

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**Relatório Final PIBIC**

Mapeamento dos desafios encontrados pelos negócios sociais no Brasil

*Campo de estudos de Empreendedorismo*

Orientador Prof. Edgard Barki

Pesquisadora aluna Rafaella Baraldo Paráboli Silva

SÃO PAULO - SP

2013

## Índice

<b>1. Introdução e Objetivos</b> .....	<b>5</b>
1.1. Apresentação do tema e sua relevância.....	5
1.2. Objetivos da pesquisa .....	6
1.3. Estrutura do documento.....	7
<b>2. Referencial teórico</b> .....	<b>8</b>
2.1. Introdução .....	8
2.2. Mercado da Base da Pirâmide (BoP) .....	8
2.3. BoP – contexto Brasil.....	10
2.4. Negócios com a base da pirâmide .....	12
2.5. Valor Compartilhado.....	14
2.6. Negócios Sociais.....	16
2.6.1. Introdução .....	16
2.6.1. Definições.....	17
2.6.1.1. Diferenças entre os termos RSE, empreendedorismo privado e negócios sociais	18
2.6.2. Vertentes teóricas.....	18
2.6.3. Negócios sociais no Brasil.....	22
2.7. Conclusão da Revisão Teórica .....	28
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Análise de Resultados</b> .....	<b>32</b>
<b>5. Considerações Finais</b> .....	<b>45</b>
5.1. Introdução .....	45
5.2. Conclusões .....	45
5.3. Limitações.....	46
5.4. Pesquisas futuras.....	47
<b>Anexos</b> .....	<b>48</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>50</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução do Índice de Gini .....	5
Figura 2 – A pirâmide da renda global .....	9
Figura 3 - Mapeamento dos negócios sociais no Brasil por região .....	23
Figura 4 – Faturamento anual em R\$ (excluindo doações) – Critério BNDS .....	23
Figura 5 – Setor de Atuação dos negócios sociais .....	25
Figura 6 - Ano de fundação em números absolutos.....	26
Figura 7 - Natureza da atividade dos negócios sociais mapeados no Brasil.....	27
Figura 8 - Produtos ou serviços oferecidos.....	28
Figura 9 - Fases do negócio .....	36
Figura 10 - Mapeamento de desafios por fase .....	36

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Renda familiar por classes econômicas .....	11
Tabela 2 - Expectativa de crescimento financeiro nos próximos 3 anos .....	24
Tabela 3– Principal impacto social que atingem .....	27
Tabela 4 – Entrevistas em Profundidade realizadas .....	30

## Resumo

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo mapear e descrever os principais desafios encontrados atualmente pelos empreendedores de negócios sociais no Brasil. A atual conjuntura social e econômica mundial foi favorável ao desenvolvimento do conceito de negócios sociais. Negócios sociais são negócios que buscam por meio de mecanismos de mercado impactar positivamente um problema social. As duas principais correntes teóricas do tema discorrem a respeito da distribuição ou não distribuição de dividendos no setor.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi a qualitativa exploratória de abordagem direta. Para isto foi realizado primeiramente um extenso estudo do referencial teórico disponível sobre o tema e posteriormente entrevistas em profundidade com uma amostra de 13 empreendedores sociais brasileiros.

Os resultados obtidos das entrevistas em profundidade expõem os principais desafios destacados pelos empreendedores e as respectivas fases em que estes desafios estão mais propensos a ocorrerem. O desafio mais recorrente foi o recrutamento de pessoas e formação de equipe. Outro desafio muito importante para o negócio é o desafio de expansão do negócio.

Por fim, conclui-se que a gestão dos aspectos sociais e financeiros torna-se cada vez mais desafiadora à medida em que há uma dicotomia de interesses entre o negócio social e os clientes. Nesta situação, o mercado exige a maior bandeira verde ou social e o menor custo. Tal situação implica que a gestão do negócio equilibre os valores do negócio e a sustentabilidade financeira do mesmo, sem deixar de observar a sustentabilidade competitiva da empresa no mercado.

Neste sentido, pode-se concluir que o desafio de compatibilizar os valores da empresa e a sua competitividade perante o mercado é essencial na medida em que a competitividade da empresa muitas vezes representa o potencial da dela obter um crescimento em larga escala e assim, obter um impacto social ainda maior (de acordo com a definição e propósito dos negócios sociais).

## **Abstract**

The main objective of this research is to map and describe the major challenges faced by social business entrepreneurs in Brazil. The present global social and economic conjuncture was favorable to the development of the social business concept. Social businesses are those business that use market mechanisms to cause positive impact to a social problem. The two main theoretical currents disrespect the distribution or not of dividends in these businesses.

The methodology used for the development of this research was the explorative and qualitative with a direct approach. An extensive research of the available theoretical basis on the subject and 13 interviews in depth with Brazilian social entrepreneurs were accomplished.

The results of the in depth interviews expose the main challenges for the entrepreneurs and the respective phases where these challenges are more inclined to occur. The most recurrent challenge was the recruitment of people and development of a team. Another very important challenge was the expansion of the business.

Finally, it is concluded that the management of the social and financial aspects becomes challenging, owing to the dichotomy of interests between the social business and the customers. In these cases, the market demands biggest green or social flag and the lesser cost. Such situation implies that the management of the business balances the values of the business and the financial sustainability of the same, while observing the competitive sustainability of the organization in the market.

Therefore, the challenge to make compatible the values of the company and its competitiveness in the market is essential insofar as the competitiveness of the company many times represents its potential to obtain scale, and as a result, have an even greater social impact.

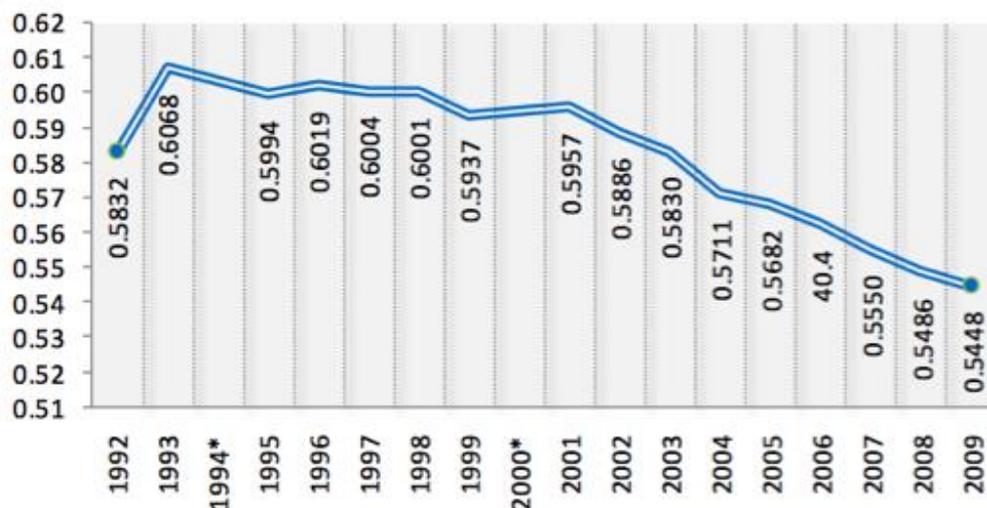
# 1. Introdução e Objetivos

## 1.1. Apresentação do tema e sua relevância

Os países emergentes são alvo de muita atenção e investimentos nos últimos anos. Dentre os países emergentes ficou famoso o acrônimo BRIC para definir quatro países com alto potencial de crescimento: Brasil, Rússia, Índia e China. Esses países são reconhecidos também pelos altos índices de pobreza e de necessidades sociais. Dos quatro países, o Brasil é o que possui o maior nível de concentração de renda medido pelo índice Gini.

Nos últimos anos, o Brasil vem diminuindo este gap entre ricos e pobres. Após 30 anos de alta desigualdade inercial, o Gini começa a cair em 2001, chegando a 0,5448 em 2009. De maneira geral, 2009, assim como a década até agora vista como um todo, destaca-se menos pelo crescimento de renda generalizado para todos os estratos da população do que pela redução da desigualdade observada, conforme a Figura 1 ilustra para o caso do índice de Gini (NERI, 2012).

**Figura 1 – Evolução do Índice de Gini**



Fonte 1: CPS/FGV a partir dos microdados da PNAD/IBGE

Em meio à desigualdade social, pobreza e índices de desenvolvimento humano baixíssimos, alguns autores acreditam que a forma de fazer negócios sugerida pelo capitalismo tradicional deve ser questionada (ex: Yunus, 2010; Prahalad, 2005).

Neste sentido, faz-se necessário redescobrir o universo dos negócios e estruturar uma nova forma de fazer negócios, adequada ao mercado tal qual ele é. O desafio passa a ser investir para atender necessidades não atendidas e balancear rentabilidade e impacto social. Em resposta a este desafio, destacam-se os negócios sociais. O termo negócios sociais surge com Muuhammed Yunus, em que ele define como sendo uma empresa com o objetivo de criar um impacto social e não voltada para a geração de retornos financeiros aos acionistas, com o potencial de causar mudanças sociais efetivas (YUNUS, 2007). Dessa forma, os negócios sociais são conhecidos como organizações que, por meio da sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado. Se para Yunus (2007) os negócios sociais não deveriam oferecer retornos aos acionistas, em algumas vertentes teóricas, os retornos financeiros deveriam ser páreos aos de empresas tradicionais (CHU, 2007).

O campo de estudos de negócios sociais é relativamente recente e, por este motivo, não reúne um referencial teórico muito extenso além de não apresentar um consenso a respeito de sua definição exata.

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é mapear e descrever os principais desafios encontrados por estes empreendimentos sociais no Brasil. Para atingir este objetivo principal, alguns objetivos intermediários são:

- Mapear empreendimentos sociais que estejam em estágios de vida distintos.
- Descrever em que medida estes desafios influenciam a expansão de empreendimentos sociais e criação de novos empreendimentos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser utilizados pelos atuais e futuros empreendedores sociais na medida em que poderá alertar os mesmos a respeito de problemas e desafios frequentemente enfrentados pelos empreendimentos sociais e, principalmente, auxiliar os vários atores envolvidos no campo dos negócios sociais, tais como empreendedores, futuros empreendedores, investidores e aceleradores de negócios sociais, em seus planejamentos e decisões.

### **1.3. Estrutura do documento**

Este documento é composto por cinco seções. Esta primeira seção descreve brevemente a relevância do assunto e os objetivos desta pesquisa. A segunda contempla o referencial teórico sobre negócios sociais. A terceira seção descreve a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. A quarta apresenta as análises dos resultados e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais da pesquisa.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Introdução**

O principal objetivo desta pesquisa é mapear e descrever os principais desafios encontrados por estes empreendimentos sociais no Brasil. Para isto, foi elaborado um referencial teórico que visa apresentar o atual contexto dos negócios sociais, nos aspectos acadêmicos e práticos no Brasil. Este referencial teórico é composto por quatro seções. Na primeira seção descrevemos o mercado da Base da Pirâmide em aspectos gerais. A segunda aborda o mercado da Base da Pirâmide no contexto brasileiro. A terceira seção aborda as possibilidades de negócios com o mercado da Base da Pirâmide bem como sua magnitude. A quarta reflete o conceito de *shared value* e sua relação com negócios sociais. Na quinta seção apresentamos as diversas perspectivas e abordagens conceituais de negócios sociais. Por fim, apresentamos um panorama geral a respeito dos empreendimentos sociais no Brasil.

