UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARINA LOPES VIEIRA

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS SOCIAIS DO BRASIL

JUIZ DE FORA
2019

MARINA LOPES VIEIRA

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS SOCIAIS DO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Mariana Paes da Fonseca Maia

Co-Orientador: D. Sc., Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Vieira, Marina Lopes.
Gestão da inovação em negócios sociais / Marina Lopes Vieira. -- 2019.
94 p.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca Maia
Coorientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2019.

1. Negócios Sociais. 2. Gestão da Inovação. I. Maia, Mariana Paes da Fonseca, orient. II. Milanez, Bruno, coorient. III. Título.

MARINA LOPES VIEIRA

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS SOCIAIS DO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em dia 3 de outubro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc. Mariana Paes da Fonseca (Orientadora)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Bruno Milanez (Coorientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Me sinto muito privilegiada e agradecida por tudo que tenho. Quanto mais histórias eu ouço, vejo que minha família, com pai, mãe e irmã presentes são exceção nesse mundo. Pude me dar o luxo de só estudar quando precisei. Sei que se tudo der errado tenho com quem contar e tenho em volta de mim pessoas incríveis, batalhadoras e empáticas que me inspiram. Quanto mais histórias eu ouço, mais me sinto a exceção. Tive acesso a uma faculdade federal, e percebi como o conhecimento nos abre para um mundo totalmente novo. Um não, vários. E apesar de ter tido experiências com professores que me deixaram mal, "que cara é essa de depressão? " "Tem certeza de que está no curso certo? " "Você já fez essa matéria antes, então deve ser fácil esse exercício aqui para você" também pude ver aqueles que se preparavam para cada aula, que fazia a mão da gente doer para anotar toda informação que passavam, que incentivavam o debate de ideias, que me fizeram querer mais, entregar mais, ir além de mim mesma e ser melhor. Me fizeram sentir prazer em buscar mais conhecimento e em ajudar as pessoas com ele.

Tive muitos privilégios, hoje os reconheço graças ao que vivi e aprendi até agora. SEEPRO, Engenheiros sem Fronteiras, COPAMIG, MRS, o movimento criado a partir do Segredos de Aiuruoca, das coisas que mais aprendi foi a de colocar o que sabia para ajudar outras pessoas. Quer dizer, aprendi não, só tive um reforço. Meus pais, minha vó, meu namorado, pessoas com quem morei, com quem trabalhei, estudei e por aí vai, por toda minha vida houveram pessoas ao meu lado que me davam exemplo disso a todo momento. Hoje entendo o meu propósito: de ajudar as pessoas e só me resta agradecer por tudo que sou hoje e pelo que ainda vou ser, porque sei que só sou pelo que fui e pelas pessoas que encontrei no meu caminho e pelas oportunidades que me foram dadas e aproveitei. Muito obrigada por tudo!

RESUMO

Negócios sociais são organizações híbridas que combinam características do 2ª e 3ª setor: tem como missão central gerar impacto social, além do lucro financeiro. Apesar do claro benefício que essas empresas podem gerar para a sociedade como um todo, seus empreendedores enfrentam diversos desafios para equilibrar as muitas tensões externas e internas a que estão sujeitos. O campo dos negócios sociais no Brasil ainda é novo e há muito a ser explorado e sedimentado: faltam leis que regulamentem o setor, além da necessidade de desenvolvimento de um ecossistema de suporte mais robusto com escritórios de advocacia e contabilidade preparados, aceleradoras, empresas de fomento e fundos de investimento. Assim, a partir desse contexto desafiador e baseado em uma extensa pesquisa dos principais aspectos relacionados a esses negócios, o presente estudo, por meio de uma pesquisa *survey*, identifica a importância e necessidade da gestão da inovação para esse setor e por isso, visa apontar os perfis de inovação dessas organizações e algumas oportunidades a serem exploradas.

Palavras-chave: Negócios Sociais, Gestão da Inovação, Oportunidades.

ABSTRACT

Social businesses are hybrid organizations that combine characteristics of the second and third sector: it is their central mission to generate social impact, besides financial profit. Despite the clear benefits that these companies can generate for society as a whole, their entrepreneurs face several challenges to balance internal and external tensions they face. The Brazilian context is still a new field to be explored and settled. As an example, there is a lack of regulation and a more robust support ecosystem with prepared accounting and advocacy offices, development firms and investment funds. Thus, from this challenging context and based on an extensive research of the main aspects related to Social businesses, that the present study identifies the importance and necessity of innovation management for this sector. Therefore, it aims to identify the innovation profiles of these organizations and explore the opportunities that exist.

Keywords: Social Business, Innovation management, Opportunities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Empreendedorismo Social 21
Figura 2: Diferentes Modelos de Negócios. 26
Figura 3: Pirâmide Econômica Mundial 38
Figura 4: Requisitos fundamentais para o modelo de negócios dos empreendimentos sociais 46
Figura 5: Radar da Inovação 50
Figura 6: Distribuição da amostra por estado 59
Figura 7: Distribuição do tempo de atuação das empresas 59
Figura 8: Tempo de existência dos Sociais do Nordeste 60
Figura 9: Tempo de existência dos Sociais do Sul 60
Figura 10: Constituição jurídica dos negócios sociais questionados 61
Figura 11: Distribuição da amostra por estágio em que a empresa se posiciona 61
Figura 12: Faturamento dos negócios sociais questionados 62
Figura 13: Área de atuação da empresa 63
Figura 14: Distribuição dos fatores relevantes para o negócio 64
Figura 15: Distribuição dos mecanismos utilizados pela organização 65
Figura 16: Estratégia de Inovação 66
Figura 17: Anos de existência do Negócio Social x Análise sistemática de erros 67
Figura 18: Processo de Inovação 68
Figura 19: Organização para a Inovação 69
Figura 20: Aprendizagem e *Networking* 70
Figura 21: Região x Desenvolvimento de tecnologias com instituições de ensino e pesquisa 71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nomenclaturas para Negócios Sociais e suas definições 24
Quadro 2: Principais abordagens para os Negócios Sociais 28
Quadro 3: Características de Três Modelos de Negócios Sociais Brasileiros 30
Quadro 4: Tipos de tensões enfrentados dentro de negócios sociais 32
Quadro 5: Diferenças em conceitos da BoP 39
Quadro 6: Estratégias para BoP 39
Quadro 7: Aspectos importantes para estratégias de negócios para a base da pirâmide 40
Quadro 8: Principais *Stakeholders* envolvidos no ecossistema de negócios para Base da Pirâmide e seus papéis 41
Quadro 9: Síntese de conceitos de Negócios com impacto social 42
Quadro 10: Definições e evolução do conceito de inovação 46
Quadro 11: 12 Dimensões da Inovação – Radar da Inovação 50
Quadro 12: Definições de Inovação Social 51
Quadro 13: Diferenças entre Inovação Tradicional e Inovação Social 52
Quadro 14: Conversão das classes do roteiro interpretadas como qualitativas para quantitativas 58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de questionários encaminhados x Respostas recebidas..... 57

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BoP – Base da Pirâmide (*Base of Pyramid*)

CIC - *Community Interest Company*

CSR - Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate social responsibility*)

EMES - *Emergence of Social Enterprise in Europe*

L3C - *low-profit limited Liability Company*

NESsT - *Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team*

OECD - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

ONG – Organização Não governamental

OSCIP- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14

1.1 JUSTIFICATIVA 16
1.2 ESCOPO DO TRABALHO 17
1.3 OBJETIVOS 17
1.4 METODOLOGIA 18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 19

2. NEGÓCIOS SOCIAIS, INOVAÇÃO E CONCEITOS RELACIONADOS 20

2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL 20
2.2 NEGÓCIOS SOCIAIS 22
2.2.1 ORIGENS 22
2.2.2 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS 23
2.2.3 DIFERENTES VERTENTES 27
2.2.4 ASPECTOS IMPORTANTES DOS NEGÓCIOS SOCIAIS 31
2.2.5 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS EMPREENDEDORES SOCIAIS 33
2.2.6 MOTIVAÇÕES DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS 35
2.2.7 NEGÓCIOS INCLUSIVOS 36
2.2.8 NEGÓCIOS PARA BASE DA PIRÂMIDE 37
2.2.9 ABORDAGENS CORRELATAS 43
2.3 INOVAÇÃO 46
2.3.1 CLASSIFICAÇÕES 48
2.3.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO 53

3. GESTÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS SOCIAIS 55

3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 55
3.1.1 ASPECTOS DO NEGÓCIO 56
3.1.2 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO 56
3.1.3 PROCESSO DE INOVAÇÃO 56
3.1.4 ORGANIZAÇÃO PARA INOVAÇÃO 56
3.1.5 APRENDIZAGEM E *NETWORKING* 56

3.2 ELABORAÇÃO DO BANCO DE DADOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS 57
3.2.1 ESPAÇO AMOSTRAL 57
3.2.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE 57

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 59

4.1 PERFIL DOS NEGÓCIOS ANALISADOS 59
4.2 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO 63
4.3 PROCESSO DE INOVAÇÃO 67
4.4 ORGANIZAÇÃO PARA INOVAÇÃO 68
4.5 APRENDIZAGEM E *NETWORKING* 69

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 72

REFERÊNCIAS 74

ANEXO A – QUESTIONÁRIO 81

ANEXO B – ORGANIZAÇÕES DE SUPORTE A NEGÓCIOS SOCIAIS 88

ANEXO C – NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS ENCONTRADOS 89

ANEXO D – TERMO DE AUTENTICIDADE 94

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O foco do presente trabalho é o estudo de negócios sociais, visto o grande crescimento de organizações e estudos sobre o tema, tanto no cenário brasileiro quanto global. Este é um tipo novo de organização em construção, uma vez que muitos dos conceitos tratados ainda não estão consolidados (COMINI, 2016).

O tema Negócios Sociais está inserido dentro de Engenharia Organizacional no que tange a Gestão Estratégica e Organizacional, de acordo com definição da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), sendo esta uma das 10 áreas de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008). Para análise das empresas selecionadas, ainda se empregam conceitos da área de Gestão do Conhecimento Organizacional, mais especificamente das subáreas de Empreendedorismo e Gestão da Inovação.

Para elucidar o tema, são estudados conceitos relacionados com Negócios Sociais, como Empreendedorismo Social (*Social Entrepreneurship*), Negócios inclusivos (Inclusive Business) e Negócios para Base da Pirâmide (*Business at the Base of the Pyramid*). Além de abordagens correlatas como a compreensão de Valor Compartilhado (*Shared Value*) e Capitalismo Consciente (*Conscious Capitalism*).

