LUGAR GRADUAÇÃO
**AUGUSTO HOMMERDING
MASSENA**



Orientadora
Aurélia Adriana de Melo

**PARCERIAS ENTRE
NEGÓCIOS DE IMPACTO
SOCIOAMBIENTAL E
GRANDES EMPRESAS:
ANÁLISE DE CASOS
NO RS**

**UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos
Sinos**



RESUMO

Este estudo trata das relações de parceria entre Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) e grandes empresas, nominadas neste trabalho por não NIS. Seu objetivo é compreender como estas parcerias são estabelecidas, quais são suas motivações e vantagens para ambos os parceiros. Para atender tal objetivo, dois casos gaúchos de parcerias desta natureza foram analisados. O referencial teórico, que fundamenta a análise, estrutura-se na discussão do conceito de Negócios de Impacto Socioambiental (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; MDIC, 2017) e na perspectiva de Valor Compartilhado, conforme Kramer e Porter (2011). A pesquisa, de natureza descritiva, seguiu a estratégia de estudo de múltiplos casos (Yin, 2010). Dentre os resultados encontrados, cabe destacar a necessidade de as grandes empresas não tratarem os Negócios de Impacto Socioambiental como empresas ou fornecedores tradicionais, sob risco disso prejudicar a evolução desse tipo de negócio, podendo até comprometer ou mesmo reduzir o impacto que causam.

PALAVRAS-CHAVE: Negócios de Impacto Socioambiental. Valor Compartilhado. Parcerias. Grandes empresas.

1 INTRODUÇÃO

No contexto capitalista tradicional, empresas têm como objetivo principal maximizar lucros. Essa perspectiva, no entanto, vem sendo questionada. Na esteira desse questionamento, movimentos como Capitalismo Consciente propõem às organizações que ressignifiquem seus objetivos, sejam protagonistas na geração de impacto socioambiental positivo e tenham atenção e compartilhamento de valor com todos os seus stakeholders (MACKEY; SISODIA, 2013). Essa nova lógica, ainda em estágio embrionário, desafia as lideranças empresariais e reclama análise dos casos existentes, das vantagens e, também, dos desafios dessa orientação empresarial emergente que traz a proposta de uma Nova Economia.

Como exemplo de negócios ligados a essa nova lógica encontram-se os Negócios de Impacto Socioambiental – NIS (BARKI, 2015). Criados visando à resolução de problemas sociais e/ou ambientais, no Brasil eles compõem um segmento emergente. No mundo, os NIS têm chamado atenção dos países do G7 desde o início do século XXI. É consenso para esse conjunto de países que a magnitude dos problemas globais desafia a capacidade dos governos ou das organizações sem fins lucrativos no provimento e execução de soluções que reduzam as desigualdades sociais e desequilíbrios ambientais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; MDIC, 2017).

Devido à importância dos NIS, observam-se esforços visando estimular o aumento do número desse tipo de negócio, além de fortalecimento e geração de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. Nessa perspectiva, e em âmbito nacional, ressalta-se a criação da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO). Dentre os macro-objetivos da ENIMPACTO está o de promover a conexão destes negócios às cadeias produtivas de grandes empresas (MDIC, 2017). Por meio dessa parceria, as empresas com objetivo exclusivamente comercial – chamadas neste estudo de empresas de não impacto (não NIS) – teriam a possibilidade de cocriar soluções sustentáveis, inovadoras e eficazes para resolver problemas internos ou externos da sua cadeia de valor (FORÇA; SENSE LAB, 2017). Ademais, e reforçando a importância dessas relações, há aspectos que dizem respeito às empresas não NIS e que estão atrelados aos atuais mercados de trabalho e consumidor, em que se vê demanda crescente da geração de milênios, enquanto consumidores ou profissionais, por empresas cujos modelos de negócios sejam sustentáveis financeira, ambiental e socialmente (QUITÉRIO; CRUZ; CRETAS, 2018).

Visando contribuir nesse esforço, o objetivo geral deste estudo é compreender como acontecem as parcerias estabelecidas entre empresas NIS e não NIS no estado do Rio Grande do Sul. Mais especificamente, visa-se esclarecer aspectos que se traduzem nos seguintes objetivos específicos: (i) descrever como estas parcerias são estruturadas; (ii) entender suas motivações; (iii) explicitar vantagens para ambos os parceiros. Para atender esses objetivos, foi realizado um estudo de múltiplos casos de cunho qualitativo com empresas de impacto socioambiental do tipo B2B, bem como com as empresas de não impacto com quem esses NIS possuem parcerias.

Além de contribuir para o avanço de uma nova economia pautada na atuação socioambiental responsável do setor empresarial, a pesquisa se justifica por contribuir no aprofundamento de um tema emergente no campo da Administração de Empresas e, ao focar o estudo no Rio Grande do Sul, na importância de promover os NIS a partir da divulgação de experiências regionais do contexto socioeconômico brasileiro (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Buscando qualificar os casos deste estudo e atingir os respectivos objetivos, traçou-se a organização deste artigo nas seguintes seções: fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Os Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) surgem em decorrência das lacunas que emergem de práticas pautadas na lógica tradicional do capitalismo, compondo um segmento de empresas cujo objetivo principal é gerar, de forma positiva e financeiramente sustentável, impacto socioambiental (COMINI, 2016; BARKI, 2015; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). Além dessa definição geral, tais negócios devem observar quatro princípios: I) explicitar o compromisso com a missão social e ambiental, declarada em documentos e na comunicação; II) avaliar, monitorar e reportar periodicamente o impacto socioambiental que pretende causar; III) prezar pela sustentabilidade financeira visando escalar, no longo prazo, suas soluções de impacto; IV) ter modelo de governança transparente, compartilhado com comunidade/público-alvo (FORÇA, 2015).

Esses princípios, além de caracterizar um NIS, atestam seu nível de maturidade, podendo variar de um a três para os princípios I e IV, e de um a quatro para os princípios

II e III. No Brasil, em 2019, de um total de 1002 NIS mapeados pela Pipe.Social – plataforma brasileira de NIS – nos princípios I e IV, 60% e 9% atingiram o nível três, respectivamente. Em nível quatro de estágio de desenvolvimento dos princípios II e III estão, respectivamente, 17% e 57% dos NIS brasileiros. Em outras palavras, mais de 50% dos NIS nacionais têm declarada e comunicada de forma sistemática sua missão socioambiental e também são financeiramente autossustentáveis. Porém, ainda é reduzido o número destes negócios que mensura sistematicamente e publica o impacto causado bem como compartilha efetivamente a governança do negócio.

Pode-se afirmar que o impacto de um NIS se constitui na produção e na oferta de produtos e/ou serviços capazes de gerar emprego e renda, na inclusão de grupos vulneráveis e portadores de necessidades especiais, e na preservação do meio ambiente (SENSE LAB, 2019; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Estes produtos e/ou serviços atendem necessidades de públicos-alvo classificados como clientes pagantes, que podem ser pessoa física ou jurídica, e/ou beneficiários – aqueles a quem é dirigido o impacto social e/ou ambiental.

Quando o cliente é pessoa jurídica, classificada aqui como não NIS, aparecem as possibilidades de parceria enfatizadas por este estudo. Nesse caso, e segundo Sense Lab (2019), configuram-se estruturas de relacionamento classificadas como I) *impacto no cliente por intermediário*, quando o cliente pessoa jurídica relaciona-se diretamente com o beneficiário mas é um NIS que produz o serviço ou produto vetor do impacto; II) *impacto na cadeia*, que, conforme localização do beneficiário, pode se subdividir em *impacto no fornecedor*, quando o beneficiário está na cadeia produtiva do NIS, ou *impacto na operação*, quando o beneficiário é público interno do NIS; III) *impacto como serviço*, em que o cliente pessoa jurídica se relaciona indiretamente com o beneficiário e o NIS, além de produtor do serviço ou produto vetor do impacto, relaciona-se diretamente com o beneficiário. Caso esse beneficiário seja primariamente o meio ambiente, caracteriza-se como *serviços ambientais*. Na Figura 1, esquematizam-se essas estruturas.

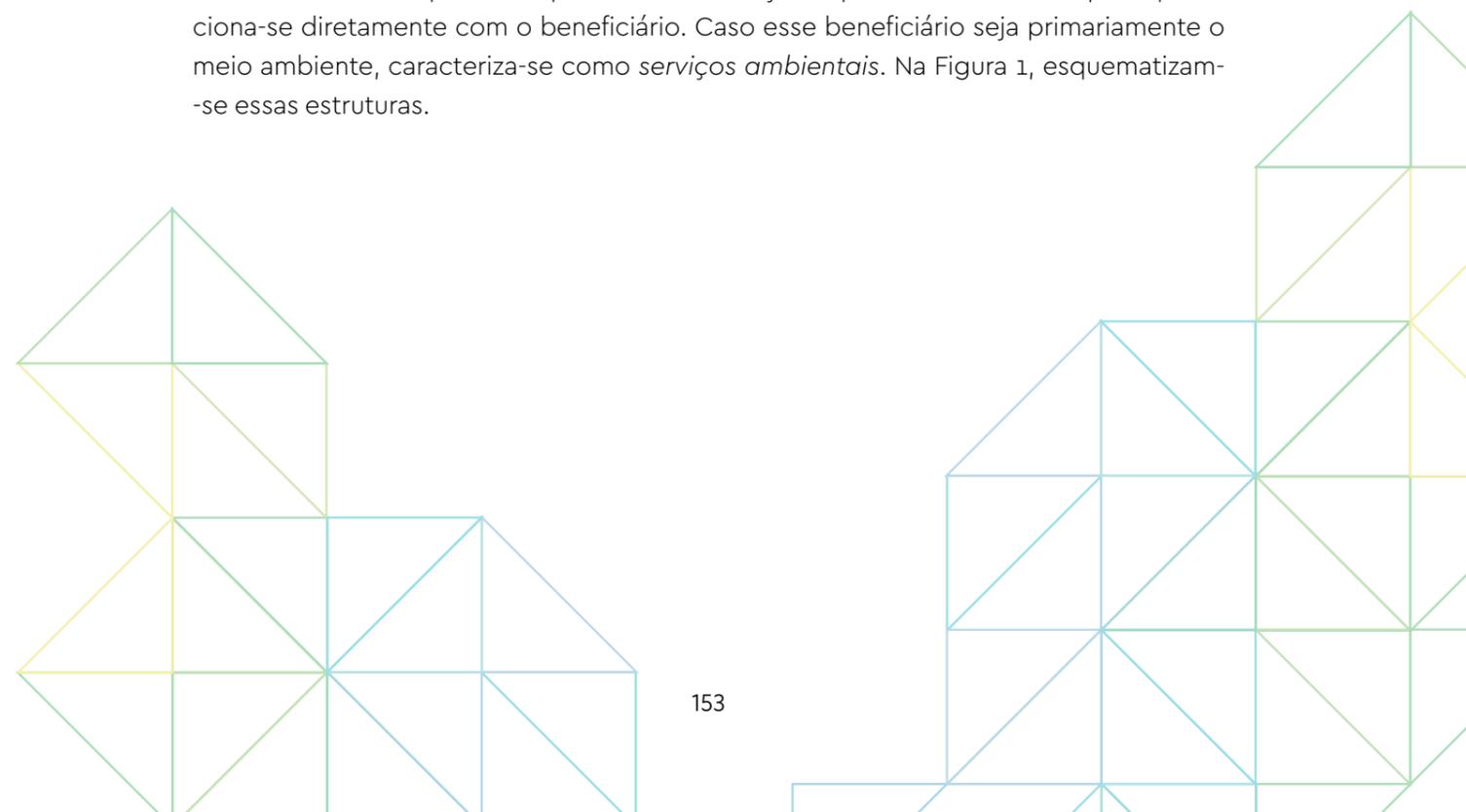
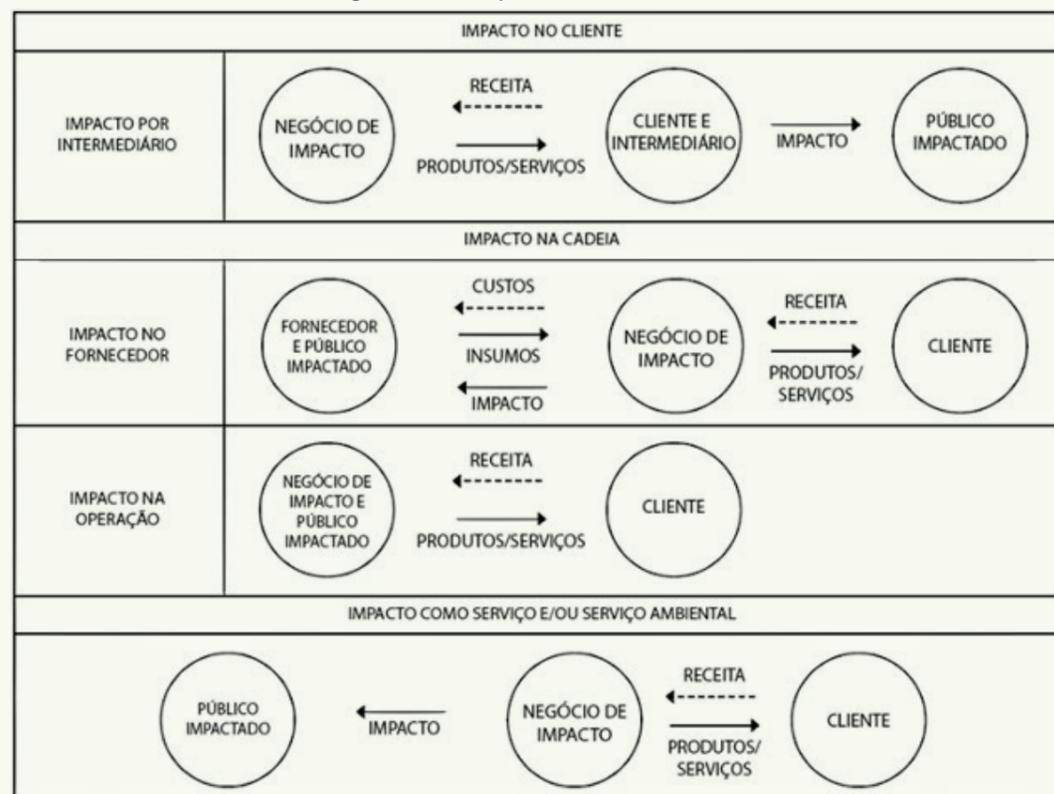


FIGURA 1 – Estruturas dos Negócios de Impacto Socioambiental.



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Sense Lab (2019).

Para Bruggmann e Prahalad (2007), é o desenvolvimento desses modelos de negócios que irá reestruturar as organizações e auxiliar na diminuição da pobreza. Porém, a fim de consolidar os Negócios de Impacto Socioambiental, é preciso minimizar as barreiras e os desafios por meio da criação de um ecossistema favorável envolvendo diferentes atores (NAIGEBORIN, 2010).

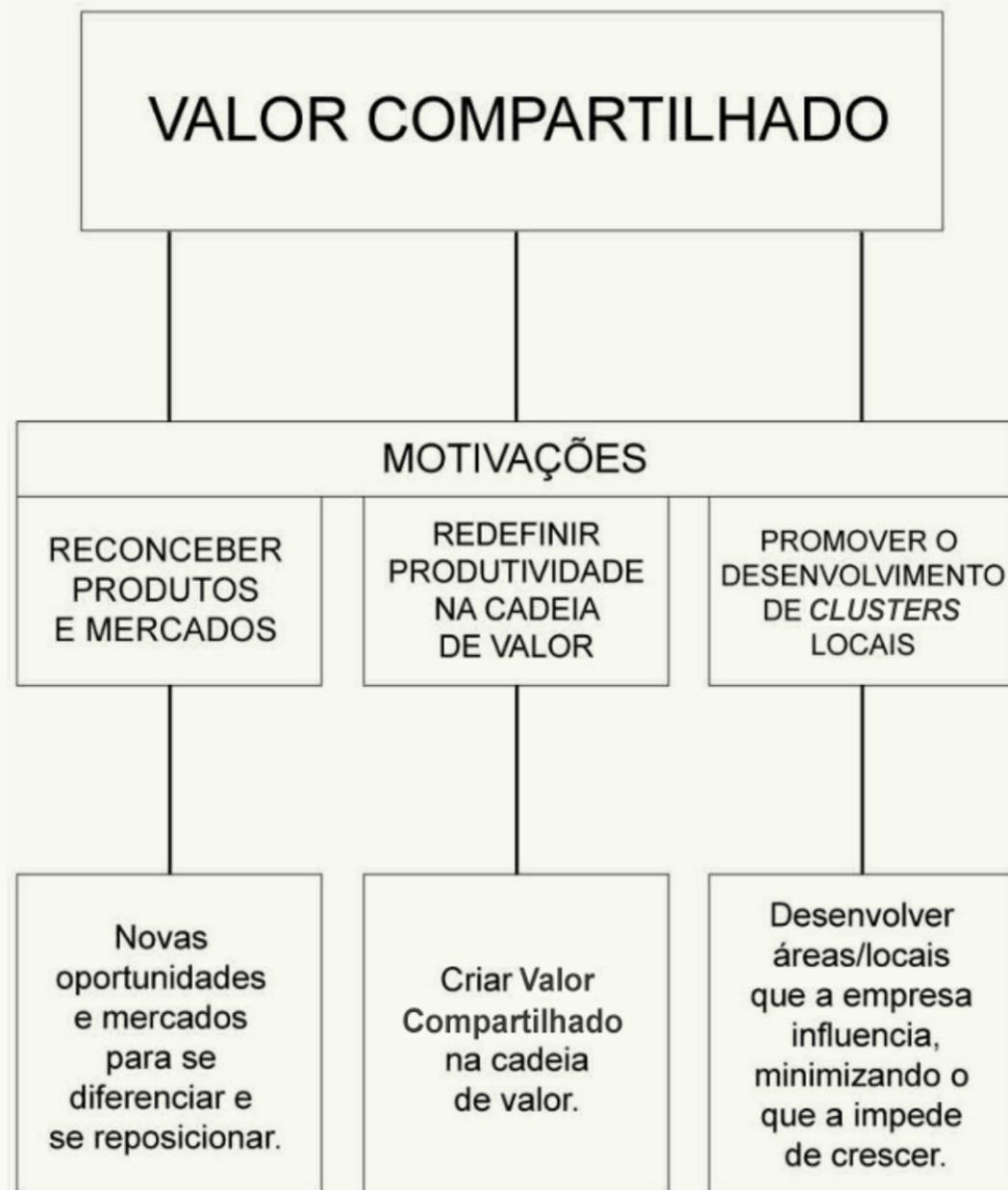
2.2 PARCERIAS ENTRE NIS E NÃO NIS

Relações entre empresas é um tema já bastante explorado na literatura acadêmica. Para Melo (2006), elas são uma decorrência do limite à internalização de atividade produtivas pelas empresas. Para Kanter (1994), isso possibilita o estabelecimento de relações de parceria, as quais resultam da conexão entre empresas com competências complementares que se conectam com o intuito de criar valor.