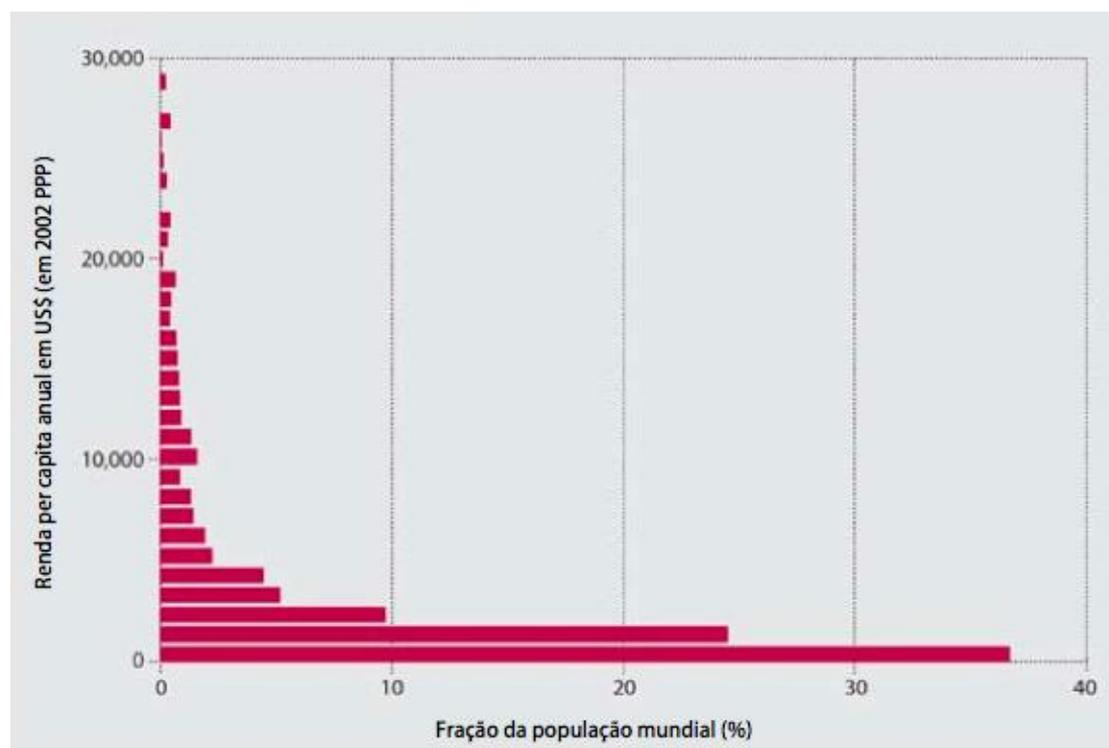
### **2.2. Mercado da Base da Pirâmide (BoP)**

As definições do mercado da Base da Pirâmide (BoP) são diversas. Autores como Prahalad e Hart a definem como sendo composta por pessoas que vivem com menos de US\$ 2 por dia, considerando-se o a paridade do poder de compra(PPP) (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2005). Ainda mais especificamente, autores como Reddy e Minoiu diferenciam a extrema pobreza da pobreza moderada, sendo aquela composta por pessoas que vivem com menos de US\$ 1 por dia, e estas compostas pelas que vivem com menos de US\$ 2 por dia (REDDY; MINOIU, 2007). A definição de mercado da Base da Pirâmide mais abrangente é a fornecida pelo PNUD em 2008, classificando-a como pessoas que vivem com menos de US 8 por dia.

Neste sentido, aproximadamente 4 bilhões de pessoas de baixa renda constituem a base da pirâmide econômica. Novas medidas empíricas sobre seu comportamento como consumidores e seu poder de compra agregado sugerem oportunidades significantes para que as abordagens de mercado atendam de forma adequada suas necessidades, aumento da produtividade e renda, e assim inseri-los na

economia formal (Hammond et al, 2007). A Figura 2 representa justamente a distribuição global de renda, a qual tende fortemente para os segmentos de baixa renda. Na base da pirâmide, pode-se observar a expressividade dos 4 bilhões de pessoas que vivem com menos de U\$ 8 por dia.(PNUD, 2008)

**Figura 2 – A pirâmide da renda global**



Fonte – PNUD, 2008. Estratégias para fazer negócios com os pobres. Pg. 18

Especificamente, o contexto da miséria atual configura-se de forma que dos 7 bilhões de habitantes no mundo, cerca de 2,6 bilhões vivem com menos de US\$ 2 por dia. Mais de um bilhão não têm acesso à água encanada, 1,6 bilhões não têm eletricidade, e 5,4 bilhões não têm acesso à internet (PNUD, 2008). Ademais, a lacuna entre os ricos e pobres está crescendo. De acordo com a ONU, os 20% mais ricos contabilizaram aproximadamente 70% de toda renda de 1960. Em 2000, esta porcentagem aumentou para 85% (PRAHALAD, 2005).

A miséria é multidimensional. No seu cerne está a falta de oportunidade – ou, nas palavras do economista indiano Amartya Sen, a falta de capacidade de escolher uma vida da qual “tenham uma razão para valorizar” (SEN, 2000). As causas dessa falta de oportunidade não são apenas a falta de recursos, mas também a falta de capacidade para utilizar os mesmos. Saúde precária, falta de conhecimento e

habilidade, discriminação e exclusão social e acesso limitado à infraestrutura podem impedir as pessoas de converteres recursos em oportunidades (PNUD, 2008).

### **2.3. BoP – contexto Brasil**

O Brasil é composto por uma população de 196,7 milhões de habitantes<sup>1</sup>. Em 2012, apresentou um PIB de 4,403 trilhões de reais<sup>2</sup> e mantém a posição de sexta maior economia do mundo. Além disso, vale ressaltar a participação e influencia política do país por fazer parte dos BRIC. Apesar do sucesso econômico, o Brasil ainda apresenta indicadores sociais negativos como o IDH, que o coloca na 85º posição no ranking com 0,730<sup>3</sup>.

Na história do Brasil pode-se observar um país de população predominantemente de baixa renda, na qual a distribuição de renda e a desigualdade socioeconômica ainda são um problema latente. Desde a época colonial e escravocrata, seguindo até os dias atuais, a forte concentração da riqueza, assim como a persistência da desigualdade social são os elementos mais presentes na historia nacional.

A desigualdade de renda no país vem caindo desde 2001. Entre 2001 e 2009, a renda per capita dos 10% mais ricos aumentou em 1,49% ao ano, enquanto a renda dos mais pobres cresceu a uma notável taxa de 6,79% ao ano. Nos demais Brics a desigualdade embora mais baixa, seguiu subindo (NERI, 2010). Ainda segundo Neri (2010), o país está prestes a atingir seu menor nível de desigualdade de renda desde os registros iniciados em 1960. Neste sentido, a porcentagem da população que vive com menos de 1,25 dólares por dia (PPC em dólares de 2005) passou de 17,2% para 6,1% no último século (Relatório de desenvolvimento humano 2013)<sup>4</sup>.

Um dos principais instrumentos para segmentação econômica utilizado pelo país é o Critério de Classificação Econômica Brasil. Esta classificação acontece por meio do levantamento de características domiciliares, às quais são atribuídos

---

<sup>1</sup> Disponível em World Bank <<http://data.worldbank.org/country/brazil>>

<sup>2</sup> Disponível em <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/03/130301\\_pib\\_brasil\\_ru.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/03/130301_pib_brasil_ru.shtml)>

<sup>3</sup> Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-mantem-85-posicao-no-ranking-do-idh-da-onu,1008677,0.htm>>

<sup>4</sup> Disponível em <<http://www.un.cv/files/HDR2013%20Report%20Portuguese.pdf>>

respectivos pontos que posteriormente serão somados para se chegar a uma correspondência entre as faixas de pontuação do critério, e assim, diferenciar a população<sup>5</sup>. Mediante este critério de segmentação o país é composto pelas classes econômicas A1, A2, B21, B2, C1, C2, D e E, as quais podem ser verificadas na Tabela 1.

**Tabela 1 - Renda familiar por classes econômicas**

Classe	Pontos	Renda média familiar (Valor Bruto em R\$)
		2010
A1	42 a 46	12.926
A2	35 a 41	8.418
B1	29 a 34	4.418
B2	23 a 28	2.565
C1	18 a 22	1.541
C2	14 a 17	1.024
D	8 a 13	714
E	0 a 7	477

Fonte – CCEB – Base LSE , 2012. Pg. 4

Entre os anos de 2003 e 2009, cerca de 29 milhões de pessoas ingressaram no segmento da nova classe média (classe C). Esta mesma classe socioeconômica é responsável por representar 50,5% da população brasileira, com 94,9 milhões de pessoas (NERI, 2010).

Por este motivo, é importante destacar a participação crescente da classe C no país. A mesma que atingia 37,56% da população brasileira em 2003, passa a 50,45% em 2009, ou 94,9 milhões de brasileiros. Este crescimento acumulado de 34,34% no período de seis anos, traduzido em termos de população, equivale a dizer que 29 milhões de brasileiros que não eram, passam a ser classe C nos últimos 5 anos (3,2 milhões só no último ano) (NERI, 2010).

Ademais, a classe C é dominante do ponto de vista econômico, pois concentra mais de 46,2% do poder de compra dos brasileiros em 2009 (45,7% em 2008) superando as classes AB estas com 44,1% do total de poder de compra (NERI, 2010).

<sup>5</sup> Disponível em <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=301>>

## 2.4. Negócios com a base da pirâmide

Além de necessidades não atendidas, o segmento da base da pirâmide acumula um potencial de consumo, produção, inovação e atividade empreendedores que é muito pouco aproveitado. Assim como as oportunidades de negócios com a BoP, os obstáculos e desafios também são inúmeros. Regiões periféricas como favelas e zonas rurais são ambientes de difícil acesso, com pouca ou inexistente infraestrutura essenciais para o mercado (PNUD, 2008). Por este motivo, esse segmento massivo de população global – juntamente com as diversas oportunidades de mercado – permaneceram largamente invisível ao setor corporativo durante muitos anos (PRAHALAD, 2005). Entregar necessidades não atendidas aos mercados da base da pirâmide é essencial para aumentar o bem estar, produtividade e renda – e habilitar pessoas de baixa renda a encontrarem suas saídas à pobreza. Incluir o mercado da BoP na economia formal deve ser a parte crítica de qualquer estratégia de geração de riqueza e crescimento inclusivo (Hammond et al, 2007).

O grande predomínio da miséria no mundo de hoje tem despertado a atenção não somente de agentes do governo ou de organizações não governamentais como também de empreendedores e agentes do setor privado. A exemplo disso podemos citar empresas que têm obtido sucesso ao fazerem negócios com este segmento, como a Smart Communications, uma companhia que oferece serviços de telefonia pré-paga principalmente para consumidores de baixa renda nas Filipinas, tornou-se a mais lucrativas das 5.000 corporações no país (PNUD, 2008).

