PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Programa de Pós-Graduação em Administração
e Programa de Pós-Graduação em Economia FEA/PUC-SP

BOLETIM DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

BISUS 2018 - Vol. 1

NEGÓCIOS SOCIAIS
Um guia para o empreendedor social

GUSTAVO XIMENES DE SOUSA
LUDMILLA SANTOS COSTA

São Paulo
2018

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 2
CAPÍTULO 1. NEGÓCIOS SOCIAIS..... 3
1.1 - Conceito de Negócios Sociais..... 3
1.2 – Diferenças entre Negócios Sociais e Organizações não Governamentais..... 11
1.3 – Diferenças entre Negócios Sociais e Empresas Tradicionais..... 14
CAPÍTULO 2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL..... 17
2.1 - Contexto de Surgimento dos Negócios Sociais..... 17
2.2 – Diferentes Abordagens e Terminologias..... 19
2.3 – Setores de Atuação para Empreendimentos Sociais..... 24
2.4 – Exemplos Práticos de Negócios Sociais..... 26
2.4.1 - Redução dos custos de transação - Dr. Consulta..... 26
2.4.2 - Combate às Condições de Vulnerabilidade - Programa Vivenda..... 28
2.4.3 - Ampliação das Possibilidades de Aumento de Renda - Banco Pérola..... 30
2.4.4 - Oferta de Oportunidades de Desenvolvimento – Geekie..... 31
2.4.5 - Fortalecimento da Cidadania - Grupo Carteiro Amigo..... 33
CAPÍTULO 3. ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS..... 35
3.1 - Características dos Negócios Sociais..... 35
3.1.1 - Público Alvo..... 36
3.1.2 - Perfil do Empreendedor de Negócios Sociais..... 36
3.1.3 - Possíveis Treinamentos para os Empreendedores..... 37
3.1.4 - Existe Alguma Lei que Defina o que são Negócios Sociais?..... 37
3.1.5 - O que é Necessário Analisar para Criar uma Empresa de Impacto Social?..... 38
3.2 - Dicas para estruturar um negócio de impacto social..... 38
3.2.1 - Conheça as Oportunidades..... 39
3.2.2 - Dicas para a Estruturação..... 41
3.2.3 - Inspire-se!..... 42
3.3 – Mapa de Impacto – Pipe Social..... 43
CONCLUSÃO..... 49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 49

INTRODUÇÃO

Os desequilíbrios sociais e ambientais são fatores que têm impulsionado os negócios sociais. Trata-se de uma temática que tem despertado a atenção de pesquisadores e executivos no mundo e no Brasil.

Diante disso, diversas perspectivas teóricas têm sido utilizadas para a compreensão dos negócios sociais, desde a abordagem que privilegia os aspectos econômicos (SEN, 2000; YUNUS, 2007), valorizando-se as capacidades humanas, assim como a possibilidade de se superar um mundo sem pobreza.

Para estabelecer um negócio social, parte-se da identificação do problema social a ser solucionado. Com empreendedorismo e criatividade o plano de negócios é desenvolvido e implementado. Uma vez em operação, depois de ter os seus custos cobertos, toda a receita excedente é reinvestida no negócio para sua expansão e, portanto, aumento do seu impacto social.

Dois grupos de atores são importantes nesse movimento. Um deles é composto por uma gama de empreendedores que não querem iniciar um novo negócio apenas como forma de enriquecer, mas objetivam algo a mais: ganhar dinheiro e fazer o bem ao mesmo tempo.

Estes empreendedores, que no fundo sempre existiram, encontram nos negócios sociais uma voz para os seus desejos e têm passado a contar com um pujante ecossistema de fundos de investimento, incubadoras e aceleradoras que os apoiam.

O segundo grupo importante de atores são jovens funcionários de empresas tradicionais que, já dispondo de boa qualidade de vida e bens materiais além do necessário, buscam alternativas a um tipo de trabalho estafante e excessivo, que oferece o retorno financeiro como principal recompensa.

A percepção de que se pode ter uma boa vida e ainda fazer o bem encontra um eco crescente entre esses indivíduos e, com isso, surge uma nova figura: os Intraempreendedores Sociais, pessoas que trabalham em grandes corporações e almejam criar projetos e iniciativas de impacto ligadas ao negócio da empresa.

Esta busca por um propósito mais elevado não é algo recente, que tenha surgido de repente como um modismo. Ao contrário, foi construída ao longo de décadas e não é exclusiva dos negócios sociais, podendo ser percebida em várias outras frentes, como na própria visão de sustentabilidade.

Percebe-se assim que esse segmento de negócios são uma resposta ao desejo latente de uma parte da população que quer trabalhar com um propósito. Não é simplesmente uma pressão de consumidores mais conscientes, mas uma força que vem do próprio sistema interno das organizações, movida por uma nova geração de empreendedores e colaboradores mais engajados em causas sociais.

CAPÍTULO 1. NEGÓCIOS SOCIAIS

Os negócios sociais enquanto fenômenos empíricos existem há muitos anos, podem-se citar inúmeros exemplos de organizações que ofertam produtos ou serviços e, ao mesmo tempo, têm por objetivo o impacto social em suas atividades. O presente capítulo será dedicado a elucidar o conceito de negócios sociais, seus princípios norteadores e suas características.

1.1 - Conceito de Negócios Sociais

Um negócio social é uma empresa criada com o único propósito de resolver um problema social de forma financeiramente auto-sustentável.

Segundo Junqueira (2004), as organizações da sociedade civil e os novos modelos de negócios sociais se constituem como alternativas privilegiadas para fazer frente aos problemas sociais que afetam o conjunto da população, diante das dificuldades do setor público no enfrentamento dos problemas sociais.

Prahalad (2005), em seus estudos, defende a ideia de que as estratégias de negócios bem formuladas e executadas podem contribuir para a erradicação da pobreza. No entanto, reconhecer que a desigualdade é um dos fatores que influenciam a pobreza é um importante passo para sua erradicação.

Para a ONG Artemisia, negócios sociais são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda. Esses modelos de negócio possuem cinco características principais:

a) **Foco na baixa renda**: são desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda;

b) **Intencionalidade**: possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis;

c) **Potencial de escala**: podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio; de sua replicação em outras regiões por outros atores; ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas;

d) **Rentabilidade**: possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios;

e) **Impacto social relacionado à atividade principal**: o produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal;

f) **Distribuição ou não de dividendos**: um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

A análise dos problemas sociais exige esforços para a busca de soluções na intervenção da realidade social. As novas tecnologias e o aumento das trocas entre mercados, bem como a frustração com ações governamentais e de organizações estatais no atendimento às questões sociais ampliam a criação de novos formatos de negócios na busca de soluções. (MOREIRA; URRIOLAGOITIA, 2011; ZAHRA et al., 2008; BULL, 2008).

Especialmente nos países em desenvolvimento, esforços na busca de soluções são ainda maiores, e exigem a elaboração de propostas inovadoras dada à multiplicidade e a extensão dos problemas sociais. Da mesma forma, também são analisados meios para a construção do desenvolvimento econômico desses países.

Esse contexto de busca por melhorias sociais favorece o aparecimento de novos modelos de negócios para atender tais demandas sociais. Os chamados negócios sociais que estão em desenvolvimento, os quais buscam criar soluções de mercado que possam contribuir com o processo de construção de soluções para superação de alguns dos problemas sociais e ambientais de forma autossustentável. (DIAS; CREMONEZI; CAVALARI, 2013).

Esse novo modelo de negócios possibilita compreender que o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

Para Yunus (2010), o conceito de negócio social tem em sua essência o desafio de suprir lacunas e resolver problemas sociais e ambientais com sustentabilidade financeira e eficiência, as quais se constituem como um novo tipo de negócio no mundo do capitalismo.

Já Comini, Barki e Aguiar (2012) colaboram para o debate ao indicarem três termos, empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais, que constituem:

> [...] alguns dos termos frequentemente utilizados para explicar organizações com intenção de resolver problemas sociais, com sustentabilidade financeira e eficiência ao utilizar mecanismos de mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 386).

Esse campo de negócios sociais é algo recente e em desenvolvimento, portanto, os conceitos atuais são apresentados com visões distintas por diversos autores, como Yunus (2010), por exemplo. Comini, Barki e Aguiar (2012) identificam que coexistem termos, conceitos e definições diferentes que, por vezes, dificultam a interlocução entre os diversos atores interessados em desenvolver novos negócios ou investir nesse mercado. Ao se analisar o conceito de negócio social cabe refletir sobre o processo de gestão social, que de algum modo alinha-se ao de negócios sociais.

Para Gondin, Fischer e Melo (2006), a gestão social se sustenta na busca pelo bem-estar, representando um avanço em relação à gestão tradicional e tecnocrática, pois sua racionalidade apóia-se não apenas em interesses econômicos, mas em interesses sociais e do bem comum. Boullosa e Schommer (2008) corroboram com essa visão, para quem a gestão social como processo é vista como um modelo de gestão voltado ao social na busca por solução dos problemas sociais locais, levando em consideração as tensões e conflitos locais.

Assim,

> "[...] promove a integração dos recursos disponíveis em prol de uma coletividade quase sempre pouco ativa e articulada"
>
> BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, p.7.

Dessa forma, o campo de estudo dos negócios sociais nos remete a visão da sociologia econômica contemporânea que traz o conceito de redes dentro dos mercados, onde estes são compreendidos como resultado de interações sociais profundas e com formas específicas que não necessariamente depende de premissas estritamente dedutivas (ABRAMOVAY, 2004).

Nesse contexto, a interação social se estabelece a partir da intervenção e atuação das organizações sociais. Os diferentes atores devem ser analisados e compreendidos em suas diferentes posições, considerando que as instituições remetem a ideia de que estão imersas nas estruturas sociais, regulam e normatizam as ações individuais.

Essa discussão das interações sociais entre os diversos atores possibilita a identificação de novos modelos de gestão dos negócios sociais. A demanda que se coloca nesse campo é de como o empreendimento social se torna produtivo e sustentável financeiramente, atingindo seus objetivos e promovendo seu valor social. Nesse contexto, os negócios sociais mediados pelas redes sociais constituem um meio de identificar novos os empreendimentos sociais.

Um bom negócio social combina esse foco inabalável na satisfação das necessidades sociais com a energia empreendedora, a disciplina de mercado, e um grande potencial de replicação e ampliação de empreendimentos de sucesso.

Segundo o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS), a intencionalidade é um fator importante e diferencial nos negócios sociais. Bem como sua relação com a realidade local e compromisso com o desenvolvimento do território.

A análise da realidade social e seu contexto são fundamentais para determinar o negócio social. Por exemplo: um serviço que fornece eletricidade solar para uma comunidade rural isolada no Pará poder ser considerado um negócio social pelas condições da realidade local e relevância para demanda. No entanto, esse mesmo negócio social gerido pelos mesmos empreendedores não teria a mesma relevância, por exemplo, em Campinas (SP), onde toda a população está conectada à rede elétrica regional. E, por isso, não seria considerado um negócio social.

Além disso, outra importante diferença dos negócios sociais para os tradicionais é que esta iniciativa não é desenvolvida apenas para um ganho pessoal e sim para benefício de um grupo de pessoas.

Imagine um caso típico de microempreendedor individual, morador da Rocinha, comunidade no Rio de Janeiro, que é incentivada e apoiada pelo Sebrae a abrir o seu próprio negócio como meio de geração de trabalho e renda: uma casa de empadas. Este caso não deve ser considerado um negócio social apenas pelo fato de ser gerido por um empreendedor de baixa renda e porque atua dentro de uma comunidade pobre.

Porém, se esse mesmo negócio fosse uma iniciativa de um empreendedor que tivesse diretamente dedicado a mudar a situação econômica e social de um grupo de pessoas, poderia ser considerado um negócio social. Além disso, sua estrutura empresarial deve ser diferenciada de uma tradicional, permitindo participação do público beneficiado na gestão e sua inclusão em diferentes partes da cadeia produtiva.

O Sebrae entende negócios sociais como: iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas por pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuam para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentem o desenvolvimento da economia nacional.

Desta forma, o Sebrae concentra esforços para estimular, atender e apoiar aqueles que dentre o seu público alvo original – pequenos negócios – buscam agregar uma nova dimensão ao ambiente

empresarial e despertar uma nova consciência social, respondendo a problemas concretos do cenário econômico e social do País.

A atuação do Sebrae com negócios sociais tem aderência à sua missão e visão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e construção de um Brasil mais equitativo pelo viés do fortalecimento dos pequenos negócios.

Dessa forma o Sebrae com o objetivo de contribuir para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável, desenvolveu oito princípios que deverão nortear a atuação no setor de negócios sociais e no fomento de iniciativas estratégicas:

- Percepção da sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional;
- Inclusão produtiva com base em uma economia mais solidária;
- Contribuir para o desenvolvimento territorial e de cadeias produtivas locais, incentivando potencialidades e vocações econômicas, estimulando a valorização das redes, dos costumes, da tradição, com foco nos negócios sociais;
- Incentivar a cultura de inovação como vetor de desenvolvimento dos negócios sociais;
- Desenvolver e implantar gestão do conhecimento sobre e para os negócios sociais por meio de busca constante das melhores práticas no Brasil e exterior;
- Promover capacidade interna (equipe e consultores) e competência técnica dos profissionais envolvidos no atendimento aos negócios sociais;
- Comprometimento com os clientes na entrega de produtos e serviços customizados aos empreendedores de negócios sociais, voltados à conquista e ampliação de novos mercados, acesso à tecnologia e inovação, capacitação em gestão e processos;
- Escala na abordagem de negócios sociais na estrutura dos Sebraes/UF; e Sebrae/NA (atender a milhares de negócios sociais nos próximos 3 a 5 anos por meio dos postos e plantões de atendimento, oficinas/cursos online e presenciais, serviços 0800, portal na internet, ações especiais etc.).