Nesta linha, Kramer e Porter (2011) partem da perspectiva de Valor Compartilhado, conceito que relaciona o sucesso econômico da empresa com progresso social e a cooperação entre os setores, e informam três motivações para as relações de parceria, tais como (i) reconcepção de produtos e mercados, (ii) redefinição da produtividade na cadeia de valor e (iii) promoção do desenvolvimento de *clusters* locais (KRAMER, PORTER; 2011).

Para reconceber produtos e mercados (i), identificam-se os impactos positivos e negativos causados pelo(s) produto(s) da empresa, além de se estudar as necessidades da sociedade, assim possibilitando a descoberta de novas oportunidades e mercados para se diferenciar e se reposicionar. Já a redefinição da cadeia de valor (ii) de uma organização acontece devido aos questionamentos da sociedade, seja pelas condições de trabalho da organização, seja pelos danos ao meio ambiente que os processos e produtos causam, gerando oportunidades para se pensar em meios de criação de Valor Compartilhado na cadeia. Por fim, o desenvolvimento de *clusters* (iii) nas comunidades em que atua uma organização ocorre pela identificação de lacunas que afetam a produtividade da empresa (fornecedores, CDs, logística, universidades etc.), assim trabalhando para melhor desenvolver as áreas em que tem influência direta e, por consequência, minimizando o que a impede de crescer. Kramer e Porter (2011) enfatizam que nesta última forma é importante tentar atrair demais parceiros para a divisão de custos e melhor capacitação. Essas motivações estão sintetizadas na Figura 2.

FIGURA 2 – Motivações da perspectiva de Valor Compartilhado.



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Kramer e Porter (2011).

Dadas as motivações colocadas na Figura 2, admite-se como pressuposto que parcerias entre NIS e empresas não NIS são contextos privilegiados para criação de Valor Compartilhado.

Ainda no tocante às motivações, parcerias com NIS devem ser vistas como oportunidades para as não NIS resolverem problemas operacionais (FORÇA; SENSE LAB, 2017). Especificamente no contexto brasileiro, a ENIMPACTO traz como um dos seus macro-objetivos o apoio à inserção dos NIS nas cadeias de valor de empresas de não impacto por meio destas parcerias. Nessa linha, o Quadro 1 apresenta as motivações, por área operacional, que podem resultar em relações vantajosas com NIS.

QUADRO 1 – Motivações, por área operacional, da parceria não NIS e NIS.

ÁREA DE OPERAÇÃO	MOTIVAÇÕES PARA NÃO NIS
Equipe e RH	Reverter benefícios aos funcionários em ganhos de produtividade.
	Qualificar o processo seletivo, reduzir o turnover, e desenvolver competências.
	Ter um ambiente de trabalho com maior diversidade e, conseqüentemente, mais criativo.
Cadeia de Suprimentos e Processos Internos	Reduzir riscos (operacionais, de imagem/reputação e de ações legais).
	Buscar eficiência.
Posicionamento Estratégico	Criar um conceito de marca que cria valor para a sociedade.
	Engajar os atores para ações de sustentabilidade.
Comunidade	Reduzir a dependência econômica da comunidade com a empresa.
Mercado Consumidor	Entender como a população de baixa renda consome e criar produtos/serviços para atendê-las, oferecendo uma boa experiência.
Novos Produtos e Serviços	Dar novos usos para ativos da empresa, visando novos produtos/serviços.
	Atingir novos mercados gerando receita e impacto ambiental.

Fonte: adaptado de Força; Sense Lab (2017).

O Quadro 1 elenca um conjunto de problemas operacionais ou de promoção de ambiente – interno ou externo – favorável ao negócio. A busca por solucionar esses problemas torna-se motivação para as não NIS estabelecerem parcerias com NIS. Por sua vez, tais parcerias trazem também vantagens específicas para as áreas operacionais (FORÇA; SENSE LAB, 2017). Essas vantagens estão apresentadas abaixo no Quadro 2.

QUADRO 2 – Vantagens da relação de empresas não NIS com NIS.

ÁREA DE OPERAÇÃO	VANTAGENS VINDAS DA PARCERIA COM NIS
Equipe e RH	Educação financeira e monitoramento de saúde aos colaboradores e familiares.
	Educação corporativa para a base da pirâmide.
	Análise de personalidade e competências para o processo seletivo.
	Iniciativas de engajamento interno.
	Soluções que estimulem a inclusão na organização.
Cadeia de Suprimentos e Processos Internos	Inclusão de populações excluídas no mercado de trabalho.
	Preservação ambiental unida com sustentabilidade financeira.
	Busca de certificações que deem transparência para a cadeia.
	Desenvolvimento da comunidade local.
	Aumento da eficiência de energia do negócio.
	Redução de uso de insumos, uso de água e geração de gases (logística verde).
	Estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores da comunidade.
Integração da comunidade na cadeia.	
Posicionamento Estratégico	Atuação em causas socioambientais ligadas aos valores da empresa.
	Plataformas para inovação na área sustentável.
	Mensuração de informações socioambientais da empresa.
Comunidade	Estímulo ao empreendedorismo local ou inserir a comunidade na cadeia produtiva.
Mercado Consumidor	Aproximação da população de baixa renda, oferecendo produtos/serviços que a atendam.
Novos Produtos e Serviços	Criação de laboratórios de inovação em produtos/serviços, estimulando a participação de <i>startups</i> para a resolução de problemas sociais que também afetam a indústria.
	Fomentos NIS que não tenham conexão com a atual linha de produtos da empresa.

Fonte: adaptado de Força; Sense Lab (2017).

O Quadro 2 permite classificar, por área da grande empresa, o objetivo e as vantagens da relação com o NIS. Ainda no tocante às vantagens advindas dessas relações, Kramer e Porter (2011) sugerem às empresas que as parcerias na cadeia de valor devem superar a visão ultrapassada de desempenho no curto prazo. Para esses autores, é possível considerar tais parcerias como geradoras de condições que assegurem o atendimento de novas necessidades, ganhos de eficiência, criação de diferenciação e expansão de mercados no longo prazo. Porém, faz-se necessário ir além e investigar a natureza do Valor Compartilhado e o seu processo de geração. Isso pressupõe explorar a formação desta relação bem como a sua contribuição para o desenvolvimento das empresas parceiras. Esse é o foco deste estudo cujos procedimentos metodológicos estão na próxima seção.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, de natureza descritiva, utilizou-se como estratégia de pesquisa um estudo de múltiplos casos (Yin, 2010) que envolve mais de uma unidade de análise. Yin (2010) enfatiza que nesse tipo de estudo deve haver grande cuidado para que cada caso escolhido possibilite a produção de resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes (replicação teórica).

Sendo assim, para seleção dos casos foram utilizados dois critérios: 1) NIS localizados no RS; 2) NIS apresentar modelo de negócios B2B. Estes critérios foram aplicados ao conjunto de NIS da base de dados da Pipe.Social – plataforma brasileira que cadastra negócios de impacto. Já as empresas não NIS foram indicadas pelos NIS pesquisados. Dois casos foram selecionados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Além do cuidado na seleção das unidades de análise, outro critério para um bom estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2010). Portanto, foram utilizadas duas fontes para a coleta de dados: entrevistas e documentação. Tal coleta observou um roteiro semiestruturado previamente elaborado e discutido com especialistas da área.

Ao todo, foram entrevistados dois gestores de NIS e dois de não NIS, com tempo médio de 50 minutos de entrevista. Foram ainda analisados quatro documentos (ver Quadro 3). Os nomes das empresas e dos entrevistados foram mantidos em sigilo, assim como dos documentos. O Quadro 3 apresenta as unidades de análise dos casos investigados.

QUADRO 3 – Unidades de análise.

INFORMAÇÕES	CASO 1	CASO 2
Nome do caso	Descarga Consciente	Logística Reversa
NIS	NIS A	NIS B
Gestor(a) NIS	Gestor NIS A	Gestor NIS B
Cargo gestor(a) NIS	Sócio fundador	Sócia fundadora
Cidade ou Estado NIS	Bento Gonçalves (RS)	São Leopoldo (RS)
Área NIS	Química	Logística Reversa
Não NIS	não NIS A	não NIS B
Gestor(a) não NIS	Gestora não NIS A	Gestora não NIS B
Cargo gestor(a) não NIS	Gerente do Programa de Aceleração	Técnica Ambiental
Cidade não NIS	RS / SC / SP / RJ / BA / AL	São Leopoldo (RS)
Setor não NIS	Petroquímico	Papeleiro
Documentos	Relatório de Sustentabilidade 2018 (Documento A1)	Relatório de Sustentabilidade 2017 (Documento B1)
	Site da empresa (Documento A2)	
	Reportagem sobre a parceria (Documento A3)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Aos dados obtidos destas fontes procedeu-se uma análise de conteúdo. As informações obtidas foram categorizadas, observando-se os objetivos específicos do trabalho (LUDKE; ANDRÉ, 2011). A estratégia de análise é descritiva e visa à caracterização, à luz do referencial teórico apresentado, das relações entre NIS e não NIS no contexto regional do Rio Grande do Sul. Dessa forma, na próxima seção, por meio da análise de conteúdo dos dados coletados, destacam-se os principais resultados da presente pesquisa.

4 RESULTADOS

O ponto de partida para analisar os resultados desta pesquisa é contextualizar/descrever o que foi cada uma das relações de cliente-fornecedor entre as empresas NIS e não NIS estudadas aqui. Após apresentadas e analisada sua estrutura, analisam-se as motivações e vantagens de cada caso e, por fim, faz-se um cruzamento entre os dois pares. Dessa forma, organizam-se as seções a partir da seguinte ordem: NIS A e não NIS A; NIS B não NIS B; e, análise geral dos casos.

4.1 CASO 1: NIS A E NÃO NIS A – DESCARGA CONSCIENTE

A aceleração de *startups* e um novo modo de puxar a descarga foi o que gerou a relação cliente-fornecedor entre NIS A e não NIS A. Surgida em 2015, no interior do Rio Grande do Sul, a NIS A é uma *startup* que comercializa um produto para economia de água em vasos sanitários e mictórios. Isso é feito por meio de um aditivo biodegradável que trabalha na urina, removendo odor, alterando a cor, higienizando e perfumando sem a necessidade de utilizar água para eliminar a urina. O Gestor NIS A esclarece: "Hoje o nosso foco principal está nas grandes empresas, então a gente objetiva atender empresas acima de 2.000 colaboradores" (Gestor NIS A).

A grande empresa em questão, a não NIS A, é uma organização do setor químico e petroquímico, com unidades em seis estados do Brasil e mais de 7.000 funcionários. A empresa produz plástico, polietileno, polipropilenos, PVC e diversos produtos químicos. A partir desses materiais, conforme consta em suas políticas, buscam melhorar a vida das pessoas com soluções sustentáveis, visando ser líder mundial da química sustentável.

Uma das formas que a não NIS A encontrou para concretizar isso foi por meio de um programa de aceleração com foco em soluções para problemas socioambientais. A Gestora da NIS A esclarece: "Nós temos aqui profissionais altamente qualificados pra ter uma relação com essas *startups*, então a gente pode ajudar muito o ecossistema" (Gestora não NIS A). Além disso, nas políticas e práticas da não NIS A, está claro o objetivo da iniciativa:

[...] é uma plataforma para empreendedores que querem o sucesso de seus negócios, pois acreditam no seu potencial de transformar o mundo. São três programas com objetivos específicos e focados em negócios com diferentes estágios de desenvolvimento feitos para incentivar o ecossistema, gerar impacto socioambiental e resolver desafios dos nossos negócios.

(DOCUMENTO A2)

A partir disso, entende-se que a não NIS A busca, por meio do programa de aceleração, o desenvolvimento de *clusters* nas comunidades em que atua, desenvolvendo *startups* que trabalhem com química e plástico e, assim, encontrando soluções que minimizam o que a impede de crescer, gerando valor social e econômico (KRAMER; PORTER, 2011). A NIS A participou desse programa em 2016, e, desde então, tornou-se fornecedora da grande empresa com seu produto para economizar água.

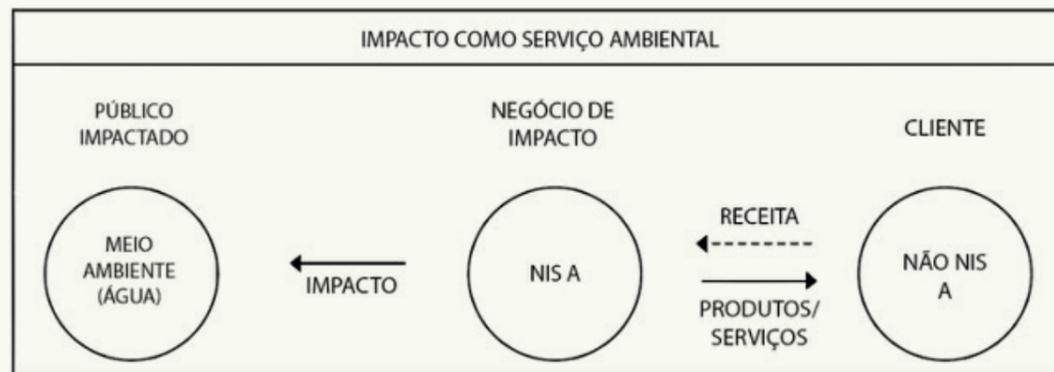
O Gestor da NIS A esclarece de que forma acontece a economia da água e de que forma o negócio gera receita:

[...] O que uma pessoa economiza de água utilizando o produto por 1 ano, a água seria suficiente pra beber 2 litros todos os dias por 15 anos. [...] Hoje a gente vende a um preço de 50 reais o litro, então a gente consegue ter aí, com 50 reais, uma economia de até 1.000 descargas.

(GESTOR NIS A)

Com essas informações, pode-se definir o tipo de estrutura dessa relação entre NIS e não NIS. Sendo assim, a parceria entre a NIS A e a não NIS A pode ser compreendida, em termos de estrutura, como um mecanismo de impacto como serviço; porém, levando em consideração que, quando o agente impactado é primeiramente o meio ambiente (a água), entende-se como um relação de *impacto como serviço ambiental* (SENSE LAB, 2019), conforme sintetizado na Figura 3.

FIGURA 3 – Estrutura da parceria entre não NIS A e NIS A.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1 MOTIVAÇÕES

Justamente por participar desse programa de aceleração, citado na seção anterior, que a NIS A se tornou fornecedora da não NIS A, o que leva a analisar as motivações dessa relação. Buscando compreender esse motivo, viu-se que a não NIS A tem, em suas políticas, compromissos com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), e declara:

[...] Neste contexto de grandes desafios globais, que incluem temas como água, mudanças climáticas, produção e consumo sustentáveis, nos enxergamos como parte da solução e nosso foco está em ampliar os impactos positivos decorrentes da atuação da não NIS A, assim como controlar e/ou mitigar impactos negativos.