Análises da BoP podem auxiliar os negócios e o governo a pensarem de forma mais criativa a respeito dos novos produtos e serviços que vão de encontro com as necessidades da BoP e sobre as oportunidades baseadas em técnicas de mercado para conquista-los (Hammond et al, 2007).

Segundo Prahalad (2005), a população de baixa renda nos nove países emergentes mais importantes do mundo, entre os quais a China, a Índia, o México, o Brasil e a Rússia, representa um mercado de US\$12,5 trilhões. Este montante é superior à renda conjunta de países como Alemanha, Itália, França, Japão e o Reino Unido, de modo que não se pode ignorar um mercado de tais proporções.

Os negócios para a base da pirâmide têm proliferado em países emergentes como Índia, México e Brasil. Setores econômicos como construção civil,

microcrédito, telecomunicações e turismo desenvolveram estratégias de negócios alinhadas às capacidades e demandas do público de baixa renda, ou seja, levando-se em conta a capacidade de pagamento das mesmas. Embora a geração de negócios para a BoP seja uma forma relevante de se gerar novas possibilidades de consumo, acesso, distribuição e empregos, estes negócios não necessariamente acontecem para causar uma mudança social de fato, mediante o público alvo.

Existem diferenças entre a abordagem baseada em técnicas de mercado (*Market-based approach*) para redução da pobreza e abordagens mais tradicionais. As abordagens tradicionais geralmente focam em pessoas muito pobres, e assumem que estes são incapazes de ajudar eles mesmos e, portanto precisam de caridade ou assistência pública. A abordagem baseada em técnicas de mercado parte do reconhecimento de que ser pobre não elimina o comércio e os processos mercadológicos: praticamente todos eles usam o dinheiro ou trabalho para abordar suas necessidades básicas. Esta abordagem busca soluções em novos produtos e novos modelos de negócios que podem prover bens e serviços a preços acessíveis (Hammond et al, 2007).

Neste sentido, o Relatório PNUD destaca que os negócios com os pobres podem ser rentáveis, e mais do que isso, podem estabelecer as bases de um crescimento de longo prazo por meio do desenvolvimento de novos mercados e inovações com uma demanda crescente por mão de obra e o fortalecimento das cadeias de valor (PNUD, 2008).

Segundo Hart e London (2011), incluir a população de baixa renda aos mercados consumidores envolve mudanças que vão além de somente customizar produtos voltados para as classes socioeconômicas mais altas, por custos menores. Envolve, sobretudo, a formação de uma cadeia de valor com parcerias que garantam bons negócios a um modelo de negócios mais sustentável. As empresas precisam quebrar paradigmas para poder explorar o mercado da Base da Pirâmide de forma mais eficaz. Uma das principais características dos mercados emergentes é justamente a grande quantidade de pessoas que se situam nas camadas mais pobres da população, o que torna a criação de bens e serviços para esse mercado um desafio para as grandes empresas (LONDON; HART, 2004).

Sendo assim, o mercado de baixa renda apresenta novos desafios ao mundo corporativo: como combinar custos baixos, qualidade, sustentabilidade e rentabilidade (HART; LONDON, 2005).

## 2.5. Valor Compartilhado

De acordo com Prahalad (2005), fazer negócios com a Base da Pirâmide requer inovações radicais em tecnologia e modelos de negócios. Inovações estas que permitam o acesso, comunicação e distribuição ao segmento. Dessa forma, espera-se não somente o retorno econômico, mas também atender às necessidades, exigências e características do consumidor de baixa renda.

Fazer negócios com a base da pirâmide difere-se substancialmente das práticas adotadas pelas organizações não-governamentais e projetos do próprio governo. Uma vez que estes negócios atuam diferentemente de ONGs e governos, podemos citar duas diretrizes pelas quais estes comumente seguem:

1. Negócios guiados puramente pela geração de lucro
2. Negócios guiados pela criação de um valor compartilhado.

O primeiro, nada mais é do que uma empresa guiada por princípios principalmente de lucro que atua no setor de baixa renda. Já o segundo é orientado pelo conceito de “*shared value*” ou valor compartilhado. De forma geral, este conceito pode ser definido como políticas e práticas operacionais que realcem a competitividade da empresa enquanto que, simultaneamente, contribua com o avanço social e econômico das comunidades em que opera (PORTER, KRAMER, 2011).

O conceito de valor compartilhado define que o mercado deve ser composto igualmente pelas necessidades econômicas convencionais e pelas necessidades da sociedade. Reconhece, ainda, que deficiências sociais causam custos internos para a empresa, como desperdícios de energia e necessidade de treinamentos para suprir insuficiências educacionais. Ainda de acordo com Porter e Kramer (2011), o enfrentamento de mazelas e limitações da sociedade não eleva necessariamente o custo da empresa, pois esta pode inovar com o uso de novas tecnologias, métodos, operações e abordagens de gestão - e, como resultado, aumentar a produtividade e expandir seus mercados.

O valor compartilhado, portanto, não diz respeito a valores pessoais. Um bom exemplo dessa diferença de perspectiva é o movimento “fair trade” no comércio. O objetivo do fair trade é aumentar a parcela de receita que vai para agricultores de baixa renda com o pagamento de um preço mais elevado pelos mesmos produtos.

Embora o sentimento possa ser nobre, o comércio justo relaciona-se basicamente com a redistribuição. Já a perspectiva do valor compartilhado se concentra em melhorar técnicas de cultivo e fortalecer o cluster local de fornecedores e outras instituições de apoio, a fim de aumentar a eficiência, o rendimento, a qualidade e a sustentabilidade das lavouras. Esta diretriz pode acarretar em receitas maiores para todas as partes envolvidas.

Segundo Porter e Kramer (2011), existem três saídas distintas para que uma empresa gere valor compartilhado, são elas: (i) reconceber produtos e mercados, (ii) redefinir a produtividade na cadeia de valor e (iii) promover o desenvolvimento de clusters locais.

i. Reconceber produtos e mercados

Satisfazer necessidades em mercados não atendidos muitas vezes requer a reformulação de produtos e métodos de distribuição distintos. Isto pode desencadear inovações fundamentais com aplicação também em mercados tradicionais. A geração de valor compartilhado, neste caso, repousa sobre as descobertas feitas pelas empresas na busca para atender as necessidades dos mercados de baixa renda, e paralelamente a isto, a descoberta de oportunidades que repousam sobre as mazelas da sociedade que poderiam estar associadas aos produtos da empresa, e assim, descobrir oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais ou ainda reconhecer o potencial de mercados novos.

ii. Redefinir a produtividade na cadeia de valor

A cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta, e é afetada por externalidades provenientes de problemas sociais como recursos escassos, falta de segurança, condições de trabalho e igualdade no tratamento no local de trabalho. Neste sentido surgem oportunidades para a criação de valor compartilhado uma vez que tais externalidades podem acarretar custos internos para a empresa. As principais áreas nas quais o raciocínio do valor compartilhado está transformando a cadeia de valor são: uso de energia e logística, uso de recursos, compras, distribuição, produtividade do trabalhador e localização.

iii. Promover o desenvolvimento de clusters locais

Segundo Porter e Kramer (2011), nenhuma organização é autossuficiente e o sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca. Neste sentido, a produtividade e a inovação são fortemente influenciadas por “clusters”, ou concentrações geográficas de empresas, negócios correlatos,

fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística numa determinada área. Neste caso, uma empresa gera valor compartilhado uma vez que cria clusters para melhorar a própria produtividade e, ao mesmo tempo, preencher lacunas ou corrigir falhas estruturais em torno do cluster.

Os três caminhos para a geração de valor compartilhado se reforçam mutuamente. Fortalecer o cluster, por exemplo, permitirá mais compras no local e cadeias de suprimento menos dispersas. Produtos e serviços novos, que atendam as necessidades sociais ou sirvam a mercados ignorados, vão exigir escolhas na cadeia de valor em áreas como produção, marketing e distribuição. E novas configurações da cadeia de valor vão gerar demanda de equipamentos e tecnologia que poupem energia, conservem recursos e deem apoio a trabalhadores.

A criação de valor compartilhado, portanto, pressupõe a conformidade com a legislação e com normas éticas bem como a mitigação de qualquer dano causado pela empresa e ainda define um conjunto de melhores práticas que toda empresa deve adotar. Além disso, a oportunidade de gerar valor econômico através da criação de valor social será uma das mais poderosas forças motrizes do crescimento econômico mundial (PORTER; KRAMER, 2011).

## **2.6. Negócios Sociais**

Esta seção contemplará o universo dos negócios sociais. Para isto, esta foi segmentada em outras 4 partes. A primeira introduz o contexto em que os negócios sociais estão inseridos. A segunda parte apresenta diferentes definições do conceito. A terceira parte descreve as principais vertentes teóricas do campo de estudo e por fim, a quarta parte apresenta um mapeamento dos negócios sociais no Brasil.

### **2.6.1. Introdução**

As recentes crises e suas consequências nos fazem refletir a respeito da real sustentabilidade do sistema capitalista tal como ele é. Faz-se necessário redescobrir o universo dos negócios e estruturar, enfim, uma nova forma de fazer negócios, que seja adequada ao mundo atual. Alguns autores sugerem que a forma tradicional de se fazer negócios pode e deve ser revista (YUNUS, 2010; PRAHALAD, 2005).

Uma opção de novos modelos de negócios tem como principal objetivo não somente a prosperidade do negócio em si, mas o impacto social positivo e a contribuição para a superação de problemas sociais (PORTER, KRAMER, 2011). A possibilidade de reinvenção da forma de se fazer negócios, aliada a fortes investimentos voltados a atender de forma justa as necessidades do público de baixa renda se apresenta como uma alternativa na medida em que esta pode atuar junto ao desenvolvimento global e, potencialmente, gerar retornos financeiros competitivos.

Neste sentido, podemos destacar os negócios sociais. Os negócios sociais surgem como uma alternativa a resolução de problemas sociais não solucionados pelas demais esferas tanto do mundo corporativo quanto político.

### **2.6.1. Definições**

Os negócios sociais são empresas que se utilizam de mecanismos de mercado e por meio de seu core business, oferecem soluções para problemas sociais e dessa forma, impactem positivamente a sociedade<sup>6</sup>.

De acordo com a Artemísia<sup>7</sup>, os negócios sociais são caracterizados por oferecer um produto ou serviço que contribui, de alguma forma, para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda. Além disso, a atividade principal da empresa deve ser responsável por manter a sustentabilidade financeira da empresa, dispensando assim a dependência de doações ou captação de recursos para a realização de suas operações.

Ainda segundo a Artemísia<sup>8</sup>, os negócios sociais impactam na sociedade ao buscar atender às necessidades básicas da Base da Pirâmide, ao possibilitar o acesso a produtos e serviços que melhoram a produtividade ou reduzem os custos de transação da população de baixa renda (como serviços financeiros, tecnologias que aumentem a produtividade de pequenos empreendedores, entre outros) e ainda, ao incluírem pessoas marginalizadas na cadeia de valor, como fornecedores ou produtores.