Para o desenvolvimento de negócios voltados para soluções de problemas sociais, o economista Muhammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel da Paz de 2016, igualmente determinou princípios que devem direcionar um negócio social, são eles:

1) O objetivo do negócio será redução da pobreza ou a solução de outros problemas (como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade; não a maximização dos lucros;

2) Deve ser financeira e economicamente sustentável;

3) Os investidores recebem de volta somente o valor investido - nenhum dividendo é pago além do dinheiro investido;

4) Depois que o investimento for devolvido, o lucro da empresa fica na empresa para ampliação e melhorias;

5) Dever ser ambientalmente consciente;

6) Colaboradores recebem valor de mercado com melhores condições de trabalho; e

7) Fazer tudo isso com alegria.

Podemos dizer que a gênese desse modelo de negócios sociais ocorre quando o Prof. Yunus cria o microcrédito em 1976, em Bangladesh. E, como um líder pioneiro do movimento de negócios sociais, criou ao longo dos últimos 30 anos mais de 40 empresas sociais em Bangladesh.

Algumas delas estão entre as maiores empresas do país. Atualmente, a ONU, a União Européia, as agências de desenvolvimento, ONGs, corporações multinacionais e instituições acadêmicas em geral reconhecem esse conceito.

A Yunus Social Business – Global Initiatives (YSB) iniciou operações em 2010. É uma empresa que nasceu para disseminar o conceito e impulsionar a criação de negócios sociais. A YSB opera através de aceleradoras sociais que incubam e financiam empreendedores sociais, fornecendo inclusive suporte pós-investimento.

A YSB opera hoje em oito países: Haiti desde 2010, Índia e Colômbia desde 2011, Albânia desde 2012, Brasil, Tunísia e Uganda desde 2013 e México desde 2015. Ao final de 2013 já contava com 20 negócios sociais em operação, mais de 200 empreendedores apoiados, mais de 800 empregos gerados, US$ 5,7 milhões investidos, gerando impacto social positivo para mais de 10.000 beneficiários.

A Yunus Negócios Sociais, braço brasileiro das operações da YSB, foi lançada em março de 2013. Hoje atua com cinco pilares principais:

a) Incubação e aceleração;

b) A criação de um Fundo de Investimentos em negócios sociais;

c) Educação;

d) Consultoria;

e) Esforços para levar o conceito de negócios sociais para a gestão de recursos públicos.

Já foram incubados nove projetos no Brasil, outros 14 estão sendo incubados neste momento. Diversas atividades de educação estão em curso com importantes instituições de ensino, desde palestras e cursos até parcerias internacionais e programas de longa duração.

Dentre os exemplos de negócios sociais desenvolvidos pela YSB, destacamos o Grameen Danone destinado a melhorar a nutrição das crianças de Bangladesh.

Durante uma visita a Paris, em 2005, Yunus recebeu um convite para se encontrar com o CEO do grupo Danone, Franck Riboud. Em outubro do mesmo ano os dois realizam uma conversa em um restaurante parisiense chamado *La Fountaine Gaillion* e, neste encontro, Riboud apresentou a Yunus sua vontade de criar uma empresa que causasse impacto social.

Diante disso, o Professor Yunus expressou que observava que as crianças de seu país, após passarem pelo período de amamentação junto às mães, logo iniciavam a alimentação com base no arroz. Porém, o arroz não fornecia a essas crianças todos os nutrientes necessários para um desenvolvimento saudável.

Para se ter uma ideia do tamanho do desafio, 56% das crianças em idade pré-escolar apresentavam sinais de desnutrição em Bangladesh. Assim, em novembro de 2005, o vice-presidente de operações da Danone na região Ásia-Pacífico, Emmanuel Faber, e sua equipe da Danone, realizam uma visita à Bangladesh para conhecer *in loco* a realidade que Yunus havia apresentado para Riboud.

Depois de algumas semanas de visitas a comerciantes, órgãos públicos de saúdes, reuniões e pesquisas em Bangladesh, surgem os primeiros traços do que se tornaria a parceria entre o Grameen Bank e a Danone. A ideia da parceria evoluiu no sentido de criar um negócio social que produziria e comercializaria um iogurte fortificado para as crianças.

Para que o produto fosse viável economicamente para a produção e tivesse um preço final acessível para o público-alvo – as famílias da base da pirâmide de Bangladesh – foi estruturado um "modelo de negócio de proximidade", ou seja, o que o Professor Yunuschamou de "uma fábrica tão pequena quanto tecnicamente possível e economicamente viável".

Portanto, a partir de uma perspectiva de desenvolvimento e fortalecimento do âmbito local é que se iniciou o desenvolvimento da primeira fábrica da Grameen Danone em Bogra, cidade a pouco mais de 200 km de Daca.

A operação teria como fornecedores de leite para a produção do iogurte os próprios aldeões da região, fortalecendo assim a economia local. Em uma primeira etapa, optou-se pela instalação de uma pequena fábrica piloto para comercialização apenas na região. Dando certo, o negócio seria replicado para outras cinquenta vilas expandindo, assim, o impacto social pretendido: combater a desnutrição em Bangladesh (YUNUS, 2008).

O resultado dessa parceria é que no ano de 2011, apenas cinco anos após sua criação, a Grameen Danone já havia atingido mais de 300.000 consumidores e, alguns dos primeiros estudos realizados pela Universidade Johns Hopkins apontavam o impacto positivo no desenvolvimento

físico e cognitivo dessas crianças que foram beneficiados pelo negócio. Além disso, a Grameen Danone também gerou cerca 1.500 empregos, trazendo oportunidade de renda para as comunidades locais.

O *case* Grameen Danone evidencia a essência dos negócios sociais, a busca de atingir um ou mais objetivos sociais como princípio da iniciativa empreendedora, onde os esforços são direcionados à impactar diretamente e positivamente a sociedade, e não à geração e distribuição de lucros, como as empresas tradicionais.

No que diz respeito às características principais dos negócios sociais, de acordo com o Projeto Brasil 27, organização brasileira que estuda modelos de negócios sociais bem sucedidos e promissores no País, é possível derivar algumas características comuns aos negócios sociais, apresentadas a seguir, sejam quais forem as conceituações e definições empregadas pelos atores deste setor no Brasil e exterior.

As várias definições conceituais apontam o *ethos* social dos negócios sociais como sua característica fundamental. Os negócios sociais diferem de negócios comerciais por seu objetivo principal: enquanto empresas tradicionais buscam maximizar seu lucro (ou o retorno sobre o investimento), negócios sociais buscam maximizar também um determinado impacto social ou ambiental.

Diferentemente dos negócios tradicionais que visam ao lucro como propósito inicial, o que motiva a criação de um negócio social é a busca pela solução (endereçamento) de uma questão social ou pela ampliação de um impacto social já produzido.

Negócios sociais são *businesses* e por isso estão envolvidos em atividades de mercado, fazendo parte de cadeias de valor. Mais importante ainda, eles buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais.

Ainda que o propósito primário de um negócio social não seja maximizar lucros, sua viabilidade financeira de longo prazo requer uma operação lucrativa. A diferença entre negócios sociais e comerciais reside no uso desse excedente e existem duas grandes correntes sobre esta questão.

Dado o *ethos* social e consequentemente comunitário dos negócios sociais, há muitos casos em que essas organizações sejam gerenciadas de forma participativa e transparente. Esse envolvimento de *stakeholders* nos processos de tomada de decisão pode ocorrer de várias formas: desde a tradicional gestão compartilhada à composição do conselho da empresa (que supervisiona as ações do comitê executivo), no caso de empresas maiores.

Adicionalmente, segundo, Viviane Naigerobin, da Potencia Ventures, é também importante lembrar que um negócio social não deve apenas servir a pessoas de baixa renda, mas sim buscar trabalhar com elas para promover mudanças no mundo.

O campo é fértil para o surgimento de novas formas de governança, porque trabalha com um novo pressuposto: que a criação de negócios deve distribuir poder entre mais – e diferentes – pessoas. Ao mesmo tempo, o negócio social deve evitar criar estruturas organizacionais muito complexas que tornem a tomada de decisões lenta e pouco eficiente, inviabilizando seu desenvolvimento.

É também fundamental que um negócio social considere:

- Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders*, de forma a fortalecer e ampliar o impacto da atuação do negócio;
- Relações de trabalho decente (combate ao trabalho escravo, forçado ou infantil; trabalhadores devem operar dentro de normas de segurança);
- Cuidado com a cadeia produtiva (seleção e avaliação dos fornecedores);
- Gerenciamento do impacto ambiental (minimizar os impactos ambientais e o uso dos recursos naturais);
- Articulação com as políticas públicas

1.2 – Diferenças entre Negócios Sociais e Organizações não Governamentais

O conceito de Organização Não Governamental – ONG teve seu início em 1940, pela Organização das Nações Unidas (ONU), para caracterizar as entidades, da sociedade que atuavam com projetos humanitários ou de interesse público. Sua expansão ocorreu nas décadas de 1960 e 1970, na América Latina, onde se começou a perceber seu importante papel na luta contra os Estados, bem como sua importância na construção de políticas públicas e na implementação de mudanças (DIAS, 2003).

As ONGs são relacionadas ao chamado “terceiro setor”, contemplando agentes privados que atuam com fins públicos, elas desenvolvem ações para um bem comum. Dessa forma, percebe-se a

abrangência das ONGs, que podem ter como norteadores temas diversos, como sociedade, meio ambiente, entre outros.

A sociedade poder ser dividida, não de uma forma hierárquica, mas sim de uma forma setorial, tendo-se como base um modelo de organização de cada grupo de atores. Estes atores são divididos em esferas.

O Primeiro Setor é composto pelo governo, responsável pelas questões que envolvem a população como um todo, ou seja, possui fins públicos; o Segundo Setor é o privado, o qual é miscigenado pelas questões individuais; já o Terceiro Setor é constituído pelo segundo setor – pessoas privadas, porém com as características de ações voltadas às mesmas destinadas pelo Governo: a população.

É válido destacar que o Terceiro Setor surgiu com intuito de melhorias às falhas admitidas pelo Governo. Dentro disso, este setor abrange entidades como ONGs, fundações, associações civis e religiosas e unidades assistenciais. Fernandes (1994, p.27) define o terceiro setor como:

> [...] um composto de organizações sem fins lucrativas, criadas e mantidas pela ênfase na participação da ação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandido o seu sentimento para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação da cidadania e da suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Nesta perspectiva, surgem as Organizações Não Governamentais – ONGs, as quais no Brasil tiveram seu início em anos de regime militar, onde o período autoritário convive com a modernização e surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideais de autonomia em relação ao Estado. Estas tiveram seu fortalecimento a partir da década de setenta (TACHIZAWA, 2004).

As ONGs são entidades privadas, sem fins lucrativos, com o objetivo de acrescentar ou mesmo melhorar algo em uma determinada sociedade; esta é composta por pessoas privadas que possuem interesse público, com intuito de melhoria a algum campo da sociedade, o qual é merecedor de uma atenção especial do poder público.

No Brasil, as ONGs atuam em diversos segmentos, como educação; saúde; comunidade; apoio à criança e ao adolescente; voluntariado; meio ambiente; apoio a portadores de deficiências; parcerias com o governo; entre outras categorias de atuação. Estes exemplos enfatizam que as ONGs são possuidoras de uma amplitude a abrangência de ações inestimáveis, onde são parte das mais de 540 mil entidades registradas do Terceiro Setor mundial (TACHIZAWA, 2004).

De acordo com Dias (2003) as ONGs envolvem organizações que executam as mais diversas ações, que têm em comum a atuação com questões pontuais ou envolvidas a grupos sociais específicos.

As ONGs brasileiras têm como característica principal as atividades coletivos organizadas. Nesta perspectiva o Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada – IPEA realizou uma pesquisa com 780 mil organizações privadas, onde constatou-se que 59% destas tem investimentos voltados a comunidades carentes, como em saúde, educação, alimentação, esporte e cidadania (TACHIZAWA, 2004).

Então, evidencia-se a atual posição da maioria dos brasileiros, os quais buscam investir parte de sua renda e/ou conhecimento ao equilíbrio da palavra "cidadania", que tem como propósito tornar todos os cidadãos com os mesmo direitos e oportunidades.

A atuação das ONGs brasileiras está inserida em um campo que possui uma compreensão, considerada tão múltipla que, até mesmo o Governo em seu papel fundamental passa despercebido em alguns de seus setores de atuação, e este acaba sendo complementar e as organizações sem fins lucrativos acabam por serem as soberanas e protagonistas em determinadas questões.

Estas instituições do Terceiro Setor juridicamente adotam a estrutura de associações civis, fundações privadas, cooperativas sociais, organizações religiosas, personalidades jurídicas que têm em comum a ausência de finalidade lucrativa como natureza.

Por essência, as ONGs pressupõem a ausência de fins econômicos, o que implica a impossibilidade de distribuição de eventual superávit ou patrimônio institucional a quem quer que seja.