Negócios Sociais são definidos pela Artemisia[1] (2019) como "negócios que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda". Esses novos negócios surgem dentro do contexto de Desenvolvimento Sustentável, onde o papel das empresas tradicionais é questionado e se enxerga que, tão necessário quanto a sustentabilidade financeira para uma empresa, deve ser garantir a preservação ambiental, o desenvolvimento da sociedade ao redor da organização, prezando pela qualidade de vida e o uso racional dos recursos naturais. Com foco em gerar impacto social no contexto onde estão inseridos, negócios sociais e inclusivos são, além disso, apontados como uma das soluções para grandes problemas sociais, como desigualdade, inclusão no mercado de trabalho, dentre outros (PNUD & *WORLD BANK GROUP*, 2015).

---

[1] A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2004 pela *Potencia Ventures*, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. (ARTEMISIA, 2019)

A partir do 2º Mapa de Negócios de Impacto – Social + Ambiental, desenvolvido pela PIPE Social[2] (2019) com uma base de 1.002 negócios cadastrados ou atualizados na base de negócios de impacto social do Brasil, vê-se que muito ainda deve ser feito para o desenvolvimento do campo no país, contudo, o mesmo vem amadurecendo. Um ponto de destaque observado é o aumento da quantidade de negócios de impacto identificado do 1º mapa de impacto feito em 2017 para o 2º realizado em 2019, de 579 negócios entrevistados no estudo de 2017 para 1002 em 2019 (PIPE SOCIAL, 2017; PIPE SOCIAL, 2019). Nesse estudo 76% dos negócios se dizem formalizados e pelo menos 21% declaram estar entre as etapas de organização do negócio e 14% em processo de escala. Além disso, 38% têm menos de dois anos de fundação e 34% afirmam que tiveram faturamento de até R$ 100 mil reais no último ano, o que comprova a ainda recente ascensão do âmbito de negócios sociais no Brasil (PIPE SOCIAL, 2019).

A região Sudeste se destaca como concentradora desses negócios, respondendo por 62% deles, no estudo da PIPE Social de 2019. Sendo estes localizados principalmente no estado de São Paulo (38% da base total), seguido por Minas Gerais e Rio de Janeiro, ambos com 11%. O que pode confirmar um ecossistema[3] mais fortalecido nessa região. Apesar disso, pode-se considerar uma oportunidade a expansão para outras regiões do Brasil, mais pobres (PIPE SOCIAL, 2019).

Além disso, destaca-se que 54% desses tem uma equipe formada por até cinco pessoas e 77% usam *freelancer*[4] como equipe. Uma informação bastante relevante sobre o setor é que

---

[2] A Pipe Social é uma vitrine de negócios sociais que surgiu com o desejo de provocar conexões de impacto no Brasil. Uma plataforma para que *startups* sejam vistas e também se reconheçam dentro do universo de possibilidades que o ecossistema hoje oferece. (PIPE SOCIAL, 2017)

[3] Dois pontos a serem considerados: A região Sudeste do Brasil é a mais populosa do país e concentradora de cerca de 50% do PIB, o que pode justificar por si só a concentração desses negócios (EXAME, 2014). A segunda consideração é quanto a definição do termo "Ecossistema de negócios sociais" que se caracteriza como a rede que inclui todos os atores que contribuem para a criação e desenvolvimento dos negócios sociais, como aceleradoras, organizações de fomento, fundos de investimento de impacto e finanças sociais, além dos próprios negócios sociais (COMINI, 2016).

[4] É um ponto em destaque bastante controverso, pois essa forma de trabalho significa que não há vínculo empregatício do trabalhador com a empresa, ou seja, não há pagamento de encargos como férias, 13º salário, licença maternidade, dentre outros. Pontos que deveriam ser importantes para negócios que visam gerar impacto social.

76% têm o investimento próprio como fonte de recurso, e 61% não tiveram nenhum tipo de aceleração até o momento (PIPE SOCIAL, 2019).

Quanto às áreas de impacto destacam-se empreendimentos na área de Tecnologias verdes com 46% das ocorrências, seguido por Cidadania (43%), Educação (36%), Saúde (26%), Serviços financeiros (23%) e Cidades (23%). No mapa de 2017, figuravam como principais áreas: Educação (38%), Tecnologias verdes (23%) e Cidadania (12%), seguidos de Saúde (10%), Cidades (8%) e Finanças Sociais (9%), sinalizando uma mudança nas prioridades do mercado. Acima de tudo, essas áreas demonstram que os problemas mais latentes do país são os pontos mais abordados (PIPE SOCIAL, 2019).

Outro ponto de destaque é a aplicação de tecnologia no setor: 27% dizem trabalhar com *Big Data*, 26% com Inteligência Artificial, 22% com Internet das Coisas e 20% com Energias renováveis. Além disso, o Mapa destaca que com a mudança de comportamento dos consumidores, grandes empresas vêm se aproximando do universo de *startups* de impacto, seja para aprenderem com o setor ou para investirem e desenvolverem setores de P&D nesse meio (PIPE SOCIAL, 2019).

Outro ponto em destaque no mapa da Pipe são as principais necessidades que os negócios sociais têm hoje no Brasil. Cerca de 48% deles apontam o dinheiro e a busca por investidores como as principais dificuldades, 22% a falta de mentorias, 19% destacam a comunicação do negócio e da solução e 19% parcerias e *networking*, sendo que o estudo afirma que já estão sendo criados modelos de parceria, apoio, patrocínio e de P&D externo para que outras empresas consigam se relacionar com esses negócios (PIPE SOCIAL, 2019).

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema do presente estudo se mostra relevante, visto a progressiva demanda nacional e internacional por soluções de curto e longo prazo para problemas sociais e ambientais. Além disso, negócios sociais podem ser bastante aplicados no Brasil, uma vez que é um país com vastas disparidades econômicas e sociais, e, portanto, muito pode ser feito a fim de gerar impacto social positivo na população.

Ainda, a partir do mapa da Pipe Social (2017), se reconhece a grande dificuldade na obtenção de investimentos, sobretudo quando os empreendedores ainda estão testando suas ideias e modelos de negócio, o que pode confirmar uma ainda pequena capacidade inovadora do setor, uma vez que o estudo enxerga um mercado ainda tímido quanto a utilização de

tecnologias e ferramentas capazes de provocar mudanças disruptivas e escalabilidade para os negócios.

Entendendo negócios sociais como uma fonte de inovação na captura de valor de forma sustentável e de novas formas de organização, com o presente trabalho busca-se analisar os negócios sociais brasileiros e reconhecer seus perfis de inovação.

1.2 ESCOPO DO TRABALHO

O objeto de estudo são os negócios sociais brasileiros, em acordo com a definição apresentada no Capítulo 2, e seus perfis de inovação. Os critérios adotados para a determinação dos negócios selecionados como sociais foram: gerar impacto social/ambiental claro e tê-lo como missão central, além de serem autossustentáveis financeiramente. Além disso, ressalta-se que não serão consideradas as organizações que dependem de doações e iniciativas de responsabilidade social corporativa.

Com base nas informações supracitadas, as dificuldades identificadas por essas empresas no cenário nacional decorrem, dentre outros motivos, pela falta de modelos de negócios que inovem, sobretudo, na maneira como capturam valor.

Para além, as conclusões extraídas da pesquisa podem não se suportar para todas as áreas de atuação que negócios sociais estão inseridos, uma vez que podem possuir características específicas e seu perfil inovador pode variar, além de diferenças geradas pela região em que estão localizadas e se nesta há um ecossistema de suporte a esses negócios ou não. Tendo isso em vista o escopo apresentado, o presente trabalho visa responder a seguinte questão: qual o perfil de inovação dos negócios sociais do Brasil?

1.3 OBJETIVOS

A pesquisa tem como objetivo geral investigar e apresentar como ocorre as gestão da inovação nos negócios classificados como sociais no Brasil. Além disso, compreende os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver um recorte conceitual sobre negócios sociais e todos os assuntos que permeiam o tema, como Empreendedorismo Social, Negócios Inclusivos e para a Base da Pirâmide.

- Desenvolver referencial teórico para classificação de diferentes tipos de negócios sociais a partir de suas características comuns.
- Aproximar o debate sobre inovação social a luz de referências de inovação.
- Relacionar o debate sobre negócios sociais com as práticas de gestão da inovação.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada por esse estudo foi feita a partir da abordagem de Miguel (2010), levando em consideração a natureza, os objetivos, a abordagem e o método.

Trabalhos de natureza aplicada, segundo Menezes e Silva (2001), são todos aqueles que buscam gerar conhecimentos para aplicação prática. Este estudo está inserido nesse contexto, pois visa compreender os perfis de inovação de negócios sociais com vista a potenciais replicações.

O objetivo é do tipo descritivo, pois se pretende realizar um levantamento dos perfis de inovação no setor, classificação que está de acordo com a definição apresentada por Gil (1991) em que visam delinear as características de determinada população e fenômeno, utilizando técnicas de questionário e observação sistemática.

A abordagem foi combinada, contemplando análises quantitativas e qualitativas, onde buscou-se avaliar de forma quantitativa, através da análise dos dados, quais os fatores compõem os perfis de inovação dos negócios sociais brasileiros, mas utilizaram-se também aspectos qualitativos, como os abordados em algumas perguntas dos questionários.

Quanto à metodologia, o método escolhido foi a *survey*, que conforme Miguel (2010) e Berto e Nakano (2000), é um dos métodos propostos para uma abordagem quantitativa de estudos em Engenharia de Produção. Esse método consiste na utilização de um instrumento de coleta de dados e a aplicação deste a uma amostra. Nesse trabalho, essa metodologia foi escolhida por ter sido considerada a mais adequada para se utilizar na análise dos empreendedores alvo desse trabalho.

Para tal, se analisou uma amostra de 97 respostas obtidas com o envio de 615 questionários. Destas, 96% se enquadraram na definição de negócios de impacto do presente estudo. A partir dos dados coletados é possível determinar padrões para o âmbito nacional, dada a distribuição das respostas apresentada no escopo e um nível de confiança maior que 90%, quando considerada a população apresentada pela PIPE Social (2019).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é estruturado por cinco capítulos organizados conforme segue.

O Capítulo 1 é introdutório. Constam a definição do tema e os objetivos da pesquisa. Além disso, apresenta a metodologia a ser utilizada.

No Capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica sobre Negócios Sociais e conceitos que permeiam o assunto, como Empreendedorismo Social, Negócios Inclusivos e para Base da Pirâmide. Outro ponto abordado é uma análise sobre Inovação e sua gestão dentro de negócios.

Quanto ao Capítulo 3 são detalhados os passos adotados para a realização da pesquisa e a implementação da metodologia utilizada.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos e suas análises a partir dos objetivos pretendidos nesse estudo.