“Termos como “empresa social”, “empreendedorismo social” e muitos outros são usados com frequência na literatura que se dedica a resolver problemas como a pobreza. Embora sejam utilizados de várias maneiras por diferentes autores, esses

---

<sup>6</sup> Disponível em <[http://www.artemisias.org.br/entenda\\_o\\_conceito.php](http://www.artemisias.org.br/entenda_o_conceito.php)>

<sup>7</sup> Disponível em <[http://www.artemisias.org.br/entenda\\_o\\_conceito.php](http://www.artemisias.org.br/entenda_o_conceito.php)>

<sup>8</sup> Disponível em <[http://www.artemisias.org.br/entenda\\_o\\_conceito.php](http://www.artemisias.org.br/entenda_o_conceito.php)>

termos se referem a subconceitos relacionados ao mundo dos lucros ou ao mundo tradicional das organizações sem fins lucrativos. Portanto, eles não se referem a mesma coisa que negócios sociais” (YUNUS, 2007, p. 21).

### **2.6.1.1. Diferenças entre os termos RSE, empreendedorismo privado e negócios sociais**

É interessante destacar as diferenças entre empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e os negócios sociais. De acordo com Oliveira (2004), o empreendedorismo privado é uma iniciativa majoritariamente individual, que produz bens e serviços para o mercado, tem foco no mercado, utiliza-se do lucro como principal medida de desempenho e visa satisfazer às necessidades dos clientes e possivelmente, ampliar as potencialidades do próprio negócio.

A responsabilidade social empresarial, por sua vez, é uma iniciativa individual com possíveis parcerias, produz bens e serviços para si e para a comunidade, tem foco no mercado e atende a comunidade conforme dita sua missão, sua principal medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo *Stakeholders* e visa principalmente agregar valor estratégico ao negócio e atender às expectativas do mercado e às percepções da sociedades e consumidores (OLIVEIRA, 2004). A principal diferença entre estes conceitos é que uma empresa voltada para a maximização do lucro, que pratique a responsabilidade social empresarial pode dedicar 95% de seus recursos para produzir lucros e 5% (ou menos) para tornar o mundo um lugar melhor. Um negócio social dedica 100% de seus recursos para tornar o mundo um lugar melhor (YUNUS, 2007).

### **2.6.2. Vertentes teóricas**

Dentro do universo de negócios sociais, há duas principais vertentes teóricas. Estas podem ser simplificadas entre aqueles que defendem a distribuição de dividendos e aqueles que defendem o reinvestimento dos lucros na empresa.

Segundo Muhammad Yunus<sup>9</sup>, o objetivo de um negócio social é o impacto e a transformação social por meio de métodos de negócios tradicionais, inclusive por

---

<sup>9</sup> Muhammad Yunus é professor de economia na Universidade de Dhaka, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 e fundador do Grameen Bank em Bangladesh.

meio da criação e venda de produtos e serviços. Os negócios sociais, na visão de Yunus, no entanto, devem ser desagregados da visão do mundo que busca retornos financeiros aos acionistas (YUNUS, 2007).

Yunus destaca dois tipos de negócios sociais. O primeiro, ele chama de negócio social Tipo I. É uma empresa, com receitas e despesas equilibradas, sem perdas e sem dividendos, que se dedica a resolver um problema social. Seus proprietários são investidores que reinvestem todos os lucros na expansão e melhoria do negócio. Neste sentido, defende que todo o lucro das operações deve ser, em sua totalidade, reinvestido no negócio, destinado à expansão, melhoria de produtos ou serviços, otimização da eficiência de processos, pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento de novas tecnologias, inovações na área de marketing e distribuição ou a acessos a mercados mais abrangentes<sup>10</sup>. Ainda a respeito do negócio social do Tipo I, Yunus formulou os Sete Princípios dos negócios sociais. Os princípios são:

1. *“O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade – e não a maximização dos lucros.*
2. *A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira.*
3. *Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial.*
4. *Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias.*
5. *A empresa será ambientalmente consciente.*
6. *A força de trabalho recebe salários de mercado e desfruta condições de trabalho melhores que as usuais.*
7. *Faça-o com alegria!”* (YUNUS, 2007, p. 21)

Segundo Yunus (2010), ao contrário de uma organização sem fins lucrativos, um negócio social conta com investidores e proprietários. No entanto, num negócio social do Tipo I, os investidores e proprietários não recebem lucros, dividendos nem qualquer outra forma de benefício financeiro. Os que investem em um negócio social

---

<sup>10</sup> Extraído do documento “Negócios Sociais Artemísia” de Vivianne Naigeborin, consultora estratégica da Potencia Ventures.

podem definir o momento em que retirarão a quantia originalmente investida, passado meses, anos ou décadas e receberão somente a quantia investida.

Isso se aplica até mesmo a um ajuste pela inflação. No mundo dos negócios sociais, US\$ 1 é US\$ 1 e continua a ser sempre US\$ 1. Se alguém investir US\$ 1 mil num negócio social, receberá de volta US\$ 1 mil, nem um centavo a mais (YUNUS, 2007).

O segundo tipo de negócio social, caracterizado como negócio social do Tipo II, é uma empresa com fins lucrativos de propriedade de pessoas pobres, seja diretamente ou por intermédio de um fundo destinado a uma causa social predefinida. Neste tipo de negócio, como os lucros que afluem para as pessoas pobres estão aliviando a pobreza, tal empresa esta, por definição, ajudando a resolver um problema social (YUNUS, 2007).

A título de exemplo a respeito desta vertente teórica podemos citar o Grameen Bank, que foi o primeiro banco de microcrédito do mundo e atua de forma independente em Bangladesh desde 1983<sup>11</sup>. Fundado por Muhammad Yunus, utiliza-se de um modelo de negócios inovador e adequado aos costumes locais, operando nas aldeias rurais do país. O banco é direcionado pelo princípio de que acesso ao crédito é um direito humano, dessa forma utiliza-se do microcrédito como principal produto para uma efetiva redução da pobreza. Para isto, o banco desenvolveu mecanismos que contribuem positivamente para a realização do objetivo almejado, como, por exemplo, só concede empréstimos para mulheres pobres e com baixa ou nenhuma escolaridade, que por sua vez devem estar estruturadas em um grupo de pessoas que serão responsáveis por “dividir a responsabilidade” do empréstimo individual concedido àquela mulher, ademais, os tomadores de empréstimos são, também, donos do banco.

O Grameen Bank financiou até 2012 cerca de seis bilhões de dólares em empréstimos para mais de oito milhões de pessoas pobres das zonas rurais de Bangladesh<sup>12</sup>. A experiência serviu de exemplo e modelo para adaptações em mais 100 países ao redor do mundo, além do que caracteriza a sustentabilidade como vantagem competitiva<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Disponível em [http://www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=114](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=114)

<sup>12</sup> Disponível em <http://www.grameen.com/>

<sup>13</sup> Disponível em [http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios\\_sociais.pdf](http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf)

Por outro lado, a segunda vertente teórica encabeçada por Stuart Hart<sup>14</sup> e Michael Chu<sup>15</sup>, defende a distribuição de dividendos, pois acredita que esta abordagem mostra-se mais atrativa aos investidores e permite aos negócios sociais manterem a velocidade necessária para alcançar ou superar os desafios sociais existentes no mundo. Ademais, defende que a comunidade empresarial é contrária a ideia de negócios isentos de lucro.

Segundo Chu (2008), ONGs, filantropia, agências de desenvolvimento e responsabilidade social empresarial tentam em seu máximo gerar ideias que possam mudar o mundo. Mas nenhuma delas, nem mesmo o Banco Mundial, são estruturadas para escala massiva ou permanência. Ainda que o estado possa prover escala e alguma permanência, este é enormemente desafiado a prover bens e serviços em contínua eficácia e eficiência. De fato, o único mecanismo conhecido e destacado por Chu que consegue consistentemente e simultaneamente prover escala massiva, permanência, contínua eficácia e eficiência são os negócios. Não por meio de empresas individuais pois estas nascem, prosperam e morrem; mas através da criação de uma indústria. Para isto, é preciso aliar uma atividade econômica a retornos, estes que não devem estar abaixo ou na média de outras indústrias, mas acima da média (CHU, 2008).

Um importante exemplo desta vertente é a Financeira Compartamos, fundada em 1990 e em 2006 era o maior banco de microcrédito da América Latina. Com 565,991 clientes ativos e com um portfólio de empréstimos de U\$219.1 milhões em 30 de Setembro de 2006<sup>16</sup>, estava entre as instituições de micro finanças que mais faturava no mundo, com um ROE em Setembro de 2006 de 59.1%<sup>17</sup>, enquanto que sua base de clientes permanece predominantemente rural e com empréstimos de valor médio U\$387<sup>18</sup> (CHU, 2007).

Independentemente da vertente adotada, os negócios sociais devem buscar sempre o impacto social positivo e não somente a maximização do lucro. Muito embora tenham sido apresentados casos de sucesso, as iniciativas de negócios sociais,

---

<sup>14</sup> Stuart Hart é professor de administração na Universidade de Cornell e autor de diversos trabalhos acadêmicos sobre sustentabilidade e negócios com a base da pirâmide.

<sup>15</sup> Michael Chu é professor da Harvard Business School e sócio-fundador do Ignia Fund, empresa de capital de risco de Monterrey, no México, que investe em projetos rentáveis que atendam a pessoas de baixa renda com necessidades básicas de moradia e serviços de saúde.

<sup>16</sup> Disponível em <[www.accion.org](http://www.accion.org)>

<sup>17</sup> Disponível em <[www.accion.org](http://www.accion.org)>

<sup>18</sup> Disponível em Microfinance Loan Portfolio/Active Borrowers, <[www.accion.org](http://www.accion.org)>

entretanto, somam um número pequeno e não têm o conceito de seus negócios conhecidos pelos brasileiros. Portanto, embora os negócios sociais apresentem-se como alternativas viáveis para a contribuição na erradicação de problemas sociais e eventual geração de lucro, este campo ainda está em construção.

Para dar continuidade à pesquisa, restringiremos as empresas de negócios sociais estudadas àquelas que têm como pressuposto a Distribuição de Dividendos defendida por Chu e Hart, e por vezes, faremos comparações com as empresas direcionadas ao Reinvestimento dos Lucros, vertente defendida por Yunus.

### **2.6.3. Negócios sociais no Brasil**

A análise do contexto dos negócios sociais no Brasil será pautada no documento Mapeamento do Campo Negócios Sociais/Negócios Inclusivos categoria de negócios, coordenado por ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures de 2011.

Este mapeamento teve um foco em micro e pequenas empresas, de faturamento abaixo de 16 milhões, quando declarado. Além disso, considerou negócios que atendem diretamente a Base da Pirâmide, isto é, oferece produtos ou serviços à BoP ou inclui pessoas da BoP como etapas constituintes da cadeia de valor, ou seja, excluindo aqueles que apenas geram empregos. O perfil das empresas que foram consideradas no mapeamento também conta com a característica de ser economicamente viável ou estruturado para ter viabilidade econômica, ou seja, exclui negócios que contem com doações e que atuam em áreas de necessidade estrutural (educação, saúde, habitação, finanças).

De acordo com o mapeamento referido acima, a distribuição dos negócios sociais no Brasil hoje ocorre de acordo com a Figura 3.

**Figura 3 - Mapeamento dos negócios sociais no Brasil por região**



Fonte – ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

Como pode-se observar na Figura 4, a maior parte dos negócios sociais é composta por micro empresas de faturamento de até R\$ 200 mil por ano.