(DOCUMENTO A2)

A partir disso, tem-se uma motivação de redefinição de produtividade na cadeia de valor, buscando reduzir o dano ambiental do uso de água e diminuição dos custos – progresso social e econômico (KRAMER; PORTER, 2011). Em congruência, percebem-se nas diretrizes da organização motivações na área de cadeia de suprimentos e processos internos por meio de menor desperdício de água na hora de eliminar a urina (buscar eficiência) e redução de riscos de imagem e reputação por meio da mitigação de impactos negativos no meio ambiente (FORÇA; SENSE LAB, 2017). No Quadro 4, todas as motivações quanto a relação-cliente fornecedor estão sintetizadas.

QUADRO 4 – Motivações da não NIS A.

VALOR COMPARTILHADO (KRAMER; PORTER, 2011)	ÁREA DE ATUAÇÃO (FORÇA; SENSE LAB, 2017)
Redefinir produtividade na cadeia de valor	Cadeia de Suprimentos e Processos Internos
Redução do uso de água e redução de custos.	Redução do uso de água, assim buscando cumprir com as diretrizes da empresa e reduzindo possíveis impactos negativos.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.2 VANTAGENS E DIFICULDADES

Como definido na seção anterior, a motivação para a não NIS A estabelecer essa relação cliente-fornecedor com a NIS A veio da área de cadeia de suprimentos e processos internos. E foi nessa área que se identificou a principal vantagem para a não NIS A. Em reportagem para uma revista do interior de São Paulo, soube-se que o produto da NIS A "tem potencial de economizar mais de 60 milhões de litros de água e mais de R\$ 722 mil por ano em todas as fábricas da não NIS A no Brasil" (Documento A2). Isso tem relação com a vantagem de, a partir da relação com a NIS, preservar o meio ambiente, unindo sustentabilidade financeira. (FORÇA; SENSE LAB, 2017). Além disso, no relatório de sustentabilidade da não NIS A declara-se o seguinte resultado:

Em 2018 a não NIS A foi destaque brasileiro no ranking CDP Supply Chain, que avalia as empresas que melhor engajam suas cadeias de suprimentos na adoção de novas abordagens para mudanças climáticas e gestão da água.

(DOCUMENTO A1)

Juntamente com isso, também identifica-se vantagem secundária na área de equipe e RH. Em entrevista para revista do interior de São Paulo, o gerente de Relações Institucionais da não NIS A relatou: "Acreditamos que o uso do equipamento será capaz de conscientizar ainda mais nossos integrantes sobre a importância e o valor da água no dia a dia" (Documento A3). Isso está relacionado com a vantagem de educação corporativa para os funcionários da grande empresa (FORÇA; SENSE LAB, 2017).

Além disso tudo, também há diversas vantagens para a pequena NIS A. A grande empresa já ter uma verba predeterminada para se gastar é algo bastante relevante para o Gestor da NIS A, que explica:

A grande empresa, pra ela fazer um aporte, alguma coisa assim, é super de boa, entendeu. [...] Então, quanto mais eu conseguir falar com a grande empresa pra transformar todos os testes piloto em dinheiro, pra mim é o ideal. E a empresa grande paga.

(GESTOR DA NIS A)

A grande empresa em questão também gerou forte mídia para a NIS A, conforme evidencia-se na fala abaixo:

A não NIS A faz muita mídia pra gente, ela pagou para jornais, a gente saiu na Época Negócios patrocinado pela não NIS A. No ano de 2017 ela deu 300 e poucas amostras do nosso produto num congresso da anjos do Brasil. Ano passado deu 4 mil amostras no fórum mundial da água.

(GESTOR DA NIS A)

Uma das principais questões analisadas em *startups* é a sua capacidade de escala. Como consequência dessa mídia, seja ela digital, seja boca a boca, a NIS A, a partir da relação cliente- fornecedor com a não NIS A, passou a escalar seu negócio para novos clientes. O Gestor da NIS A comenta: "Eu só tenho a parceria com a Empresa X por causa da não NIS A. Então uma grande empresa foi me conectando com a outra" (Gestor NIS A). Além disso, tratando- se de uma grande empresa, essa escala pode acontecer internamente. Foi o caso da NIS A, em que, após implementar um projeto piloto na planta da Bahia, todas outras plantas da não NIS A quiseram utilizar o produto.

O Gestor da NIS A acredita que toda essa parceria deu certo devido ao bom relacionamento com as pessoas de dentro da grande empresa, e, para ele, "Relacionamento é tudo. Você não vai vender pra NIS A se você não vender pras pessoas que estão lá dentro, se não tiver um relacionamento com elas, no fim do dia são só pessoas. Então o maior aprendizado foi esse" (Gestor NIS A).

No quadro a seguir, estão sintetizadas as vantagens para ambas as empresas vindas da parceria entre não NIS A e NIS A.

QUADRO 5 – Vantagens da parceria entre não NIS A e NIS A.

NÃO NIS A			
ÁREA DE ATUAÇÃO (FORÇA; SENSE LAB, 2017)			
Cadeia de Suprimentos e Processos Internos		Equipe e RH	
Redução do uso da água, promovendo economia ambiental e financeira.		Conscientização dos colaboradores quanto ao uso da água.	
NIS A			
Verba	Mídia	Escala	Relacionamento
Alta verba predeterminada para a contratação do produto.	Aparição na mídia por meio da relação com a grande empresa e propagação do produto.	Indicação para outras grandes empresas, além de escalar internamente para as demais plantas.	Construção de relacionamento com pessoas da grande empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

A forte estrutura da não NIS A refletiu em dificuldades para ambas as empresas na relação cliente-fornecedor estabelecida. Quanto ao processo de cadastro de fornecedor, a Gestora da não NIS A relata que é altamente burocrático, caracterizando como "Um processo demorado, que você tem que mandar um milhão de documentos pra cadastrar, aí demora um mês pra cadastrar. Depois começa o processo do contrato, aí alguns meses pra fechar o contrato" (Gestora não NIS A). Isso acarreta dificuldades para a NIS A, conforme se percebe na fala do Gestor da NIS A.

Quando a gente faz o processo de prospecção, a gente sempre tenta encontrar duas pessoas diferentes da empresa. Uma a gente chama de missionária, e outra o pagador, que é o cara que assina o cheque. Eles nunca são as mesmas pessoas. [...] Então, precisa mostrar pra esses dois caras valores distintos. Então, esse é um desafio grande que a gente tem em relação à empresa quando ela tem uma estrutura muito grande.

(GESTOR NIS A)

A partir dessas declarações, entende-se que os NIS, apesar de extremamente estimulados pela não NIS A, são tratados formalmente como empresas tradicionais. O Gestor da NIS A ainda explica a alta burocracia com o contrato: "Eu fiz um contrato de 2 anos de fornecimento de material, aí agora em abril (2019) encerrou o contrato. Foi renovado, e eu ainda não consegui voltar a operar lá dentro porque faltam 5, 6 assinaturas e os caras não assinam o papel" (Gestor NIS A). Isso reforça a necessidade da construção de um ecossistema favorável, com diferentes atores, para a minimização de barreiras na área dos NIS (NAIGEBORIN, 2010).

Devido à NIS A oferecer um produto que exige uma mudança de comportamento, e que trata de algo que não é visto com muita importância (descarga), o Gestor da NIS A relata dificuldades para conscientizar seu cliente, como pode-se perceber na fala abaixo:

A gente precisa mostrar pro cliente quanto que ele gasta hoje com descarga, por exemplo. Nem sempre é fácil o cliente ter essa percepção, porque ele tá gastando, mas ele não vê que tá gastando. Então, nosso desafio é muito de mostrar pro cara que existe esse problema e o tamanho que ele tem. Outro problema que a gente enfrenta bastante no Brasil, é que antes de vender o meu produto, eu preciso vender pro cara a informação de que água é importante.

(GESTOR NIS A)

Essa falta de consciência por algo que, em tese, é simples, pode ser entendida como um reflexo de porque os NIS apresentam tantas dificuldades para se estabilizar no ecossistema, conforme sintetizadas no Quadro 6.

QUADRO 6 – Dificuldades da parceria entre a não NIS A e NIS A.

NÃO NIS A	NIS A		
Burocracia	Direção/Estrutura	Burocracia	Conscientização
Processo demorado que requer muitos documentos e aprovações.	Alinhamento entre o missionário e o pagador.	Demora na assinatura dos contratos, sendo tratada como empresa tradicional.	Dificuldade de mostrar para o cliente que o problema existe.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 CASO 2: NIS B E NÃO NIS B – LOGÍSTICA REVERSA

Uma nova forma de descartar resíduos sem valor comercial é o que permeia a relação de cliente-fornecedor entre a NIS B e a não NIS B.

Um grupo de mulheres artesãs foi o que deu origem à NIS B, em 2007, em São Leopoldo (RS). Esse pequeno NIS se propôs a entrar no debate de como transformar resíduos sólidos em produtos para a economia circular, gerando emprego e renda para mulheres. A partir disso, a Gestora da NIS B explica que "surgiu a ideia de criar uma linha de produtos que pudesse atender empresas e também outros consumidores que quisessem ter acesso a produtos sustentáveis" (Gestora NIS B).

Quem contratou esse serviço foi a unidade de São Leopoldo não NIS B, que tem mais de 120 anos de história e 19 mil colaboradores contando todas as unidades. A unidade em questão trabalha com papelão ondulado no segmento de conversão – parte final da cadeia. A Gestora da não NIS B relata:

"É um grupo que tem essência. A nossa política interna é chamada de política de sustentabilidade. E dentro de cada unidade temos um representante de meio ambiente, focando em boas práticas e atendimento aos indicadores"

(GESTORA NÃO NIS B).

Uma das formas de atender a esses indicadores foi através da parceria com a NIS B. Buscando dar uma destinação para os banners da organização, de forma que não impactasse negativamente o meio ambiente e que conseguisse ser reaproveitado, a não NIS B contratou o serviço da NIS B. Esse serviço foi prestado por mulheres em situação de vulnerabilidade, que produziram produtos através dos resíduos, vendendo-os para a empresa contratante e assim gerando receita. A Gestora NIS B comenta:

É muito comum acontecer de as mulheres entrarem numa capacitação nossa e, às vezes, em poucos dias, ou em um mês depois, ou dois meses depois, saírem. E quando a gente vai procurar essas mulheres pra saber por que que elas saíram, elas saíram porque o fato de elas terem convivido ali naquele espaço com a gente, fez com que elas criassem coragem de entregar um currículo numa loja, de aceitar um convite de um trabalho.

(GESTORA NIS B)

A partir disso, percebe-se que, além de gerar impacto ambiental, a NIS B transforma positivamente a vida de uma população vulnerável, gerando não só renda, mas também empoderamento pessoal. Com essas informações tem-se uma estrutura de impacto na cadeia, sendo mais especificamente de *impacto na operação*, pois o público impactado é que está produzindo o produto (mulheres), e a não NIS B a geradora de receita, conforme sintetiza a Figura 4.

FIGURA 4 – Estrutura da parceria entre não NIS B e NIS B.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1 MOTIVAÇÕES

Após compreendida a estrutura dessa relação, cabe entender o que motivou a não NIS B a destinar seus resíduos para a NIS B, construindo essa relação cliente-fornecedor.

Conforme a Gestora da não NIS B, "A nossa matéria-prima é extraída na natureza, então ela tem um comprometimento muito forte com isso" (Gestora não NIS B). Esses danos ambientais gerados pelos processos ou produtos da empresa podem gerar oportunidades para se criar Valor Compartilhado (KRAMER; PORTER, 2011). A não NIS B, por produzir papel e celulose, tem isso bastante claro dentro da organização, e a Gestora não NIS B, esclarece: "Por causa dos ODSs a gente tem metas, tem investimentos focado nessa parte social. Então acaba unindo, né, a questão do resíduo, que é dar uma disposição totalmente adequada. A gente tem essa meta que é aterro 0" (Gestora não NIS B). Dessa forma, observa-se que há uma motivação, por meio de metas e indicadores, para redefinir a produtividade na cadeia de valor.

A escolha de trabalhar com a NIS B, um negócio de impacto socioambiental localizado na mesma cidade, também tem relação com outra motivação pela lente de Valor Compartilhado, conforme relata a Gestora não NIS B:

A gente acaba verificando bastante projetos sociais e ambientais, e conhecemos a NIS B. Então, começamos a atuar nessas pequenas parcerias, porque uma das premissas é a valorização local, parceiros locais que a gente consiga ter. Faz parte da nossa diretriz, de metas que a não NIS B assumiu.

(GESTORA NÃO NIS B)

Sendo assim, percebe-se que atuar na comunidade em que está inserida, auxiliando no seu desenvolvimento, é algo que move a não NIS B. Isso também está explícito nas diretrizes da empresa, como pode-se observar no Relatório de Sustentabilidade da não NIS B (2017), que declara: "Gerar impacto socioambiental positivo e promover o relacionamento com as comunidades vizinhas estão entre os objetivos da atuação socioambiental da não NIS B" (Documento B1). Portanto, o desenvolvimento de *clusters* locais (KRAMER; PORTER, 2011) é algo intrínseco da organização.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as diretrizes da NIS B a motivam para buscar maior eficiência, atuando na área de suprimentos e processos internos (FORÇA; SENSE LAB, 2017). Dessa forma, a política da empresa quanto ao uso de recursos naturais é bastante enfática, como pode-se perceber abaixo:

Aspectos como água, energia, mudanças climáticas e biodiversidade [...] são considerados em todas as operações, reafirmando o compromisso da empresa com a conservação dos recursos naturais, com a redução constante do uso de recursos não renováveis e com o controle e mitigação de impactos ambientais.

(DOCUMENTO B1)

O mesmo relatório declara que "A empresa busca fornecedores e parceiros de negócio que sigam os mesmos valores de ética, transparência e respeito aos princípios de sustentabilidade". (Documento B1). A não NIS B corrobora: "São 13 diretrizes, então tudo parte dali. [...] por exemplo, todos os funcionários acabam sendo englobados nisso, todo mundo se envolvendo" (Gestora não NIS B). Por meio disso, entende-se que a busca por um NIS como parceiro também é uma motivação de posicionamento estratégico da não NIS B, procurando engajar seus colaboradores em ações sustentáveis e também passando a imagem de uma marca que se preocupa com a sociedade (FORÇA; SENSE LAB, 2017). No Quadro 7, todas as motivações traçadas aqui estão sintetizadas.

QUADRO 7 – Motivações da não NIS B.

VALOR COMPARTILHADO (KRAMER; PORTER, 2011)		ÁREA DE ATUAÇÃO (FORÇA; SENSE LAB, 2017)	
Redefinir produtividade na cadeia de valor.	Promover o desenvolvimento de clusters locais	Cadeia de Suprimentos e Processos Internos	Posicionamento Estratégico
Redução dos danos ambientais por meio de metas e indicadores.	Manifestado nas políticas da empresa, assim sendo um aspecto natural da organização.	Indicadores ambientais fazem parte das diretrizes da organização e há metas para atingi-los.	Declarado em todas suas diretrizes e materiais de posicionamento, além de buscar envolver os colaboradores em ações sustentáveis.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2 VANTAGENS E DIFICULDADES

Assim como no Caso 1, as motivações das áreas de atuação acarretaram vantagens para a não NIS B. Conforme traçado aqui, a destinação dos *banners* para a NIS B buscou atingir os indicadores ambientais e as metas da organização. Após entender, por meio da parceria com a NIS B, a geração de *banners* como um problema, passaram a gerar menos, tendo, assim, um aumento da eficiência no negócio (FORÇA; SENSE LAB, 2019). A Gestora da não NIS B comenta os resultados da parceria:

Como a gente viu que os *banners* são uma problemática, a gente acabou vendo o que que podia fazer na geração do resíduo, entendeu? Tipo, tem todo um custo, tem toda uma mão de obra, tem todos os

recursos atribuídos na geração daquilo, então a gente tentou reduzir a geração e depois conseguir fazer essa parceria.

(GESTORA DA NÃO NIS B)

Além disso, também relacionada à área da cadeia de suprimentos e processos internos, a parceria auxilia a empresa na busca de certificações que deem transparência para a cadeia (FORÇA; SENSE LAB, 2017), conforme se percebe no relato da Gestora da não NIS B:

É um ciclo que já vem de anos, que com certeza, por a gente ter boas práticas, por a gente ter a área de sustentabilidade, gera um impacto, né [...] todos os acionistas, todo mundo quer investir na não NIS B porque sabem que a gente leva isso muito a sério né. E é através dos projetos, através de certificações, que comprovamos tudo isso.

(GESTORA DA NÃO NIS B)

Essa transparência na cadeia e busca por certificações também traz vantagens para a área de posicionamento estratégico. A Gestora da NIS B acredita que a não NIS B "Consegue ter um ganho de valor em imagem, ter uma ação socioambiental comprovada sem precisar criar um setor pra isso ou sem precisar contratar muitas pessoas pra isso" (Gestora da NIS B). Os relatos de ambas as gestoras mostram que a parceria com um NIS facilita tanto a mensuração dos impactos socioambientais da organização quanto a atuação em causas conectadas com seus valores (FORÇA; SENSE LAB, 2017).