As organizações do Terceiro Setor, portanto, têm como características essenciais a finalidade social e a ausência de fins econômicos. Os negócios sociais, por sua vez, assumem feição empresarial que, nos termos do Artigo 981, do Código Civil, pressupõe o exercício de atividade econômica e a partilha dos resultados, ou seja, a distribuição de lucros: "Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados".

O enquadramento jurídico do negócio social no Brasil acaba por obedecer duas categorias previstas em legislação de sociedades personificadas, ou seja, com personalidade jurídica própria, nos termos dos Artigos 982 e 44, do Código Civil: as sociedades simples e as sociedades empresárias. A escolha da forma empresarial a ser adotada dependerá do tipo de atividade a ser exercida.

Para ser dotado da característica de sociedade empresária, o negócio social deve se constituir na forma de um dos tipos regulados nos dispositivos que se encontram entre os Artigos 1.039 e 1.092 do Código Civil. Os mais utilizados são a sociedade limitada e a sociedade anônima.

Dessa forma fica evidenciado que na perspectiva jurídica o negócio social é uma empresa, constituída e regida conforme a legislação brasileira vigente, devendo cumprir com todas as obrigações por ela impostas.

Diferentemente do Terceiro Setor, o qual possui característica de ausência de finalidade lucrativa, o negócio social reside na esfera empresarial, seja do ponto de vista constitutivo como de regulação jurídica.

Isto posto, diferem da visão de responsabilidade empresarial, na medida em que o impacto social é o motivador da empresa, e não uma externalidade positiva ou uma ação não atrelada ao core do negócio. A razão primeira da existência de um negócio de impacto é seu impacto social.

1.3 – Diferenças entre Negócios Sociais e Empresas Tradicionais

Um Negócio Social tem semelhanças básicas com negócios tradicionais, mas com objetivos diferentes. Os Negócios Sociais nascem para atender questões sociais críticas ao passo que os negócios tradicionais são criados para gerar e distribuir lucros aos seus investidores.

O conceito de empresa resulta da definição dada à figura do empresário, assim considerado "quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços" (Art. 986, CC).

Trata-se de pessoa jurídica (entidade abstrata com existência e responsabilidade jurídicas), cujo objetivo é exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, na qual produz e oferece bens e/ou serviços, visando atender a alguma necessidade humana. É integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, fazendo uso dos fatores produtivos (trabalho, terra e capital) para obter utilidades através de sua participação no mercado de bens e serviços.

Para melhor entendimento, faz-se necessário definir pessoa jurídica: consiste num conjunto de pessoas ou bens, dotado de personalidade jurídica própria e constituído na forma da lei, conforme artigo 40 do Código Civil. A pessoa jurídica é um sujeito de direito personalizado e tem autorização

para a prática de atos jurídicos bem como de qualquer ato, exceto o expressamente proibido. Os requisitos para a existência da pessoa jurídica são: organização de pessoas ou bens, licitude de propósitos e capacidade por norma.

Uma empresa pode ser definida a partir da titularidade de seu capital:

- **Empresas Privadas**: capital nas mãos de particulares;
- **Empresas Públicas**: controladas pelo Estado;
- **Empresas Mistas**: capital partilhado por particulares e pelo Estado;
- **Empresas de auto-gestão**: quando o capital é de propriedade dos trabalhadores.

As empresas também podem ser classificadas de acordo com a atividade econômica que desenvolvem, ou em outras palavras, de acordo com o setor econômico na qual pertencem:

- **Setor Primário**: empresas que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das agrícolas, pesqueiras, pecuárias ou de exploração de minérios.
- **Setor Secundário**: são empresas dedicadas à transformação de matérias-primas, como no caso das indústrias e de construção civil.
- **Setor Terciário**: empresas dedicadas à prestação de serviços ou comércio.
- **Setor Quaternário (ou Terciário Superior)**: tratam-se basicamente de empresas de atividades ligadas à geração e compartilhamento de informação, telecomunicação, educação, pesquisa, planejamento, consultoria e outros serviços baseados no conhecimento. Geralmente correspondem a organizações não-governamentais.

Outra forma de classificação é através de sua constituição jurídica, sendo definida pelo número de seus proprietários. Existem empresas que pertencem a uma única pessoa (empresas individuais) e outras constituídas por várias pessoas (empresas societárias). Desta forma, as empresas podem enquadrar-se às seguintes modalidades jurídicas:

- Empresa em nome individual;
- Sociedades por quotas;
- Empresa de responsabilidade limitada;
- Sociedade anônima;
- Empresa de economia social (Cooperativas);

entre outras.

A empresa pode ser ainda classificada por seu tamanho, levando em consideração o número de funcionários e o volume de seu negócio. De acordo com classificação europeia, pode ser:

- **Microempresa**: empresa com até 10 funcionários e volume de negócios inferior a 2 milhões de euros;
- **Pequena Empresa**: empresa com até 50 funcionários e volume de negócios inferior a 10 milhões de euros;
- **Média Empresa**: empresa com até 250 funcionários e volume de negócios inferior a 50 milhões de euros;
- **Grande Empresa**: empresa com números superiores aos anteriormente apresentados.

Uma empresa se caracteriza também pela sua finalidade. Ela poder ter fins lucrativos ou fins não-lucrativos. Empresas de fins lucrativos objetivam a maximização dos seus lucros. O lucro, na visão moderna das empresas privadas, é consequência do seu processo produtivo e o retorno esperado por seus investidores. Os demais objetivos são apenas meios utilizados para maximizar estes lucros. No caso de uma empresa pública, sua finalidade é de obter rentabilidade social.

Logo, uma empresa pode ter vários objetivos, pode querer ser uma grande empresa, exportar para diversos países, ser a líder de mercado, bater recordes em produção, produzir com responsabilidade, valorizar os seus trabalhadores, enfim os objetivos de uma empresa são vários.

As empresas tradicionais terão seu foco voltado para produzir a custos mínimos obtendo o maior lucro possível, ou seja, o principal objetivo das empresas tradicionais é gerar lucro. Enquanto os negócios sociais são organizações do setor privado que operam de acordo com a lógica de mercado com foco em soluções viáveis aos problemas sociais, ou seja, trata-se de um empreendimento social pode ser definido como uma organização sem fins lucrativos que fornece um produto comercial baseado em taxas ou serviço, em um ambiente de mercado competitivo, como uma estratégia para apoiar a sua missão social.

	NegóciosTradicionais	**Negócios de Impacto Social**
Osimpactos	Partem do conceito do economista Milton Friedman, segundo o qual a única função social da empresa é gerar lucro para seus acionistas.	São empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para redução da pobreza.
Osinvestidores	Não levam em conta o impacto social. O foco é o modelo de negócio no qual maximize a sua rentabilidade.	O impacto social é importante na hora de escolher o projeto a ser financiado.

O público-alvo	Classes A, B e C. Nos últimos anos, a classe C tem sido um grande filão de mercado por conta do número de pessoas e do poder de consumo.	As faixas de renda mais baixas, também chamadas de base da pirâmide. Além da classe C-, as classes D e E.
As áreas de atuação	As startups brasileiras, em sua grande maioria, estão voltadas para produtos e serviços na área de tecnologia.	São poucos negócios de impacto social atuando no Brasil com tecnologias e comunicação (12% da amostra).

Fonte: SEBRAE (2018)

CAPÍTULO 2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

No presente capítulo abordaremos o empreendedorismo social objetivando explicitar o contexto de seu surgimento, suas terminações além da elaboração do plano de negócios de impacto social, os possíveis nichos de atuação, bem como *cases* reais onde o *core business* é a solução para uma questão social.

2.1 - Contexto de Surgimento dos Negócios Sociais

Os desafios de ordem social e ambiental resultantes do sistema econômico vigente eram inicialmente ignorados ou subestimados pela sociedade, mas passaram a ocupar cada vez mais espaço nas discussões e atuação de empresas, governo e sociedade civil. As consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e do desgaste dos recursos naturais são alguns exemplos da abrangência das discussões em torno da responsabilidade socioambiental das empresas e o desenvolvimento sustentável.

O termo ganhou grande visibilidade na década de 1980, com o Relatório "Our common future", também conhecido como Relatório Brundtland, que foi produzido pela Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento (WCED). Foi apresentado um diagnóstico dos problemas ambientais globais e proposto que o desenvolvimento econômico fosse integrado à questão ambiental, surgindo o conceito de desenvolvimento sustentável como o

> "desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações" (WCED, 1987, p.17)

De acordo com Veiga (2010), a sustentabilidade requer o reconhecimento dos limites em relação ao ecossistema para a expansão das atividades econômicas. O autor ressalta a necessidade de criar mecanismos para reduzir as diferenças de capacidades tecnológicas, por exemplo, para enfrentar os desafios climáticos, entre os países desenvolvidos e os emergentes. Com base em Amartya Sen

(2000), prêmio Nobel em 1998, Veiga (2010) propõe que a busca pelo bem-estar, democracia e paz precisa ser combinada com a necessidade de conservação dos recursos naturais.

Esse novo paradigma de desenvolvimento, que pressupõe a inter-relação entre crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental, passou a ser difundido no âmbito governamental, empresarial e da sociedade civil, porém inicialmente, ocorreu de maneira lenta e superficial (SILVA, 2005).

Nas empresas, passou-se a falar em responsabilidade social e cidadania corporativa, porém o enfoque inicial foi mais voltado para filantropia, ações pontuais e resultados de curto prazo.

Começaram a surgir materiais didáticos e publicações a respeito do assunto nas universidades e nas próprias organizações, ressalta Fischer (2002), indicando um movimento de conscientização, geração de conhecimento e transparência, o que viria a resultar na internalização destes conceitos e disseminação de ações de sustentabilidade na cultura das organizações.

Silva (2005) aponta que a questão de como produzir passa a ser essencial para garantir a continuidade de uma organização, não somente a preocupação sobre o que e para quem produzir. Assim, amplia a complexidade e as decisões da empresa para toda sua cadeia de valor, começando em seus produtos finais e chegando até os recursos de matéria-prima que utiliza.

Na medida em que as questões sociais e ambientais passaram a fazer parte da agenda das empresas, percebeu-se que era necessário o envolvimento e parceria com outras instituições, para que cumprissem seu papel socialmente responsável (AUSTIN et al, 2006). Por meio dessas alianças intersetoriais, houve também grande crescimento de projetos e iniciativas organizadas pela sociedade civil, o que resultou na expansão das organizações do terceiro setor.

O desenvolvimento desse setor também foi resultado do engajamento de indivíduos que acreditam que podem desempenhar um papel de mudanças positivas na sociedade, conhecidos como empreendedores sociais. Austin et al (2006) afirmam que, em uma concepção mais ampla, empreendedorismo social se refere a uma atividade inovadora com um objetivo social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas.

Assim, o conceito de empreendedorismo social está pautado na missão central de criação de valor social, bem como na introdução de inovações de metodologias, serviços ou produtos que têm o potencial de gerar uma transformação social para um determinado público (DEES, 2001; YOUNG,2008).

A inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado abriu novas possibilidades para atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão, ou a social ou a econômica, de acordo com Fischer e Comini (2012). Nesse sentido, surgem novos termos para

caracterizar iniciativas que operam na lógica de mercado, porém com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos.

Os negócios sociais apresentam-se como alternativas ao padrão capitalista tradicional, com vistas a endereçar os desafios trazidos pela economia atual. Podem configurar-se como modelo interessante e inovador para que organizações privadas e do terceiro setor atuem com maior geração de impacto social e ambiental.

A abordagem proposta pela rede de pesquisadores do Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), e mais utilizada na América Latina, define negócios sociais como:

> [...] organizações ou empresas que geram mudança social por meio de mecanismos de mercado. Isso inclui ONGs e organizações com fins lucrativos ou do setor privado envolvidas em atividades de negócios típicas do setor público, produzindo produtos e serviços de valor significativo. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 390).

Este novo tipo de modelo de negócio pode ser desenvolvido por pequenas, médias e grandes empresas, mas apresenta diferenças bastante importantes em relação às organizações do terceiro setor por um lado e das práticas de responsabilidade social e corporativa por outro lado (FISCHER; COMINI, 2012).

2.2 – Diferentes Abordagens e Terminologias

Assim como ocorre com o termo sustentabilidade, por ser um tema novo e ainda com muitos aspectos a serem explorados, o conceito de negócios sociais não apresenta um consenso, sendo que nem o próprio termo é unânime (DEES, 2001; KERLIN, 2006; YOUNG, 2008). Autores e organizações diferentes utilizam termos como empresas sociais, negócios inclusivos, negócios com impacto social ou negócios sociais (FISCHER; COMINI,2012).

Young (2008) afirma que essas diferentes formas em que os negócios sociais se manifestam faz com que o fenômeno consiga apenas ser interpretado de forma fragmentada de acordo com as especificidades de onde se encontra. Há diferenças expressivas entre os conceitos e práticas de empreendimentos sociais, especialmente porque a motivação de seu aparecimento, a estrutura organizacional adotada, os objetivos finais, e diversas outras características específicas, são condicionadas pelo contexto social, político e econômico do país em que se insere.

É possível identificar diferentes correntes sobre o tema internacionalmente, principalmente quanto à proximidade em relação à lógica do mercado ou a lógica social, destacando-se a abordagem européia, a abordagem norte-americana e a abordagem mais utilizada em países emergentes (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

De acordo com Borzaga e Galera (2009), uma abordagem que teve início na Europa trata de empreendimentos mais voltados à inclusão de pessoas desfavorecidas, identificados como empresas sociais. Esse formato possui inclusive regulamentação específica na maior parte dos países europeus. O que motivou a formação destas organizações foi a oferta de serviços do âmbito do setor público a custos mais baixos e a geração de oportunidades de emprego para populações marginalizadas.