**Figura 4 – Faturamento anual em R\$ (excluindo doações) – Critério BNDS**



Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

A expectativa de crescimento financeiro esperado nos próximos três anos fornecidas pelas empresas pode-se encontrar na Tabela 2. Ao analisá-la pode-se notar

que as empresas que visam um crescimento grande (acima de 12 milhões de reais), representam a menor parcela dos negócios sociais analisados.

**Tabela 2 - Expectativa de crescimento financeiro nos próximos 3 anos**

<b>Quanto esperam levantar*</b> – em nº absolutos	
→ Até 1 milhão	14
→ De 1 a 5 milhões	14
De 5 a 12 milhões	7
Acima de 12 milhões	3
Não sabe	12

Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

O principal setor de atuação recorrido pelos negócios sociais no Brasil são os setores de Educação, Financeiros/Microcrédito e de Cultura, como pode-se observar na Figura 5.

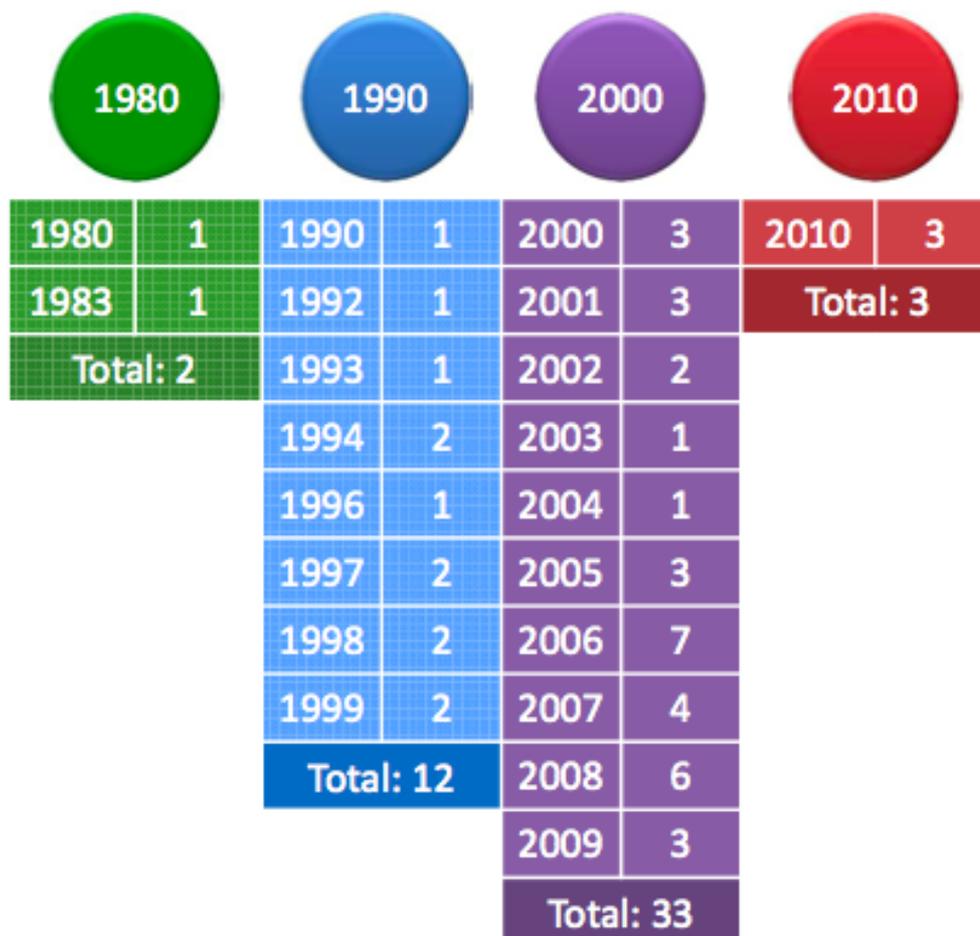
**Figura 5 – Setor de Atuação dos negócios sociais**



Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

O mapeamento fornece dados interessantes também sobre os anos de formação dos negócios. Ao analisar a Figura 6 pode-se observar que os negócios sociais no Brasil surgiram a partir dos anos 80 e ainda pode-se observar que o ano 2000 foi o mais representativo na abertura de novos negócios, com 33 novos negócios.

**Figura 6 - Ano de fundação em números absolutos**



Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

Das empresas que fazem parte do mapeamento, 96% sugeriram com a intenção de causar impacto social. E os principais impactos sociais atingidos podem ser verificados na Tabela 3.

**Tabela 3– Principal impacto social que atingem**

<b>Principal impacto social atingido</b>	
<b>Aumento de Renda/Produtividade</b>	<b>36%</b>
<b>Acesso a educação</b>	<b>16%</b>
<b>Acesso a moradia</b>	<b>8%</b>
<b>Capacitação</b>	<b>8%</b>
<b>Desenvolvimento da comunidade</b>	<b>8%</b>
<b>Acesso a serviços financeiros</b>	<b>6%</b>
<b>Geração de empregos</b>	<b>6%</b>
<b>Melhora das condições de Saúde</b>	<b>4%</b>
<b>Produtividade agrícola</b>	<b>2%</b>
<b>Prevenção e combate a doença</b>	<b>2%</b>
<b>Acesso a bens de consumo</b>	<b>2%</b>
<b>Acesso a informação</b>	<b>2%</b>

Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

Tais impactos são obtidos por meio das atividades Serviços, Produção, Distribuição, Intermediação e processamento ou embalagem. As porcentagens da natureza da atividade podem ser vistas na Figura 7.

**Figura 7 - Natureza da atividade dos negócios sociais mapeados no Brasil**



Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures (2011).

Dessas atividades, os principais produtos e serviços oferecidos são provenientes do microcrédito e da educação e capacitação, como pode-se observar na Figura 8.

**Figura 8 - Produtos ou serviços oferecidos**



Fonte - ANDE Polo Brasil, Fundação AVINA e Potencia Ventures.

## 2.7. Conclusão da Revisão Teórica

O referencial teórico apresentado foi segmentado em seis sessões complementares. A ordem lógica implica inicialmente no entendimento da base da Pirâmide no contexto mundial e especificamente no contexto brasileiro. Posteriormente, a análise do mercado representado pela base da pirâmide expõe as formas de se obter valor compartilhado e ainda justifica o surgimento dos negócios sociais. Por fim, foram expostas as vertentes teóricas do campo de estudos dos negócios sociais, bem como foi analisado mais profundamente o campo dos negócios sociais no Brasil.

O principal objetivo deste referencial teórico é atentar o leitor à importância e viabilidade dos negócios sociais mediante o contexto internacional e nacional de desigualdade social, pobreza e miséria.

A partir deste referencial teórico pode-se analisar o alto potencial dos negócios sociais no Brasil, uma vez que há uma grande demanda por soluções para problemas sociais e não há iniciativas suficientes para supri-la por completo. Além disso, nota-se que os negócios sociais no Brasil ainda estão majoritariamente em estágios embrionários e compostos por micro empresas (64% dos negócios sociais no Brasil são micro empresas). Uma vez que os negócios sociais advém de um novo conceito de se fazer negócios, não é largamente conhecido pelo mercado, o que por sua vez pode acarretar em uma confusão de conceitos entre negócios tradicionais, ONGs e negócios sociais.

### 3. Metodologia

A metodologia adotada para nortear o desenvolvimento desta pesquisa é a qualitativa exploratória de abordagem direta. De acordo com Malhotra (2011), a pesquisa qualitativa exploratória sustenta-se em uma metodologia de pesquisa exploratória e não-estruturada e baseada em pequenas amostras que devem proporcionar maior compreensão e percepção do contexto do problema. Esta metodologia é adequada para este projeto de pesquisa uma vez que o tema não reúne uma variedade muito extensa de autores, e, portanto é necessário e esperado que os resultados desta pesquisa ofereçam insights e maior compreensão do tema.

A pesquisa de campo foi composta por entrevistas em profundidade com abordagem direta e pautada em um questionário semiestruturado com empreendedores de negócios sociais no Brasil (o roteiro da entrevista em profundidade pode ser encontrado no anexo 1). Foram realizadas 14 entrevistas em profundidade conforme a tabela 2.

**Tabela 4 – Entrevistas em Profundidade realizadas**

	<b>Negócio</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Setor de atuação</b>
<b>1</b>	D&M Conhecimentos	Messias Eduardo Barbosa	2008	Educação
<b>2</b>	Zuggi	Natália Monteiro	2010	Educação
<b>3</b>	Greentee	Renato Russo	2011	Vestuário
<b>4</b>	V elimobi	Thais Lima	2012	Transporte
<b>5</b>	Vai Voando	Thomas Rabe	2009	Turismo
<b>6</b>	Atados	Daniel Morais	2012	Voluntariado
<b>7</b>	Geekie	Eduardo Bontempo	2011	Educação
<b>8</b>	Sementes de paz	Omar Haddad	2008	Alimentação saudável e consumo responsável
<b>9</b>	BackPacker	Caio Braz	2011	Educação
<b>10</b>	Saútil	Edgard L G Morato	2009	Saúde

<b>11</b>	CDI - Lan	Marcel Fukayama	2009	Inclusão Digital
<b>12</b>	Recicleiros	Erich Burger Neto	2007	Gestão de Resíduos
<b>13</b>	Ecodelivery Courriers	Rodrigo Assaf	2012	Transporte

O roteiro das entrevistas em profundidade teve caráter norteador, uma vez que este forneceu perguntas abertas às quais ofereceram espaço para comentários e eventuais perguntas adicionais. O uso do questionário foi importante para garantir que um mínimo de informação a respeito dos negócios sociais fosse capturada, além do que norteia as perguntas de forma a responder a pergunta de pesquisa deste projeto. As entrevistas tiveram duração média de 20 a 35 minutos e aconteceram principalmente por telefone.

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas foi caracterizada por meio de temas de concentração. O questionário base forneceu questões semelhantes e complementares, que permitiram fazer uma categorização em quatro dimensões, que serão analisadas posteriormente.

## 4. Análise de Resultados

A análise de resultados foi realizada por temas de concentração. Os temas foram abordados em diferentes questões do questionário e, o entendimento destes em conjunto são essenciais para se atingir o objetivo proposto de mapear e descrever os principais desafios encontrados por estes empreendimentos sociais no Brasil

Os temas de foco são:

1. **Sucesso e indicadores**
2. **Desafios e fases do negócio**
3. **Estrutura Organizacional**

### 1. Sucesso e Indicadores

As questões que contemplam diretamente o tema Sucesso e Indicadores no questionário base são as questões 2 (*Como você mede o seu sucesso? Se o entrevistado falar que mede a partir do lucro, perguntar como mede o impacto social; se falar que mede o impacto social, perguntar sobre o lucro, se este é um indicador de sucesso ou não e porque.*) e 3 (*Quais são de fato os indicadores utilizados para medir o impacto? (ex. número de pessoas impactadas, como você mede o que as pessoas aprenderam, número de pessoas que foram atendidas, renda). Verificar como utilizam indicadores qualitativos e quantitativos.*).