Além desses resultados mais tangíveis, a Gestora da não NIS B comenta que há benefícios internos para a organização: "A gente conseguiu trabalhar na parte de destinação correta, conseguiu trabalhar a parte social e incentivar uma conscientização do colaborador" (Gestora da não NIS B). Isso tem relação com a atuação de grandes empresas com negócios de impacto socioambiental servir como um meio de educação corporativa (FORÇA; SENSE LAB, 2017).

Partindo para as vantagens para a NIS B, novamente surge a questão da verba. A Gestora da NIS B esclarece a importância do fator monetário para um negócio de impacto socioambiental:

Empresas menores, por mais consciência que elas tenham e por mais que elas queiram fazer alguma coisa diferenciada, elas muitas vezes não conseguem ter recurso destinado para a questão ambiental, então as parcerias com as grandes empresas faz muito sentido, pois elas já têm verba pra isso.

(GESTORA DA NIS B)

Além disso, assim como no Caso 2, a Gestora NIS B enxerga como grande vantagem a capacidade de escala que a grande empresa oportuniza para o pequeno NIS. Dessa forma, explica que esse tipo de negócio "É um negócio em que a escala se dá pela replicação do modelo. Então essas empresas, viabilizando esse tipo de contrato conosco, quanto mais empresas a gente tiver, mais a gente vai impactar" (Gestora da NIS B). Uma das formas de catalisar essa escala é mantendo um bom relacionamento, conforme aprendeu a Gestora NIS B:

Eu acho que o maior aprendizado foi a questão de estabelecer uma boa relação com o técnico que entende o que a gente tá fazendo, né, porque a Gestora não NIS B se tornou uma pessoa de referência pra gente, né, ela fala a linguagem que a gente fala, ela entende os nossos processos, e ela consegue fazer esse meio de campo entre a empresa, que ela conhece muito bem, e o nosso processo, que ela também não só entende, mas concorda e acredita que seja uma parceria importante pra empresa dela. Tanto que é a segunda empresa que ela trabalha que ela leva a gente.

(GESTORA NIS B)

No Quadro 8, estão sintetizadas as vantagens para ambas as empresas vindas da parceria entre não NIS B e NIS B.

QUADRO 8 – Vantagens da parceria entre não NIS B e NIS B.

NÃO NIS B		
ÁREA DE ATUAÇÃO (FORÇA; SENSE LAB, 2017)		
Cadeia de Suprimentos e Processos Internos	Posicionamento Estratégico	Equipe e RH
Aumentar a eficiência do negócio, atingindo os indicadores ambientais e trazendo transparência para a cadeia.	Mensurar a atuação socioambiental da empresa, além de ganho de imagem e reputação, atuando nas suas diretrizes (intrínsecas).	Engajar e conscientizar os colaboradores.
NIS B		
Verba	Escala	Relacionamento
Ter alta verba predeterminada para a elaboração do projeto.	Validar o modelo, facilitando aplicar em outras grandes empresas.	Construir relacionamento com pessoas da grande empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em congruência com o Caso 1, a NIS B também passou por dificuldades no decorrer da parceria.

Sabe-se que a não NIS B possui milhares de funcionários, além de ser dividida por diferentes unidades. Isso cria uma estrutura bastante rígida, o que, conseqüentemente, reflete na parceria com a NIS B. A Gestora da NIS B relata: "A dificuldade é do convencimento da estrutura da empresa para assumir essa parceria [...] muitas vezes, quando a gente acha que vai dá tudo maravilhoso, os responsáveis são demitidos" (Gestora da NIS B).

Essa forte estrutura endereça questões burocráticas na relação cliente-fornecedor, conforme esclarece a Gestora da não NIS B: "Por ser uma empresa muito grande tem algumas burocracias, que é cadastro de sistema, de CNPJ, coisas que a gente precisa alinhar, né? Então tem essa parte que acabou atrasando um pouco" (Gestora da não NIS B). Esse atraso é prejudicial não só para o NIS, mas também para a grande empresa, que poderia usufruir das vantagens traçadas aqui de forma mais ágil.

Já o NIS, ao ser tratado como uma empresa tradicional, também é prejudicado. A Gestora da NIS B, por ter relação com diversas grandes empresas, passa por essa dor no dia a dia, conforme se pode perceber no relato abaixo:

O ideal pra nós seria que as empresas tivessem flexibilidade de entender que pro nosso negócio faz muita diferença receber no dia que a gente entrega, e não no último dia, na última quinta-feira do mês, como eles fazem com todos os fornecedores. Então isso é uma coisa que eu sinto falta às vezes, da gente ser tratado como o que a gente é.

(GESTORA DA NIS B)

Isso reforça a necessidade dos NIS, um negócio emergente e em desenvolvimento, terem condições diferentes e não serem encaixados como fornecedores tradicionais da grande empresa. A Gestora da NIS B ainda comenta que, quando necessário realizar cortes, o NIS é visto como despesa, como pode-se perceber em sua fala: "Eles [não NIS B] tinham uma certa frequência, e essa frequência foi quebrada por questões de crise. Eles foram uma empresa que se posicionou: até gostaríamos de fazer nesse momento, mas estamos em contenção de despesas" (Gestora da NIS B). Dessa forma, também é necessário evolução na visão de desempenho de curto prazo (KRAMER; PORTER, 2011).

A última dificuldade que a Gestora da NIS B esclarece é quanto à união de dor do mercado (grande empresa) e propósito do NIS. Ela entende que "As empresas só vão botar a mão no bolso se atingirem a dor delas, senão não vão, a não ser que a dor seja o propósito. Mas o desafio todo é alinhar propósito e dor do mercado, né?" (Gestora NIS B). Não foi o caso com a não NIS B, pois seu propósito estava bastante conectado com o da grande empresa, conforme se percebe na fala da Gestora não NIS B: "o propósito dela [NIS B] é muito alinhado com o nosso, então, uma vez que a gente apresentou a proposta, a gente viu que é totalmente ligado com a proposta que a não NIS B quer" (Gestora

da não NIS B). Entretanto, é importante que o NIS busque entender as dores das grandes empresas e, a partir disso, buscar alinhar o seu propósito com a necessidade do mercado. As dificuldades traçadas aqui estão sintetizadas no Quadro 9.

QUADRO 9 – Dificuldades da parceria entre não NIS B e NIS B.

NÃO NIS B		NIS B		
Burocracia	Direção/Estrutura	Burocracia	Crise	Alinhamento de dor de mercado e propósito
Processo demorado que requer muitos documentos e aprovações.	Convencimento de toda a estrutura de que é uma boa parceria, além de demissões relâmpagos.	Demora na assinatura dos contratos, sendo tratada como empresa tradicional.	Cortes em parcerias vistas como despesas.	Dificuldade em unir a dor do mercado com o propósito do NIS.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 ANÁLISE GERAL DOS CASOS

Em termos de estrutura, sabe-se que cada caso apresentou um mecanismo diferente: o Caso 1, impacto como serviço ambiental; e o Caso 2, impacto na cadeia por operação. A partir disso, reforça-se que as relações entre NIS e não NIS podem se estabelecer por diferentes frentes (SENSE LAB, 2019).

Comparando as motivações das empresas de não impacto, observa-se que ambas as não NIS tiveram como motivação de Valor Compartilhado a redefinição de produtividade na cadeia de valor, sendo a relação com um NIS um caminho para isso. Além disso, motivações quanto a cadeia de suprimentos e processos internos também estiveram presentes nos dois casos, mostrando, neste pequeno grupo, uma área operacional das grandes empresas que caminha para a atuação na área socioambiental. Ressalta-se que, nos dois casos, as motivações acarretaram não só vantagens para a área em que surgiu a necessidade, mas também para áreas que não tinham relação com essa demanda, sendo esse um resultado bastante positivo deste estudo.

Quanto aos NIS, ambos enxergaram como vantagem a alta verba preestabelecida que a grande empresa tem para contratar seu serviço, além da possibilidade de escala que a parceria traz. Um aprendizado importante para os NIS é quanto à construção de bons relacionamentos com pessoas da grande empresa, pois isso pode facilitar o andamento da parceria dentro da grande estrutura da organização, além de ter continuidade em outra organização caso o funcionário responsável troque de empresa.

Apesar de haver benefícios tanto para não NIS quanto para NIS, esse estudo revela que ainda são necessários avanços quanto ao reconhecimento dos Negócios de Impacto

Socioambiental. Os casos apresentaram dificuldades quanto à direção e estrutura da grande empresa e burocracia, acarretando em demora para aprovação das parcerias. Além disso, evidenciou-se a problemática de um NIS ser tratado como uma empresa ou fornecedor tradicional. Portanto, nesse contexto, se os NIS não forem compreendidos como negócios com especificidades, a parceria pode até ser prejudicial.

Dessa forma, percebe-se, nesse grupo reduzido, que a parceria entre NIS e não NIS traz vantagens para ambos, porém elas ainda são mais vantajosas para as grandes empresas. Sendo assim, é importante considerar que essas organizações precisam entender as particularidades dos Negócios de Impacto Socioambiental.

As estruturas, motivações, vantagens e dificuldades estão sintetizadas no Quadro 10.

QUADRO 10 – Comparação entre motivações e vantagens para as Empresas não NIS.

EMPRESA	NÃO NIS A	NIS A	NÃO NIS B	NIS B
Estrutura	Impacto como serviço ambiental		Impacto na cadeia por operação	
Motivações	Redefinição de produtividade na cadeia de valor	—	Redefinição de produtividade na cadeia de valor	—
	Cadeia de Suprimentos e Processos Internos		Desenvolvimento de <i>clusters</i> locais	
			Posicionamento Estratégico	
Vantagens	Cadeia de Suprimentos e Processos Internos	Verba	Cadeia de Suprimentos e Processos Internos	Verba
	Equipe e RH	Mídia	Posicionamento Estratégico	Escala
		Escala		
		Relacionamento		
Dificuldades	Burocracia	Direção/Estrutura	Burocracia	Direção/Estrutura
		Burocracia		Crise
		Conscientização		Alinhamento entre dor de mercado e propósito

Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Parceria entre empresas é um assunto bastante abordado tanto na literatura acadêmica quanto na literatura empresarial; porém, no contexto deste estudo, é preciso fazer a ressalva que os Negócios de Impacto Socioambiental constituem um segmento emergente com suas especificidades (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Após concluída a análise de dados, baseada na revisão da literatura, retoma-se, para concluir o estudo, o objetivo geral: compreender como acontecem as parcerias estabelecidas entre NIS e Não NIS no RS. Para isso, foram feitos dois estudos de caso, nos quais entrevistaram-se gestores de empresas de impacto socioambiental (NIS) e de grandes empresas (não NIS). Sendo assim, os estudos foram divididos em dois casos e então comparados.

Os resultados encontrados trazem a compreensão de que as motivações das grandes empresas para a realização de parcerias com NIS acarretam não só vantagens para a área operacional que demandou a parceria, mas também para outras áreas da empresa, como aconteceu nos dois casos, que trouxeram vantagens também para a área de equipe e RH. Em contrapartida, compreende-se, nesse pequeno grupo, a necessidade de as grandes empresas não tratarem os Negócios de Impacto Socioambiental como empresas ou fornecedores tradicionais. Isso pode prejudicar a evolução desse tipo de negócio, reduzir o impacto que causam, além de atrasar o proveito das vantagens advindas das parcerias em questão para ambas as empresas. Dessa forma, a criação de contratos específicos para os NIS, bem como políticas de pagamento diferenciadas e maior agilidade no processo/desenvolvimento da parceria, são pontos que podem evitar os aspectos negativos traçados aqui.

Esses resultados permitem contribuir com os estudos que vêm sendo realizados no campo dos NIS, principalmente por trazer uma demonstração prática, em dois casos, das oportunidades para grandes empresas atuarem em parceria com negócios de impacto socioambiental traçadas pela Força-Tarefa de Finanças Sociais e Sense Lab (2017). As conclusões permitem enxergar que há, sim, boas soluções oriundas das perspectivas dos NIS, mas que é preciso conscientizar as grandes empresas quanto às particularidades desse tipo de negócio. Além disso, confirma-se o pressuposto de que a relação entre NIS e não NIS estimula a criação de Valor Compartilhado, trazendo progresso social e econômico (KRAMER; PORTER, 2011). Porém, apesar de não estar sendo tratado na literatura que aborda as relações entre NIS e não NIS, este estudo traz à tona as dificuldades presentes nessas relações.

Sendo assim, este trabalho também apresenta implicações práticas tanto para gestores de grandes empresas quanto para fundadores de pequenos Negócios de Impacto Socioambiental. No caso das grandes empresas, elas poderiam verificar adaptações em seus processos, visando facilitar as parcerias com os NIS, além de compreender as vantagens e dificuldades de duas grandes organizações da indústria brasileira com parcerias com NIS já estabelecidas. Já os NIS podem usufruir da relação com grandes empresas para melhor estruturação de seu negócio, além de entender como acontece a relação com uma grande organização.

As limitações desta pesquisa se dão pelo fato de não se ter conseguido analisar a percepção de demais atores envolvidos nos casos, como, por exemplo, colaboradores, diretores, sociedade. Apesar de ser um estudo aprofundado sobre parcerias entre NIS e não NIS, ter um número reduzido de casos e um enfoque regional também são fatores limitantes. Dessa forma, sugere-se, para futuras pesquisas, ampliar o número de casos em relações de parcerias entre NIS e não NIS e estender o estudo para outras regiões do País.

REFERÊNCIAS

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV-executivo**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 14-17, jan/jun. 2015.

BRUGMANN, Jeb; PRAHALAD, C. K. Co-creating business's new social compact. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 85, p. 80-90, Feb. 2007.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: A Brazilian – multi-case analysis. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 2012, 47(3), 385-397.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H.; AGUIAR, L. (orgs.). **Negócios com Impacto Social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013, v. 1, p. 41-64.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras / Graziella Maria Comini. São Paulo, 2016. 166 p.

FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. São Paulo: ICE, 2015. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

FORÇA-TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS; SENSE-LAB. **Oportunidades para Grandes Empresas**: repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais. São Paulo: ICE, 2017. Disponível em: <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/06/WEB_ICE_Oportunidades_Grandes_Empresas.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative advantage. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2011.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS (MDIC). **Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto**: ENIMPACTO. Brasília: MDIC, 2018. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/images/ESTRAT%20NACIONAL_DE_NEG%20IOS_DE_IMPACTO_-_2vers%20final_p%20B3s_consulta_p%20ABlica_28.02.2018.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2019.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente**: Como libertar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: HSM, 2013.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Negócios sociais**: um modelo em evolução. Set. 2010. Disponível em: <https://big2050.org/_data/biblioteca/Artemisia-Introdu%20ao_Universo_de_Neg%20cios_Sociais.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Lea. Business model with a social impact. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIPE.SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. São Paulo: Pipe. Social. Disponível em: <<https://pipe.social/produtos/>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

QUITÉRIO, Diogo; CRUZ, Celia; SECRETAS, Beto. Os ganhos dos investimentos de impacto. **GV-executivo**, v. 17, n. 6, p. 20-23, 2018.

SENSE-LAB. **Inovação em modelos de negócios de impacto**. Um guia prático para conciliar receita e impacto. 2019. Disponível em: <<https://www.sense-lab.com/mecanismo-receita-e-impacto>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. [s.l.]. Porto Alegre: Bookman, 2010.



2º LUGAR GRADUAÇÃO
ERILANDIA SOUSA SALES



Orientador
Leandro Pereira Morais

**A COLABORAÇÃO
DOS NEGÓCIOS DE
IMPACTO NO ALCANCE
DOS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL (ODS) DA
AGENDA 2030**

UNESP – Universidade Estadual Paulista
"Júlio de Mesquita Filho"



RESUMO

Visando compreender a recente atuação dos negócios de impacto na resolução de problemas sociais e ambientais, pesquisa-se sobre a relevância dessa atuação no alcance dos 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Para isso, é necessário identificar a construção do conceito de desenvolvimento sustentável aplicado como base dos objetivos e metas da agenda, diferenciar as diversas abordagens sobre o conceito de negócios sociais, e por fim demonstrar como a atuação desses empreendimentos dialoga com a agenda. Do mesmo modo, a pesquisa tem finalidade básica estratégica a partir da descrição dos conceitos mencionados de maneira qualitativa, método dedutivo e procedimentos bibliográfico e documental. Verifica-se que as conferências da Organização das Nações Unidas justificam a formação de uma agenda com maior foco no setor social, que as diferentes abordagens sobre empreendimentos sociais apresentam pontos em comum entre si e com a agenda. Logo, seus objetivos norteiam a atividade principal de muitos empreendimentos sociais brasileiros, analisados a partir do estudo de caso do negócio de impacto Movva e elementos sobre o avanço do setor de impacto.

PALAVRAS-CHAVE: Negócios de impacto. Agenda 2030. Desenvolvimento sustentável.

1 INTRODUÇÃO

Conforme a pesquisa da Aspen Network of Development Entrepreneurs (Ande Brasil), o negócio de impacto social movimenta cerca de 60 bilhões de dólares no mundo e apresenta um aumento aproximado de 7% ao ano. No Brasil, o propósito de empreender para proporcionar cidadania e resolução de problemas sociais e ambientais fomenta o surgimento de várias organizações, *startups*, empresas de inovação e base tecnológica (BRITO, 2018).