E por fim, no Capítulo 5 estão descritas as considerações finais e sugestões para próximos estudos.

2. NEGÓCIOS SOCIAIS, INOVAÇÃO E CONCEITOS RELACIONADOS

2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Empreendedorismo Social, ou atividade empreendedora com propósito social é um fenômeno em progressivo crescimento nas recentes décadas que pode ser entendido como uma terminologia abrangente, pois compreende o campo de atuação social de diversos tipos de organizações (TISCOSKI *et al*, 2013). Austin *et al.* (2006) entendem que empreendedorismo social se refere a qualquer atividade inovadora com objetivo social que pode ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas.

O conceito não possui um único significado, varia de acordo com a visão do pesquisador e contexto onde este está inserido. Mair e Martí (2006) identificam três segmentos que os autores costumam adotar. Primeiro, Austin *et al. apud* Mair e Martí (2006) entendem por Empreendedorismo Social tanto iniciativas de organizações sem fins lucrativos em busca de estratégias de financiamento alternativos, quanto organizações com sistema de gestão elaborado que buscam gerar valor social. Por outro lado, Sagawa e Segal *apud* Mair e Martí (2000) compreendem o conceito como a prática socialmente responsável de empresas comerciais que buscam parcerias em outros setores. Por fim, em contrapartida, Alvord *et al. apud* Mair e Martí (2006) enxergam Empreendedorismo Social como meio de aliviar problemas sociais.

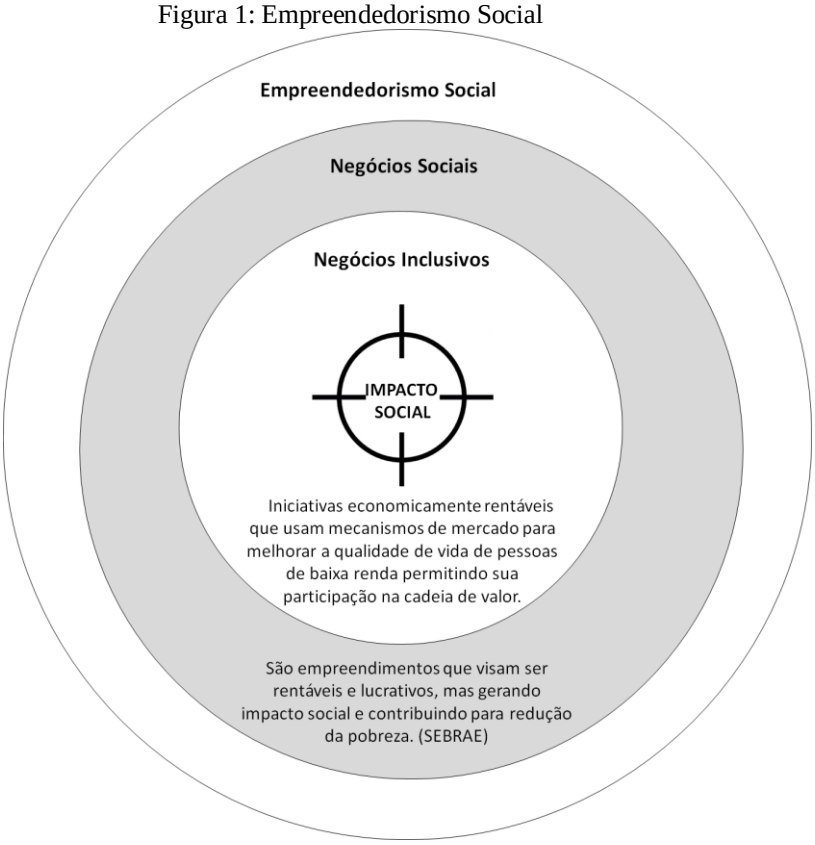
Mair e Martí (2006) definem o conceito a partir de três suposições: primeiro acreditam que o processo de criação de valor deve envolver uso e combinação de recursos de forma inovadora; segundo, que esses recursos criam valor social por estimular a mudança social e/ou atendem a necessidades sociais; e, por fim, quando entendido como processo, o Empreendedorismo Social envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações.

Em outras palavras, Empreendedorismo Social é uma expressão que combina “missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, de inovação e de determinação que é normalmente associada, por exemplo, aos pioneiros de *Silicon Valley*” (DEES, 1998, p. 1. Tradução da autora), reforçando a ideia de que tanto quanto um empreendedor tradicional, o empreendedor social também pode ser visionário e inovador. Drayton (2004) descreve empreendedores sociais como indivíduos criativos com "uma nova e poderosa ideia de mudança de sistema”. Dees (1998) entende que empreendedor social é aquele que tem a missão social

como central e explícita, procura sempre por oportunidades, busca continuamente inovar, adaptar e aprender, age com ousadia sem se limitar aos recursos a que dispõe no momento e presta contas com transparência.

A Figura 1 representa uma proposição do entendimento do conceito de Empreendedorismo Social desse trabalho, evidenciando a amplitude do conceito a partir da revisão de literatura, onde os autores mostram que tanto organizações com ou sem fins lucrativos podem fazer parte do conceito de Empreendedorismo Social, o qual pode ser distinguido do Empreendedorismo Comercial pela prioridade que dá a criação de riqueza social frente à criação de riqueza econômica (AUSTIN *et al*., 2012; YUNUS *et al*., 2010).

Figura 1: Empreendedorismo Social



Fonte: Adaptado de Naigeborin (2010) e Yunus *et al.* (2010)

Ademais, a partir da Figura 1 e das definições citadas pode-se compreender que o domínio de Negócios Sociais, conceito do qual o presente trabalho dedica-se a analisar mais profundamente na seção seguinte, está contido dentro do extenso campo do que se entende por Empreendedorismo Social, pois são organizações que inseridas na dimensão econômica e da lógica de mercado, têm como objetivo maior gerar impacto social (YUNUS *et al*., 2010; KERLIN, 2009).

2.2 NEGÓCIOS SOCIAIS

2.2.1 Origens

O Capitalismo como sistema econômico vigente gera problemas, desafios e questões que ainda são majoritariamente ignorados ou subestimados nos ambientes de negócio como a crescente degradação ambiental, a intensificação das desigualdades sociais (visto a concentração de riquezas nas mãos de poucas pessoas gerada pela exploração da força de trabalho), e o detrimento dos valores humanos frente ao crescente estímulo ao consumo. A partir da necessidade de se buscar novas soluções para esses problemas, surgem os chamados Negócios Sociais ou Negócios de Impacto Social que são organizações que se utilizam de mecanismos de mercado para gerar impacto social positivo no contexto que atuam (TISCOSKI *et al.*, 2013).

Contudo, o desenvolvimento dessa forma de negócios ainda é uma vertente recente na literatura e, como novo campo de estudos, ainda com poucos casos empíricos de sucesso; e, existem diversos termos e definições para designar tais iniciativas, o que dificulta a delimitação do tema.

Comini *et al*. (2012) entendem que a falta de uma única visão sobre negócios sociais se dá por conta das diferentes maneiras de definir o valor social das empresas e pelas diferentes formas de se gerar impacto social e inovação nesse tipo de organização. Tiscoski *et al*. (2013) ainda acrescentam que o contexto econômico, social e político da região onde esses empreendimentos se formam, também é determinante e um dos fatores para a diversidade de terminologias e definições. Ciente dessas diferenças, ao longo dessa seção busca-se analisar essas nomenclaturas e definições de forma a tentar elucidar o tema e identificar características comuns e as diferenças nas interpretações.

Também denominados por Negócios com Impacto Social, essas organizações "aparecem como uma tentativa de capitalismo mais inclusivo. Uma forma diferente de pensar o papel das organizações e uma resposta ao desejo latente de quem quer trabalhar com um propósito" (BARKI, 2015, p. 17).

De acordo com Defourny e Nyssens (2008), o conceito de empresa social surgiu primeiramente na Itália, em uma revista intitulada *Impresa Sociale* publicada em 1990. Sendo desenvolvido anos depois em outros países da Europa e em 1993, nos Estados Unidos. Somente uma década mais tarde, surge uma terceira perspectiva, a dos países emergentes, mais ligada ao combate à pobreza e a exclusão social.

Representante da terceira perspectiva e grande destaque dentro do campo de negócios sociais é o economista Muhammad Yunus, ganhador do Nobel da Paz em 2006, por seu trabalho com microcrédito conseguindo reduzir consideravelmente a vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh (BARKI, 2015).

Yunus é o criador do *Grameen Bank* que, em suma, é um banco que empresta pequenas quantias àqueles que não têm acesso a crédito nos bancos tradicionais, por falta de documentos que garantam sua capacidade de pagar por seus empréstimos e pelos altos juros cobrados, e assim permite que criem seus próprios negócios. O banco fundado por Yunus tem o claro objetivo social de minimizar a pobreza e, ao contrário da visão dos bancos tradicionais, tem uma alta taxa de recuperação dos empréstimos (98,4%). A partir de um pequeno empréstimo orientado, seus clientes, em sua maioria mulheres (correspondem a 97% dos casos), desenvolvem condições de buscar uma melhor condição de vida (YUNUS *et al.*, 2010).

Em síntese, os negócios com impacto social surgem como um modelo de organização híbrida que combina competências do setor privado com conhecimentos de gestão social do terceiro setor, com o objetivo de resolver problemas com mecanismos de mercado, os quais suscitam muitas vezes, a geração de soluções inovadoras para a resolução desses problemas (WILSON e POST, 2011; PETRINI *et al.*, 2016). Essas organizações têm como central a missão social, mas diferentemente das Organizações Não-Governamentais (ONGs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), não dependem de doações ou verbas governamentais. Por outro lado, como empresas tradicionais também concorrem no livre mercado, comercializam produtos e/ou serviços e não dependem da filantropia, mas não se restringem somente ao objetivo econômico, podendo priorizar o impacto social em relação ao benefício financeiro, muitas vezes.

2.2.2 Definição de Negócios Sociais

Como comentado anteriormente, uma das grandes questões ao se tratar do assunto é a quantidade de nomenclaturas e definições que são utilizadas para Negócios Sociais. Naigeborin (2010) apresenta algumas das nomenclaturas mais utilizadas no Quadro 1.