A questão 2 abre espaço para que o empreendedor revele a forma de priorização dos aspectos sociais e econômico-financeiros utilizada pela empresa uma vez que começa com a pergunta *Como você mede o sucesso?*, de forma ampla e genérica. A partir das análises referentes às respostas obtidas nesta questão foi possível identificar qual aspecto é priorizado nos negócios sociais da amostra bem como os respectivos motivos para eventuais priorizações. Por outro lado, a questão 3 busca confirmar quais são os indicadores utilizados para mesurar o sucesso, bem como de que forma são analisados aspectos qualitativos e quantitativos.

Primeiramente é interessante apontar que, independentemente do aspecto priorizado pelo negócio, ambos aspectos social e econômico são considerados uma

vez que em grande parte dos casos e, ainda que se estejam avaliando situações subjetivas e pouco precisas como aprendizado, emissão de gases poluentes ou ainda quantidade de resíduo poupada, os negócios se preocupam em definir uma métrica para capacitar a mensuração destes impactos. A exemplo de métricas para mensurar o impacto social causado podemos citar a Recicleiros, que utiliza o indicador de destinação de resíduos para mensurar a quantidade de resíduos que foi gerada para reciclagem e de resíduo não gerado. Outra métrica usada para medir o impacto social gerado pela atividade do negócio é utilizada pela D&M Conhecimentos, que acompanha o desempenho dos alunos em exames aplicados pelo governo. Desta forma, todos os empreendimentos estudados buscam conhecer e analisar os impactos sociais causados pelo negócio por meio de métricas desenvolvidas por eles mesmos ou disponíveis pelo governo, como exames de educação que comprovam o ensino e desenvolvimento do aluno, mesmo que o aspecto social não seja priorizado pelo negócio. Esta preocupação demonstra um diferencial comparativo de negócios sociais a negócios tradicionais.

Analisar os impactos sociais atrelados e derivados da atividade chave do negócio é importante não somente pelo aspecto positivo que pode estar sendo gerado, mas também pelo aspecto negativo que pode gerar. Por outro lado, a análise do impacto social positivo causado pelo negócio mostrou-se como crucial para a motivação dos gestores e colaboradores uma vez que estes indicadores comprovam que o investimento realizado tem obtido resultado social, em menor medida, para agregar a proposta de valor de seu negócio.

Muito embora os negócios analisados se preocupem com os indicadores sociais gerados pela atividade da empresa, foi destacado por alguns empreendedores que os impactos gerados não são percebidos pelo mercado e que, por este motivo, devem manter uma conduta de mercado capaz de competir com os demais players (sendo estes negócios sociais ou tradicionais) onde muitas vezes deverão priorizar aspectos econômico-financeiros em detrimento de aspectos sociais. “Sabemos que a empresa gera impacto ambiental mas não dá tempo de ficar olhando para estes indicadores se não o mercado te engole” (Omar, Sementes de Paz).

Em cada negócio há uma especificidade muito elevada do que se é importante analisar para o desenvolvimento do negócio no aspecto social. Na maioria dos casos citou-se o desenvolvimento social em detrimento do desenvolvimento econômico da

empresa, ou seja, tem sido mais importante para a maioria dos negócios sociais analisados o desenvolvimento social gerado pela atividade *core* do que o desenvolvimento econômico das mesmas.

Especificamente, seis negócios alegaram priorizar o aspecto social ao aspecto financeiro. Dois outros negócios acreditam priorizar ambos aspectos igualmente, nestes casos os empreendedores afirmaram que caso seja necessário optar pela priorização de algum aspecto em determinada situação são realizados comitês e reuniões com a diretoria para avaliação da melhor solução em questão. E os demais cinco negócios afirmam privilegiar o aspecto econômico.

De forma geral, os seis negócios sociais analisados que priorizam aspectos sociais seguem a diretriz teórica de Yunus, uma vez que acreditam que o lucro e indicadores financeiros devem contribuir como meio e não fim do negócio, reinvestindo em totalidade o lucro na empresa. A exemplo disto podemos citar o caso do CDI-LAN, que de acordo com Marcel Fukayama *“O CDI nasceu como ONG, hoje é uma organização híbrida. Então vem do DNA da organização a visão de não lucro. Modelo de negócios utilizado é muito similar ao do Yunus, com todo o lucro reinvestido.”*

Por outro lado também foram analisados os cinco negócios que utilizam-se da versão teórica de Chu, onde utilizam-se do lucro para gerar escala e assim atingir um impacto social ainda maior, como é o caso da Ecodelivery Courriers. De acordo com Rodrigo de Rezende Assaff *“A atividade desenvolvida pelo negócio – entregas ecológicas – já estão em conformidade com nosso propósito social, uma forma de expandir a atuação da empresa é mantendo-a párea aos negócios tradicionais, de forma próxima ao que o teórico Chu comenta, com distribuição de dividendos entre os sócios e não somente reinvestir a totalidade do lucro na empresa.”*

Ainda que as vertentes teóricas sejam importantes vale ressaltar que a prática de gerir um negócio social pode ser implantada utilizando as duas vertentes teóricas em momentos distintos. A exemplo disto podemos citar dois negócios entrevistados, como a Saútil, que destaca a preocupação com o aspecto social, mas que acredita que em fase inicial, de start up, deve-se priorizar o aspecto econômico para que se possa gerar sustentabilidade econômica para o negócio e portanto, prioriza ambos os aspectos social e econômico. *“A importância é igual, mas nesta fase do negócio o*

*retorno financeiro é mais valorizado para sustentar operação e gerar escala.”*  
(Edgard Morato, Sautil).

Além disso, é interessante destacar um exemplo que tenta balancear ambos os aspectos ao atribuir metas financeiras e sociais igualmente importantes, que simultaneamente devem representar o desenvolvimento de sucesso do negócio como um todo. Para isto, o negócio tem imposto limites financeiros para garantir a sustentabilidade da empresa enquanto negócio.

## **2. Desafios e Fases do Negócio**

O tema Desafios e Fases do Negócio é contemplado diretamente nas questões 4 (*Quais foram os principais desafios encontrados?*), 5, 6 (*Você consegue identificar fases difíceis que seu negócio passou desde que você teve a ideia inicial? Como você descreveria cada uma delas? O que aprendeu com elas(como superou essas fases)?*) e espontaneamente em eventuais perguntas ao longo de cada entrevista.

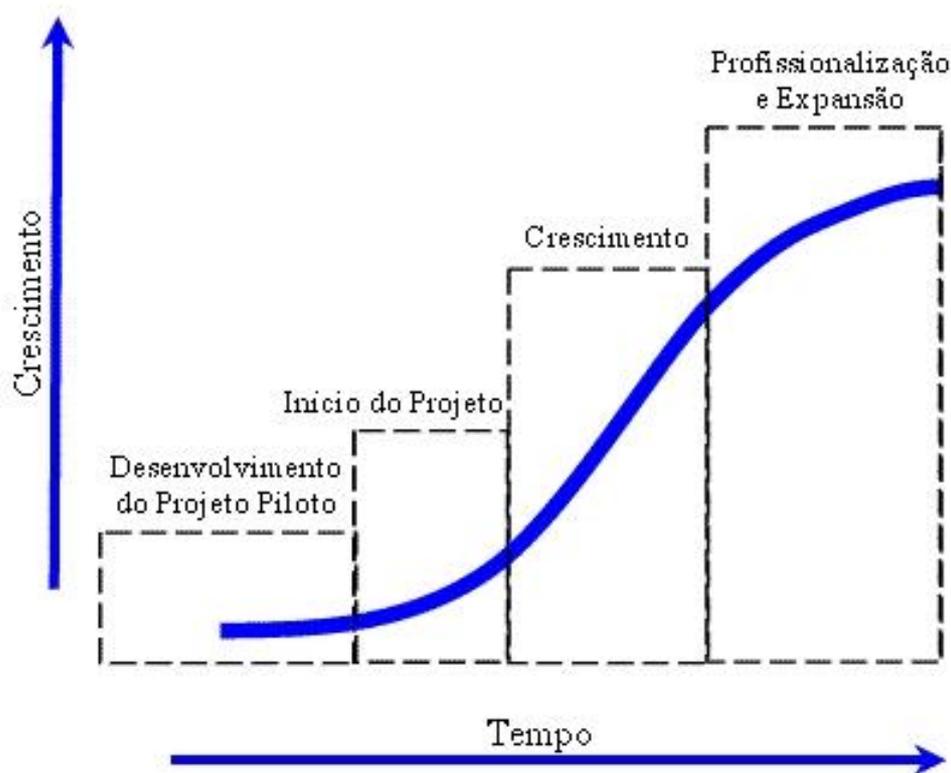
A análise dos desafios encontrados foi realizada categorizada pelas respectivas fases mapeadas. Cada fase do negócio apresentou um conjunto similar e adequado de desafios a cada etapa do negócio. O ciclo de vida das empresas foi segmentado em 4 grandes fases. Vale ressaltar que os desafios mapeados em cada estágio do negócio são naturais do respectivo estágio, no entanto tais desafios podem acontecer em etapas diferentes em cada caso específico. Esta classificação é genérica e deverá servir de base para empreendedores ou futuros empreendedores.

As fases mapeadas são:

- 1. Desenvolvimento do projeto piloto**
- 2. Início do projeto**
- 3. Crescimento**
- 4. Profissionalização e expansão**

E podem ser observadas na Figura 9. Ademais, a Figura 10 apresenta os desafios mapeados por fase.

**Figura 9 - Fases do negócio**



**Figura 10 - Mapeamento de desafios por fase**

Desenvolvimento do Projeto Piloto	Início do Projeto	Crescimento	Profissionalização e expansão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Cultura Empreendedora no Brasil</li> <li>• Formação de uma Equipe</li> <li>• Identificação e Alinhamento</li> <li>• Por onde começar</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Redes de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BoP e comunicação</li> <li>• Investimentos e auto sustentabilidade financeira</li> <li>• Desafios inerentes ao produto ou serviço</li> <li>• ONG ou empresa?</li> <li>• Rentabilizar a operação evitando conflitos com o aspecto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalar a operação</li> <li>• Credibilidade e posicionamento de mercado</li> <li>• Dicotomia de interesses</li> <li>• Retenção de talentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de expansão</li> </ul>

## **1. Desenvolvimento do Projeto Piloto**

Nesta etapa os negócios se encontram em estágio ainda incipiente, em fase de desenvolvimento e aprimoramento da ideia do negócio. Este momento é de alinhamento entre os sócios e membros da equipe, busca pela missão, visão e valores que serão compartilhados pelo negócio bem como qual será a atividade *core* do mesmo e como esta será desempenhada.

Os principais desafios inerentes a esta etapa são:

### ***a. Falta de Cultura Empreendedora no Brasil***

O desafio de Falta de Cultura Empreendedora no Brasil destaca-se nesta etapa uma vez que os empreendedores não encontram muitas fontes de motivação para o desenvolvimento de seus projetos, segundo Eduardo Bontempo, *“O desafio de empreender no Brasil é muito grande, pois aqui temos uma cultura zero empreendedora. Aqueles que optam por empreender sofrem uma pressão muito grande dos familiares, amigos...”*.

### ***b. Formação de uma equipe***

O desafio de Formação de Equipe é derivado do desconhecimento de negócios sociais.. Por ser um tema recente, é comum que os profissionais não o conheçam e ainda, as empresas que atuam no setor são novas e, portanto, não têm estrutura para oferecer planos de carreira por exemplo, como as empresas tradicionais. De acordo com Marcel Fukayama *“O setor dos negócios sociais ainda é muito novo no Brasil, os negócios são embrionários e por isso não conseguem oferecer um plano de carreira ou coisas motivadoras para reter o jovem no negócio. O turn over deste mercado é ainda muito semelhante ao do terceiro setor.”*.