Em 2019 foi publicado o 2º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental pela plataforma-vitrine Pipe.Social. Com o intuito de quantificar e qualificar o mercado de impacto, a Pipe.Social promove visibilidade e conexão aos negócios de impacto que se enquadram na Carta de Princípios para Negócio de Impacto no Brasil e alinhados com os 17 Objetivos do Desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Por outras palavras, a própria plataforma se intitula como "termômetro do setor" (PIPE.SOCIAL, 2019).

O mapeamento apresenta dados e números sobre o perfil, desafios, avanços e possibilidades de crescimento do ecossistema de impacto socioambiental no País, a partir do cadastrado ou atualização de 1.002 negócios de impacto social e/ou ambiental. Ao confortar com o primeiro mapa, publicado em 2017, aumentou em 73% o número de negócios registrado, apesar da baixa atividade econômica, com alto índice de desemprego e instabilidade na política brasileira (PIPE.SOCIAL, 2019).

Porém, o negócio de impacto é uma nova tipologia de empreendimento com recente atuação no mercado brasileiro, comparado a empresas tradicionais. Logo, o conceito adotado por instituições e até mesmo pelos próprios negócios não é uniforme, o que faz dessa novidade um conceito em disputa. Nessa perspectiva, percebe-se a necessidade de apresentar os diversos termos usados no mundo e no Brasil, mas também analisar como a atuação desses empreendimentos contribui efetivamente para a sociedade em termos mais amplos, como a Agenda 2030, por exemplo.

Do mesmo modo, os 17 ODS da Agenda 2030 da ONU estão vigentes desde 2015 e válidos até 2030. Os objetivos e metas propostos pela agenda utiliza como base o

conceito de desenvolvimento sustentável, logo, é importante entender como tal termo foi construído ao longo das conferências realizadas pela ONU e com a participação de vários países na definição de estratégias.

Por outras palavras, de acordo com Bezerra e Ferreira (2018), os ODS estão voltados não somente para diminuir a degradação ambiental, mas também para reduzir as desigualdades sociais. Logo, ao ter como objetivo minimizar ou resolver um problema social ou/e ambiental, para Yunus (2008), o negócio passa a incluir aqueles que são ignorados na fala de economistas e executivos quando o assunto é mercado, isto é, os mais pobres.

Portanto, a partir deste cenário, é válido questionar se há relevância na atuação dos negócios de impacto para o alcance dos objetivos e metas da Agenda 2030?

Por fim, este artigo tem como objetivo apresentar a análise da atuação de um negócio social brasileiro no alcance de resultados para a Agenda 2030. Para isso, pretende apresentar a partir de quais visões a Agenda 2030 entra em vigor, contextualizar os diversos conceitos de negócios de impacto e por último analisar um empreendimento que atua de acordo com algum conceito de negócio social apresentado e com os ODS da Agenda 2030.

Possivelmente, ao apresentar as diferentes abordagens de negócios de impacto e desenvolvimento sustentável, poderá identificar elementos em comum dentro de cada conceito e entre eles. O estudo de tais conceitos e a discussão sobre a nova agenda poderá também contribuir para a disseminação do conhecimento sobre os negócios de impacto e os 17 ODS da Agenda 2030.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A CONSTRUÇÃO DA AGENDA 2030

Em meados dos anos 1950, a concepção da crise ambiental despertou com a discussão sobre as consequências da atividade humana no meio ambiente, com ênfase em nível internacional para a temida poluição nuclear e, posteriormente, com os alertas sobre o uso agrícola de pesticidas e inseticidas químicos e outros desequilíbrios ambientais em diversos países. Tornava-se claro, portanto, que os problemas ambientais não são restritos a territórios limitados (NASCIMENTO, 2012).

Entre as diversas abordagens sobre do termo "sustentabilidade", Nascimento (2012) destaca duas: a primeira, por meio da ecologia, refere-se à capacidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas perante as agressões antrópicas ou naturais¹. A segunda, por meio da economia, trata a consciência da finitude dos recursos naturais, sua gradativa e perigosa perda no âmbito do desenvolvimento. Para Barbosa (2008), a sustentabilidade é o equilíbrio entre os meios de produção, distribuição e consumo dos recursos presentes. Com a conquista desse equilíbrio conduz a um ecossistema ecologicamente efetivo e economicamente eficiente.

Devido à ascensão do termo, os problemas ambientais entraram nas pautas das conferências de grandes instituições, com ênfase para as pautas da ONU. Segundo Barbosa (2008), os estudos da ONU sobre mudanças climáticas surgem como resposta à crise social e ambiental no mundo.

Criada em 1945, após a elaboração da Carta das Nações Unidas, a ONU é atualmente a principal organização intergovernamental para cooperação mundial. Como primeira referência de discussão sobre sustentabilidade, pode-se citar a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, mais aclamada como Conferência de Estocolmo em 1972. Para o United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA, 1999, tradução nossa), essa assembleia é vista como apelo perante a degradação acelerada do ambiente humano e as possíveis implicações para o desenvolvimento econômico e social². Consequentemente, a conferência representa a divisão entre o foco dos países

1 Agressões antrópicas (uso abusivo dos recursos naturais, desflorestamento, fogo etc.) ou naturais (terremoto, tsunami, fogo etc.) (NASCIMENTO, 2012).

2 "Concerned about the accelerating deterioration of the human environment and natural resources and the consequences of that deterioration for economic and social development".

desenvolvidos e dos países em desenvolvimento. Enquanto o primeiro prioriza a qualidade de vida obtida através da preservação do meio ambiente, o segundo destaca o combate à pobreza como solução dos problemas ambientais, mesmo com receio da discussão comprometer o crescimento econômico. Porém, a proposta da Conferência de Estocolmo propõe a desaceleração no ritmo do desenvolvimento industrial dos países desenvolvidos e, aos países em desenvolvimento, a desaceleração no crescimento populacional (NASCIMENTO, 2012).

A consolidação da expressão "desenvolvimento sustentável" veio em 1987, após centenas de reuniões ocorridas durante três anos e que resultaram no Relatório Brundtland:

O termo desenvolvimento sustentável entrou definitivamente na pauta internacional após a divulgação do Relatório Brundtland, intitulado Nosso futuro comum, publicado em 1987. Nos anos seguintes, a ideia de sustentabilidade incorporou, além da dimensão ambiental, os aspectos social e econômico. Em geral, o tripé do desenvolvimento sustentável pretende ser, concomitantemente, socialmente justo, economicamente inclusivo ambientalmente responsável.

(ALVES, 2015, p. 590)

O Relatório Brundtland, para Nascimento (2012), é conhecido pela missão de conciliar a preservação ambiental com o atual desenvolvimento econômico mediante uma agenda global para mudanças. Para Romeiro (2012), o termo "desenvolvimento sustentável" é uma substituição do termo "ecodesenvolvimento"³ concebido nos anos 70. O conceito normativo de ambos é a união entre uma economia eficiente com inclusão social e equilíbrio ecológico.

Isso significa que na perspectiva econômico-ecológica o enfoque ambiental foi posterior ao enfoque econômico e social, já presentes no debate sobre desenvolvimento econômico que se abre no pós-guerra de 1945. Na visão econômica, a substituição ou até mesmo complemento do termo "ecodesenvolvimento" pelo termo "desenvolvimento sustentável" intermedeia a divisão entre as teorias do crescimento zero e a dos desenvolvimentistas (ROMEIRO, 2012).

A teoria do crescimento zero, advinda do Clube de Roma⁴, propõe frear o crescimento econômico e, assim, evitar catástrofes ambientais como escassez dos recursos naturais e sequelas da poluição. Por outro lado, os desenvolvimentistas defendem que a

³ Introduzido na Conferência de Estocolmo como novo desenvolvimento econômico alinhado aos objetivos sociais e ecológicos (ROMEIRO, 2012).

⁴ Criado em 1966, publicou *Os limites do crescimento* em 1972 sobre meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

articulação de crescimento entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento é historicamente desfavorável para o segundo, de modo que se justifica assim o ponto central da desigualdade econômica e social entre estes países e dentro deles (ROMEIRO, 2012).

Ainda assim, na perspectiva social, Foladori (2002) enfatiza que até os anos 90 a sustentabilidade social foi considerada como uma "sustentabilidade ponte"⁵ para alcançar a sustentabilidade ambiental. Ao desenvolver os temas sociais, o relatório Brundtland reafirma a pobreza e o crescimento populacional como fatores dos desequilíbrios no meio ambiente. Ou seja, os pobres são considerados agentes e vítimas no ciclo vicioso do uso ilimitado de recursos naturais e, desta forma, da degradação ambiental.

Complementa Barbosa (2008) que este pensamento também gera críticas, pois ameniza a grande responsabilidade dos países desenvolvidos por toda a poluição gerada e advinda do modelo de crescimento econômico adotado. Da mesma maneira, afirma Romeiro (2012), a ONU destaca a importância do crescimento econômico, principalmente para os países em desenvolvimento, como possibilidade de diminuir a pobreza desses países tida como determinante da insustentabilidade ambiental.

Em resumo, pela primeira vez a discussão sobre o tema do desenvolvimento sustentável resulta em um relatório com metas para implementação em nível internacional e também à ONU a responsabilidade de implementar um programa de desenvolvimento sustentável. Outro avanço está no discurso cauteloso e o tom diplomático aderido, o que certamente ajuda a explicar a boa aceitação dos participantes posterior à publicação do relatório (BRÜSEKE, 1994).

Em 1992, o Brasil sediou a segunda Conferência para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Rio 92, Eco-92 ou Cúpula da Terra. Com o intuito de abordar assuntos específicos, tais como desertificação, mudanças climáticas, biodiversidade e assuntos universais como cooperação internacional nas esferas política, econômica, ambiental, social, científica e humana em prol do desenvolvimento sustentável, resultou em documentos como a Agenda 21, Carta da Terra e Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento.

Ademais, esclarece Novaes (1992), a conferência é considerada inédita ao tratar do tema das mudanças climáticas, como acordos que apontam a proporção da participação dos países, tanto os desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, na degradação do meio ambiente e nas perspectivas futuras desse caminho. Logo, há impasses na elaboração dos acordos do Rio 92 ao exigir o comprometimento político e econômico de todos os países presentes para atingir os objetivos propostos no alcance das mudanças climáticas.

⁵ "Sustentabilidade ponte", veja mais em FOLADORI, G.; TOMMASINO, H. El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, n. 1, p. 41-56, 2000.

Consequentemente, o desencanto maior está no quesito financiamento monetário, algo indispensável para todos os países enfrentarem os problemas ambientais e de miséria. A ONU calcula que esse financiamento demandaria em torno de 600 bilhões de dólares por ano, sendo que 80% seriam cedidos pelos próprios países causadores dos problemas. Porém, os países não se comprometeram nem com o patamar de 70 bilhões de dólares até a entrada do século XXI (NOVAES, 1992).

Apesar dos impasses em algumas negociações e de acordo com Oliveira (2012, p. 480), "em nenhuma hipótese a Rio-92 poderia ser considerada a parte final do processo, mas uma etapa de negociação internacional complexa, seja como evolução das decisões econômico-ambientais, seja como aprofundamento do controle da natureza nos territórios periféricos". Para ilustrar, um dos resultados bem-sucedidos da Rio-92 é a Agenda 21. Apontada como um instrumento de planejamento baseada nos acordos assinados por 179 países, a Agenda 21 estabelece o alcance do desenvolvimento sustentável aplicado em variadas bases geográficas (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018).

Para isso, como proposta, a agenda se adequa às necessidades de cada país em nível local para atender a diversidade socioeconômica e política de cada um. É o caso da Agenda 21 Brasileira com planejamento participativo nacional e a Agenda 21 Local para municípios ou quaisquer outros arranjos territoriais (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018). Em termos de implementação, a Agenda 21 é concretizada pelas mais importantes economias mundiais em diferentes continentes. O Brasil, segundo a Coordenação da Agenda 21, registrou até 2012 o recorde de 544 iniciativas ligadas à Agenda 21 (OLIVEIRA, 2012).

O autor Oliveira (2012, p. 491) conclui que "a Conferência do Rio de Janeiro se tornou uma referência no processo de gestão ambiental e a Agenda 21 se consolidou como o documento primaz". Portanto, a Rio-92 consolida o aprofundamento de debates ambientais que dentro da estrutura do desenvolvimento sustentável dialoga com as outras duas pontas do tripé, a econômica e a social. Logo após, nos anos 2000, os líderes mundiais se reuniram na Cúpula do Milênio para adotar a Declaração do Milênio das Nações Unidas. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), segundo as Nações Unidas Brasil (2015b), aparecem na época em que cerca de 1 milhão de pessoas vivia na extrema pobreza, sem acesso a água potável e alimentação adequada. Neste cenário, isso é visto como um empreendimento singular, pois consegue envolver governos, acadêmicos, agências da ONU, a sociedade civil e o setor privado a serviço de uma grande causa global dividida em 8 prioridades, 21 metas e 60 indicadores.

De acordo com United Nations (2015, tradução nossa), os oito objetivos do milênio⁶ são: (1) Erradicar a extrema pobreza e a fome; (2) Universalizar a educação primária; (3)

⁶ 1) eradicate extreme poverty and hunger; 2) achieve universal primary education; 3) promote gender equality and empower women; 4) reduce child mortality; 5) improve maternal health; 6) combat HIV/aids, malaria and other diseases; 7) ensure environmental sustainability; 8) develop a global partnership for development.

Promover a igualdade entre os sexos e empoderar as mulheres; (4) Reduzir a mortalidade de crianças; (5) Melhorar a saúde materna; (6) Combater o HIV/AIDS, malária e outras doenças; (7) Garantir a sustentabilidade ambiental; e (8) Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

O período definido para o alcance dos objetivos foi de quinze anos, 2000 a 2015. Para Yunus (2008), é a primeira vez na história que os líderes mundiais se comprometem com um grande sonho global: reduzir pela metade a pobreza no mundo. Mibielli de Carvalho e Barcellos (2014) afirmam que deste modo os ODM conduziram estratégias nacionais nas prioridades dos países em desenvolvimento.

As oito prioridades são resultado dos profundos debates sobre os principais problemas mundiais. Devido à meta sobre a erradicação da pobreza e fome, impõe-se uma urgência comum entre vários países, em diferentes níveis, sobre a demanda de investimento em condições básicas como alimentação, educação, saúde, acesso a emprego, igualdade de gênero e participação política. Portanto, é a primeira vez que as dimensões básicas do desenvolvimento humano obtêm um sentido operacional através de metas quantitativas e prazos especificados (UN, 2012, apud MIBIELLI DE CARVALHO; BARCELLOS, 2014).

Igualmente importante, afirmam Mibielli de Carvalho e Barcellos (2014), a elaboração dos ODM tem como base as reflexões advindas das teorias sobre desenvolvimento e metodologias de gestão. Exemplificam através das teorias de Amartya Sen sobre desenvolvimento como expansão das capacidades do ser humano, e metodologicamente com a criação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) pela própria ONU. Da mesma forma, cita o inédito destaque mundial a políticas sociais a partir da atuação do Banco Mundial ao escolher a pobreza como tema do seu *World Development Report* em 1990.

Por outras palavras, para as lideranças mundiais a redução da pobreza global entra oficialmente como meio de diminuir a degradação ambiental, e de acordo com Mibielli de Carvalho e Barcellos (2014, p. 222), posto que a ONU "alcançou uma projeção na área social que nunca havia obtido antes". Segundo Yunus (2008), a pobreza atinge algumas regiões de maneira mais cruel do que em outras e talvez seja a ameaça mais grave à paz mundial.

Todavia, não é possível evitar as interrogações sobre o documento base para justificar a escolha dos objetivos, formação dos indicadores e período estabelecido. Os objetivos, ainda que poucos, são abrangentes e considerados como resultados futuros mesmo sem a definição clara dos detalhes da implementação desse processo (MIBIELLI DE CARVALHO; BARCELLOS, 2014).

De fato, segundo a United Nations (2015, tradução nossa), ao final do período para alcance dos ODM a comunidade mundial obteve bons motivos para comemorar a implementação da agenda. Logo, alguns dos resultados alcançados pelos ODM foram:

- O número de pessoas vivendo na extrema pobreza⁷ caiu de 1,9 bilhão para 836 milhões, entre o período de 1990 a 2015;
- O número de crianças na idade escolar fora da escola primária caiu quase que pela metade, de 100 milhões para 57 milhões, entre os anos 2000 e 2015;
- A taxa global de mortalidade de crianças com até 5 anos caiu de 90 para 43 por 1000 nascidos no período de 1990 a 2015;
- Desde 1990, 1,9 bilhão de pessoas passaram a ter acesso a água canalizada;
- O repasse dos países desenvolvidos para países em desenvolvimento aumentou 66% em termos reais no período de 2000 a 2014.