A definição proposta pela rede de pesquisadores europeus Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES) coloca que empresas sociais são:

> [...] organizações com um objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciadas por um grupo de cidadãos e em que o interesse material de investidores de capital está sujeito a limites. Colocam valor elevado em sua independência e na assunção de riscos econômicos relacionados com sua atividade socioeconômica corrente (EMES,2012)

Herranz*et al* (2011) propõem que um empreendimento social pode ser definido como uma organização sem fins lucrativos que fornece um produto comercial baseado em taxas ou serviço, em um ambiente de mercado competitivo, como uma estratégia para apoiar a sua missão social.

Um dos pontos mais importantes na definição das empresas sociais européias é o modelo de governança. Como no entendimento europeu essa dimensão coletiva e participativa das empresas sociais reduz a probabilidade de comportamentos oportunistas de indivíduos isolados, a lógica de processos de tomada de decisão participativos e transparentes é um pré- requisito para sua caracterização (BORZAGA; GALERA, 2009).

Os países europeus também apresentam diferenças em relação à definição, mas a maioria das empresas sociais é fundada pela sociedade civil com o objetivo de promover serviços de interesse coletivo, oferecendo suporte a grupos com alto risco de exclusão social. Defourny e Nyssens (2010) colocam que, para a empresa social europeia, a produção de bens e serviços está intimamente ligada à sua missão e se aproximam do perfil de prestação de serviços públicos. Assim, se o objetivo é desenvolver serviços sociais, a atividade econômica é a entrega de tais serviços.

Já nos Estados Unidos, o termo empresa social começou a ser empregado amplamente no momento em que as organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais. Este movimento foi impulsionado predominantemente pela escassez de recursos gerada pela retração do financiamento estatal, que se iniciou no final da década de 1970 (KERLIN, 2006).

O processo de amadurecimento conceitual deste tipo de empreendimento nos Estados Unidos teve como uma de suas bases a lógica de geração de receita para financiamento de organizações

sem fins lucrativos. De acordo com Young (2008), a empresa social veio para descrever o envolvimento dessas organizações com corporações empresariais, bem como sua participação em empreendimentos comerciais, através de um amplo espectro de atividades relacionadas ao serviço público.

Dees (1998) enfatiza que as empresas sociais se aproximam de uma orientação de mercado, como uma maneira de manter sua atividade social e tornarem-se menos dependentes de doações e subvenções e mais de honorários e contratos. As razões enumeradas pelo autor são: o desenvolvimento do capitalismo e a crescente confiança no poder da concorrência e do lucro como promovedores da eficiência e da inovação; a promoção do bem estar social sem causar dependência aos beneficiados; a busca por fontes de financiamento mais sustentável (o desenvolvimento de atividades que geram renda parece ser mais confiável que as doações e subsídios); mudança no foco das instituições que destinam recursos as organizações não lucrativas, pois passaram a preferir fomentar empresas com abordagens mais comerciais; e ação de forças competitivas (empresas tradicionais e não lucrativas com orientação de mercado).

De acordo com Kerlin (2006), dentro do círculo acadêmico norte-americano é notório o entendimento do termo empresa social como maneira de englobar organizações de diversos tipos que estão envolvidas em atividades socialmente benéficas. Além disso, podem ser definidas como empresas de duplo propósito, que aliam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativos empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais).

Ainda que haja diversidade nas definições, há um ponto de convergência entre as diferentes teorias:

> As diversas concepções de empresa social estão centradas, entretanto, em torno de uma noção comum de que a empresa social envolve o engajamento de formatos privados de empresas e atividades com mecanismos de mercado para a realização de propósitos sociais. A variedade de entendimentos deriva, em parte, do fato de que a empresa social ocorre em diferentes contextos econômicos e políticos, dando origem a manifestações alternativas do impulso comum fundamental.
>
> (YOUNG, 2008, p. 175)

Assim, essa abordagem propõe que as empresas sociais podem ser configuradas de distintas formas organizacionais, englobando desde iniciativas ligadas à responsabilidade social empresarial ou marketing de grandes corporações, até instituições criadas exclusivamente para perseguir a geração de valor social. Qualquer iniciativa de atuação social, seja conduzida por grandes empresas, ou por empreendedores sociais, tendo um modelo de governança democrático ou centralizado, sendo público ou privado e distribuindo lucros ou não, pode ser considerada uma

social enterprise (YOUNG, 2009).

Já no Brasil, não somente o contexto de surgimento de tais empreendimentos, mas também a nomenclatura utilizada apresentam grandes distinções. A partir da década de 1970, as organizações sociais brasileiras, que traziam influência dos movimentos sociais e da politização, começaram a atrair o interesse de fundações, agências de fomento e de cooperação internacional. Entretanto, a partir de 1990 passaram por um período difícil, uma vez que organizações apoiadoras passaram a priorizar os repasses de recursos para países em condições menos favoráveis (ASHOKA; MCKINSEY,2006).

O cenário de escassez de recursos internacionais incentivou as organizações sociais brasileiras a procurar novos meios de se sustentar aproveitando a mobilização e o envolvimento de empresas privadas nas questões sociais. Fischer e Comini (2012) argumentam que por meio das alianças com empresas, as iniciativas sociais começaram a se relacionar com o mercado e perceberam que havia um grande potencial de utilizar seus mecanismos para atingir seus fins sociais.

Essas organizações passaram, então, a perceber que as estratégias de negócio não apenas geravam recursos para a própria organização, mas também forneciam renda e oportunidade de inclusão para seu público beneficiário, dando origem aos negócios sociais no Brasil e em muitos países em desenvolvimento (ASHOKA; MCKINSEY, 2006).

O termo empresa social não adquiriu tanta aceitação nessas regiões e uma possível explicação é a existência de certa resistência política em relação ao termo ‘empresa’, herdada dos movimentos sociais que fizeram emergir as organizações sociais. Assim, surgiram novas nomenclaturas, como negócios sociais e negócios inclusivos.

Com o crescente reconhecimento de Muhammad Yunus, empreendedor social que criou o *Grameen Bank*, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 e autor de artigos acadêmicos na área, o termo *social business* ou negócios sociais passou a ganhar destaque. O autor não trouxe apenas uma nova terminologia, mas também uma nova abordagem a respeito dos negócios sociais, que diverge das visões européia e norte-americana (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A caracterização dessas organizações em meio a dois extremos, de um lado empresas com fim de lucro e de outro, organizações sem fins lucrativos, é condizente com a visão apresentada por Kerlin (2006), contudo, se diferencia ao impor maior rigidez em relação à maximização de lucros e distribuição de dividendos. De acordo com Yunus (2007), é possível unir interesses econômicos e sociais, porém é muito difícil de gerenciá-los, uma vez que são essencialmente conflitantes.

Assim, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) defendem que o proprietário de um negócio social não visa gerar lucro para si próprio, mas tem direito a recuperar seu investimento inicial, se assim desejar. O excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio e, em última instância, revertido aos beneficiários na forma de redução de preços, serviços melhores e maior acessibilidade.

A similaridade com o modelo europeu está na coletividade da propriedade, que também se sugere que estejam sob posse dos beneficiários dos serviços. No entanto, menor atenção é colocada nos aspectos legais, divergindo do que ocorre na Europa. A ênfase está no resultado, que se espera que seja a redução da pobreza e inclusão de populações marginalizadas e em situações desfavoráveis (YOUNG,2009).

Em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas os negócios sociais se aproximam de negócios tradicionais, porém diferem no seu propósito principal, que é servir a sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. Também se distinguem de organizações não governamentais por buscar a auto-sustentação de suas operações por meio da venda de produtos e serviços ao invés de doações ou outras formas de captação de recursos (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

A importância atribuída à solução de problemas sociais, principalmente envolvendo a pobreza, por meio da utilização de mecanismos de mercado, fez com que o termo negócio social ganhasse mais espaço na realidade dos países em desenvolvimento. Assim, essa nomenclatura passa a ser mais frequente no Brasil e em outros países latino-americanos, além de outras variações como negócios com impacto social ou negócios socioambientais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Outra terminologia mais frequente no Brasil e outros países emergentes se refere à abordagem dos negócios inclusivos. Essa vertente, assim como a dos negócios sociais, coloca maior foco na inclusão social por meio do consumo e também na cadeia produtiva. Sua origem está relacionada ao contexto das estratégias voltadas para a base da pirâmide, apresentado por Prahalad e Hart (2002).

Os autores apresentam a abordagem do capitalismo inclusivo como um modelo a ser utilizado pelas grandes corporações:

> [...] as populações mais pobres levantam um admirável novo desafio gerencial para as empresas mais ricas do mundo: vender para as populações mais pobres e ajudá-las a melhorar suas vidas por meio da produção e distribuição de produtos e serviços de maneira sensível à sua cultura, ambientalmente sustentável e economicamente rentável.” (PRAHALAD; HART, 2002, p.3)

Essa concepção enfatiza o importante papel que as multinacionais podem ter na mitigação de problemas sociais e ambientais, oferecendo produtos e serviços inovadores que atendam a uma demanda diferente da que normalmente é focada por grandes corporações. Ao mesmo tempo em que contribuem para a melhoria de vida da população de baixa renda, encontram imensa oportunidade de expansão de seus negócios (PRAHALAD; HART,2002).

Posteriormente, Brugmann e Prahalad (2007) apresentam o enfoque de colaboração e co-criação entre corporações e Organizações não Governamentais (ONGs), na qual propõem uma relação de parceria e aprendizado mútuo, permitindo às grandes empresas ampliar sua visão e atuação social e às ONGs melhorar sua gestão e sustentabilidade financeira.

Reforçando o desenvolvimento dos novos modelos que buscam a geração de valor tanto para as grandes empresas quanto para populações em situação de vulnerabilidade social, Porter e Kramer (2011) sugerem o princípio de criação de valor compartilhado. De acordo com os autores, há três meios para as corporações atingirem essa finalidade: ao conceber novos

2.3 – Setores de Atuação para Empreendimentos Sociais

Os Sebrae apurou e listou as esferas econômicas prioritárias e potenciais para o empreendimento social. Destacamos que para o estabelecimento dessas propostas de negócios, se faz necessário a análise sob a ótica da elaboração de planos de negócios. A seguir apresentamos a relação de setores:

- **Água e Saneamento Básico:** um negócio social que desenvolva e comercialize tecnologia inovadora e de baixo custo para o reaproveitamento e reutilização de água escura, para uso doméstico, em comunidade afetada pela estiagem.
- **Agricultura** - por exemplo: um negócio social que trabalhe com a formação de pequenos agricultores dentro das técnicas da agroecologia e cria um modelo de distribuição de cestas de produtos orgânicos aos consumidores, promovendo uma eficiente cadeia produtiva.
- **Artesanato:** um negócio social que desenvolve acessórios e brindes artesanais provenientes de resíduos gerados da operação de outras empresas e os comercializa em grandes feiras de brindes corporativos ou venda direta, gerando receita para os artesãos e outras instituições envolvidas.
- **Canais de Distribuição** - a título de exemplo: um dos maiores problemas para artesãos e pequenos produtores rurais é a comercialização dos produtos. Uma das saídas que busca resolver esta questão é a criação de uma rede de venda direta, porta a porta, de produtos artesanais produzidos por grupos de baixa renda. A rede pode ser operada por vendedores que

ganharão uma comissão mediante suas vendas. Dessa forma os grupos produtivos ampliam sua receita não só com as vendas, mas com o fortalecimento da qualidade produtiva.

- **Cultura:** um negócio social que preste consultoria a espaços culturais como museus, para a realização de adequações à acessibilidade de pessoas com deficiências auditivas, visuais, mentais ou motoras. Além de promover mudanças na arquitetura desses locais, também são formados agentes culturais para o atendimento especializado deste público e desenvolvidos novos projetos culturais e exposições de arte, que já inclui a acessibilidade na sua concepção.
- **Educação** - por exemplo: creches comunitárias particulares oferecendo educação de alta qualidade e em horário comercial para que os pais possam trabalhar, a um preço acessível para as famílias de baixa renda; ou aulas interativas de reforço escolar para determinadas disciplinas via plataforma online que pode ser acessada gratuitamente.
- **Habitação** - a título de exemplo: um negócio social que produza e comercialize tijolos ecológicos para baratear o custo em obras de construção em comunidades carentes e envolva o público na sua fabricação.
- **Meio Ambiente:** um negócio social que preste serviços a grandes empresas que desejam certificar suas operações e obter licenças ambientais e capacitem técnicos a trabalharem com o manejo sustentável em área de reservas ambientais.
- **Tecnologia de Informação e Comunicação** - por exemplo: plataforma online de divulgação de dados sobre medicamentos de baixo custo, vacinação e postos de atendimentos de saúde, com o intuito de oferecer acesso à informação de qualidade e contribuir para a prevenção de doenças.
- **Turismo** - a título de exemplo: uma agência de turismo que tenha como compromisso, o desenvolvimento dos locais que serão visitados por seus clientes, oferecendo vivência e conhecimento sobre as manifestações culturais locais. Além disso, preparam a população local para receber bem os turistas, com aberturas de casas de albergues, pequenas pousadas e transformam a visita de um ateliê de um artista popular em uma aula experimental.
- **Saúde:** oferecimento de consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população de baixa renda que não tem acesso a planos de saúde e desenvolvimento de aparelhos médicos com tecnologia de ponta, mas de baixo custo financeiro.
- **Serviços financeiros/microfinanças:** por exemplo: um negócio social que forneça crédito ágil e desburocratizado para pequenos empreendedores, em sua maioria comerciantes formais ou informais excluídos da política do sistema financeiro e também oferece um trabalho de fortalecimento da gestão financeira desses pequenos negócios.