Nomenclatura	Definição	Autor
Negócios Sociais	Organização que utiliza mecanismos de mercado para oferecer maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo.	Rede de Empreendedores ASHOKA
Negócios Sociais	Negócios que visam à solução de um problema social, capazes de gerar receita para cobrir 100% de seus custos, e que não distribuem dividendos.	*Grammen Bank*
Negócios Sociais	Empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. Como uma ONG, têm uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos. É uma empresa na qual o investidor recupera seu investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente	Yunus Negócios Sociais
Empresas Sociais	Negócios que resolvem problemas sociais críticos de maneira sustentável, criam e vendem produtos que melhoram a qualidade de vida para pessoas em vulnerabilidade social, os lucros obtidos devem ser reinvestidos em sua maioria para o crescimento do negócio, engaja-se em atividades de desenvolvimento da comunidade incluindo grupos marginalizados.	NESsT
Negócios de impacto social	São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda.	Artemisia
Negócios de impacto social	São empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para redução da pobreza.	SEBRAE
Negócios de impacto	Organizações que têm um propósito de gerar impacto socioambiental positivo explicito na sua missão; conhecem, mensuram e avaliam o seu impacto periodicamente; têm uma lógica econômica que permite gerar receita própria; possuem uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e a comunidade.	PIPE Social
For-benefit Organizations	Integra impacto social e ambiental, têm estratégias de negócio, incluem ainda elementos de governança inclusiva, transparência na prestação de contas, compensações justas, responsabilidade ambiental, serviços comunitários e lucros destinados ao bem comum.	*Fourth Sector*

Quadro 1: Nomenclaturas para Negócios Sociais e suas definições
Fonte: adaptado de Naigeborin (2010)

A partir do quadro desenvolvido por Naigeborin (2010) foram atualizados os conceitos das organizações Artemisia, de acordo com seus sites. Além disso, foram incluídas as definições feitas pelo Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE[5]), NESsT[6] e PIPE Social, importantes organizações que buscam oferecer suporte a negócios sociais no Brasil. A partir das definições do Quadro 1, Gomes (2013) identifica três características recorrentes nas definições: a utilização de mecanismo de mercado para gerar impacto social; o grande destaque do impacto social dentre os objetivos do negócio e a forma como impacto social é gerado a partir das atividades principais (*core business*) dessas organizações.

Além das terminologias citadas, Naigeborin (2010) também destaca as abordagens sobre Empresas sociais, Empresas para a Base da Pirâmide[7] (BoP - *Base of Pyramid*), *Social Business Ventures* e Empresas 2,5.

Yunus Negócios Sociais (2017) elucida os conceitos por meio da Figura 2, ressaltando a ideia de que, para Yunus e sua organização, todo lucro gerado deve ser reinvestido na própria organização, sendo o objetivo financeiro só um dos meios pelos quais a empresa se mantém autossustentável.

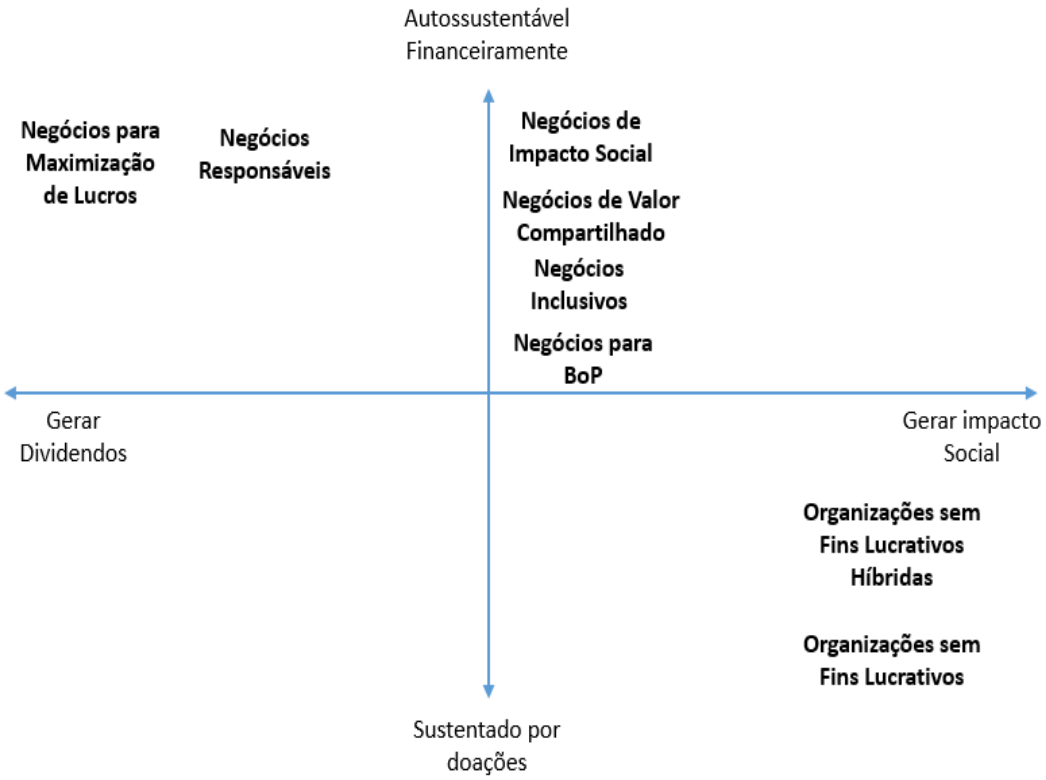
---

[5] SEBRAE é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R$ 3,6 milhões. (SEBRAE, 2017)

[6] NESsT é uma organização sem fins lucrativos que atua no desenvolvimento negócios sociais sustentáveis que resolvem problemas sociais críticos nas economias de mercado emergentes. (NESsT, 2017)

[7] Apesar do conceito seminal desenvolvido por Prahalad ser mais uma proposta de posicionamento estratégico para empresas, do que realmente demonstrar uma preocupação com impacto social, o presente estudo entende que negócios focados em promover a melhoria das condições de vida para a população da base da pirâmide e tem esse impacto como central, podem também ser incluídos no vasto campo de Negócios Sociais.

Figura 2: Diferentes Modelos de Negócios.



Fonte: Adaptado de Yunus Negócios Sociais (2017)

São demonstrados também negócios com a visão de maximizar lucros e negócios ditos Responsáveis, sendo que estes últimos podem desenvolver atividades paralelas a seus processos-fim que ajudem a comunidade ao seu redor ou visem diminuir o impacto ambiental gerado pela empresa. Porém, é importante ressaltar que essas atividades não fazem parte do core business da organização.

Além disso, aparecem mais ao centro, os negócios nos quais está focado esse estudo: os autossustentáveis financeiramente, porém com claro objetivo de gerar impacto social.

E, por fim, verificam-se as organizações com objetivos sociais claros, mas sem fins lucrativos, mais à direita no gráfico. Sendo chamadas de organizações sem fins lucrativos híbridas, aquelas que buscam parcerias ou comercializar algum produto ou serviço, como fonte de receita alternativa e não como sua atividade principal.

Esse estudo terá como definição para negócios Sociais, as organizações que têm o impacto social como missão central da organização e são autossustentáveis financeiramente por meio da venda de produtos ou serviços.

Não serão consideradas iniciativas de responsabilidade corporativa nem organizações sem fins lucrativos. Além disso, não devem se sustentar por meio de doações.

2.2.3 Diferentes vertentes

Muitos autores destacam as diferenças dos conceitos aplicados a partir da investigação do contexto em que surgiram. Comini *et al.* (2012) analisam os Negócios Sociais a partir de três formas teóricas: a norte-americana, a europeia e a praticada em países caracterizados por economias emergentes.

2.2.3.1 Perspectiva Europeia

Na visão europeia, o termo mais utilizado é o de "Empresa Social", sendo que em muitos países da União Europeia é juridicamente reconhecida como um tipo de organização diretamente relacionada à ideia de associativismo e ação coletiva. Surgiu no momento de desaceleração da economia, com aumento da taxa de desemprego e redução dos serviços públicos de bem-estar (KERLIN, 2009). De acordo com Assad *et al.* (2010, p. 6), a definição da rede de pesquisadores *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES) para Empresas Sociais é "organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, criadas por um grupo de cidadãos e onde o retorno do investimento feito pelos investidores é sujeito a limites".

O modelo é baseado na governança, onde todas as partes interessadas participam da tomada de decisão e a gestão é fundamentada na transparência e prestação de contas. São organizações que oferecem serviços sociais e promovem a integração de grupos desfavorecidos, seja na área rural ou urbana. Além de oferecer serviços à comunidade nas áreas educacionais, culturais e ambientais (GALERA e BORZAGA, 2009).

2.2.3.2 Perspectiva Americana

No contexto norte-americano, os termos mais predominantes são iniciativa social (*Social Venture*) e Negócio Social (*Social Business*) (COMINI, 2016; COMINI *et al.*, 2012; YOUNG, 2007).

Havia preocupações quanto à dificuldade de obter fundos por meio de doações, em parte explicada pela redução do financiamento estatal, que começou no final de 1970 (KERLIN, 2009). A partir disso, ONGs começaram a vender produtos e oferecer serviços, mas não diretamente para manter suas atividades. Nesse contexto, o apoio de empresas privadas, na concessão de apoio financeiro a *startups* sociais, na criação de redes e doações foi fundamental.

De acordo com João (2014), outra vertente dentro dos Negócios Sociais vem da proposta de Prahalad e Hart (2002) se referindo a negócios cujas estratégias conectavam-se à Base da Pirâmide, ou seja, são iniciativas de negócios com o objetivo de fornecer produtos e serviços a preços acessíveis para atender a necessidade de pessoas de baixa renda que compõem grande parte da população mundial, e com isso obter o lucro. O termo Base da Pirâmide é em referência a pirâmide econômica mundial e será analisada na seção 2.1.3 - Negócios para Base da Pirâmide.

Nos Estados Unidos, a definição de negócio social é mais ampla e está diretamente ligada ao mercado e à geração de receita e que enfrenta uma necessidade social e/ou ambiental, fornecendo um produto ou serviço, mas que não necessariamente esteja ligado diretamente a sua missão social (KERLIN, 2009). Inclusive, na legislação americana existem diversos tipos de organizações as quais os negócios sociais podem se encaixar, como as *Benefit Corporations* e a *Low-profit Limited Liability Company*, também chamadas de L3C (MAYER e GANAHL, 2014).

2.2.3.3 Perspectiva de Países Emergentes

Em países emergentes o contexto surgiu no início dos anos 2000, a partir da emergência dos chamados negócios sociais ou inclusivos e enfatiza iniciativas de mercado que buscam a redução da pobreza e a transformação das condições sociais para indivíduos marginalizados, as quais devem gerar um impacto social positivo, eficaz e, sobretudo, a longo prazo (TISCOSKI *et al.*, 2013). O conceito de Negócios Inclusivos é mais explorado na seção seguinte 2.2.7 – Negócios Inclusivos.

O Quadro 2 resume os conceitos de cada uma das vertentes descritas.