Então, por meio de intervenções direcionadas, estratégias sólidas, vontade política e recursos adequados, os ODM salvaram a vida de milhões de pessoas, proporcionando também acesso às condições básicas para muitas outras, principalmente nos países em desenvolvimento. Porém, é essencial ressaltar que há muito a se avançar nestas metas, como erradicar a extrema pobreza e a fome, promover a igualdade entre os sexos e empoderar as mulheres. Portanto, o trabalho não está completo e deve progredir na nova era do desenvolvimento (UNITED NATIONS, 2015).

Posteriormente, em janeiro de 2016, entra em vigor a Agenda 2030 e seus Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Uma nova agenda universal que une 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e 169 metas para assim alcançar e ampliar algumas metas dos ODM (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015a). De acordo com Nações Unidas Brasil (2015b), a construção dos ODS obteve participação de mais de 1,4 milhão de pessoas em mais de 190 países por meio de consulta pública e pesquisa global.

A nova agenda está em vigor até 2030, e na definição de United Nations (2015, tradução nossa) a Agenda 2030 é classificada como uma nova e ousada agenda que transformará o mundo em um lugar melhor e atenderá as pautas de mudanças econômicas que protegerão o meio ambiente, estabelecerão os direitos humanos e a paz mundial. A Agenda 2030, portanto, toma as numerosas experiências dos ODM como ponto de partida para os próximos passos no alcance dos ODS⁸.

⁷ População dos países em desenvolvimento que vivia com menos de \$ 1.25 dólares/mês (UNITED NATIONS, 2015).

⁸ Tradução livre de (UNITED NATIONS, 2015).

Os 17 objetivos são bem aceitos, pois incluem um conjunto de problemas já existentes com as novas demandas expostas após a crise internacional de 2008. Para Carvalho (2018), o cenário econômico mundial complexo é tido como determinante para incluir o maior número de participantes possível na definição dos objetivos e processo. E segundo Alves (2015), esse cenário econômico conturbado exige uma ampla divulgação da Agenda 2030.

Desta forma, o contraste que realça a Agenda 2030 é que, diferentemente dos ODM, e como destaca Alves (2015), há uma grande e democrática participação de várias instituições, especialistas, organizações da sociedade civil para a definição destes ODS, sua implementação e seu acompanhamento. Portanto, a Agenda 2030 é a nova grande sucessora dos acordos globais da ONU na busca por desenvolvimento sustentável.

2.1 OS 17 OBJETIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Apesar de declarar 17 temas amplos, os ODS são seriamente integrados e interdependentes. Como a base de definição dos objetivos é o princípio da indivisibilidade dos direitos humanos, torna-se inviável analisá-los separadamente, já que não há possibilidade de alcançar a total implementação de um objetivo sem a total implementação dos demais. O declínio da pobreza e da desigualdade social, portanto, é caracterizado daí em diante como instrumento para alcançar o sucesso de outras dimensões, visão antes limitada apenas como causa da degradação ambiental (SILVA, 2015).

De acordo com a Nações Unidas Brasil (2015a), os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável são:

- **OBJETIVO 1:** Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
- **OBJETIVO 2:** Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- **OBJETIVO 3:** Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- **OBJETIVO 4:** Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- **OBJETIVO 5:** Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- **OBJETIVO 6:** Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e o saneamento para todos;

- **OBJETIVO 7:** Assegurar a todos o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia;
- **OBJETIVO 8:** Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- **OBJETIVO 9:** Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- **OBJETIVO 10:** Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
- **OBJETIVO 11:** Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos seguros, resilientes e sustentáveis;
- **OBJETIVO 12:** Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- **OBJETIVO 13:** Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos⁹;
- **OBJETIVO 14:** Conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- **OBJETIVO 15:** Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
- **OBJETIVO 16:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- **OBJETIVO 17:** Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Para Silva (2015), o foco do desenvolvimento sustentável da agenda prioriza a dignidade e a igualdade das pessoas. Orienta também a adoção de medidas para transformar o sistema de desenvolvimento econômico atual. Tal sistema visa ao desenvolvimento dos países a partir de ganhos econômicos e sociais imediatos, sem políticas para o aumento da renda dos mais pobres e, principalmente, com baixa oferta de oportunidades que ultrapassem da esfera econômica para a esfera sociocultural. Os amplos e diversificados temas dos ODS são referências para orientar estratégias, metas, programas do governo, sociedade civil e empresa.

⁹ "Reconhecendo que a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima é o fórum internacional intergovernamental primário para negociar a resposta global à mudança do clima" (NAÇÕES UNIDAS, 2015, p. 15).

Todavia, transformar o sistema de desenvolvimento econômico atual vai além das limitações na eficiência do governo ou na dependência financeira de instituições beneficentes, quer isto dizer, dentro do sistema capitalista há claramente a necessidade de inserir outro tipo de empresa que atue para além da maximização dos lucros. Neste tipo de empresa, os empreendedores trocam seus ganhos pessoais limitados por soluções para o coletivo. A avaliação do desempenho desta empresa não é essencialmente pelo lucro, mas sim pelos objetivos sociais alcançados (YUNUS, 2008).

Para ilustrar por Yunus (2008), dentro do mercado livre, os problemas como a pobreza global e a degradação ambiental são irrelevantes ao concorrer com a tradicional visão de que a prioridade das empresas é alcançar metas financeiras. No entanto, por acreditar na ideia de globalização, como princípio empresarial geral, a empresa social é uma alternativa com o potencial de gerar benefícios para a eliminação da pobreza e suas privações. Complementa Accelerate2030 (2019) que os negócios de impacto são um promissor aliado no alcance das metas da Agenda 2030.

Logo, para Bezerra e Ferreira (2018) é importante frisar a crescente emergência de iniciativas com impacto positivo no mundo. Explicada, de um lado, pelo debate sobre sustentabilidade socioambiental promovida por agendas internacionais como os ODM e os ODS, e, por outro lado, a relevância de propostas que fazem uma releitura da relação do ser humano com o meio ambiente, para diminuir a degradação ambiental e as desigualdades sociais. Assim, alinhado com essa urgência, o negócio de impacto social entra como empreendimento com a finalidade de solucionar ou até mesmo minimizar um problema social ou ambiental.

No Brasil, por exemplo, as iniciativas sociais de impacto positivo são cada vez mais necessárias para diminuir os graves problemas sociais do País (BEZERRA; FERREIRA, 2018). Em 2018 foi elaborado, a partir da Agenda 2030, o documento de adequação das metas globais para a realidade brasileira. Segundo Silva, Peliano e Chaves (2018), é válido enfatizar que com este documento, o Brasil torna-se pioneiro no mundo ao apresentar um instrumento para a orientação da "territorialização" dos ODS. A ONU incentiva os países a adequarem as definições das estratégias dos ODS, de acordo com as suas realidades e prioridades.

Inicialmente, a elaboração da proposta de adequação das metas foi a partir de sugestões dos órgãos governamentais, gestores e técnicos do governo federal. Depois, submetida à consulta pública para assim desfechar em um documento final. Devido às características e diversidade brasileira, muitos acordos globais não amparam as reais necessidades do País. Logo, adaptar as metas dos ODS contempla a percepção dos entes federados nas prioridades da nação (SILVA; PELIANO; CHAVES, 2018).

Para Carvalho (2018), uma vez que a Agenda 2030 é um documento internacional, cabe enfatizar que a implementação começa no âmbito local e com atores regionais. É na particularidade de cada âmbito local que os reflexos negativos da sustentabilidade aparecem. A atuação conjunta de cada região contribuirá com o sucesso dos ODS no cenário internacional.

Com intuito de adequar as metas dos ODS, o documento final está incorporado no Plano de Ação 2017-2019 da Comissão Nacional dos ODS (CNOD). De 169 metas, 167 foram consideradas importantes ao País. Destas, um total de 128 metas alteradas e 8 novas foram criadas, somando 175 metas nacionais. Igualmente importante, a adequação dos indicadores consta no documento final, porém aguarda aprovação do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e demais órgãos neste processo de construção dos indicadores nacionais (SILVA; PELIANO; CHAVES, 2018).

3 AS DIFERENTES ABORDAGENS DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Nas amplas definições e terminologias da literatura internacional sobre negócio com impacto social, segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), há uma característica principal e comum a todas: a busca simultânea por gerar impactos sociais e garantir retornos financeiros. O ponto de vista pode divergir entre a adoção de um modelo mais próximo ao mercado ou mais semelhante ao setor social.

Consequentemente, no campo dos negócios com impacto social e ambiental não há um consenso bem delimitado. Em uma breve abordagem, a nova configuração dos negócios tradicionais pode ser encontrada na literatura a partir de termos como "empresas sociais", "negócios inclusivos", "negócios com impacto", "negócios sociais", "negócios com impacto social", "negócios para a base da pirâmide", "empreendimentos sociais" e até mesmo "negócios sustentáveis".

3.1 NEGÓCIOS SOCIAIS

Conceituar negócios com impacto social remete necessariamente a falar da influência inspiradora de Muhammad Yunus. Professor de teoria econômica e ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, Yunus disseminou mundialmente as ideias de microcrédito com a fundação do *Grameen Bank* e seu modelo sobre negócios sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Para Yunus (2008), um negócio social é um dos tipos de empreendedorismo social. O empreendedorismo social tem a iniciativa inovadora de transformar a vida de pessoas através de empreendimentos econômicos ou não, lucrativos ou não. Logo, o negócio social tem a mesma iniciativa inovadora, entretanto, é indispensável que o empreendimento consiga no mínimo cobrir os seus custos, caso contrário será classificado como instituição beneficente.

Isso quer dizer que o negócio social deve ser administrado pelas mesmas diretrizes de uma empresa que visa à maximização do lucro. É constituído pela venda de produto ou serviço, tem clientes, está inserido no mercado, gerencia despesa e receita etc. Porém, a maximização do lucro é claramente substituída pela diretriz da criação de impacto social para seus clientes (YUNUS, 2008).

Na verdade, o ponto que consolida o modelo de negócios sociais é o destino do lucro. Como qualquer outro negócio, além de autossustentável deve ser também rentável. Mas o lucro não é repassado aos investidores, logo, deve ser reinvestido na própria empresa para aumentar o alcance dos objetivos sociais a longo prazo. Os investidores recebem o reembolso do investimento alocado, satisfação com a filantropia e a oportunidade de reinvestir em outro negócio social, aumentando os impactos positivos dos seus investimentos (YUNUS, 2008).

Entretanto, a polêmica maximização do lucro é aceita em outro tipo de negócio social. Segundo Yunus (2008), há benefício social em um negócio que visa à maximização dos lucros quando os proprietários são pessoas pobres ou sem recursos econômicos e sociais. O benefício financeiro abre oportunidades para estes proprietários saírem da pobreza ou diminuí-la. O benefício social aqui não está necessariamente no produto ou serviço oferecido, mas no impacto social através dos dividendos para os proprietários (YUNUS, 2008).

Enquanto o *Grameen Bank* exemplifica o segundo conceito de negócio social, sua filiada *Grameen Danone* exemplifica o primeiro. O Banco *Grameen* oferece pequenos empréstimos a um custo razoável aos pobres como meio de livrá-los da agiotagem e da pobreza. Além do impacto social no produto ofertado, 94% das ações do quadro so-

cietário pertencem aos próprios tomadores de empréstimos do banco. Já a *Grameen Danone*, uma parceria do *Grameen Bank* e da empresa tradicional *Grupo Danone*, oferece iogurte enriquecido e com preço acessível para diminuir a desnutrição de crianças pobres, ambos em Bangladesh. (YUNUS, 2008).

Para concluir, os proprietários da empresa social podem ser governo, investidores, instituição beneficente e/ou indivíduos. Em consequência, os negócios sociais competem entre si e com as empresas tradicionais. É um retrato das questões sociais entrando no mercado por meio de empresas e não só pela esfera pública, como convencional. Desta forma, o setor social passa a ter acesso a vantagens competitivas do mercado (YUNUS, 2008).

3.2 EMPRESAS SOCIAIS

O termo "empresas sociais" é uma visão originária da Europa e diverge sobre a definição do que é considerado exatamente uma empresa social. Aplica-se em negócios que oferecem valores menores ao ofertar serviços na esfera do setor público, geração de emprego e, portanto, inclusão de populações desfavorecidas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Comini, Barki e Aguiar (2013) explicam que o destino do lucro causa uma tensão entre os que optam pelo reinvestimento na própria organização ou na comunidade que atuam e os que defendem a redistribuição entre os acionistas para atrair mais investimentos. Grande parte da abordagem acadêmica destaca a relevância da participação dos beneficiários nas decisões da empresa e também o reinvestimento do lucro na própria organização.

No entanto, instituições como a *Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES)* destacam algumas das características de uma empresa social: por meio da participação de licitações, o setor público pode ser o principal cliente; prioriza ética e seus valores; a maior fonte de renda é a troca e se conceitua como negócio; objetiva o lucro; exerce como principal missão o alcance dos objetivos sociais escolhidos e mensuráveis (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Por outro lado, a *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1999)* enfatiza que são empresas que buscam objetivos sociais e econômicos a partir da premissa de que a maximização de lucros não é o propósito primário do negócio. Para a *Coalizão Empresarial Social (2011)* e para o *Departamento de Comércio e Indústria do Governo do Reino Unido*, em síntese, as empresas sociais são empresas comerciais com fins absolutamente sociais e/ou ambientais que reinvestem seus excedentes no próprio negócio ou na comunidade que atua para reforçar esses fins sociais na obtenção de mudanças positivas (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Para concluir, Comini, Barki e Aguiar (2013) afirmam que, sem um modelo jurídico único para o empreendimento social na Europa, o modelo de governança participativo e transparente é também um dos fatores importantes em meio às definições. Citam, segundo Travaglini, Bandini e Mancinone¹⁰, que há três categorias para as empresas sociais: (i) *as work integration social enterprise (WISE)* que geram inclusão social e empregos; (ii) empresas que produzem bens e serviços com utilidade e (iii) empresas que proporcionam desenvolvimento social e econômico local.

3.3 NEGÓCIOS INCLUSIVOS

Muito utilizado na América Latina, o termo "negócios inclusivos" corresponde aos negócios em que o público-alvo é na maior parte a população pobre em condição de risco social e ambiental nos países emergentes. Assim, na própria América Latina, a definição de alguns pesquisadores da *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)* afirma que negócios inclusivos correspondem a ONGs, organizações sem fins lucrativos e empresas privadas no setor público com a produção de artigos e serviços de valor significativo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

A SEKN ressalta a grande participação das Pequena e Média Empresa (PME) e Organização da Sociedade Civil (OSC) na implementação dos negócios inclusivos, afirmando também que a população de baixa renda pode ser impactada tanto como consumidora quanto como fornecedora na cadeia de valor de grandes corporações (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Comini, Barki e Aguiar (2013) ao citarem Márquez, Reficco e Berger¹¹, indicam como base dos negócios inclusivos características como autossustentável, rentável e transformador do padrão de vida da população de baixa renda, ou seja, ao oferecer acesso a bens de consumo que impactam diretamente na condições básicas de vida e na formação de capacidade em setores periféricos.

3.4 NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

Com o conceito mais amplo, o negócio com impacto social pode ser desenvolvido por grandes corporações que buscam lucro e impacto social simultaneamente. Bem como uma empresa com objetivos sociais ou unidade de negócios incorporada a uma empresa tradicional. Além disso, o termo foi apropriado por organizações sem fins lucrativos que ofertam bens e serviços (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

¹⁰ Veja mais em: TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. *Social enterprise across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures*. Report. Cidade, 2008.

¹¹ Veja mais em: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (eds.) *Negocios Inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Amaral, 2010.

Assim, para Comini, Barki e Aguiar (2013), negócio com impacto social tem como Público-alvo os consumidores da "base da pirâmide". O mercado precisa pensar nestas pessoas de baixa renda como parte significativa da sociedade de consumo. Cita que para isso é necessário que as grandes corporações entendam os valores, comportamentos, a diversidade e as preferências dessa população tanto como consumidores de seus bens e serviços quanto fornecedores e distribuidores em sua cadeia de suprimento.

Comini, Barki e Aguiar (2013), ao citarem Prahalad e Hart¹² (que são referência no conceito de base da pirâmide), consideram estes pioneiros por apontarem o importante papel das multinacionais na resolução de problemas sociais e ambientais e afirmarem que as atividades de responsabilidade social podem ser insuficientes para as soluções desses problemas. E também, a principal vantagem em ter as multinacionais no setor social é a oferta de produtos e serviços inovadores que atendam uma demanda negligenciada por grandes corporações.

Da mesma forma, ao citarem Young¹³, afirmam que o autor, em sua análise sobre negócios com impacto social, inclui nos diversos formatos as atividades relacionadas à responsabilidade social corporativa, ao *marketing* de grandes corporações e à fundação de intuições com geração de valor social. Finalmente, afirmam também que as dificuldades em definir um único formato para o termo não interferem na crescente busca por essas empresas que combinam as estratégias da empresa tradicional com valores sociais e ambientais, típicos de organizações sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

3.5 NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

O negócio sustentável busca resolver um problema ambiental e/ou social. Pois é o resultado do empreendedorismo sustentável. Ao explorar a literatura sobre empreendedorismo sustentável, por Borges et al. (2013), nota-se que há mais publicações com ênfase na geração de negócios com soluções ambientais do que sociais. Cita que a visão do lado social é limitada pela perspectiva da responsabilidade social, motivação pessoal e organizacional, enquanto o lado ambiental é visto como negócio com potencial lucrativo.