### ***c. Identificação e Alinhamento***

Este desafio pode ser reconhecido ao se deparar com a situação de *“Quem somos, o que queremos, como faremos?”*. Este desafio é essencial para o desenvolvimento de todo projeto. Este desafio diz respeito a desenvolver a ideia do

negócio e manter um alinhamento com a equipe. Como comentou a empreendedora Nathália Monteiro *“Desafio de descobrimento e conceito do negócio”*.

#### ***d. Elaboração do plano de negócios – Por onde começar***

O desafio de elaboração do plano de negócios acontece, pois, em muitos casos, há falta de conhecimento técnico e portanto, o empreendedor se vê “perdido” no começo. Sensação de “O que fazer agora? Como farei o planejamento financeiro, como farei o planejamento de marketing? Por onde começar?”. Este desafio está bastante conectado ao desafio de Identificação e Alinhamento na medida em que representa o suporte técnico para tirar os planos do papel. No entanto, este desafio pode ser contornado uma vez que diversas organizações como Endeavor e Sebrae, por exemplo, oferecem diversos cursos intensos e de curta duração de suporte ao empreendedor. Além disso, pode-se buscar a ajuda de aceleradoras de negócios e incubadoras.

De acordo com Renato Russo *“Não acho que o Brasil tenha uma cultura empreendedora, dessa forma não somos bem orientados na faculdade nem na pós a como ser empreendedor, o que fazer, como fazer...”*.

#### ***e. Burocracia para fundação de uma empresa no Brasil***

O desafio da Burocracia foi citado pela totalidade dos entrevistados. O mecanismo disponível no Brasil para fundação de uma empresa ou de uma organização do terceiro setor é muito complexo e exige um alto grau de atenção e paciência.

De acordo com Rodrigo de Rezende Assaff o desafio burocrático brasileiro é o mais desafiador, em entrevista comentou *“Hoje em dia é quase impossível abrir uma empresa no Brasil”*.

#### ***f. Redes de Apoio***

A questão que aborda o tema Redes de apoio diretamente no questionário base é a questão 7 (*Como montou sua rede de apoio?*) e busca entender qual papel é desempenhado pela rede de apoio no desenvolvimento de um negócio social.

Os entrevistados que dispuseram de uma rede de apoio bem articulada com investidores e contato com aceleradoras afirmaram que este contato foi imprescindível para o desenvolvimento do negócio, como comenta o empreendedor Caio Braz, “*Contato com aceleradoras foi essencial, sinto que se não tivéssemos contato com elas estaríamos em um estágio ainda muito incipiente do negócio*”. No entanto, os casos em que houve contato com aceleradoras, por exemplo, são escassos. Os demais negócios montaram uma rede de apoio por meio de contatos pessoais e por meio de eventos. No entanto, como destaca Renato Russo, “*Não temos conhecimento de como abordar investidores. Não temos contato com eles*”. A falta de contato com investidores é uma barreira para a obtenção de recursos de terceiros. Além disso, a falta de conhecimento e preparação para este contato é limitante para o sucesso no momento de obter recursos externos.

## **2. Início do Projeto**

A etapa 2 é composta pelo momento em que os empreendedores geralmente já montaram um plano de negócios, estão munidos de planejamento, alinhamento e já formaram uma equipe inicial. Esta etapa é responsável pela validação e verificação do negócio, ou seja, os desafios comumente enfrentados neste momento comprovam e questionam o modelo do negócio e o produto ou serviço. Este é um período importante de adaptação às contingências do mercado. Nessa fase os principais desafios mapeados foram:

### ***a. Abordagem do mercado da BoP e Comunicação***

O desafio de como abordar o mercado da base da pirâmide se aplica aos negócios cujo público alvo é a base da pirâmide. Este desafio deverá questionar os meios tradicionais de distribuição de produtos e serviços bem como as formas tradicionais de comunicação. O mercado da base da pirâmide é muito específico e requer análises extensivas. Este desafio não se limita somente aos negócios sociais que lidam com o mercado da BoP mas atinge também aos negócios tradicionais que atendem ao mesmo público. Thomas Rabe destaca que “*É muito desafiador abordar a base da pirâmide, ganhar credibilidade... colocar o pé no novo mercado*”.

### ***b. Investimentos e auto sustentabilidade financeira***

O desafio de obter investimentos e fundos para a fundação do negócio foi pouco recorrente entre os entrevistados. No entanto, é interessante destacar que os fundos utilizados para fundação dos negócios eram prioritariamente providos pelos próprios empreendedores. O desafio inerente a investimentos, neste caso, é como manter a empresa funcionando uma vez que o investimento próprio acabar.

Em entrevista comentou Renato Russo *“Não tivemos recursos de terceiros para começar, talvez seja porque não temos a cultura de como captar recursos, ou porque não temos acesso aos investidores. O investimento inicial não foi um problema, utilizamos recursos próprios... o único problema é que depois que estes recursos acabam a empresa precisa se auto sustentar e isso é um grande desafio”*.

### ***c. Desafios inerentes ao próprio produto ou serviço***

Os desafios inerentes ao produto ou serviço oferecido pela empresa são naturais nesta fase inicial. Muitas vezes os produtos ainda estão em fase de teste ou acabaram de sair do projeto piloto, isto significa que a empresa ainda está avaliando a forma como o mercado reage ao produto, ou seja, o produto ou serviço ainda está em adaptação. Segundo Nathália Monteiro, *“A fase de validação busca validar o modelo sugerido pela empresa e o serviço, etapa de possíveis mudanças para poder se adequar ao mercado”*.

### ***d. Confusão dos clientes – ONG ou empresa?***

O campo dos negócios sociais ainda é incipiente e por este motivo o mercado consumidor ainda não entende as diferenças entre uma ONG e um negócio social. A confusão começa com *“Eles não são uma ONG? Porque eles obtêm lucro sobre um problema social?”*.

O empreendedor Renato Russo salienta *“A confusão que as pessoas fazem é um desafio, não entendem muito bem o conceito então elas confundem com ONG ou projetos sem fins lucrativos, então não entendem porque temos lucro...”*.

***e. Rentabilizar a operação evitando conflito com o aspecto social do negócio***

O desafio de operar de forma sustentável para ambos os aspectos financeiros e sociais surge nesta etapa porém acompanha os negócios ao longo de todas as fases até que a empresa desenvolva uma metodologia para evitar este tipo de situação. Esta metodologia deve ser pautada pelos valores e princípios adotados pela empresa.

De acordo com Marcel Fukayama “*É preciso ter visão de negócio, no caso da CDI-LAN somos muito mais próximos do terceiro setor, no entanto deve-se buscar uma forma de viabilizar economicamente seu negócio sem abrir mão dos valores da empresa.*”

### **3. Crescimento**

A etapa de crescimento do negócio é vivenciada por negócios que já validaram seus produtos e já conhecem um pouco melhor o mercado e público alvo. Os desafios mapeados nesta etapa são:

***a. Escalar a operação***

O desafio de escala foi muito recorrente ao longo das entrevistas uma vez que as empresas de negócios sociais buscam expandir seu impacto social o máximo possível, e assim obter um desempenho social elevado. Como comentou Messias “*A escala é o maior desafio. Como atingir os professores de todo Brasil e ter maior impacto*”.

***b. Credibilidade e posicionamento de mercado***

O desafio de credibilidade pode acompanhar o negócio até que a mesma seja conquistada. Este desafio foi comentado pelo empreendedor Thomas Rabe, que pontuou a importância de se manter um posicionamento de mercado adequado para o mercado e de contornar o desafio de abordagem da BoP de forma assertiva. Thomas comenta “*Um grande desafio é credibilizar a marca porque quando o consumidor*

*não conhece ele desconfia. Então conseguir formar uma massa crítica a respeito da sua marca é muito difícil”.*

### ***c. Dicotomia de interesses***

Outro desafio interessante a ser destacado envolve a dicotomia de interesses entre o cliente e a empresa. Vale ressaltar que este desafio, assim como os demais, não se aplicam impreterivelmente a todos os negócios. A dicotomia de interesses acontece uma vez que o cliente busca menor preço e a empresa não pode praticar tais preços por limitações do aspecto social que opera. Tal conflito requer que a atenção dos empreendedores se voltem para as áreas de priorização (econômica-financeira ou social) e discutam cada caso de forma a analisar e priorizar o que for mais adequado para o negócio, tendo em vista seus valores e direcionamento teórico.

O desafio de dicotomia de interesses foi comentado pelo empreendedor Erich (Recicleiros) *“A dicotomia entre interesses de melhora socioambiental e o interesse do cliente de obter o menor custo possível com a maior bandeira verde possível. Isso acontece porque as empresas com quem trabalhamos não têm os mesmos objetivos que nós, e isso se transforma num grande desafio pra quem trabalha com os preceitos de desenvolvimento sustentável”.*

### ***d. Retenção de talentos***

O desafio de retenção talentos é complementar aos de falta de cultura empreendedora e formação de equipe. Este desafio acontece no setor dos negócios sociais, pois, segundo Marcel Fukayama, ainda não existe um ecossistema para este setor, que ofereça um plano de carreira como citado anteriormente, por exemplo.

## **4. Profissionalização e expansão**

Esta etapa do negócio requer uma otimização das atividades da empresa. Isto implica em mudanças estruturais e organizacionais, com desenvolvimento de mapeamentos e processos estruturados para cargos e funções. Neste momento, o principal desafio apontado foi justamente o desafio de se desenvolver um modelo de expansão adequado e eficiente.

Uma vez que este estudo dispõe de uma amostra muito restrita, poucas organizações encontram-se nesta etapa do negócio e por este motivo a análise de possíveis desafios inerentes a mesma ficou restrita.

#### ***a. Modelo de expansão***

O desafio de desenvolver um modelo de expansão adequado e eficiente requer muita dedicação dos empreendedores, no que diz respeito a conhecimento técnico e liderança. Implementar novas estruturas organizacionais e desenvolver processos e mapeamentos são essenciais para a expansão sustentável e organizada do negócio.

De acordo com Messias *“Antes a empresa era desorganizada porque as coisas aconteciam de forma espontânea. Mas essa desorganização estava atrapalhando a atividade.. então estamos buscando um modelo de expansão para organizar melhor a empresa, definir áreas, funções e responsabilidades para poder entregar o melhor trabalho possível .”*

### **3. Estrutura Organizacional**

A questão que busca informações diretas a respeito da estrutura organizacional envolvida em cada negócio é a questão 9 (Como é organizada sua empresa?).