2.4 – Exemplos Práticos de Negócios Sociais

Os negócios sociais podem gerar impacto social em cinco principais perspectivas: diminuindo custos de transação, reduzindo condições de vulnerabilidade, ampliando possibilidades para o aumento de renda, promovendo oportunidades de desenvolvimento e fortalecendo a cidadania e os direitos individuais. A seguir, cada uma dessas dimensões é devidamente detalhada com um exemplo de negócio social.

2.4.1 - Redução dos custos de transação - Dr. Consulta

O custo de transação pode ser definido como o custo em dinheiro e tempo gastos por um comprador no mercado. As pessoas pobres são as que têm o maior custo de transação, ou seja, apesar de parecer contraditório pessoas pobres pagam mais caro pelos mesmos produtos e serviços. Esse efeito econômico é também conhecido como "ônus da pobreza".

O objetivo principal dos negócios de impacto social com redução dos custos de transação é oferecer produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais a pessoas em situação econômica desfavorável.

O Sistema Único de Saúde (SUS) é a única porta de entrada para os cuidados com saúde de 70% da população brasileira. Apesar de ser um programa referência em política pública, ainda apresenta diversas deficiências que afetam a qualidade de vida do cidadão de baixa-renda.

Mas, o problema é que isso significa na prática um *déficit* de 789 milhões de consultas, ou seja, 100 milhões de brasileiros não conseguem ter acesso a serviços de saúde todos os anos (DR.CONSULTA, 2014). Nessa situação, as pessoas têm duas opções: esperar até conseguir agendar uma consulta em um hospital público ou recorrer a hospitais e/ou consultórios particulares.

No primeiro caso, se a pessoa usa o sistema público de saúde não significa que ela não tem custos com essa opção. A título de exemplo, se a pessoa trabalha como autônoma (um pedreiro ou

uma diarista), ao ir no hospital ela tem: custo de transação para obter uma consulta no serviço público: o dia de trabalho perdido (por passar o dia no hospital à espera do serviço) + custos de transporte + custo de tempo (ida e volta). Se a pessoa não conseguir acessar o sistema público por mais de um dia, esse custo se multiplica.

No segundo caso, hospitais e consultórios particulares são extremamente caros e inacessíveis a essa população, tornando o custo do atendimento inviável. Nesse contexto, foi criado o Dr. Consulta (DR.CONSULTA, 2014), negócio de impacto social que tem como missão oferecer acesso, dignidade e solucionar rapidamente o problema de saúde básico oferecendo um serviço de alta qualidade por um preço acessível.

O Dr. Consulta abriu a primeira clínica na favela de Paraisópolis, a maior favela de São Paulo direcionando os serviços para os moradores da classe C e D. O que o empreendedor percebeu, é que o preço da consulta e dos exames oferecidos é muitas vezes menor que o custo de transação para obter uma consulta no serviço público.

Não apenas o preço da consulta é menor, mas a pessoa tem acesso a um serviço de alta qualidade por um preço muito inferior às consultas particulares. O mais importante é que a pessoa tem o problema resolvido. O quadro abaixo explica quais são os principais diferenciais do negócio:

Proposta de valor	Trazer saúde com dignidade para pessoas de baixa renda, oferecendo tratamento barato, rápido, com qualidade e atendimento humano.
Como funciona	O atendimento é feito em quatro etapas. A primeira é o agendamento. A segunda é o cadastro na clínica. A terceira etapa é uma pré-consulta onde o paciente passa alguns dados médicos para uma enfermeira. A quarta etapa é a consulta médica. Após a consulta, o paciente é procurado para saber se ele foi bem atendido, se está satisfeito, se conseguiu realizar os exames, e se possui algum tipo de dificuldade.
Diferenciais	Oferece a seus pacientes um atendimento de extrema qualidade, feito por médicos das melhores instituições de saúde a um preço condizente à renda dos pacientes atendidos. Os preços são muito inferiores aos praticados pelos serviços privados de qualidade semelhante: Clínico Geral (R$ 60,00), Especialista (R$ 80,00), Exame de Sangue (R$ 5,00), Ultrassonografia 3D (R$ 280,00).

Fonte: Empreendedorismo com foco em negócios sociais (2015)

2.4.2 - Combate às Condições de Vulnerabilidade - Programa Vivenda

A condição de vulnerabilidade refere-se à fragilidade a que uma pessoa fica exposta em situações de risco. Pessoas de baixa renda estão sujeitas a condições de vulnerabilidade com mais facilidade e frequência, especialmente em situações de crise como perda de bens, enchentes, doenças, falecimentos e gravidez não planejada.

O Brasil possui um *déficit* qualitativo de cerca de 15,6 milhões de moradias, totalizando cerca de 40 milhões de pessoas de baixa renda vivendo em condições precárias de moradia (LCA Consultores, 2012).

A moradia é o maior patrimônio que a família possui e tem um impacto direto na qualidade de vida do morador. Hoje no país as principais doenças estão relacionadas com questões de salubridade (como, luminosidade, ventilação, saneamento básico entre outros) da residência e esses problemas poderiam ser resolvidos com reformas simples de baixa complexidade.

No entanto, o mercado de construção no Brasil é focado no déficit quantitativo de casas, mas quase não se fala em reforma. O Programa Vivenda (PROGRAMA..., 2014), negócio de impacto social em habitação, criado em 2013 para substituir a gambiarra mais conhecida do país: o "puxadinho".

São aquelas eternas reformas feitas por quem mora em favelas para tentar resolver questões funcionais, estéticas e, principalmente, de saúde – o mofo é muito comum devido à falta de ventilação e de iluminação inadequada.

A casa é uma prioridade na vida de ricos e de pobres. A grande diferença é que uma pessoa privilegiada paga muito menos por uma reforma do que uma pessoa de baixa renda. Como isso é possível? A solução seria encomendar um projeto de reforma a profissionais e executá-lo. Pessoas de baixa renda, no entanto, não conseguem adquirir esse serviço, por isso acabam recorrendo a soluções improvisadas, como a autoconstrução.

No processo de criação da Vivenda, os empreendedores observaram que um morador de favela gastava três vezes mais que o necessário para realizar uma reforma. Isso acontecia porque em um mês no qual sobra um pouco de dinheiro, a pessoa compra um saco de cimento. Em outro, sobra mais um pouco e ela compra mais um saco. Aí vem a chuva e todo o material é perdido. A reforma vai ficando muito cara e demorada quando é feita em partes.

Por isso, a solução desenvolvida pela Vivenda foi estruturar os serviços de reforma em kits padronizados. O cliente não compra uma reforma da casa inteira, e sim cômodo por cômodo. Os kits foram estruturados para diminuir o nível de insalubridade das moradias e aumentar sua qualidade estética. São entregues em quinze dias e custam de R$1.500 a R$4.000, que podem ser parcelados em até doze vezes.

A redução drástica nos custos foi alcançada por meio da padronização do processo, da mão de obra e da matéria prima. O quadro abaixo explica quais são os principais diferenciais do negócio:

Proposta de valor	Prestação de serviços de reforma para as populações de baixa renda, que possuem Moradia sem condições insalubres.
Como funciona	A Vivenda seleciona as reformas através do filtro de renda e analisando condições de saúde e de vulnerabilidade da família. Agenda-se uma visita na casa do cliente para analisar quais os principais problemas e mais urgentes. Oferece dois diferentes modelos. Um deles para os clientes que recebem em torno de 2 a 3 salários mínimos que pagam toda a reforma em até 12 parcelas que podem girar em torno de R$200 a R$300 reais. O outro modelo são para famílias que recebem entre 0 e 1,5 salário mínimo e recebem a reforma subsidiada, pagando no máximo 10 parcelas de R$90 reais.
Diferenciais	O principal diferencial da Vivenda é oferecer uma reforma rápida, de qualidade, em um curto prazo de tempo de entrega, incluindo todo suporte de mão-de-obra qualificada, compra de material, orçamento e planejamento da obra. As reformas são geralmente de baixa complexidade, com preço acessível, e possibilidade de parcelamento em até 12 vezes.

Fonte: Empreendedorismo com foco em negócios sociais (2015)

2.4.3 - Ampliação das Possibilidades de Aumento de Renda - Banco Pérola

O aumento de renda não deve ser entendido apenas como o aumento quantitativo de dinheiro, mas como a ampliação das possibilidades de escolha de um indivíduo de baixa renda, que contribui também para a redução de sua condição de vulnerabilidade.

60% dos jovens no Brasil quer empreender (ENDEVOR, 2012). Mas como empreender sem acesso a crédito? Apesar do aumento de renda, milhões de brasileiros não tem acesso a serviços financeiros básicos. A exclusão e a falta de acesso a serviços financeiros aumentam os custos e contribuem para que a população continue vulnerável e exposta ao mercado informal.

Alessandra França, inspirada pelo economista Muhammad Yunus e o seu caso de sucesso com o Grameen Bank, criou o Banco Pérola (BANCO..., 2014), com o objetivo de fornecer linhas de microcrédito para jovens que quisessem começar um novo negócio.

Oferecer serviço de crédito com uma taxa de juros acessível promove a transformação social e a inclusão financeira. Jovens empreendedores provenientes das classes C, D e E não têm acesso a linhas de crédito para iniciar ou desenvolver o seu negócio próprio em bancos e financeiras tradicionais.

O público é considerado de risco devido à incapacidade do jovem em apresentar garantias ou ter o "nome sujo" no SPC, além da falta de dados concretos que evidenciem que o público jovem é bom pagador. Esse jovem é o público alvo principal do Banco Pérola. O seguinte quadro, explica quais são os principais diferenciais do Banco:

Proposta de valor	Oferecer microcrédito orientado para jovens de baixa renda que querem empreender. Oferecer microcrédito orientado para jovens de baixa renda que querem empreender.
Como funciona	O processo para a concessão de crédito começa com o levantamento, pela equipe do Banco Pérola, de comunidade que possuem potencial e demanda. A divulgação sobre os serviços do banco é então feita através de contatos com liderança, entrega de panfleto e

	utilização de carros de som. O empreendedor que entrar em contato mostrando interesse é orientado sobre como acessar o crédito, que pode ser feito de duas maneiras: individualmente com avalista, ou em grupos solidários de no mínimo 3 pessoas. Para a realização do empréstimo é feita uma avaliação da viabilidade do negócio apresentado pelo empreendedor, além da capacidade de pagamento, seu caráter e honestidade, e também é realizada uma consulta no SPC.
Diferenciais	Além de ser a primeira instituição financeira a trabalhar com o público jovem, o Banco Pérola trabalha com o microcrédito orientado, isto é, o cliente recebe visitas periódicas de agentes da organização que têm como função avaliar o desempenho do negócio e oferecer auxílio na resolução de eventuais dificuldades, levando ferramentas, dicas e sugestões para a melhoria do negócio a cada visita.

Fonte: Empreendedorismo com foco em negócios sociais (2015)

2.4.4 - Oferta de Oportunidades de Desenvolvimento - Geekie

Pessoas pobres são privadas de oportunidades que promovam o desenvolvimento de suas capacidades, o que as impede de utilizar seu pleno potencial. Apenas 52% dos brasileiros que começam o ensino médio chegam a concluí-lo.

A proporção com nível de conhecimento esperado pelo MEC, ao se formar, é de apenas 10% (POTENCIA..., 2013). Pesquisas demonstram que a forma mais eficaz de uma família romper o ciclo da pobreza é investindo na educação.

O aumento de renda está relacionado diretamente com o nível de escolaridade dos chefes de família. Quando um negócio oferece acesso a um serviço de alta qualidade na educação, o que ele está fazendo é oferecer a oportunidade da pessoa romper um ciclo histórico de pobreza que perpetua na família.

Nesse contexto foi criada a Geekie (GEEKIE, 2014), primeira plataforma de ensino adaptativa do Brasil. Partindo do pressuposto que duas pessoas não aprendem da mesma forma, a Geekie oferece

soluções educacionais personalizadas, adequando o ensino ao perfil de cada aluno para que ele possa aprender da forma mais adequada às suas características, necessidades e ritmo.

Dentro de uma sala de aula, cada aluno tem dificuldades diferentes de aprendizado. Em uma escola pública, com 35 alunos na sala, o professor não consegue dar apoio personalizado para cada um.

A alternativa seria pagar um professor particular, o que está fora do alcance da maior parte desses alunos. Em menos de três anos de operação, o negócio já beneficiou mais de 3 milhões de estudantes em todos os estados do Brasil.