Quadro 2: Principais abordagens para os Negócios Sociais

	Europeia	**Norte-americana**	**Países emergentes**
Definição	Organizações em que os negócios são conduzidos por objetivos sociais.	Qualquer forma de empreendedorismo que gera impacto social por meio de negócios.	Organizações ou empresas que geram mudança social por meio de atividades de mercado.
Objetivo principal	Oferecer serviços, originalmente da esfera pública, a preços acessíveis e gerar oportunidades de emprego para grupos e populações desempregadas ou marginalizadas.	Oferecer acesso a produtos e serviços anteriormente disponíveis apenas para a população mais abastada.	Iniciativas de redução da pobreza que devem ter impacto social positivo, efetivo e principalmente de longo prazo.

Quem catalisa o processo	Empresas com objetivo social.	Empresas tradicionais (dirigidas para o lucro).	Geralmente negócios sociais e ONGs, mas crescente interesse pelas empresas tradicionais.
Formato do negócio	Empresas sociais são diferentes porque o propósito social/ambiental é absolutamente central para o que fazem.	Busca por valor compartilhado: resultados financeiros e impacto social.	Impacto social é o principal foco.
Escala	Não relevante: cobre as lacunas do mercado.	Extremamente relevante: aumentar a escala do negócio e tecnologia social é o maior esforço.	Desejável.
Lucros	Reinvestimento de lucros dentro da organização para impulsionar o crescimento e o impacto social.	A distribuição de dividendos faz parte da lógica do mercado.	• Visão Asiática: Lucros poderão apenas ser reinvestidos no negócio. • Visão Latina: ambos os modelos aceitos (participativo e centralizado).
Modelo de governança	Participação dos beneficiários na tomada de decisão.	Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e crescente ideia de cocriação.	• Visão Asiática: mais colaborativa com participação dos beneficiários • Visão Latina: ambos os modelos aceitos (participativo e centralizado).
Mensuração de impacto	Principalmente impacto social	• Impacto social (usando metodologia de caso e controle). • Impacto financeiro (vendas e participação de mercado).	Principalmente impacto social.

Fonte: Koyama (2014); Comini *et al.* (2012); Comini *(*2011); Costa (2016)

2.2.3.1 Perspectiva Brasileira

Granados *et al.* (2011) ressaltam que os estudos nessa área ainda são escassos e apresentam diversas lacunas no Brasil. O entendimento da origem dessas organizações no Brasil é ligado ao terceiro setor (JOÃO, 2014; ROSINA *et al*., 2014; KIYAMA *et al*., 2014).

No Brasil, mais especificamente, o termo mais utilizado é Negócio Social, recorrendo às diferentes influências dos conceitos europeus e americanos. Pode-se utilizar como exemplo o Quadro 3, a seguir, com base no trabalho de Comini[8] *et al*. (2012) e Conde Junior (2014), que

[8] O presente estudo considera "negócio social" aquele que tem no impacto social, o core de sua organização, portanto por considerar o Coletivo Coca-Cola (exemplo utilizado pelos autores do quadro

fazem a análise das características de três negócios sociais brasileiros: o Banco Pérola, CDI LAN e 4YOU2. Análise com a qual pode-se perceber que os negócios sociais brasileiros surgem da necessidade e contexto em que estão inseridos e seguem um conceito único, mas são influenciados por características das vertentes americana, europeia e de outros países emergentes.

Quadro 3: Características de Três Modelos de Negócios Sociais Brasileiros

	Banco Pérola	**4YOU2**	**CDI LAN**
Definição	Banco que faz concessão de crédito para os mais necessitados, especialmente jovens.	"Negócio Social que ensina um novo idioma a preço acessível, com professores estrangeiros que buscam experiência transformadora" (4YOU2, 2017)	Organização que articula redes de *lan houses* comunitárias e agrega serviços de educação, financeiro e entretenimento.
Objetivo principal	Oferecer microcrédito a jovens de baixa renda.	Oferecer oportunidades para BoP por meio de um ensino de idiomas diferenciado e financeiramente acessível	Proporcionar uma melhoria de rendimentos aos empresários do BoP, bem como serviços que tenham um impacto social positivo, eficaz e especialmente a longo prazo em comunidades de BoP.
Quem catalisa o processo	Organizações não governamentais	Organizações não governamentais	Pequenas e médias empresas
Formato do negócio	A finalidade social é absolutamente central para o modelo de negócio do Banco Pérola.	Finalidade social como central.	O principal objetivo é ter impacto social na comunidade BoP como um todo, com lucro: geração de renda para proprietários de casas de LAN e acesso a informações e serviços para clientes de baixa renda.
Escala	Não relevante: cobre as lacunas do mercado.	Desejável	Desejável: usa a tecnologia como um facilitador para ganhar escala.
Lucros	Reinvestimento de lucros dentro da organização para impulsionar o crescimento e o impacto social.	Distribuição de dividendos aos investidores.	Distribuição de dividendos aos investidores.
Modelo de governança	Estruturação de um conselho consultivo: os beneficiários nem sempre nele.	Estruturação de um conselho consultivo: os beneficiários nem sempre nele.	Participativo: conselho de administração, mas sem a participação de Beneficiários.

inicialmente) como uma iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), optou-se por buscar novo exemplo de negócio social brasileiro para compor o quadro.

Medida de Impacto	Principalmente impacto social (métodos qualitativos e quantitativos) Os resultados financeiros são medidos através do CRM, mas o ponto de equilíbrio ainda está para ser alcançado.	Principalmente impacto social (métodos qualitativos e quantitativos)	Principalmente resultados financeiros (receita e rentabilidade). A avaliação de impacto está sendo implementada através do GIIRS (Sistema de relatório de investimento de impacto).

Fonte: A autora; adaptado de Comini *et al.*, 2012; Conde Junior (2014); 4YOU2, 2017.

A partir do quadro 3 pode-se observar que o Banco Pérola é bastante pautado por características da vertente europeia, por surgirem dentro de iniciativas de ONGs, mas também com características de países emergentes asiáticos que reinvestem seus lucros dentro da organização para impulsionar o crescimento e o impacto social. A organização CDI LAN, por outro lado já defende a divisão de dividendos aos acionistas. Já o negócio 4YOU2 combina características de diversas vertentes. Enfim, os negócios sociais brasileiros são diversos e buscam soluções criativas aos problemas das comunidades ao redor deles.

2.2.4 Aspectos importantes dos Negócios Sociais

Negócios sociais são empreendimentos que surgem desde sua concepção, como "qualquer iniciativa que gere valor social como principal objetivo estratégico e direciona sua ação de forma inovadora" (NICHOLLS, 2006, p.3). Naigeborin (2010) cita seis diferentes atores da sociedade que, movidos por diferentes objetivos, tipicamente lideram Negócios Sociais:

- Empreendedores e lideranças sociais, que buscam autonomia financeira em seu projeto social;
- Empreendedores de negócios e executivos que já tendo conquistado o equilíbrio financeiro buscam aplicar seus talentos para criar modelos de negócios mais inclusivos;
- Empresas interessadas em desenvolver negócios para a Base da Pirâmide (BoP) por enxergarem o potencial desse mercado;
- Investidores de risco que buscam novos nichos de investimento com lucro e impacto social, também chamados de *Impact investors;*
- Investidores filantrópicos que buscam retorno de sua doação para que possam reinvestir em outras iniciativas sociais;

- Empreendedores da nova geração que buscam um modelo que gere impacto social positivo e lucro, características que muitas vezes andam por caminhos separados nos modelos tradicionais de negócios.

Portocarrero *et al.* (2010), por sua vez, destaca quatro maneiras de como Negócios Sociais podem gerar impacto social:

- Aumento de Renda como meio de inclusão social tanto gerando empregos quanto fazendo com essas pessoas participem da cadeia produtiva, como fornecedores de bens e serviços e não só como consumidores.
- Acesso a bens e serviços: redução ou eliminação de barreiras como preços altos ou educação e informação como forma de melhorar a tomada de decisões econômicas ou capacitação profissionalizante.
- Construção de cidadania: criar uma identidade coletiva e sentimento de pertencimento da comunidade, além da participação ativa no mercado promovendo a superação de estigmas sociais, dando dignidade e reconhecendo os direitos das pessoas envolvidas.
- Desenvolvimento de capital social: disponibilidade de recursos, mas de maneira que se forme uma rede duradoura de reciprocidade e cooperação mútua.

Smith *et al*. (2013) identificam pontos de tensão dentro dos negócios sociais, como descritos no Quadro 4:

Quadro 4: Tipos de tensões enfrentados dentro de negócios sociais

Tipos de Tensões	**Questões**	**Dimensões sociais e financeiras que explicam as tensões**	**Questões emergentes para negócios sociais**
Relacionadas a desempenho	Objetivos, métricas, atender as expectativas dos *stakeholders.*	Dificuldade de mensuração e comparação dos impactos sociais gerados; Resultados financeiros, no entanto, tendem a ser mais simples de mensurar e comparar.	Como os líderes da organização definem sucesso, dado os diferentes objetivos (e o risco que o sucesso econômico pode comprometer o objetivo social)?

Relacionadas a organizações	Dinâmicas divergentes devido às estruturas, cultura, práticas e processos diferentes.	Para alcançar objetivos econômicos e sociais, existe uma tendência de contratar profissionais com diferentes e não necessariamente, capacidades convergentes.	Como gerenciar a contratação para engajar diferentes profissionais para que trabalhem harmoniosamente? Até que ponto as organizações diferenciam e integram a missão social e os negócios? Qual a forma / estrutura organizacional que a organização deve adotar?
Relacionadas ao sentimento de pertencimento	Identidades divergentes entre grupos, subgrupos e a organização.	Colaboradores e outros *stakeholders* são usualmente divididos naqueles que se identificam mais com a missão social e aqueles que se identificam com o negócio.	Como a organização pode administrar identidades e expectativas divergentes?
Relacionadas ao aprendizado	A linha do tempo é diferente no processo de mudança, crescimento e escala.	Objetivos sociais tendem a visar cenários de longo prazo. Enquanto que negócios focam mais em resultados de curto prazo. Um crescimento do impacto social pode enfraquecer resultados financeiros e vice-versa.	Como é que o negócio organização com agendas de curto e longo prazo? Como a organização buscou resultados financeiros de curto prazo para expandir seus resultados sociais?

Fonte: Smith *et al.* (2013). Traduzido pela autora

Apesar da grande oportunidade representada por negócios sociais e por modelos correlatos, ainda há um extenso campo a ser estudado, desenvolvido e estruturado. Essas propostas são novas, visto suas recentes origens. Tendo em vista esse aspecto e dado o foco desse estudo em negócios sociais, julgou-se importante destacar os desafios enfrentados pelos empreendedores desse novo modelo de negócio e também mostrar quais são suas motivações para o envolvimento e desenvolvimento de negócios no setor.