Adicionalmente, ao definir negócios sustentáveis, Lam (2005) afirma que não há uma definição unânime, apesar de ter características elementares para reconhecer o que é um negócio sustentável: criar benefícios sociais; atender as necessidades básicas do ser humano; satisfazer ou superar as condições ambientais de sustentabilidade; desenvolver demanda e ser rentável.

¹² 4 Veja mais em: PRAHALAD, C. K.; HARTS, S. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, Sheffield (UK), v. 1, n. 26, 2002.

¹³ Veja mais em: YOUNG, D.R. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J. J.; STEUERLE, C, E. (org.). *Nonprofits & Business*. Washington, DC: Urban Institute Press, 2009, p.21-47

Enquanto o negócio sustentável procura se desenvolver em um sistema cíclico de geração, degradação e regeneração, o negócio convencional se desenvolve de forma linear de extração, modificando, descartando e jamais reciclando. O sistema cíclico é alcançado por meio de estratégias que consigam a eficiência dos processos e agregação de valor sustentável na cadeia de produção do negócio (LAM, 2005).

O empreendedorismo sustentável é formado pela soma do empreendedorismo social mais o empreendedorismo ambiental. Na verdade, há especificações que colocam o negócio social como o exemplo de empreendimento sustentável apenas na ótica do empreendedorismo social, pois as especificações do negócio ambiental não se encaixam para empresas com a missão ambiental fora de categorias já preestabelecidas (BORGES et al., 2013).

Logo, exemplificando conforme Yunus (2008), uma empresa social que recicla, trata o esgoto e outros dejetos que vão para bairros pobres é autossustentável e tem uma missão ambiental e social. Porém, nas categorias preestabelecidas sobre negócios ambientais do empreendedorismo sustentável, não necessariamente será considerada como um negócio ambiental.

Assim, de acordo com Patzel e Shepherd (2010, apud Borges et al., 2013), o campo de estudos sobre o tema possui poucas pesquisas em empreendedorismo sustentável que exploram os negócios sociais e ambientais de forma integrada, a maioria das pesquisas traz exemplos de empresas de um ou outro nicho da sustentabilidade.

3.6 OS NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL

De acordo com o livro da organização sem fins lucrativos Ashoka Empreendedores Sociais e da empresa McKinsey & Company, a filantropia do setor social no Brasil começa no século XVI, através dos atendimentos das Santas Casas de Misericórdia da Igreja Católica a pessoas em vulnerabilidade social. No século XX, o Estado passa a financiar as instituições de prática assistencialista, estabelecendo sua orientação normativa e administrativa (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

Logo após, com a industrialização e urbanização, ocorre o aumento da pobreza e a exclusão social na cidade e, da mesma forma, aumenta o número de organizações sem fins lucrativos e posteriormente os sindicatos, associações profissionais, federações e confederações. Assim, a prática assistencialista, de origem filantrópica e fortemente dependente do Estado, passa a ser vinculada também ao setor privado (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

Na década de 1970 emergem as organizações não governamentais (ONG). Este novo conceito institucional e de regulamentação para a prática assistencialista minimiza a

forte dependência econômica do Estado, pois apresenta-se como um novo modelo de organização com fundamental importância na configuração do setor social brasileiro. Este novo modelo atrai o investimento de fundações e agências de fomento e cooperação internacional para o País. Entretanto, nos anos 1980 acontece a migração desses investimentos para outras regiões, forçando as ONGs brasileiras e organizações latino-americanas a diversificar a busca por recursos financeiros (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

Da mesma maneira, o financiamento por parte do Estado diminui progressivamente. A insuficiência de fontes de recursos para a continuidade e alcance dos programas das organizações sociais é surpreendida nos anos 1990 pela forte participação das empresas privadas no setor social. Inicialmente, as empresas privadas financiam projetos próximos ao seu produto, sem lógica definida ou mensuração dos impactos. A experiência adquirida com as organizações sociais permite a empresas privadas criar suas próprias instituições, fundações e, ainda, um investimento social estratégico (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

As OSCs começam a adequar estratégias com o intuito de receber o investimento vindo das empresas privadas. Muitas vezes são obrigadas a adaptar seus projetos na tentativa de conseguir financiamento de diferentes empresas para realizar etapas diversas de um mesmo programa. Para diversificar a base de financiamento, outras OSCs também adotam os princípios dos negócios privados, como a venda de produtos e serviços, para obter uma certa autonomia financeira e maximizar o impacto dos seus programas (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

Consequentemente, ao aderir à lógica de mercado, as OSCs compreendem que em um contexto de exclusão social, alto índice de desemprego e degradação ambiental, estão gerando recursos para a própria organização, principalmente, renda e até oportunidades de inclusão para a população. Finalmente, configura-se assim a atuação dos negócios sociais sustentáveis no Brasil. O debate entre os empreendedores sociais levanta a real possibilidade de criar impacto social e sustentável a longo prazo, assim como se a inserção da lógica de mercado poderia prejudicar os valores e princípios adquiridos enquanto organização social (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

Assim como na literatura internacional, o negócio de impacto no Brasil tem várias terminologias, segundo Bezerra e Ferreira (2018), justificadas pelos diversos dados, contextos econômicos, sociais e políticos de cada região. Logo, agentes econômicos e instituições podem citar diversos termos para falar do mesmo empreendimento. Alguns dos termos praticados por instituições brasileiras no ecossistema dos negócios sociais são:

TABELA 1 – Nomenclatura, autores e definição.

NOMENCLATURA	AUTORES	DEFINIÇÃO
Negócios de Impacto Social	Sebrae	São empreendimentos que focam o seu negócio principal na solução, ou minimização, de um problema social ou ambiental de uma coletividade. Além disso esses empreendimentos buscam incentivar o consumo responsável e sustentável, sem endividamentos excessivos.
Negócios de Impacto Social	Artemisia	São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda.
Negócios Sociais	Yunus Negócios Sociais Brasil	São empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. É uma empresa na qual o investidor recupera seu investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social. O sucesso do negócio não é medido pelo total do lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente.
Negócios Inclusivos	Avina	São iniciativas empresariais economicamente rentáveis, ambientalmente e socialmente responsáveis, que sob uma lógica de mútuo benefício contribuem para melhorar a qualidade de vida das comunidades de baixa renda através de sua participação na cadeia de valor do negócio.
Negócios Inclusivos	PNUD-ONU	Oferecem, por meio do seu core business, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável e em escala para as pessoas de menor renda, tornando-as parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes.

Fonte: Bezerra e Ferreira (2018).

Em 2014 foi criada a Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), um grupo com 21 lideranças de vários segmentos da sociedade civil interessado em avanços no ecossistema de finanças sociais, e que participou da elaboração da Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil para nortear "a sociedade na identificação e na implementação de Negócios/Organizações de Impacto", segundo o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE, 2015, p. 4). Tal documento também consultou cerca de 800 organizações brasileiras para aprimorar o texto da carta, sendo que 56 apresentaram sugestões (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL, 2015).

Em resumo, o objetivo da carta é conceituar, parametrizar e oferecer suporte ao desenvolvimento dos negócios de impacto brasileiros. Na definição, os empreendimentos que geram impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável podem ser reconhecidos como negócios de impacto. No entanto, é indispensável adotar de maneira voluntária os princípios estipulados na Carta, mesmo que gradualmente e em níveis diferentes de cada princípio (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL, 2015).

Publicada em 2015, os quatro princípios estipulados pela Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil exigem: o compromisso com a missão social e ambiental; com o impacto social e ambiental; com a lógica econômica e com a governança efetiva. É fundamental que o empreendimento estabeleça prazo determinado para a adoção dos princípios, assim como seja firme com a sua missão social e/ou ambiental (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL, 2015).

Para concluir, devido ao fato de não existir uma estrutura jurídica específica para os negócios de impacto, o empreendimento escolhe em qual formato legal se encaixar. Sendo a abordagem mais ampla, pode ser no formato legal de uma organização civil com geração de renda, organização da sociedade civil com negócio social, cooperativa ou negócio com missão social ou ambiental com ou sem restrição na distribuição dos lucros (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL, 2015).

4 NEGÓCIO DE IMPACTO BRASILEIRO ATUANDO NA AGENDA 2030 DA ONU

Segundo Pipe.Social (2019), entre os países em desenvolvimento com atrasos relativos em áreas básicas como educação, saúde, infraestrutura, entre outros setores, o Brasil é um país fértil, criativo e inovador para o empreendedor que busca oportunidades de trabalhar com propósito e ser financeiramente sustentável.

Uma pesquisa realizada pela LCA Consultores, a partir de microdados da PNAD Contínua e divulgada pelo IBGE em 2018, aponta que 14,8 milhões de brasileiros vivem na extrema pobreza. Isso representa um aumento de 11,2 % entre os anos de 2016 e 2017. No total, equivale a 7,2% da população em situação de miséria e aponta o avanço da extrema pobreza como retrocesso decorrente da recessão econômica que o País enfrenta atualmente (VILLAS BÔAS, 2018).

Igualmente importantes, os dados da Global Forest Watch, atualizados pela University of Maryland nos Estados Unidos, mostram que o Brasil liderou a lista de países do mundo com maior perda de floresta primária em 2018. Práticas como exploração ilegal da madeira e incêndios (muitos deles provocados intencionalmente) são os principais fatores para explicar este desmatamento de 1,3 milhão de hectares de floresta (MCGRATH, 2019).

Por outro lado, vale destacar parte das ações da ONU para promover a Agenda 2030 nos países em desenvolvimento como, por exemplo, o programa de aceleração global Accelerate 2030. Segundo Accelerate2030 (2019), os ODS são metas ambiciosas que exigem um plano ambicioso para alcançá-las, ou melhor, as soluções para os desafios dos ODS já existem e são encontrados nas inovações produzidas pelos negócios de impacto. Afirma que está nascendo um novo paradigma de práticas de negócios sustentáveis.

Iniciado em 2016 pelo Impact Hub e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Accelerate2030 acontece em 16 países em desenvolvimento de cinco continentes diferentes: Indonésia, Malásia, Filipinas, Camboja, Brasil, Colômbia, Venezuela, Costa Rica, México, São Salvador, África do Sul, Zimbábue, Nigéria, Turquia, Sérvia e Armênia. Tem como objetivo escalar globalmente negócios que estejam em fase de crescimento e alinhados com no mínimo um ODS (ACCELERATE2030, 2019).

De acordo com Pipe.Social (2019), o 2º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental registra 1.002 negócios de impacto socioambiental com atuação no Brasil e espalhados nas regiões Sudeste (62%), Sul (14%), Nordeste (11%), Norte (7%) e Centro-Oeste (5%). O mapeamento considera negócios de impacto alinhados a um ou mais objetivos dos 17 ODS da Agenda 2030 e com a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil.

Além disso, Brito (2018) indica que, de acordo com uma pesquisa realizada pela Ande Brasil em parceria com a Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP), foram alocados cerca de 1,3 bilhão de dólares em investimentos de impacto na América Latina entre 2014 e 2015, sendo que foi o Brasil o segundo maior mercado a receber o investimento.

O Brasil passa a ser considerado um ótimo cenário de soluções e inovações para problemas socioambientais. Nos últimos anos, como uma nova fonte de negócios e investimento de impacto, atrai a atenção de investidores e atores estrangeiros (PIPE.SOCIAL, 2019). Assim, com a terceira edição em andamento, o Accelerate2030 já apresentou negócios de impacto brasileiros como finalistas do programa em duas edições diferentes.

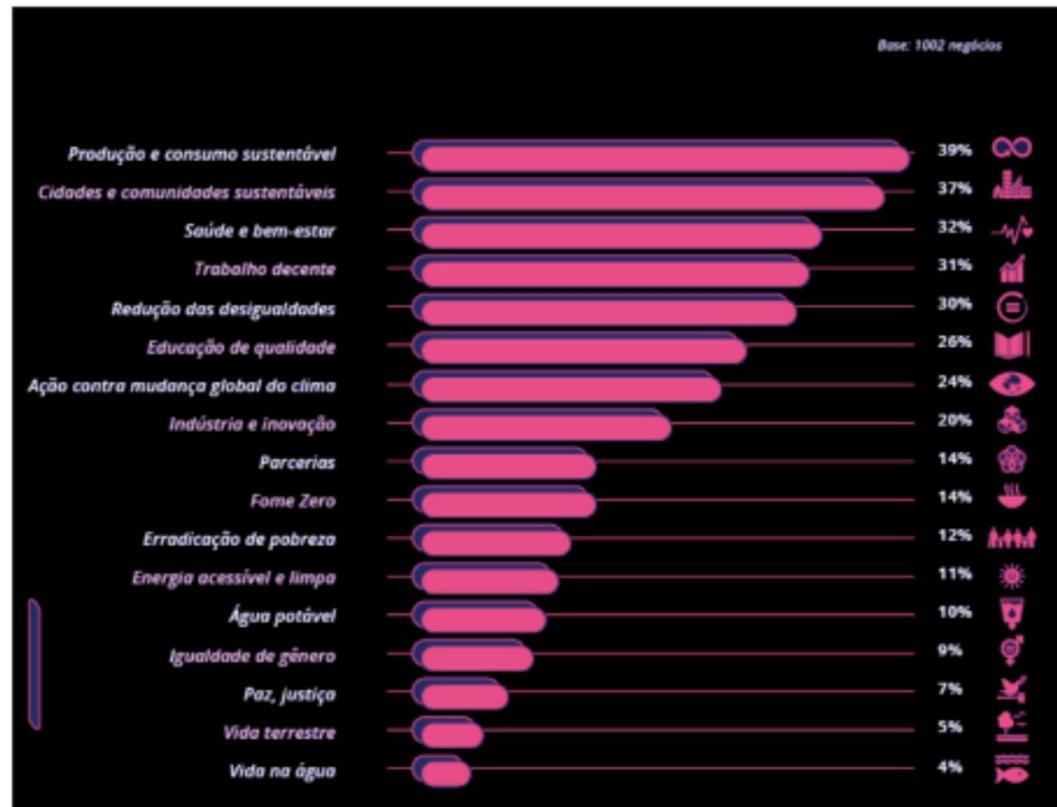
Entre esses finalistas, em 2018 e segundo o PNUD (2018), encontra-se o negócio de impacto Movva, antiga MGov. Atuante no mercado desde 2012, inicialmente, o trabalho da Movva era medir a eficiência de um programa de distribuição de leite para 150 mil famílias potiguaras, assim como garantir a comunicação da Secretaria de Planejamento e Finanças do Rio Grande do Norte e do cidadão potiguar.

No presente momento, opera com a prevenção de inadimplência e formação de hábitos financeiros saudáveis, engajamento educacional e também com sustentabilidade, cul-

tura organizacional, entre outros (PNUD, 2018). Segundo Pipe.Social (2018), a Movva faz parte do 2º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental, tem clientes em mais de 1.000 municípios brasileiros e seus produtos são voltados ao desenvolvimento social.

Mostra PNUD (2018) que a empresa atua com os ODS 4 (educação de qualidade), ODS 10 (redução da desigualdade social) e ODS 12 (consumo e produção responsáveis). Nos ODS presentes como missão socioambiental dos negócios de impacto no Brasil, segundo a imagem abaixo, tais ODS correspondem a 39% (ODS 12), 30% (ODS 10) e 26% (ODS 4) entre o total mapeado:

IMAGEM 1 – ODS utilizados nos negócios de impacto.



Fonte: Pipe.Social, 2019

Para trabalhar com tais ODS a Movva criou os Nudgetbots, são robzinhos que dialogam com pessoas através de simuladores de conversas e lembretes para gerar mudança comportamental e formação de bons hábitos. Os Nudgetbots são inspirados na teoria desenvolvida por Richard Thaler, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 2017 (MOVVA, 2019).

Em resumo, o economista Richard Thaler foi um dos primeiros estudiosos a unir economia à psicologia. Afirma que os humanos não são sempre racionais e tomam decisões de acordo com questões subjetivas e culturais, ou seja, estímulos influenciam a decisão

de um consumidor. Tal teoria é uma nítida crítica à rígida previsibilidade da tomada de decisão na teoria clássica econômica (FRABASILE, 2017).

Por acreditar na funcionalidade desses estímulos, em 2015 a Movva iniciou a atuação internacional. Desde então opera em outros países como EUA, Costa do Marfim, República Dominicana e Alemanha. Com mais de 800 mil pessoas impactadas, consequentemente, a startup tem o impacto social e a metodologia do negócio validados por duas renomadas universidades internacionais, a partir da amostra com 15 mil e 19 mil usuários respectivamente (MOVVA, 2019):

TABELA 2 – Avaliação da metodologia e do impacto Movva.