O Quadro abaixo explica quais são os principais diferenciais desse negócio social:

Proposta de valor	Melhorar o aprendizado, tornando-o mais rápido, mais eficiente e mais prazeroso, sempre respeitando a individualidade e a liberdade de cada um na sua melhor forma de aprender, inspirando assim cada indivíduo a realizar seu potencial e atingir seus sonhos e contribuindo para elevar o nível da educação no Brasil e no mundo.
Como funciona	A Geekie oferece basicamente dois produtos, o Geekie Teste e o Geekie Lab. O Geekie Teste é um produto de avaliação, no qual, conforme o aluno faz o teste, ele recebe em tempo real um diagnóstico sobre quais são as áreas onde tem maior dificuldade e onde precisa estudar um pouco mais. Essas avaliações são comparáveis entre si, então é possível mensurar ao longo do tempo a melhora do aluno. O GeekieLab é uma plataforma adaptativa, na qual, após o Geekie Teste, um diagnóstico e um plano de estudos são gerados baseados na forma com que a aluno melhor aprende, seja através de vídeos, jogos ou resumos. O terceiro produto que a Geekie oferece é o Geekie Games que é a combinação do Geekie Teste com o GeekieLab, para quem quiser acessar em qualquer lugar do mundo. Para o caso específico do ENEM, o Geekie Games consegue dizer que nota a aluno tiraria no ENEM, com o que ele sabe hoje. Além disso, ele consegue ver em quais faculdades ele entraria, e em que mais ele precisa se esforçar para alcançar a nota que precisa.
Diferenciais	Desenvolveu uma metodologia própria baseada na teoria de resposta ao item. É a primeira plataforma adaptativa do Brasil, e é a única certificada pelo MEC. Através dos

	seus produtos ela oferece indicadores do desempenho em tempo real, sendo rápido identificar as dificuldades do aluno e quais as melhores formas de saná-las. Ela também identifica o nível de proficiência que cada estudante possui em cada tema e procura manter o interesse dele aprofundando um pouco mais, e contando com diversos métodos de aprendizado, desde vídeos a resumos e jogos.

Fonte: Empreendedorismo com foco em negócios sociais (2015)

2.4.5 - Fortalecimento da Cidadania - Grupo Carteiro Amigo

Milhões de brasileiros vivem em favelas e comunidades em todo o Brasil. Além de todos os desafios que eles enfrentam todos os dias como insalubridade na residência, falta de saneamento básico, acesso precário a serviços de transporte público e altos índices de criminalidade e violência, os moradores também sofrem de um acesso básico: não tem um endereço reconhecido pelos serviços públicos e privados de correspondência.

O que isso significa na prática? Acesso a um direito básico de cidadão. Não ter como comprovar residência significa não conseguir muitas vezes até acesso a serviços ou benefícios públicos, uso de serviços bancários, busca por emprego formal e até a compra de produtos pela internet.

Para resolver esse problema, três empreendedores da favela da Rocinha criaram o Grupo Carteiro Amigo, em 2000. O Carteiro Amigo é um negócio que entrega correspondência e entregas onde os Correios não vão. Eles desenvolveram uma inteligência
inédita de mapeamento de ruas de favelas brasileiras.

Com uso desta inteligência, é oferecido um serviço de entregas comunitárias em regiões que o serviço formal não atende. O grupo começou na Rocinha e hoje já está presente em mais de nove comunidades do Rio de Janeiro. Foi a primeira franquia a sair de uma favela e hoje tem como impacto também estimular o empreendedorismo local, já que para abrir a franquia um dos critérios é ser morador da comunidade.

O seguinte quadro explica quais são os principais diferenciais do negócio do Grupo:

Proposta de valor	Fornecer os moradores de áreas que não são logradouros públicos um de seus direitos básicos: o recebimento de sua correspondência com segurança e praticidade.
Como funciona	A partir do momento em que a comunidade recebe uma franquia do Grupo Carteiro Amigo, é realizado um trabalho de divulgação do serviço e posteriormente um cadastro dos moradores interessados em adquirir o serviço por uma mensalidade de R$ 10 ou R$ 16, que permite ao cliente receber qualquer tipo de encomenda. Conforme as correspondências chegam à sede do Carteiro Amigo, elas são separadas e organizadas de acordo com os associados e não associados. As cartas dos não associados são devolvidas ao correio que as concentra em um caminhão e espera que os moradores as venham buscá-las. Já as cartas dos associados são entregues por funcionários do Carteiro Amigo na casa dos moradores.
Diferenciais	O principal diferencial do Carteiro Amigo é a metodologia do desenvolvimento de um mapa de localização das comunidades que vivem em áreas que não são logradouros públicos, como a favela da Rocinha. Este mapa permite que os entregadores da empresa se orientem pelas vielas e possam entregar todas as correspondências, independentemente da troca de equipe. Estimula a criação de emprego local dentro da favela: somente pessoas de credibilidade e boa conduta na comunidade podem ser entregadores, uma vez que a entrega às vezes envolve informações e objetos de confiança.

Fonte: Empreendedorismo com foco em negócios sociais (2015)

CAPÍTULO 3. ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

No primeiro capítulo, buscamos elucidar o conceito de negócios digitais, os princípios que norteiam essas organizações possuem como único propósito a resolução de um problema social, bem como diferem das Organizações Não Governamentais (ONGs) e as empresas tradicionais.

Rememorando, os negócios sociais têmfoco na satisfação das necessidades sociais, para isso, utilizam-se de estratégias de mercado e considera a viabilidade econômica, tanto para sustentabilidade do negócio quanto dos seus desenvolvedores.

Veremos a seguir algumas dicas que podem auxiliar empreendedores que buscam causar um impacto positivo em uma comunidade, ampliando as perspectivas de pessoas marginalizadas pela sociedade, aliada à possibilidade de gerar renda compartilhada e autonomia financeira para os indivíduos de classe baixa.

3.1 – Características dos Negócios Sociais

O Negócio de Impacto Social Considera:

- Trabalho em rede, fazendo parcerias de forma a fortalecer e ampliar o impacto da atuação do negócio
- Combate ao trabalho escravo, forçado ou infantil
- Cuidado com a cadeia produtiva (seleção e avaliação dos fornecedores)
- Gerenciamento do impacto ambiental
- Articulação com as políticas públicas

Características principais:

- Vende um produto ou serviço que contribui para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda

- Esse produto ou serviço principal é capaz de sustentar financeiramente a empresa, de forma que ela não dependa de doações ou captação de recursos para as suas operações
- Apresenta inovação no modelo de negócio
- Tem potencial de alcançar escala e opera de maneira eficiente
- Há comprometimento do empreendedor e de sua equipe em melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda

O Impacto Positivo:

- Incluir grupos de baixa renda na cadeia produtiva de valor
- Ofertar produtos e serviços, de qualidade e com preços acessíveis, que contribuem diretamente para aumentar o acesso dos grupos de baixa renda a oportunidades e atendimento de necessidades básicas em saneamento, alimentação, energia, saúde e habitação
- Ofertar produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas como, por exemplo, equipamentos de custo mais baixo, venda de tecnologias e acesso a crédito produtivo.

3.1.1 - Público Alvo

Os clientes dos negócios sociais serão pessoas da faixa de renda mais baixa, as chamadas classes C, D e E. Também podem ser todos aqueles envolvidos com a minimização de impactos ambientais, sejam pessoas físicas ou jurídicas.

3.1.2 - Perfil do Empreendedor de Negócios Sociais

- Empreendedores das classes C, D e E, que fazem parte da cadeia produtiva: sócios, fornecedores e/ou distribuidores e cujos produtos e serviços trazem impactos sociais/ ambientais positivos às comunidades locais.
- Profissionais buscando reposicionamento da carreira para criar ou gerenciar novos negócios que causam impacto social/ambiental positivo.
- Recém-formados ou estudantes universitários, com espírito empreendedor, que se interessem em abrir uma *startup* de negócios sociais.
- Gestores e empreendedores de negócios sociais oriundos de organizações do terceiro setor, porém empreendendo com personalidade jurídica de empresa comercial, e não ONG.

- Grupos envolvidos em empreendedorismo coletivo, solidários e geridos por eles mesmos (empreendimentos da economia solidária, empreendimentos de comércio justo, cooperativas, consórcios, associações de produtores rurais, associações de comércio e indústria).
- Pessoas oriundas de grupos com dificuldade de inserção no mercado de trabalho, como egressos do sistema penal, pessoas com deficiências/necessidades especiais, minorias étnicas (indígenas e comunidades quilombolas) e jovens em situação de risco social.

3.1.3 – Possíveis Treinamentos para os Empreendedores

No mercado estão disponíveis uma gama de treinamentos e consultorias para os empreendedores como um todo. São serviços que vão desde a identificação e preparação do negócio até a inovação e sustentabilidade ambiental. E para cada perfil acima há treinamentos e consultorias que podem ser direcionados. É importante frisar que, o Sebrae, por exemplo, identifica seus públicos por porte, segundo as categorias abaixo:

- Potencial empreendedor (indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio);
- Potencial empresário (indivíduos que possuem negócio próprio, mas não tem registro formal ou que não possuem negócio próprio, mas que está ativamente envolvido na sua estruturação);
- Produtor Rural (pessoa física que explora atividades agrícolas, aquícolas e/ou pecuárias com faturamento de até R$ 3,6 milhões/ano e que possui CNPJ, DAP, inscrição estadual do produtor ou Registro Geral da Pesca (RGP);
- Microempreendedor Individual (empresário que fatura até R$ 60.000 por ano, pode ter, no máximo, um funcionário e esteja enquadrado nas atividades dispostas na legislação específica); Microempresa (fatura até R$ 360.000 por ano); • Pequena empresa (fatura entre R$ 360.000 e R$ 3.600.000 por ano).

3.1.4 - Existe Alguma Lei que Defina o que são Negócios Sociais?

Os negócios sociais são como outros quaisquer, diferenciando-se em sua finalidade. Mas vale lembrar que há políticas públicas muito importantes de apoio e fomento aos pequenos negócios que desburocratizam e os desoneram muito, além de dar a eles ferramentas de ampliação de competitividade e acesso a mercados. Lembramos do Simples Nacional, que reduz a carga tributária

de pequenos negócios que faturam até R$ 3,6 milhões por ano em até 80%, além de unificar o recolhimento de 8 tributos e isentar outros vários.

Há também o Microempreendedor Individual/MEI, para aqueles empreendimentos sem sócios que faturam até R$ 60.000 por ano. Esse tipo de empreendimento pode ser aberto pela internet, sem custo algum e com uma contribuição mensal de apenas 5% do salário mínimo acrescida de um valor de até R$ 6,00, a título basicamente de cobertura previdenciária para o empreendedor. Além disso, foi-se o tempo em que abrir uma empresa no Brasil demorava meses.

Hoje, para empreendimentos que não apresentam riscos para a sociedade, os processos são muito simplificados em grande parte dos municípios, com dispensa de vistorias prévias e menos papelada. Mas isso varia de município para município, então é importante ter essa preocupação na preparação do seu plano de negócios. Como qualquer outra empresa, um negócio social está apto a usufruir dessas políticas normalmente.

3.1.5 - O que é Necessário Analisar para Criar uma Empresa de Impacto Social?

Alguns exemplos de bons nichos para negócios sociais são:

- Produtos ou serviços com preços mais acessíveis, baseados no comércio justo, focados nos mercados de baixa renda e que atendam necessidades nas áreas de saneamento básico, energia, alimentação, saúde, habitação etc.
- Estruturação da cadeia produtiva de empreendimentos diversos inserindo grupos de baixa renda. Esse grupo pode ser donos do negócio, fornecedores ou distribuidores.
- Fornecimento de equipamentos, matérias primas e serviços que incrementem a produtividade de empreendimentos dos setores de baixa renda.

3.2 - Dicas para estruturar um negócio de impacto social

O empreendedorismo social, assim como qualquer outro negócio convencional, tem entre as suas premissas gerar lucratividade, mas não é o principal foco. Em conjunto com a energia empreendedora, objetivam atender satisfatoriamente às necessidades sociais de forma financeiramente auto-sustentável.

A essência dos negócios sociais é o princípio diferenciador das ONGs, empresas e qualquer entidade, uma vez que são organizações empresariais cuja a razão de existir é colaborar, aprimorar e beneficiar uma causa social.

Os chamados negócios de impacto social e ambiental beneficiam as pessoas das classes C, D e E que precisam acessar soluções empreendedoras para resolver os grandes problemas do seu dia a dia.

Ao mesmo tempo que resolve ou atenua um problema social ou ambiental, transformando realidades, os negócios de impacto social geram lucros e são uma oportunidade para o micro e pequeno empreendedor.

Por exemplo, uma *startup*, por meio de parcerias com profissionais de saúde qualificados, oferece acesso digital a serviços de marcação de consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população de baixa renda que não tem acesso a planos de saúde. Nesse caso, o empreendedor tem seu lucro associado à geração de um benefício social.

E não é apenas na área de saúde que estão as oportunidades. Neste conteúdo iremos conhecer os setores-chave para empreender transformando realidades e dicas para estruturar o seu negócio de impacto social.

Veja as dicas de como fazê-lo:

3.2.1 - Conheça as Oportunidades

Há um vasto campo que gera oportunidades para que os pequenos negócios transformem realidades. Os principais setores-chave para empreender são:

- **Água e Saneamento Básico** - por exemplo: um negócio social que desenvolve e comercializa tecnologia inovadora e de baixo custo para o reaproveitamento e reutilização de água escura, para uso doméstico, em comunidade afetada pela estiagem.
- **Agricultura** - por exemplo: um negócio social que trabalhe com a formação de pequenos agricultores dentro das técnicas da agroecologia e cria um modelo de distribuição de cestas de produtos orgânicos aos consumidores, promovendo uma eficiente cadeia produtiva.
- **Artesanato** - por exemplo: um negócio social que desenvolve acessórios e brindes artesanais provenientes de resíduos gerados da operação de outras empresas e os comercializa em grandes feiras de brindes corporativos ou venda direta, gerando receita para os artesãos e outras instituições envolvidas.
- **Canais de Distribuição** - por exemplo: um dos maiores problemas para artesãos e pequenos produtores rurais é a comercialização dos produtos. Uma das saídas que busca resolver esta questão é a criação de uma rede de venda direta, porta a porta, de

produtos artesanais produzidos por grupos de baixa renda. A rede é operada por vendedoras que ganham comissão a partir de suas vendas. E os grupos produtivos ampliam sua receita não só com as vendas, mas com o fortalecimento da qualidade produtiva.