2.2.5 Desafios enfrentados pelos Empreendedores Sociais

Um grande desafio enfrentado pelos empreendedores de negócios sociais é a falta de legislação e instrumentos jurídicos que lhes ofereçam suporte (NAIGEBORIN, 2010). Truzzi e Davis (2012) destacam que no Brasil, o atual ambiente regulatório para o Negócio Social ainda é pouco desenvolvido, sendo que empresas sociais não gozam nem de forma legal específica a elas, nem de incentivos ao abrigo da legislação em vigor. Além disso, como destaca Vogel (2005), o mercado é bastante ineficiente em estimular a criação de valor ambiental e social, sendo o lucro um fraco indicador de que uma empresa social está obtendo sucesso. Mesmo que essas iniciativas de se gerar impacto social possam resultar em uma boa imagem para a empresa

frente ao cliente ou a capacidade de atrair funcionários talentosos, muitas vezes se leva muito tempo antes que esses efeitos ocorram (LOZANO, 2015; RUSSO e FOUTS, 1997).

Em outros países, já existem leis e formas diferenciadas das quais as empresas sociais se identificam, como é o caso da França e do Reino Unido. Na França, uma lei de 2014 sobre a economia social incluiu uma nova categoria de empresas no escopo da economia social. Um negócio que tenha uma finalidade social de solucionar problemas sociais e ambientais pode agora ser considerado uma estrutura de economia social e beneficiar-se do sistema francês de financiamento específico para a economia social. Já no Reino Unido, a forma jurídica de empresa de interesse comunitário chamada de *Community Interest Company* (CIC), foi instituída em 2005, para as firmas que orientam seus lucros e ativos para o bem público (PNUD, *WORLD BANK GROUP*, 2015).

Nos Estados Unidos, novas formas jurídicas foram introduzidas para promover os negócios sociais, incluindo a de empresa de utilidade pública (*public benefit corporation*, ou B *Corp*), destinada a organizações com fins lucrativos criadas especificamente para lidar com problemas sociais e ambientais (PNUD, WORLD BANK GROUP, 2015).

Naigeborin (2010) ainda destaca a necessidade da criação de um ecossistema de negócios favorável no Brasil, com escritórios de advocacia e contabilidade preparados, fundos de investimento, e o suporte de incubadoras e aceleradoras. Além disso, a autora destaca a necessidade de um maior engajamento do governo para a promoção e o desenvolvimento do campo de negócios sociais.

Destaca-se ainda que o número de casos de sucesso brasileiros ainda é pequeno e aponta–se a necessidade de novos modelos de investimento e de cultura de relacionamento com investidores. Os chamados investimentos de impacto no Brasil (e no mundo), ainda são vistos como uma oportunidade “alternativa”, sendo as empresas percebidas como muito pequenas ou arriscadas, ou que não atendem às suas expectativas de retorno (TRUZZI e DAVIS, 2012; NAIGEBORIN, 2010).

Embora existam desafios, Truzzi e Davis (2012) destacam o interesse genuíno em negócios sociais entre os jovens brasileiros e novos programas de negócios sociais, classes, competições e *startups* estão surgindo em universidades e escolas de negócios que incentivam cada vez mais pessoas a estudar e empreender no ramo. Enfim, há muito ainda a se desenvolver.

2.2.6 Motivações dos Empreendedores Sociais

Um dos aspectos que geram bastante interesse são as motivações que embasam as ações dos empreendedores sociais. Em um estudo, Jayawarna *et al*. (2011) identificaram que esses empreendedores avaliam a contribuição para a comunidade como seu principal motivo e possuem uma preocupação mínima por benefícios e *status* material.

Mair e Noboa (2006) afirmam que os empreendedores sociais são motivados por forças internas e externas a eles. As forças internas vêm dos valores pessoais, influenciados pela família, amigos, líderes religiosos, e professores que estimulam a empatia e o altruísmo. Além disso, uma experiência empresarial anterior bem-sucedida confere ao empreendedor social autoconfiança. Com relação às forças externas, os autores identificam o envolvimento com o setor social ou a exposição a problemas sociais. Além de esse contexto facilitar a identificação de oportunidades, acabam por desenvolver a consciência e o inconformismo nessas pessoas. Enfim, de acordo com os autores, essas forças, internas e externas, trabalhando em conjunto, impulsionam o empreendedor a agir.

Sob outra perspectiva o trabalho de Williams e Nadin (2011) na Grã-Bretanha, identifica e discerne os empreendedores sociais a partir de dois tipos de razões para sua atividade: a individualista ou a social. As razões individualistas incluem o desejo de trabalhar de forma mais autônoma, não ter um chefe ou ter uma nova ocupação após a aposentadoria. As razões sociais incluem ajudar outras pessoas ou melhorar o meio ambiente.

Zahra *et al.* (2009) classificam empreendedores sociais em três tipos de acordo com suas motivações e o alcance de suas ações: Empreendedores “Artesãos”, os Construtores Sociais e os Engenheiros Sociais. Parte do primeiro grupo, os autores citam os Empreendedores Artesãos como aqueles que identificam e são motivados a agir por problemas sociais locais. Conhecedores da situação e do contexto onde vivem, buscam os recursos e, com seu conhecimento prático, agem em favor a causa escolhida. Os autores definem suas motivações como nobres, movidas pelo coletivo, e seus empreendimentos são pautados pela legitimidade para servir e na governança.

O segundo exemplo, os Construtores Sociais são aqueles que em estado de alerta identificam oportunidades para desenvolver produtos, bens e serviços e podem chegar a ter alcance regional, nacional ou até global. As motivações desse grupo são a esperança de atingir equilíbrio para os sistemas sociais e a sede por mudanças e reformas sociais.

E por fim, os Engenheiros Sociais que são aqueles que identificam os problemas, muitas vezes complexos, e não encontrando soluções dentro das instituições existentes, criam

respostas revolucionárias. Eles atuam como impulsionadores da inovação e da mudança, engendrando novos processos e sistemas. Os mais orientados dos três tipos, os autores os reconhecem como aqueles motivados pelos mais altos ideais de "fazer o bem" e tem como exemplo desse tipo, Yunus do *Grameen Bank*.

Importante subcategoria dos negócios sociais de acordo com Yunus *et al*. (2010), os Negócios Inclusivos envolvem organizações que visam gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho (COMINI *et al.*, 2012; YUNUS *et al*., 2010), dos quais a seção a seguir pretende explorar as peculiaridades.

2.2.7 Negócios Inclusivos

Teodosio *et al*. (2012) citam que muitos consideram que negócios inclusivos e para Base da Pirâmide (BoP), tema analisado na próxima seção (2.2.8), se sobrepõem e até mesmo se referem ao mesmo assunto, mas seus objetivos e as formas como estes combatem a pobreza podem ser diferentes, ou até mesmo as barreiras que estes enfrentam podem divergir. Este trabalho trata desses dois tipos de negócios de forma separada.

Martins (2013) identifica semelhanças do conceito com Negócios Sociais a partir do momento em que os dois tipos geram impacto social e podem até fazer parte do mesmo setor econômico. A mesma autora ressalta que a diferença principal está na forma como o impacto é gerado, sendo que o negócio inclusivo não necessariamente gera impacto social com seus produtos ou serviços, mas sim com sua forma de produção que inclui pessoas da BoP na sua cadeia de valor.

A fim de esclarecer melhor o conceito de Negócio Inclusivo empresta-se a definição utilizada no âmbito do G20, no qual esses negócios são definidos como aqueles que:

> "Oferecem em seu core business, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável, em escala ou escalável, para as pessoas que vivem na base da pirâmide econômica, tornando-as parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes" (PNUD; *World Bank Group*, 2015).

De acordo com a fundação AVINA (2008), Negócios Inclusivos são iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda, permitindo sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço. Já o PNUD e WORLD BANK GROUP (2015), os entendem como negócios que envolvem os pobres no processo de

desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores e no âmbito da oferta, em vários pontos da cadeia de valor.

Em geral, negócios inclusivos são a ligação entre o setor de baixa renda e o mercado, e seu principal objetivo é melhorar as condições de vida dos pobres (TEODOSIO & COMINI, 2012).

Um aspecto importante ao se analisar os Negócios Inclusivos são os obstáculos que estes devem superar a fim de atingir seus objetivos. Teodosio e Comini (2012) ressaltam que ao incluir pessoas que fazem parte da base pirâmide em sua cadeia de valor, negócios inclusivos enfrentam diversos desafios, entre eles destacam-se a falta de financiamento e qualificação da base da pirâmide (BoP), além da escassez de informações sobre os mercados e a inexistência de marcos regulatórios específicos.

Em suma, o presente estudo considerará que o negócio inclusivo que atender as características definidas para um negócio social consideradas na seção 2.2.2 como, por exemplo, ter por missão central o impacto social, serão considerados também negócios sociais, visto que atendem a definição utilizada nesse estudo. Porém se ressalta que nem todo Negócio Inclusivo é um Negócio Social.

Outro tipo de negócio social com características específicas são os Negócios para a base da pirâmide, do qual a seção seguinte se encarrega de explorar.