INSTITUIÇÃO	IMPACTO SOCIAL	ROI(POR REAL INVESTIDO)
University of Zurich	Inadimplência: ↓ 5%	R\$ 5,89
Stanford University	Taxa de repetência: ↓ 33% Participação escolar: ↑ 15% Proficiência em matemática: ↑ em 1/4	R\$ 12,44

Fonte: Movva (2019)

Para ilustrar, de acordo com um dos fundadores da Movva, Guilherme Lichand, pesquisas sobre psicologia da pobreza explicam como influências do ambiente de escassez afetam a memória, o controle de impulsividade e a atenção do indivíduo. Pensando na população pobre, a rotina de mais horas de trabalho, dificuldades financeiras, entre outros fatores, tomam a atenção que os pais poderiam direcionar para o acompanhamento escolar do filho (JACOMINO, 2018).

Outro fator nas escolas públicas é que muitas vezes os pais medem a educação apenas pelo avanço de escolaridade que eles ou até mesmo a sua geração passada não tiveram acesso. Ao envolver de maneira mais ativa os pais na educação dos filhos, por exemplo, aumenta a eficiência do ensino para o aluno e economia para o governo em vários pontos, como a queda da taxa de repetência. Para promover esse engajamento educacional e outros produtos, o impacto social da Movva é promover tecnologia certa para a mudança comportamental positiva (JACOMINO, 2018).

Segundo Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013), enquanto na empresa tradicional o valor monetário determina os resultados das suas atividades, para avaliar os resultados das atividades da empresa social é necessário medir o impacto social produzido. Em resumo e a para PNUD (2018), a Movva, como negócio social, entende que a única maneira de ampliar a receita da startup é também ampliar o número de pessoas beneficiadas. Com o intuito de melhorar seus indicadores de prevenção de inadimplência e aumentar a aprendizagem dos alunos da rede pública, cita que para o impacto ser sustentável é necessário uma lógica de mercado.

Como resultado, ao atender demandas do setor privado e público com soluções que utilizam inteligência artificial (AI), a Movva recebeu vários prêmios, entre eles: reconhecida pela *MIT Technology Review* como iniciativa social mais inovadora do Brasil, dentre as lideradas por brasileiros com menos de 35 anos em 2014; reconhecida entre as *startups* brasileiras de impacto mais atrativas, *100 Startups to Watch*, em 2018 pela parceria das revistas *Pequenas Empresas & Grandes Negócios* e *Época Negócios* (MOVVA, 2019).

Como destaque, mostra Pipe.Social (2019), a área da educação é a que mais cresce no uso de AI em negócios de impacto. Atualmente, representa 44% entre as soluções que aplicam AI. Pode-se analisar que no mapeamento a Movva está entre os 9% dos negócios mapeados em fase de escala, os 76% formalizados, os 26% com cinco anos ou mais de existência, e os 26% que utilizam inteligência artificial.

Entre os negócios mapeados, 50% já buscaram oportunidades de aceleração e incubação, a saber, o uso de tecnologia na resolução de problemas socioambientais nos negócios de impacto aumenta suas oportunidades de atrair mais investimentos, capacidade de resolver e escalar soluções para problemas socioambientais cada vez mais complexos e, assim, receber mais chances de aceleração (PIPE.SOCIAL, 2019).

Assim, os negócios de impacto integram os pequenos negócios do País que representam 9% do total de empresas, 52% dos postos de trabalho e 27% do PIB brasileiro, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Para Célio, gerente do Sebrae, na comparação com outros países o Brasil recebe um nível de investimento em negócios sociais abaixo do potencial empreendedor, ou seja, o mercado brasileiro é imenso e carece de mais investimento de impacto (BRITO, 2018).

Da mesma forma, vale destacar alguns dos avanços da área de finanças e negócios de impacto. Com o intuito de incentivar a capacidade de fomentar mais soluções de impacto, o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto proporcionou formação básica sobre o tema para 56 incubadoras e aceleradoras de 17 estados no País. Esse programa inédito foi desenvolvido pelo ICE, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e o Sebrae (PIPE.SOCIAL, 2019).

Aliás, o ICE formou recentemente a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto com 15 recomendações para o avanço da área. Também se apresenta como representante brasileira na rede global formada por 18 países que atuam por políticas de desenvolvimento do setor (BRITO, 2018).

Assim como a Estratégia Nacional de Investimentos de Impacto e Negócios de Impacto (Enimpacto) objetiva em dez anos alavancar o desenvolvimento do setor e promover iniciativas de inclusão deste tipo de negócio na cadeia de valor das empresas. Para isso,

compõe um grupo de trabalho com representantes de sete ministérios brasileiros, organizações como PNUD, Sebrae e potenciais financiadores como o BNDES, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, entre outros (BRITO, 2018).

Por parte da legislação, tem a flexibilização da criação ou divulgação de novos mecanismos e atores do campo, por exemplo, do projeto de lei sobre a Regulamentação dos Negócios de Impacto Socioambiental e outro sobre a Regulamentação dos Contratos de Impacto Social, os dois em tramitação. E também a lei sobre Regulamentação dos Fundos Patrimoniais sancionada em janeiro de 2019 (PIPE.SOCIAL, 2019).

Para finalizar, segundo a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto com apoio do ICE e Impactix, as alternativas de investimento de impacto no setor são (PIPE.SOCIAL, 2019):

- Fundo de Impacto: Investimento em Participações (FIP) e Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDIC);
- Investimento direto via redes de plataformas: empréstimos, financiamentos coletivos (*crowdequity* e *crowdlending*) e investimento anjo (*equity*);
- Título de renda fixa: securitização de recebíveis e Contratos de Impacto Social.;
- Oferta de produtos de impacto via distribuidoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa consegue identificar que a construção do termo desenvolvimento sustentável começou a partir da percepção de que os recursos naturais não são finitos e a atividade humana é a principal ameaça ao meio ambiente. As primeiras conferências resultaram em políticas voltadas para interferir diretamente na atividade fim do ser humano sobre o meio ambiente. Porém, após diversas discussões e aumento da participação do número de atores, constata-se que as desigualdades e a falta de acesso básico a fatores essenciais para uma vida digna são determinantes para preservação do meio ambiente. Tais fatores essenciais estão representados nos 17 ODS e metas da Agenda 2030.

Por outro lado, ao explorar os diversos conceitos do que é um negócio social, há dois pontos comuns para a maioria: (1) o objetivo de resolver ou minimizar um problema social ou ambiental e (2) ser autossustentável financeiramente para garantir sua continuidade e assim gerar mais impacto positivo. Se no mundo o conceito do negócio social diverge em relação ao destino do lucro, formato do empreendimento e público-alvo,

pode-se dizer que as diferentes abordagens adotadas pelas instituições brasileiras são reflexos disso.

De acordo com o estudo de caso realizado, os dados do 2º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental e os demais autores, pode-se afirmar que no intuito de resolver ou minimizar um problema social os negócios de impacto atuam com as amplas metas e objetivos da Agenda 2030. O programa de aceleração Accelerate2030 mostra que é uma nova alternativa de negócios para enfrentar os problemas dos países em desenvolvimento. O Brasil é um bom exemplo entre esses países, pois tem bons negócios de impacto presentes na duas edições lançadas e no mapeamento apresentado.

Entretanto, no Brasil, o conceito e o ecossistema dos negócios de impacto estão em fase de consolidação, já que a Carta de Princípios para Negócios de Impacto foi publicada em 2015, enquanto o primeiro mapeamento de negócios de impacto pela Pipe. Social foi publicado em 2017 e o segundo em 2019. Em particular, ao longo da pesquisa o mesmo empreendimento aparece como negócio social, negócio de impacto e negócio sustentável. A intenção é mostrar como a atuação desses empreendimentos, por ser nova, ainda não tem definição rígida e clara no mercado.

A análise é realizada a partir de um caso de sucesso brasileiro. O negócio de impacto Movva opera com três ODS, seus serviços e produtos geram impacto social mensurável, lucratividade, inovação social, escala internacional e premiações. Por estar na fase de escala, o negócio representa, em relação a parâmetro, a minoria dos negócios de impacto brasileiros. Por outro lado, é um exemplo para refletir sobre as possibilidades de crescimento e benefícios que uma empresa social pode trazer para a sociedade e para o mercado.

No âmbito acadêmico, a discussão sobre desenvolvimento sustentável é tema de pesquisa em muitos artigos e livros. Já a discussão sobre os conceitos de negócios sociais tem menos material disponível. Por outro lado, a atuação dos negócios sociais aparece bem mais em matérias de jornais, editais de iniciativas para desenvolver o setor e até mesmo sites. Logo, é evidente a necessidade de incentivar a pesquisa na área e acompanhar a inovação que esses negócios proporcionam aos problemas sociais e ambientais.

E até melhor, por esta pesquisa indicar o Brasil como segundo destino do investimento de impacto na América Latina e ações para aumentar o acesso dos negócios a programas de aceleração e incubação, regulamentação do setor e alternativas para o investimento de impacto, será interessante ter mais pesquisas sobre modelos de negócios, mensuração do impacto, desafios do setor, parceria com o setor público e grandes empresas, entre outros. O 2º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental é uma rica fonte de dados para entender o setor e, por exemplo, seus avanços e dificuldades.

REFERÊNCIAS

ACCELERATE2030. **Programa Accelerate2030 Brasil**, 2019. Edital. Disponível em: <https://brazil.accelerate2030.net/wp-content/uploads/sites/21/2019/04/edital_accelerate2030_brazil.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2019.

ALVES, J. E. D. Os 70 anos da ONU e a agenda global para o segundo quinquênio (2015-25 030) do século XXI. **Revista Brasileira de Estudos de População**, RJ, v. 32, n. 3, p. 587- 98, 2015.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Negócios Sociais Sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Peirópolis, 2006.

BARBOSA, G. S. O Desafio do Desenvolvimento Sustentável. **Revista Visões**, 4ª edição, v. 1, n. 4, 2008.

BARKI, E. O mercado da base da pirâmide. In: BARKI, E. et al. (org.). **Negócios de Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013, p. 20-40.

BARKI, E.; COMINI, G.; AGUIAR, L. O novo campo dos Negócios com Impacto Social. In: BARKI, E. et al. (org.). **Negócios de Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013, p. 41-64.

BEZERRA, P. R. C.; FERREIRA, J. G. Negócios de Impacto Social e Desenvolvimento Sustentável: Mapeamento e Caracterização dos Empreendimentos Sociais Potiguares. **Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, p. 1043-1052. 2018.

BORGES, C. et al. Empreendedorismo Sustentável: Proposição de uma Tipologia e Sugestões de Pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 77-100, 2013.

BRITO, D. Empreendedorismo de impacto social cresce no Brasil. **Agência Brasil**, 16 jul. 2018. Geral. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-7/empreendedorismo-de-impacto-social-cresce-no-brasil>>. Acesso em: 6 mar. 2019.

BRÜSEKE, F. J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, C. et al. (org.). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**.

INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação do Brasil, Recife, 1994, p. 262. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso>.

edu.ar/Brasil/dipes-fundaj/uploads/20121129023744/cavalcanti1.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

CARVALHO, F. T. **A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável da ONU e seus atores:** o impacto do desenvolvimento sustentável nas relações internacionais. Disponível em: <http://www.academia.edu/34664468/A_AGENDA_2030_PARA_O_DESENVOLVIMENTO_SUSTENT%C3%81VEL_DA_ONU_E_SEUS_ATORES_O_IMPACTO_DO_DESENVOLVIMENTO_SUSTENT%C3%81VEL_NAS_RELAC%C3%87%C3%95ES_INTERNACIONAIS>. Acesso em: 2 ago. 2018.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Revista Paranaense do Desenvolvimento**, v. 102, p. 103-113, 2012.

FRABASILE, D. Entenda a teoria que deu a Richard Thaler o Nobel de Economia. **Época Negócios**, 12 out. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/10/entenda-teoria-que-deu-richard-thaler-o-nobel-de-economia.html>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**, abr. 2015. Arquivo PDF. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2018.

JACOMINO, D. Como a pobreza afeta a tomada de decisões. **SWI swissinfo.ch**, 12 mar. 2018. Disponível em: <https://www.swissinfo.ch/por/economia/ajuda-na-escola_como-a-pobreza-afeta-a-tomada-de-decis%C3%B5es/43894346>. Acesso em: 3 jun. 2019.

LAM, F. O que são negócios sustentáveis. In: ROCHA, M. T.; DORRESTEIJN, H.; GONTIJO, M. J. (orgs.). **Empreendedorismo em negócios sustentáveis – Plano de Negócios como ferramenta para o desenvolvimento**. São Paulo: Petrópolis; Brasília DF: IFB-Instituto Internacional do Brasil, 2005, p. 21-32.

MCGRATH, M. Brasil liderou desmatamento de florestas primárias no mundo em 2018, mostra relatório. **BBC News Brasil**, 25 abr. 2019. Meio Ambiente. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-48046107>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MIBIELLI DE CARVALHO, P.; BARCELLOS, F. C. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) – uma avaliação crítica. **Sustentabilidade em Debate**, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2014.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (Brasil). **AGENDA 21**, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21>>. Acesso em: 3 set. 2018.

MOVVA. **Movva. Tech**, © 2019. Início. Disponível em: <<https://movva.tech/>>. Acesso em: 18 maio. 2019.

MOVVA. **Movva. Tech**, © 2019. Quem Somos. Disponível em: <<https://movva.tech/quem-somos/>>. Acesso em: 18 maio. 2019.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Transformando nosso mundo:** a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Arquivo PDF. Agenda 2030. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 out. 2015a. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em 23 maio 2018.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. PNUD explica transição dos Objetivos do Milênio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas**, 8 dez. 2015b. Notícias do Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pnud-explica-transicao-dos-objetivos-do-milenio-aos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em: 3 abr. 2018.

NOVAES, W. Eco-92: Avanços e Interrogações. **Estudos Avançados**, v. 6, n. 15, p. 79-93, 1992.

OLIVEIRA, L. D. Da Eco-92 à Rio + 20: uma breve avaliação de duas décadas. **Boletim Campineiro de Geografia**, v. 2, n. 3, p. 479-499, 2012.

OLIVEIRA FILHO, G. R.; KIYAMA, R. S.; COMINI, G. Os desafios de mensurar o impacto social. In: BARKI, E. et al. (org.). **Negócios de Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013, p. 211-235.

PIPE.SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental**, Edição 2019. Arquivo PDF (download). Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2019>>. Acesso em 21 mar. 2019.

PIPE.SOCIAL. **MGov Brasil**, c2018. Disponível em: <<https://pipe.social/startup/267/perfil>>. Acesso em: 14 maio. 2019.

PNUD. Empresa brasileira é finalista no Accelerate2030. **UNDP-PNUD Brasil**, 30 out. 2018. Notícias. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2018/empresa-brasileira-e-finalista-no-accelerate-2030.html>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 65-92, 2012.

SILVA, E. R. A. Os objetivos do desenvolvimento sustentável e os desafios da nação. **Desafios da Nação: artigos de apoio**, v. 2, cap. 35, p. 659- 678, 2018.

SILVA, E. R. A.; PELIANO, A. M.; CHAVES, J. V. (coords.). AGENDA 2030 – ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **IPEA**, Brasília, 31 dez. 2018. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33895&Itemid=433>. Acesso em: 9 jan. 2018.

UNITED NATIONS. **The Millennium Development Goals Report 2015**. New York, 6 jul. 2015. Multimedia Library, Publications. PDF File. Disponível em: <<https://www.un.org/development/desa/publications/mdg-report-2015.html>>. Acesso em: 3 abr. 2018.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS (DESA). **Report of the World Commission on Environment and Development**. Date last posted: 16 December 1999. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>>. Acesso em: 8 mai. 2018.

VILLAS BÔAS, B. Pobreza extrema aumenta 11% e atinge 14,8 milhões de pessoas. **Valor Econômico**, 14 abr. 2018. Brasil. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5446455/pobreza-extrema-aumenta-11-e-atinge-148-milhoes-de-pessoas>>. Acesso em: 12 abr. 2019.



AVALIADORES 6ª EDIÇÃO

Agradecemos aos avaliadores da 6ª Edição do Prêmio Academia ICE.

PROFESSORES

- Acilon Baptista Cavalcante.
- Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos
- Ana Lucia Janseen
- Ana Luiza Terra Costa Mathias
- Claudia de Salles Stadtlober
- Cleverson Renan da Cunha
- Daielly Melina Nassif Mantovani
- Debora Bobsin
- Dioniso de Souza Sampaio
- Edson Sadao Iizuka
- Franciane Freitas Silveira
- Geraldino Carneiro de Araújo
- Graziela Dias Alperstedt
- Ismael Rocha
- João Geraldo Cardoso Campos
- Jose Augusto Lacerda Fernandes
- José Milton de Sousa Filho
- Juliana R. Penna De Zagottis
- Juliana Vilhena
- Karin B Srougi
- Laly Mansur
- Luiza Teixeira
- Marcus Nakagawa
- Maria Flávia Bastos
- Mauricio Prado
- Mauricio Turra Ponte
- Nelson Destro Fragoso
- Patricia Mendonca
- Paula Esteban do Valle Jardim

ESPECIALISTAS DO CAMPO

- Laly Mansur
- Juliana R. Penna De Zagottis
- Mauricio Prado (Plano CDE)
- Juliana Vilhena (Fundo Vale)
- Karin B Srougi (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