- **Cultura** - por exemplo: um negócio social que preste consultoria a espaços culturais como museus para adequações à acessibilidade de pessoas com deficiências auditivas, visuais, mentais ou motoras. Além de promover mudanças na arquitetura desses locais, também são formados agentes culturais para o atendimento especializado deste público e desenvolvidos novos projetos culturais e exposições de arte, que já inclui a acessibilidade na sua concepção.
- **Educação** - por exemplo: creches comunitárias particulares oferecendo educação de alta qualidade e em horário comercial para que os pais possam trabalhar, a um preço acessível para as famílias de baixa renda; ou aulas interativas de reforço escolar para determinadas disciplinas via plataforma online que pode ser acessada gratuitamente.
- **Energia** - por exemplo: negócio social que desenvolve tecnologia de geração de energia solar, como é o caso de fogões solares, a preços acessíveis para famílias sem acesso à rede de distribuição elétrica.
- **Habitação** - por exemplo: um negócio social que produz e comercializa tijolos ecológicos para baratear o custo em obras de construção em comunidades carentes e envolve o público na sua fabricação.
- **Meio Ambiente** - por exemplo: um negócio social que presta serviços a grandes empresas que desejam certificar suas operações e obter licenças ambientais e capacitam técnicos a trabalharem com o manejo sustentável em área de reservas ambientais.
- **Tecnologia de Informação e Comunicação** - por exemplo: plataforma online de divulgação de dados sobre medicamentos de baixo custo, vacinação e postos de atendimentos de saúde, com o intuito de oferecer acesso à informação de qualidade e contribuir para a prevenção de doenças.
- **Turismo** - por exemplo: uma agência de turismo que tem compromisso com o desenvolvimento dos locais que serão visitados por seus clientes, oferecendo vivência e conhecimento sobre as manifestações culturais locais. Além disso, preparam a população local para receber bem os turistas, com aberturas de casas de albergues,

pequenas pousadas e transformam a visita de um ateliê de um artista popular em uma aula experimental.

- **Saúde** - por exemplo: oferecimento de consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população de baixa renda que não tem acesso a planos de saúde e desenvolvimento de aparelhos médicos com tecnologia de ponta, mas de baixo custo financeiro.
- **Serviços financeiros/microfinanças** - por exemplo: um negócio social que fornece crédito ágil e desburocratizado para pequenos empreendedores, em sua maioria comerciantes formais ou informais excluídos da política do sistema financeiro e também oferece um trabalho de fortalecimento da gestão financeira desses pequenos negócios.

3.2.2 - Dicas para a Estruturação

De olho nos vários desafios de gestão, abaixo estão algumas dicas para desenvolver um negócio inovador de impacto social e/ou ambiental:

a) Fase da ideia (ideação)

Nessa etapa, você vai começar a pensar na estruturação do seu negócio, começar a desenhá-lo. Para isso, é fundamenta que você:

- Busque conhecer o mercado e as reais necessidades/demandas dos clientes e compreender e aprofundar suas motivações para identificar o impacto social e/ou ambiental que será gerado.
- Desenvolva uma proposta de valor (a ferramenta Canvas pode auxiliá-lo nesse processo).
- Produza protótipos das principais tecnologias, produtos ou serviços para serem validados.
- Defina indicadores para medir os impactos propostos.

b) Fase da validação da sua ideia

Nessa fase, você vai ver na prática como é possível desenvolver o negócio de impacto social e ambiental desenhado na primeira fase. Para isso:

- Identifique os públicos e/ou territórios de intervenção (mercados), de preferência com uso de pesquisas de diagnóstico.

- Determine a estrutura de custos e precificação dos produtos ou serviços e realize testes de mercado para avaliar o potencial mercadológico do protótipo.
- Participe de encontros com investidores-anjos. Isso poderá ajudar a dar início à sua operação.

c) Fase de lançamento no mercado e operação de seu negócio

Nessa fase, é fundamental você garantir a sobrevivência do negócio. Algumas dicas para isso são:

- Defina os canais de venda do produto ou serviço e formas de atendimento, estruture o marketing de relacionamento com clientes.
- Exponha a marca e presença do negócio em mídias sociais.
- Otimize as ações de comunicação para que sejam mais eficazes e monitore o impacto social e/ou ambiental gerado por seu negócio.

d) Fase de expansão e escala

Agora que o seu negócio de impacto social e/ou ambiental já está operando de forma estruturada e frequente, chegou a hora de crescer, ganhar novos mercados e planejar a expansão.

- Descubra novas áreas geográficas e segmentos de clientes e fornecedores.
- Aperfeiçoe sistemas e processos para a geração de eficiências de escala.
- Crie um sistema de monitoramento e avaliação contínuo e flexível às mudanças de cenários.
- Sistematize os resultados de forma a criar um círculo virtuoso de reflexão e prática junto aos beneficiados dos impactos sociais e ambientais.

3.2.3 - Inspire-se!

Para ficar por dentro deste segmento inovador, conheça alguns exemplos internacionais de negócios de sucesso que operam nos setores da educação, saúde e microfinanças.

- **Kuepa** – Colômbia: plataforma on-line direcionada aos adultos, para que possam completar o ensino médio de uma maneira rápida, prática e econômica com conteúdos educativos e interativos.
- **Mobile Alliance for Maternal Health** – Nigéria: envia mensagens sobre cuidados à saúde de mulheres grávidas e suas famílias por meio do celular.

- **Kiva**– Estados Unidos: disponibiliza plataforma digital para conectar organizações que fazem empréstimos diretos para empreendedores em vários países sem acesso a linhas de financiamento.

3.3 – Mapa de Impacto – Pipe Social

A Pipe Social é uma vitrine de negócios de impacto que surgiu com o desejo de realizar *matching* entre empreendedores e potencializadores para o sucesso dos negócios.

Mapeiam e recrutam os negócios em seis verticais de impacto (saúde, educação, tecnologias verdes, cidades (mobilidade/habitação), cidadania e finanças sociais) para que sejam vistos e também se reconheçam dentro de um universo de possibilidades que o ecossistema oferece.

Realizam as chamadas nacionais e internacionais para processos de seleção de parceiros; laboratórios de inovação para grandes empresas; e desenvolvem pesquisas e *forecasting* de mercado para fomento do ecossistema no país.

O 1º mapa de negócios de impacto Social + Ambiental de 2017 foi estruturado para medir os esforços dos diversos atores que estão construindo e fomentando um novo setor da economia no país.

Como metodologia, realizaram um levantamento quantitativo do universo de negócios de impacto no país, que foi aprofundado em uma análise qualitativa para obter uma leitura mais robusta e crítica dos dados.

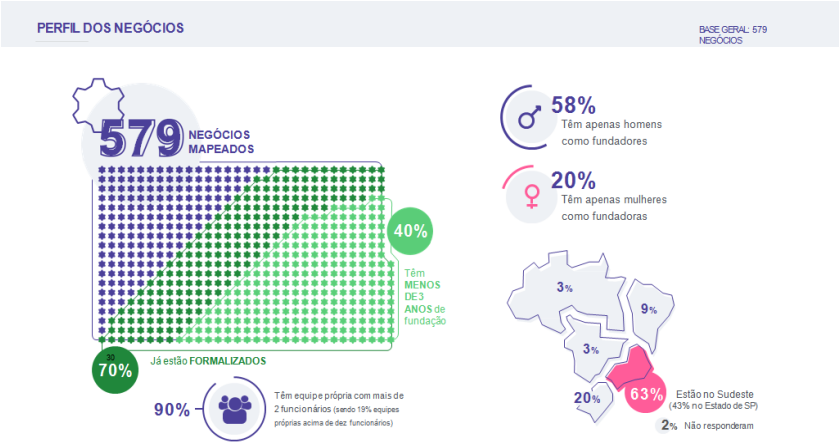
A Pipe Social entende por negócios de impacto: "Empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável." (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS).

As áreas de impacto são baseadas nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, que foram consolidados pela Pipe Social em seis verticais de impacto socioambiental: Cidadania, Cidades, Educação, Finanças Sociais, Saúde e Tecnologias Verdes.

Como base de análise, o censo mapeou 579 negócios brasileiros, que resultaram nos seguintes resultados:

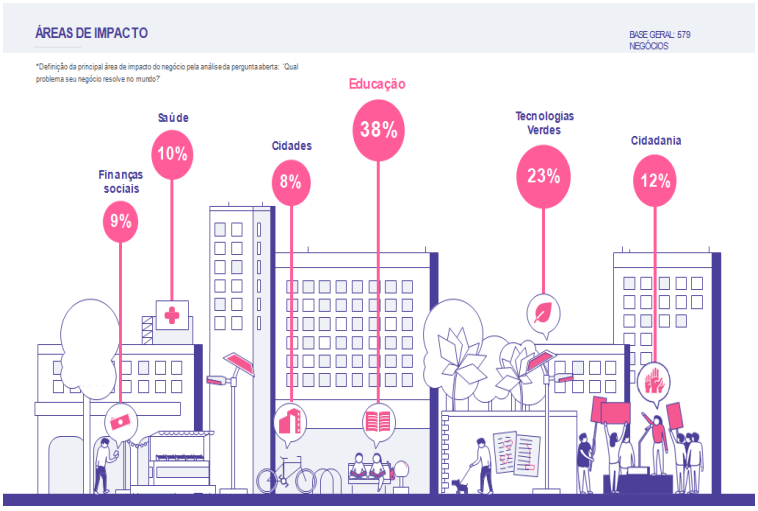
- 70% já estão formalizadas, ou seja, são empresas constituídas;
- 40% têm menos de 3 anos de fundação;
- 90% têm equipe própria acima de dois funcionários, sendo 19% equipes com mais de dez funcionários;
- 20% têm apenas mulheres como fundadoras e 58% possui apenas homens como fundadores;

- 63% dos negócios estão situados na região sudeste (43% no Estado de São Paulo), seguido pelas regiões Sul (20%), Nordeste (9%), Centro Oeste (3%) e Norte (3%).



Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

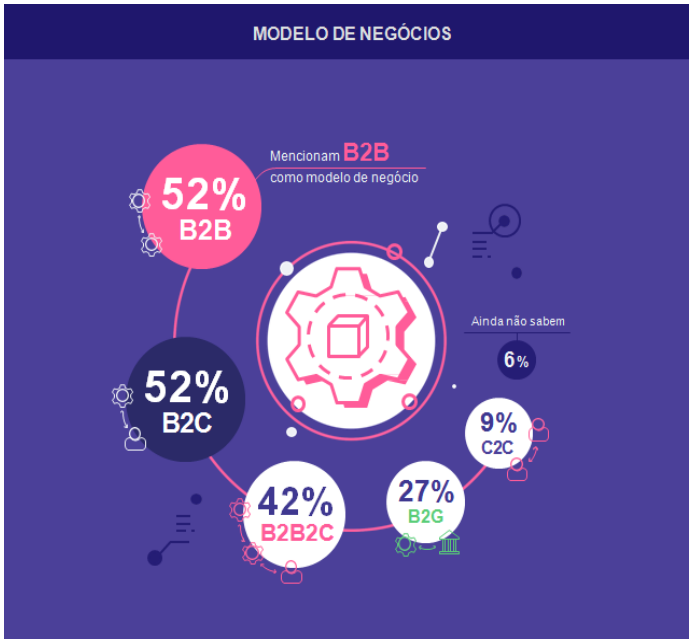
Igualmente foram mapeadas as áreas de impacto, mediante a pergunta "qual problema seu negócio resolve no mundo?". Na liderança dos temas está Educação, com 38% de respostas, seguido por Tecnologias Verdes (23%), Cidadania (12%), Saúde (10%), Finanças Sociais (9%) e Cidades (8%).



Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

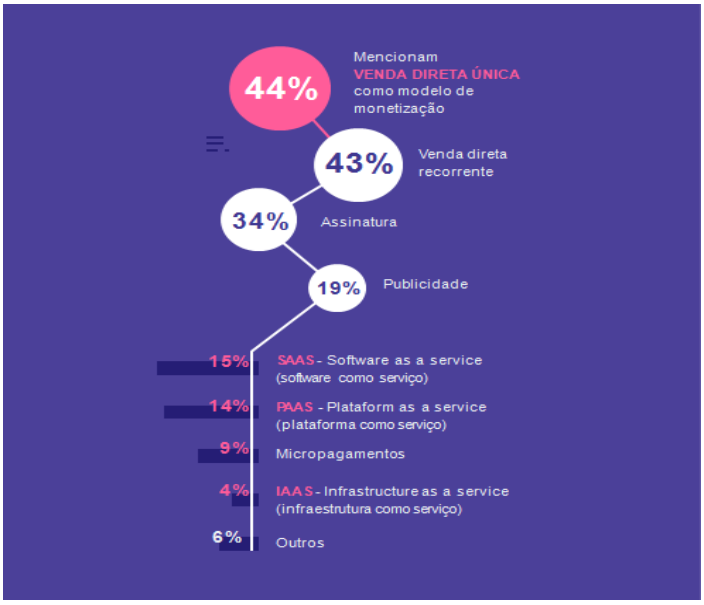
O Mapa de Negócios de Impacto Social também identificou o modelo de negócio dos 579 entrevistados. Neste quesito foram utilizadas respostas múltiplas, mostrando que 52% dos entrevistados são modelos B2B, 52% também afirmaram ser B2C, 42% respondeu atuarem no modelo B2B2C, ou seja, empresa > empresa > consumidor. Já 27% atuam no cenário B2G, com modelo

direcionado ao governo, e 9% se classificaram como C2C. Por fim, 6% dos entrevistados não souberam responder a pergunta.