2.2.8 Negócios para Base da Pirâmide

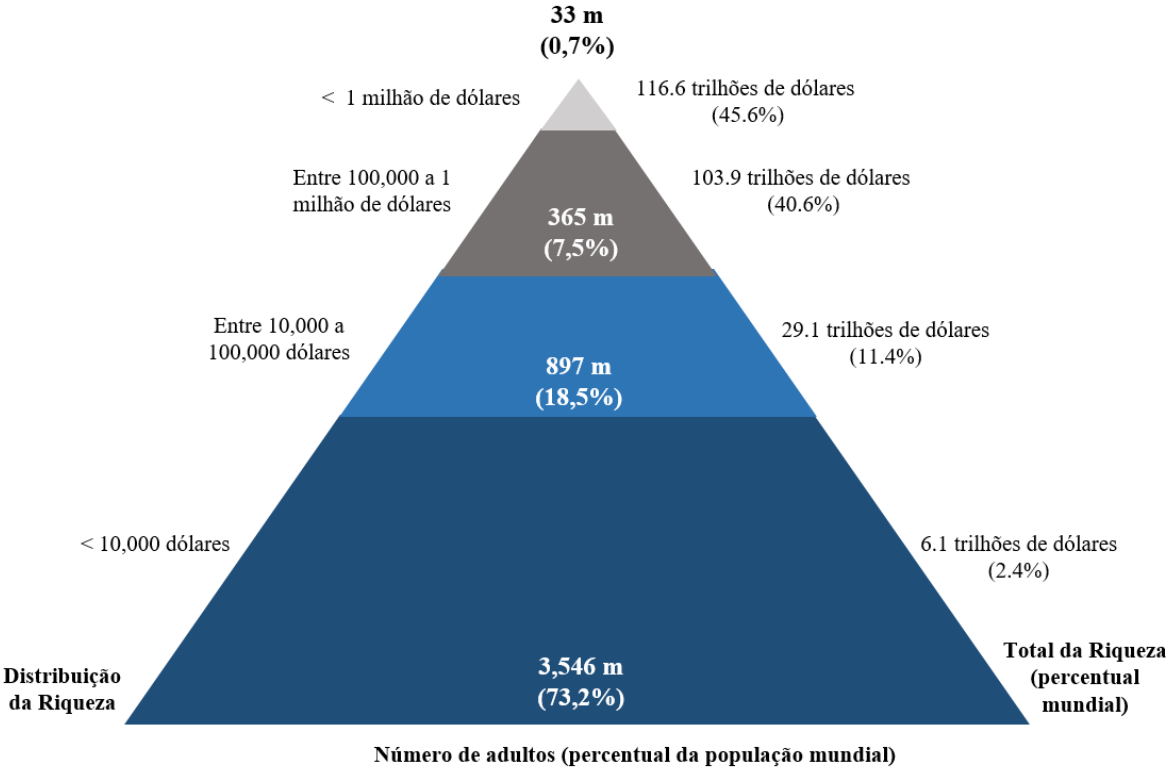
O Brasil tem cerca de 100 milhões de pessoas vivendo na base da pirâmide (BOP), o que confere ao ecossistema de negócios sociais e inclusivos extrema relevância no contexto nacional (PNUD, WORLD BANK GROUP, 2015).

Definindo o conceito, Negócios para a Base da Pirâmide são mecanismos dos quais as empresas devem se valer para aproveitar as oportunidades de negócios nas classes de menor poder aquisitivo da sociedade.

O conceito de base da pirâmide foi introduzido por Prahalad e Hart (2002) com o intuito de chamar a atenção para as aproximadamente quatro bilhões de pessoas de baixa renda que formam a base da pirâmide econômica mundial. Mesmo com condições de consumo restritas, essa grande quantidade de pessoas poderia representar um vasto mercado para empresas (SIMONETTI *et al*., 2012).

Representada pela Figura 3, o lado esquerdo da pirâmide se encontra a faixa de riqueza de cada grupo e do outro, a quantidade de pessoas da população mundial dentro de cada uma dessas faixas.

Figura 3: Pirâmide Econômica Mundial



Fonte: *Credit Suisse Global Wealth Report* (2016)

Com base na pirâmide econômica (Figura 3), pode-se compreender como a riqueza mundial é bastante concentrada nas mãos de poucas pessoas. De acordo com o relatório lançado pelo banco Credit Suisse (2016), 0,7% da população mais rica acumula mais da metade de toda a riqueza global.

Dentro do contexto de combate à pobreza e consciente de que essa grande parcela da população mundial poderia representar como mercado que Prahalad e Hart (2002. Traduzido pela autora) afirma:

> "Quatro bilhões de pobres podem ser o motor da próxima rodada de comércio e prosperidade. Servir os consumidores da base da pirâmide vai demandar inovações em tecnologia, produtos, serviços e modelos de negócios. Mais importante, vai exigir que grandes empresas trabalhem de forma colaborativa com organizações da sociedade civil e com governos locais. O desenvolvimento da base da pirâmide irá também criar milhões de novos empreendedores nas bases, desde mulheres trabalhando como distribuidoras, até microempreendedores em vilarejos".

Os autores destacam o potencial mercado para se desenvolver modelos de negócios que possam oferecer produtos e serviços para a base da pirâmide, estando a par das necessidades, capacidade e das oportunidades que apresenta, ajudam a diminuir o elevado déficit social do mundo. Para Porter e Kramer (2011), a base da pirâmide é um campo fértil para o desenvolvimento de novos tipos de organizações que trazem no seu cerne o impacto social positivo e a sustentabilidade financeira. Visto isso, apesar do conceito seminal de base da pirâmide ser utilizado também por empresas que não tem como objetivo maior o impacto social, este estudo se foca naqueles que buscam desenvolver soluções para problemas da população na base pirâmide de forma intencional e são instrumentos de transformação social. Portanto, se o negócio identificado como para BoP, atender a todas as características definidas para negócio social nesse estudo, será incluído dentro da dimensão de negócios sociais.

Outro ponto chave para se considerar que parte dos negócios para BoP podem ser considerados negócios sociais, vem da construção teórica chamada "Negócios para Base da Pirâmide 2.0" feita por Hart e Simanis em 2008 (JAPPE, 2013). Essa segunda proposta busca a interação com a comunidade com o intuito de conhecer sua realidade e desenvolver modelos de negócio em conjunto. Sob essa perspectiva, as empresas deixariam de simplesmente vender produtos ou serviços para a base da pirâmide, mas com ela, como mostra o Quadro 5 sobre as diferenças entre as duas concepções.

Quadro 5: Diferenças em conceitos da BoP

Base da Pirâmide 1.0 (Prahalad e Hart, 2002)	**Base da Pirâmide 2.0 (Hart e Simanis, 2008)**
"Vender para os pobres"	"Empreender em conjunto"
BoP como consumidor	BoP como parceiro de negócios
Ouvir atentamente	Dialogar profundamente
Reduzir preços	Expandir possibilidades
Redesenhar embalagens e estender a distribuição	Combinar competências e construir um comprometimento compartilhado
Relacionar-se de maneira indireta e impessoal, com mediação de ONGs	Relacionar-se com a comunidade de maneira direta e pessoal, com facilitação por meio de ONGs

Fonte: Hart e Simanis (2008)

Prahalad e Hart (2002) citam algumas estratégias que devem ser adotadas pelos negócios para a Base da Pirâmide que são sintetizadas no Quadro 6:

Quadro 6: Estratégias para BoP

Desempenho de Preço	**Qualidade**
. Desenvolvimento do Produto . Manufatura . Distribuição	. Novos meios de distribuição . Criação de produtos robustos para condições adversas (poeira, umidade, instabilidade elétrica)
Sustentabilidade	**Lucratividade**

. Redução de intensidade de recursos . Reciclagem . Energias renováveis	. Intensidade de investimento . Margens . Volume

Fonte: Prahalad e Hart (2002). Traduzido pela autora

Para os autores, um dos princípios dos negócios para BoP é o foco no desempenho de preço. Muito além do que preço baixo e acessível, esses negócios definem um novo paradigma para a definição de preços dos produtos e serviços (Preço – Lucro = Custo) (PRAHALAD; HART, 2002).

Esses negócios devem criar novas tecnologias que dialogam com a infraestrutura existente (soluções híbridas), visto que muitas vezes o contexto onde os produtos/serviços serão aplicados exijam soluções para logística, energia, por exemplo (PRAHALAD; HART, 2002).

Esses negócios devem ser escaláveis (negócios de pequena margem, alto volume, alto retorno sobre capital) e adaptáveis, sendo importante poder transferir tecnologias de um contexto para outro. Além disso, devem ter uma elevada eficiência e evitar desperdícios (PRAHALAD; HART, 2002).

Outro ponto importante é o entendimento profundo que se deve ter da funcionalidade de seus produtos e conhecer as condições onde os produtos serão aplicados, pois muitas vezes serão utilizados em condições adversas como ambientes com poeira, umidade ou instabilidade elétrica (PRAHALAD; HART, 2002).

Ademais, ao se propor soluções para BoP, deve-se ter em mente que para grande parte dessa população não são dadas oportunidades de acesso à educação, dentre outras necessidades básicas e muitas vezes esses consumidores possuem pequena quantidade de habilidades (dificuldade de leitura, operações matemáticas, etc.) (PRAHALAD; HART, 2002).

Para Anderson e Billou (2007), as empresas que têm estratégias de negócios para a base da pirâmide precisam concentrar seus esforços em quatro aspectos: Disponibilidade, Acessibilidade, Aceitação e Sensibilização (Consciência), representados por quatro “As” em inglês, *Availability*, *Affordability*, *Acceptability* e *Awareness*, conforme descritos no Quadro 7.

Quadro 7: Aspectos importantes para estratégias de negócios para a base da pirâmide

	Definição
Disponibilidade	Refere-se à medida que os clientes são capazes de adquirir e usar prontamente um produto ou serviço. Canais de distribuição para mercados na base da pirâmide econômica (BOP) podem ser fragmentados ou inexistentes e a tarefa de simplesmente entregar produtos para as pessoas pode ser um grande obstáculo a ser superado. As empresas precisam explorar métodos alternativos para oferecer seus produtos e serviços às comunidades mais isoladas da BOP.

Acessibilidade	Refere-se ao grau em que os bens ou serviços de uma empresa são acessíveis aos consumidores da BOP. Muitos consumidores de baixa renda, em países em desenvolvimento, sobrevivem com baixos salários diários, o que significa que o fluxo de caixa pode ser um problema significativo. As empresas precisam ser capazes de oferecer ofertas a um preço que permita o consumo, mesmo para os consumidores mais pobres.
Aceitabilidade	Refere-se à medida que os consumidores e outros atores dentro da cadeia de valor estão dispostos a consumir, distribuir ou vender um produto ou serviço. Nos mercados de BOP, há muitas vezes uma necessidade de se oferecer produtos e serviços que são adaptados às necessidades exclusivas de clientes e distribuidores. As empresas podem precisar responder a aspectos culturais ou socioeconômicos nacionais ou regionais específicos ou atender aos requisitos exclusivos das práticas de negócios locais.
Sensibilização (Consciência)	Refere-se ao grau em que os clientes estão cientes de um produto ou serviço. Como muitos clientes da BOP em grande parte inacessíveis aos meios de propaganda convencionais, construir a consciência pode ser um desafio significativo para as companhias que desejam servir a consumidores de baixa renda no mundo. Para superar essas restrições, as empresas devem explorar canais de comunicação alternativos

Fonte: Anderson e Billou (2007). Traduzido pela autora.

A pesquisa feita pelo *World Economic Forum* e *The Boston Consulting Group* (2009) aponta como diferentes atores, como o governo, empresas e ONGs, podem colaborar com o desenvolvimento de um ecossistema de incentivo aos negócios para a Base da pirâmide. O Quadro 8 mostra como cada um desses *stakeholders* pode contribuir para o desenvolvimento desses negócios.