As respostas obtidas neste item foram bem divididas, 8 entrevistados responderam que têm alguma forma de estrutura organizacional e 6 responderam não possuir nenhuma estrutura organizacional. Dos respondentes que afirmaram ter estrutura organizacional vale destacar o comentário feito por Eduardo Bontempo, Geekie, *“Não acreditamos em desorganização e bagunça. Acreditamos que o negócio social deve funcionar normalmente como um negócio tradicional, pautado em processos, divisões de tarefas, metas e responsabilidades”*. Ainda neste sentido, pode-se destacar o comentário feito por Thomas Rabe a respeito da hierarquia presente na Vai Voando *“Temos hierarquia, que é representada pela figura do gerente geral (mas não gosto desse termo, prefiro pensar neste cargo como um maestro, tão importante quanto os demais funcionários). Mas ainda que exista um organograma bem definido, no dia a dia a operação é mais horizontalizada.”*

Desta forma, destaca-se uma busca pela formalização dos cargos e funções nos negócios sociais como forma de gestão e atuação, nestes casos os empreendedores afirmaram a importância da existência de uma estrutura organizacional para o funcionamento e desenvolvimento das atividades diárias do negócio. Por outro lado, os demais 6 respondentes que afirmaram não haver estrutura organizacional definida trabalham sob uma outra perspectiva, de forma diferente do mundo corporativo, onde há uma divisão natural de funções e responsabilidades. *“Os 4 sócios que compõe a empresa têm uma certa resistência a forma tradicional de se fazer negócios, por isso a empresa não tem estrutura organizacional. A divisão de tarefas acontece de forma orgânica e todos têm responsabilidades”* (Renato Russo, Greentee). Outro motivo pelo qual a empresa dispensa a estrutura organizacional formalizada é o número reduzido de colaboradores, como, por exemplo, a Zuggi, que contava com duas sócias. Neste caso, a existência de uma estrutura organizacional complexa não é de suma importância, como diz a empreendedora Nathália Monteiro *“É de todo mundo, estamos em poucas pessoas pra fazer muita coisa, então cada uma faz o que pode...”*.

## **5. Considerações Finais**

### **5.1. Introdução**

Este capítulo visa apresentar as considerações finais desta pesquisa, descrever as limitações encontradas e possíveis pesquisas futuras a respeito do tema.

### **5.2. Conclusões**

O objetivo central desta pesquisa é mapear e descrever os principais desafios encontrados pelos negócios sociais no Brasil e, para isto, foram analisados na revisão teórica (a) as condições de desigualdade social no mundo e especificamente no Brasil;(b) o mercado da base da pirâmide e eventuais negócios com o mesmo; (c) o conceito de negócios sociais em suas diferentes vertentes teóricas; (d) a distribuição dos negócios sociais no Brasil na atualidade por meio de um mapeamento dos mesmos.

A partir desta análise foi possível observar que os negócios sociais no Brasil são, em grande parte, embrionários e referem-se majoritariamente a negócios com impacto na educação. Tal análise pode ser também observada através das entrevistas em profundidade realizadas com empreendedores de negócios sociais no Brasil.

De acordo com as entrevistas em profundidade, foi possível mapear quatro fases de vida comuns aos negócios sociais. O ciclo de vida é composto, portanto, das fases de (1) Desenvolvimento de Projeto Piloto, (2) Início do Projeto, (3) Crescimento e (4) Profissionalização e Expansão. A fase de Desenvolvimento do Projeto Piloto reúne desafios como (a) Falta de cultura empreendedora no Brasil, (b) Formação de uma Equipe, (c) Identificação e Alinhamento, (d) Elaboração do Plano de Negócios, (e) Burocracia e (f) Redes de Apoio. Por outro lado, os desafios mais recorrentes na fase de Início do Projeto são (a) BoP e comunicação, (b) Investimento e auto sustentabilidade financeira, (c) Desafios inerentes aos produtos ou serviços, (d) ONG ou empresa?, (e) Rentabilizar a operação evitando conflitos com o aspecto social.

Os desafios mapeados na terceira fase, de Crescimento, são (a) Escalar a Operação, (b) Credibilidade e posicionamento de mercado, (c) Dicotomia de

interesses, (d) Retenção de Talentos. E por fim, na última fase foi mapeado o desafio de (a) Modelo de Expansão.

As entrevistas mostram especificamente que, de acordo com a revisão das vertentes teóricas de negócios sociais, ainda há confusão entre os termos Empreendimento Social, Organizações e projetos sem fins lucrativos, negócios tradicionais e Negócios Sociais. Isto é, o público e até mesmo o mercado, desconhece o termo Negócios Sociais e por este motivo, não entende a forma de atuação dos mesmos, o que, por sua vez, envolve um desafio para os gestores no sentido de “Como nos fazer entender para o mercado e nos diferenciar das demais organizações?”. Este desafio implica, de acordo com os entrevistados, em uma gestão dos aspectos sociais e financeiros do negócio muito mais desafiadora.

A gestão dos aspectos sociais e financeiros se torna mais desafiadora à medida em que há uma dicotomia de interesses entre o negócio social e o mercado. Isto acontece, pois, nesta situação, o mercado exige a maior bandeira verde ou social e o menor custo. Tal situação implica que a gestão do negócio equilibre os valores do negócio e a sustentabilidade financeira do mesmo, sem deixar de observar a sustentabilidade competitiva da empresa no mercado. Neste sentido, pode-se destacar um limite entre os valores do negócio e a sustentabilidade do mesmo no mercado. Questiona-se, portanto, qual é o limite ideal para manter o negócio social competitivo e ainda prezar por seus valores.

O desafio de compatibilizar os valores da empresa e a sua competitividade perante o mercado é essencial na medida em que a competitividade da empresa muitas vezes representa o potencial dela obter um crescimento em larga escala e assim, obter um impacto social ainda maior (de acordo com a definição e propósito dos negócios sociais).

### **5.3 Limitações**

As limitações envolvidas no desenvolvimento desta pesquisa incluem limitações derivadas da metodologia, sendo elas: a própria característica da pesquisa,

por ser uma pesquisa exploratória e não conclusiva e o número restrito de negócios sociais no Brasil.

A pesquisa exploratória busca uma compreensão mais específica a respeito do tema e por este motivo, não pode ser utilizada para inferir dados estatísticos a respeito do tema. Esta metodologia implica na realização de uma nova pesquisa quantitativa conclusiva para afirmar as análises obtidas através desta pesquisa.

De acordo com a revisão do mapeamento dos negócios sociais no Brasil, ainda não existem muitos negócios deste tipo no Brasil. A amostra de nossa pesquisa também foi limitada, impedindo conclusões mais assertivas.

#### **5.4 Pesquisas futuras**

Pesquisas futuras a respeito do tema poderiam desenvolver estudos em torno de comparações entre o desempenho de negócios tradicionais e negócios sociais que busquem analisar prioritariamente a influência dos valores e da busca pela competitividade na obtenção de um crescimento em escala.

Além disso, e de forma complementar ao projeto de pesquisa desenvolvido neste documento, pode-se desenvolver uma pesquisa futura que busque descrever os mecanismos usados nos diversos estágios do ciclo de vida de negócios sociais para transpor os problemas e desafios destes empreendimentos e possivelmente auxiliar empreendedores e investidores na gestão dos desafios do negócio. Outra pesquisa futura em torno deste tema pode desenvolver um mapeamento dos desafios encontrados pelos negócios sociais no mundo.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Questionário para entrevistas com empreendedores sociais**

Apresentação ao empreendedor: o objetivo deste questionário é entender em qual estágio esta seu negócio social bem como listar os principais problemas e desafios que a empresa encontrou até hoje.

Além disto, este questionário deverá ser um apoio para a entrevista, deixando espaço para perguntas que podem surgir, ou comentários que queiram fazer.

1. Provocar um quebrar o gelo, deixar o empreendedor falar sobre seu negócio. Usar perguntas como: fale sobre seu negócio. O que sua empresa faz? Qual é o objetivo? Qual o foco?
2. Como você mede o seu sucesso? Se o entrevistado falar que mede a partir do lucro, perguntar como mede o impacto social; se falar que mede o impacto social, perguntar sobre o lucro, se este é um indicador de sucesso ou não e porque.
3. Quais são de fato os indicadores utilizados para medir o impacto? (ex. número de pessoas impactadas, como você mede o que as pessoas aprenderam, número de pessoas que foram atendidas, renda). Verificar como utilizam indicadores qualitativos e quantitativos.
4. Quais foram os principais desafios encontrados?
5. Estressar informações sobre os desafios. Usar sentenças como: fale melhor da questão do investimento, porque teve dificuldade? “Mas porque” de cada desafio (aprofundar sobre os desafios, por mais que pareça obvio). Problemas de investimento todos tem, qual foi o seu.
6. Você consegue identificar fases difíceis que seu negócio passou desde que você teve a ideia inicial? Como você descreveria cada uma delas? O que aprendeu com elas (como superou essas fases)?
7. Como montou sua rede de apoio (investidores, Endeavor, aceleradoras, contatos, fornecedores)?

8. Não tem mais nenhum desafio? E para conquistar os clientes? E para medir o impacto? E pessoas para trabalhar com você? Como recruta?
9. Falamos aqui desses desafios(falar desafios listados), dentre esses, qual é o mais difícil/desafiador?
10. Como é organizada(estrutura organizacional, nível hierárquico)?
11. O que é baixa renda pra você? Classe c? D e E? Até quantos salários mínimos?

## Referências bibliográficas

AGUIAR, Luciana; TORRES, Haroldo da Gama; MEIRELLES, Renato. *O Consumidor de Baixa Renda*. In: PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tania; BARKI, Edgard. *Varejo para baixa renda*. Porto Alegre: Bookman, 197 páginas. 2008. p. 34 – 41.

CHU, M. *Commercial Returns at the Base of the Pyramid*. *Innovations*. Winter & Spring, 2007.

CHU, M. *Is it fair to do business with the poor?* World Microfinance Forum. 1-2 October 2008. Disponível em: <http://www.othercanon.org/uploads/Is%20it%20Fair%20to%20do%20business%20with%20the%20Poor.pdf>. Acesso em 14/04/2013.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. *A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses*. *Revista da USP*. 47:3. 201

HAMMOND, A. L.; KRAMER, W. J.; KATZ, R. S.; TRAN, J.T.; WALKER, C.. *The Next Four Billion: Market Size and Business Strategy ate the Base of The Pyramid*. World Resources Institute Internacional Finance Corporation. 2007.

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

KARNANI, Aneel. *The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. *California Management Review*, Vol. 49 Issue 4, Summer2007.

LONDON, Ted; HART, Stuart L. *Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 Issue 5, p350-370, Sep2004.

Malhotra, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. .

NERI, Marcelo. *O lado brilhante dos pobres*. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.

NERI, Marcelo. *De Volta ao País do Futuro: Crise Européia, Projeções e a Nova Classe Média* / Marcelo Côrtes Neri. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2012.

OLIVEIRA, Edson Marques. *Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Franca-SP: Unesp, 2004.

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. *The big idea: Shared Value*. Harvard Business Review. January - February 2011.

PRAHALAD, C. K. *The Fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing. Upper Saddle River, NJ, 2005. 401 p.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy+Business, Issue 26, 2002.

REEDY; MINOIU. *Has World Poverty Really Fallen? Review of Income and Wealth*. Series 53, Number 3, p. 484-502. September 2007.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. Companhia das Letras. 409 páginas. 2009.

UNDP – United Nations Development Programme – *Creating value for all : Strategies for Doing Business with the Poor*. 2008

YUNUS, M. *Building Social Business*. Philadelphia. Public Affairs, 2010.

YUNUS, Muhammad. *Creating a World without poverty: Social Business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs. 261 páginas. 2007.