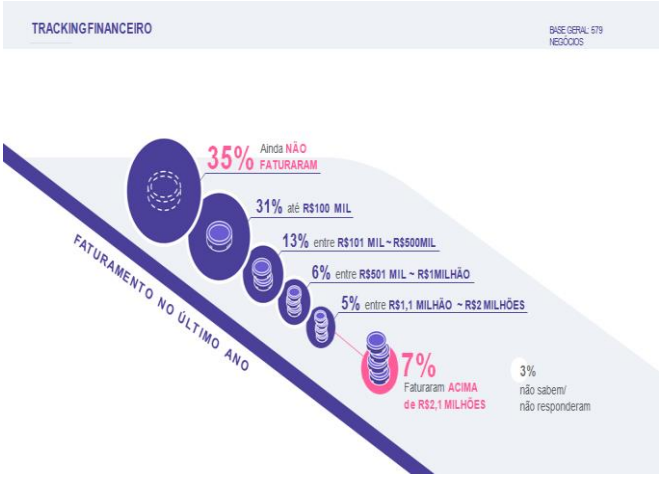
Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

Outra mapeamento interessante, ainda focado no modelo de negócio, é a forma de monetização. 44% dos entrevistados afirmaram usar a venda direta única como modelo principal do seu negócio. Seguido de 43% com venda direta recorrente, 34% por assinatura e 19 com publicidade. O formato de monetização como SAAS (software como serviço), PAAS (plataforma como serviço), micropagamentos e IAAS (infraestrutura como serviço) se mostraram como soluções para 15%, 14%, 9% e 4%, respectivamente.



Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

Apesar de grande parte dos negócios terem clareza do seu modelo e da forma de monetização, muitos entrevistados (35%) afirmaram que ainda não faturam. Aqueles que faturaram até 100 mil no último ano representam 31%, seguido pelos que atingiram até 500 mil (13%) e, apenas 7% dos entrevistados, afirmaram que faturaram acima de 2,1 milhões no último ano.

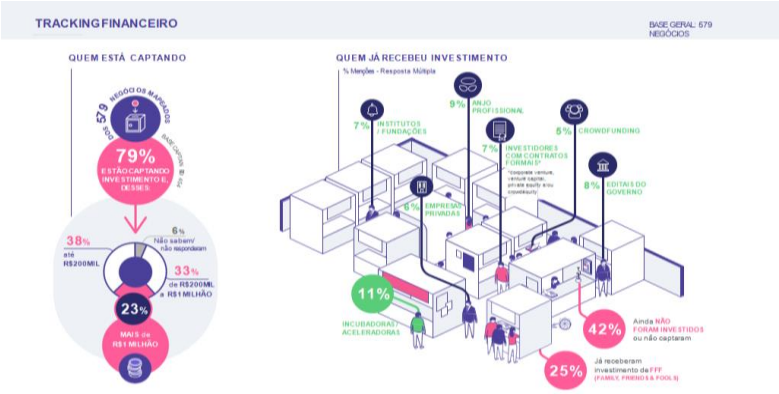


Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

No entanto, 79% dos negócios mapeados estão captando investimento, sendo: 38% até 200 mil, 33% de 200 mil a 1 milhão e 23% mais de um milhão. Apenas 42% dos negócios ainda não tiveram investimento ou não captaram nenhum valor. Dos que já conseguiram receber investimento, temos o seguinte cenário:

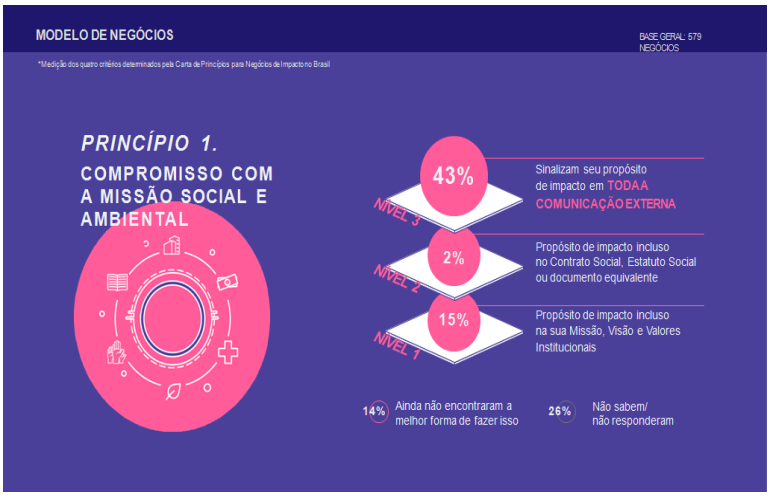
- 25% recebeu investimento de FFF (*family, friends & fools*);

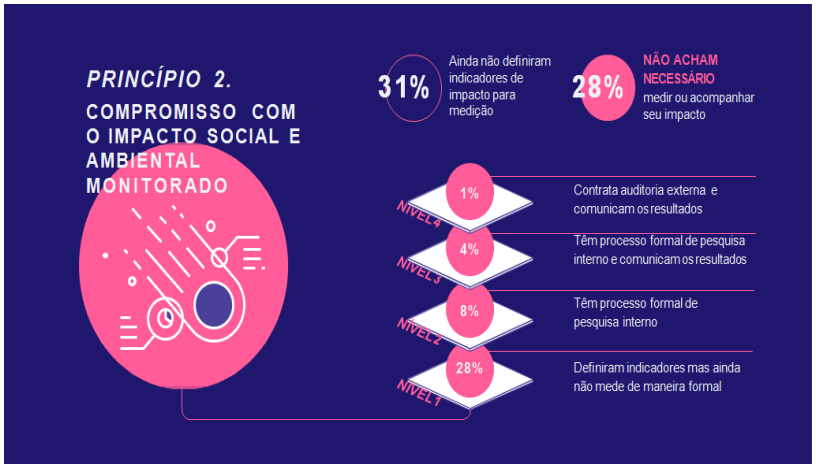
- 11% recebeu de incubadoras e/ou aceleradoras;
- 9% recebeu de anjo profissional;
- 8% recebeu de editais do governo;
- 7% recebeu de institutos e/ou fundações;
- 7% recebeu de investidores com contratos formais (*corporate venture*, *venture capital*, *private equity e/ou crowdequity*);
- 6% recebeu de empresas privadas;
- 5% captou investimento via *crowdfunding*.

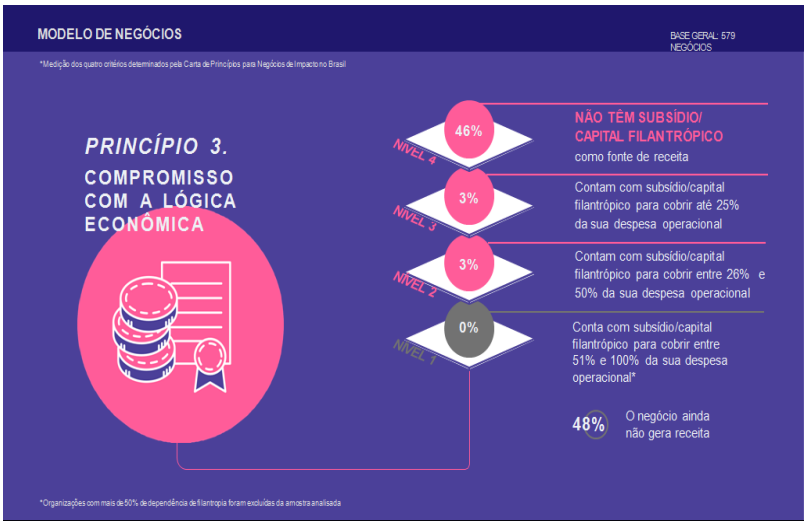


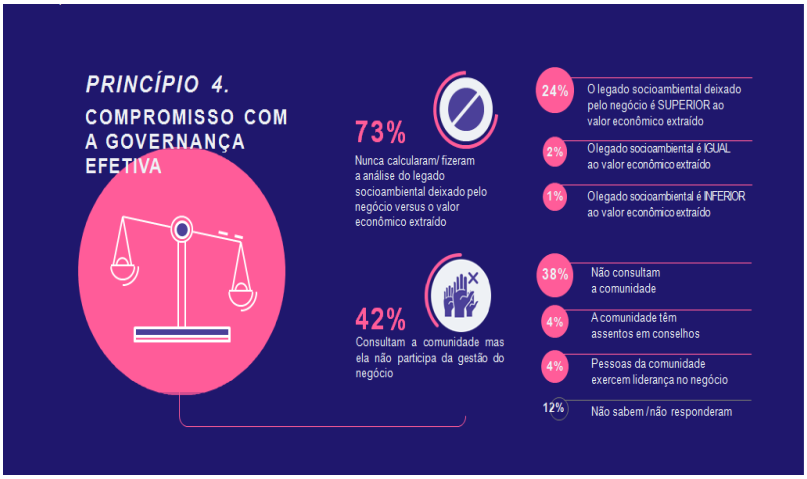
Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

Além das entrevistas sobre modelo de negócio, o Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental mediu o impacto dos projetos, segundo quatro critérios determinados pela Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil, ilustrados a seguir:









Fonte: 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017

A importância do 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2017 para esse guia do empreendedor social está na exposição de casos reais, evidenciando que é factível a constituição dos negócios sociais nas mais diversas áreas de atuação, com diferentes modelos de negócios, formas de captação de investimentos e monetarização.

CONCLUSÃO

Os negócios sociais também são chamados de empresas sociais, empresas 2.5, empresas BOP (base da pirâmide) ou negócios inclusivos. Podem distribuir seus lucros entre os investidores e sócios, da mesma maneira que podem reinvestir todo o resultado no próprio negócio de forma a gerar mais resultados e mais impacto social.

Nos últimos anos a economia brasileira vem se desenvolvendo de maneira que os empreendedores passaram a identificar uma série de oportunidades e nichos de negócios promissores. É nesse contexto que surge o interesse pelos negócios sociais, que aliam esforços para suprir lacunas socioambientais de parte da nossa sociedade, sem abrir mão dos lucros e da dinâmica empresarial.

Com a elaboração deste trabalho foi possível compreender que os Negócios Sociais são empreendimentos que focam o seu negócio principal na solução, ou minimização, de um problema social ou ambiental de uma coletividade. Esse objetivo faz parte do seu plano de negócios e é o que vai trazer lucro para a empresa. A viabilidade econômica do negócio é crucial para sua sobrevivência, que não busca subvenções e patrocínios.

Logo, a viabilidade econômica e a preocupação social e ambiental possuem a mesma importância e fazem parte do mesmo plano de negócios. Além disso, esses empreendimentos buscam incentivar o consumo responsável e sustentável, sem endividamentos excessivos.

Portanto, um negócio deste tipo existe para buscar solução a uma questão social, ambiental ou pela ampliação de um impacto social ambiental já produzido, ações que consideramos de extrema importância diante das dificuldades econômicas, sociais e políticas que vivemos atualmente, trata-se de uma iniciativa privada que nos proporciona soluções com profundos e significativos impactos positivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] ARTEMISIA. O **que são negócios de impacto social?** Disponível em: <https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/> Acesso em 16 de setembro de 2018

[2] BARKI, E. **Negócios de impacto: Tendência ou modismo?**. GV EXECUTIVO, v. 14, n. 1, jan.-jun. 2015.

[3] COELHO, F. U. **Curso de direito civil**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 3: Contratos. VitalBook file
[4] DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
[5] FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. 3 ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 1994.
[6] JUNQUEIRA, L. A. P. **A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor**. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan.-abr. 2004.
[7] MOREIRA, P.; URRIOLAGOITIA, L. **El emprendimiento social**. Revista Española Del Tercer Sector, Madrid, v. 17, p. 17-40, enero-abril, 2011.
[8] PIPE SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <https://pipe.social/mapa2017> Acesso em 04 de novembro de 2018
[7] PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing. 2005.
[8] SARTORI, ISABELA. **Definição de empresa**. Disponível em: <https://isabelasartori.jusbrasil.com.br/artigos/336096136/definicao-de-empresa> Acesso em: 28 de Setembro de 2018.
[9] SEBRAE. **Cartilha de Negócios Sociais do Sebrae.** Disponível em: <http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratona/file/cartilha_ns_ii.pdf> Acesso em: 10 de Outubro de 2018
[10] _____. **Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema Sebrae no mercado de negócios sociais**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf> Acesso em: 21 de setembro de 2018
[11] _____. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/1088/1/EMPREENDEDORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf> Acesso em: 21 de setembro de 2018
[12] SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
[13] SOUZA, L. M. de. Terceiro **setor e cooperativas sociais. In: SZAZI, E. (Org.)**. Terceiro Setor: temas polêmicos 2. São Paulo: Peirópolis, 2005, pp. 163-196
[14] TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004
[15] YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. New York: PublicAffairs, 2007.
[16] YUNUS, M.; WEBER, K. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.
[17] YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da Sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
[18] RIGS. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional**. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994/11596> Acesso em: 28 de Setembro de 2018.