Quadro 8: Principais *Stakeholders* envolvidos no ecossistema de negócios para Base da Pirâmide e seus papéis

Stakeholders	**Principal papel**	**Ações/Recursos para a BoP**
Empresas	Desenvolver e executar comercialmente modelos de negócios sustentáveis.	Entender suas necessidades e limitações específicas; investir em P&D de novos produtos para este mercado; avaliar as oportunidades de integrá-los na cadeia de valor e reduzir os custos globais; investir em capacitação de fornecedores e distribuidores da BoP; Buscar parceiros ou colaboradores para alinhar ou complementar investimentos, custos de abastecimento ou distribuição; criar novos modelos organizacionais que favoreçam a experimentação, concentrar-se nas atividades principais e encorajar a colaboração de outros *stakeholders*.

Governo	Fornecer infraestrutura e serviços ao público-alvo. Definir e programar regulamentações.	Criar regulamentos e políticas que incentivem a inovação e colaboração efetiva; Investir nos facilitadores de negócios para melhorar o relacionamento com o mercado, em termos de infraestrutura, políticas e prestação de serviços adicionais; Educar e apoiar a BoP a criar e fortalecer fóruns de consumo, conduzir campanhas públicas de ensino, reforçar a capacidade dos produtos e empresários; Fomentar parcerias público-privadas – convocar, alinhar e mobilizar os *stakeholders* em torno de prioridades comuns.
Organizações da Sociedade Civil	Dar suporte a comunidades para melhorar os meios de subsistência. Defender ações da comunidade.	Fortalecer as capacidades técnicas comerciais e agrícolas da BoP, para permitir maior qualidade e eficiência de produção; criar infraestruturas de mercado, permitindo o acesso de produtores e associações; criar fóruns de consumo para proteger o interesse público; estimular parcerias de negócios, como, por exemplo, proporcionar um sistema de distribuição eficiente para oferecer produtos e serviços, bem como a educação e as competências da BoP.
Associações, organizações internacionais/ organizações acadêmicas	Definir ações prioritárias. Monitorar e avaliar os resultados. Compartilhar conhecimento sobre as melhores práticas.	Realizar pesquisas para identificar oportunidades de mercado e desenvolver negócios que beneficiem a BoP e *stakeholders*. Financiar, ainda, P&D para ofertar novos produtos para este mercado; realizar campanhas de educação pública sobre o consumo e utilização de produtos-chave; monitorar e avaliar os impactos dos modelos de negócios, coletar e compartilhar as melhores práticas e experiências.

Fonte: Scherer (2014); *World Economic Forum*; *The Boston Consulting Group* (2009).

A fim de sintetizar os conceitos do Capítulo 2 apresenta-se um resumo no Quadro 9 proposto por Petrini *et al.* (2016), a seguir:

Quadro 9: Síntese de conceitos de Negócios com impacto social

	Negócio Social	**Negócio inclusivo**	**Base da Pirâmide 1.0**
Produtos ou serviços	Que solucionem problemas ligados à pobreza (educação, saúde, habitação ou serviços financeiros) ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais.	Qualquer produto ou serviço desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição.	Qualquer produto ou serviço para venda direta à população de baixa renda.

Clientes	Preferencialmente para pessoas de baixa renda.	Qualquer cliente: consumidores finais de qualquer classe social, ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.	Exclusivamente para pessoas de baixa renda.
Estrutura de lucros	Não visa lucros.	Visa lucros, há distribuição de dividendos.	Visa lucros, há distribuição de dividendos.
Exemplo	*Joint-venture* da *Grameen* Danone - grandes empresas investem dinheiro e conhecimento no processo de fabricação de iogurtes. O produto possui alto teor de nutrientes (benefício às crianças desnutridas) e é vendido a população de baixa renda por um preço acessível.	Empresa que compra matéria-prima de pessoas de baixa renda (alface). Os funcionários que limpam, embalam e distribuem são pessoas da comunidade carente, logo os benefícios sociais gerados são emprego e renda aos produtores distribuidores.	Empresa e que desenvolve um serviço a preço acessível para a comunidade carente como a escola de inglês 4YOU2[9]

Fonte: Adaptado de Petrini *et al.* (2016)

Por fim, a busca por um propósito mais elevado que a mera obtenção de lucro vem sendo construída há décadas, como pode ser visto também em outras frentes de estudo, como a do Valor Compartilhado representado principalmente pelo trabalho '*Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*' de Porter e Kramer (2011) e de Capitalismo Consciente representado pelo livro '*Conscious Capitalism: a better way to win*', por MacKey e Sisodia (2014), os quais são analisados nas seções seguintes.

2.2.9 Abordagens correlatas

2.2.9.1 Valor Compartilhado

Porter e Kramer cunharam o termo Valor Compartilhado em 2006 e posteriormente o definiram como:

> "Políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto melhoram simultaneamente as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de valor compartilhado se concentra em identificar e expandir as conexões entre progresso social e econômico" (PORTER e KRAMER, 2011, p. 2. Tradução da autora)

[9] Um dos exemplos do Quadro de Petrini *et al.* era Coca-Cola vendida a R$1,00 para BoP. Porém por se considerar que o *core business* da empresa Coca-Cola não ser o impacto Social, o presente estudo não a considera um negócio social.

De acordo com os autores, o conceito de Valor compartilhado propõe redefinir o propósito das empresas, reconhecendo que as contribuições societárias das empresas não se limitam ao pagamento de impostos, à criação de emprego ou à elaboração de produtos úteis. As empresas também têm potencial, recursos e capacidades para desenvolver soluções inovadoras que transformem problemas ambientais e sociais em oportunidades de mercado, mudando a ideia de só prosperam à custa da comunidade que a cerca.

2.2.9.2 Capitalismo Consciente

Para Mackey e Sisodia, o capitalismo com lucro em primeiro lugar já não se sustenta mais. Para eles, "negócios não têm a ver com fazer o máximo de dinheiro possível. Têm a ver com a criação de valor para as partes interessadas"(MACKEY e SISODIA, 2014).

Trata-se de uma filosofia empresarial que incorporando a ideia de que as empresas precisam adotar um propósito maior do que somente a maximização de lucro, defende que estas busquem gerar valor para todos seus stakeholders e se preocupem com o meio ambiente e a sociedade em que vivem (FORLEO, 2016).

Essa nova perspectiva de empresas é baseada em quatro grandes pilares (SISODIA, 2011; MACKEY e SISODIA, 2014):

1. Propósito Maior: as empresas devem atuar com um objetivo maior além da maximização de lucros, tratando seu propósito maior como a razão de existir da empresa. A empresa deve criar uma cultura de valores compartilhados, o que a auxilia a criar engajamento com diferentes públicos e aumentar os níveis tanto de satisfação quanto de compromisso ético.

2. Integração de *Stakeholders*: esse pilar descreve o reconhecimento da importância dada a cada um de seus *stakeholders*. A empresa deve estabelecer uma relação de benefício mútuo entre as partes, alinhando interesses e otimizando o valor para a rede.

3. Liderança Consciente: esse pilar destaca que os líderes conscientes devem ser motivados por servir ao propósito da empresa e não pelo dinheiro. Destacam a atuação de líderes como mentores, motivando e inspirando pessoas, ao mesmo tempo em que apresentam altos níveis de inteligência analítica, emocional e espiritual.

4. Cultura e Gestão conscientes: desenvolvido naturalmente a partir dos outros pilares, destaca-se aqui a cultura de descentralização, autonomia e colaboração dentro da empresa.

García (2011) destaca que o Capitalismo Consciente emerge como um novo paradigma econômico, caracterizado por um movimento de inovação social por parte das empresas, envolvendo também outros setores, como o público, o privado e o social, além de orientá-las para o bem comum. Segundo o mesmo autor, essa corrente de pensamento busca transformar a negativa imagem do capitalismo e não se trata de uma utopia, ou um propósito intangível. Mackey e Sisodia (2014) contam que já existem empresas que seguem essa filosofia na prática, como por exemplo, *Whole Foods Market, The Container Store, Patagonia, Starbucks, UPS, Google, Twitter*. Essas empresas buscam valor a longo prazo não só para ela própria, mas para a sociedade em geral com trabalhadores mais engajados, clientes fiéis e confiantes, fornecedores inovadores e rentáveis, e comunidades a sua volta ambiental e socialmente equilibradas.

Enfim, diante de todos esses pilares e aspectos da filosofia do Capitalismo Consciente que se comprova o grande diálogo com o propósito de gerar impacto dos negócios sociais. Além disso, todas essas abordagens ratificam a esperança e oportunidade no crescimento de organizações que se preocupam com o contexto onde estão inseridas, como reforçam as palavras de Mackey e Sisodia (2014, p. 286. Tradução da autora):

> "Um dia, praticamente todas as empresas irão funcionar com uma orientação para seus propósitos maiores, integrando os interesses de todas as partes interessadas, desenvolvendo e promovendo líderes conscientes e construindo uma cultura de confiança responsabilidade e cuidado".

Enfim, tanto a abordagem de Valor compartilhado quanto a de Capitalismo Consciente, demonstram que a preocupação com o social e a busca pela geração de valor para além dos donos da empresa, reforçam a conexão com os negócios sociais que tem como central o impacto social. Mais do que isso, todas essas perspectivas confirmam a mudança de pensamento das organizações nos tempos atuais, como apontam Mackey e Sisodia na citação.

Um número crescente de autores sugere que uma maneira promissora de superar as barreiras, para ser simultaneamente rentável e gerar impacto social e ambiental positivos, é com a adoção de modelos de negócios inovadores, o que significa desenvolver novas arquiteturas de criação, entrega e captura de valor organizacional (MICHELINI, FIORENTINO, 2012; MASSA e TUCCI, 2014; SCHALTEGGER *et al.*, 2016).

Além disso, Barki *et al.* (2013) identificam inovação como um dos requisitos para o modelo de negócios sociais alcancem o sucesso, como pode ser verificada na Figura 4, a seguir:

Figura 4: Requisitos fundamentais para o modelo de negócios dos empreendimentos sociais

Fonte: Barki *et al.* (2013)

Dada a importância da inovação e o presente objetivo desse estudo, a próxima seção trata do referencial teórico base para a análise da gestão da inovação em negócios sociais.

2.3 INOVAÇÃO

A Inovação se tornou um processo extremamente importante e desafiador para as empresas, visto o alto nível de concorrência e da necessidade de se adaptarem às constantes mudanças do mercado. Schumpeter foi o primeiro estudioso a identificar a inovação como processo fundamental para o desenvolvimento econômico, sendo referência no assunto até hoje. (JOÃO, 2014)

Por ser um termo utilizado por diferentes disciplinas, a conceituação de inovação é bastante diversa (DAMANPOUR e SCHNEIDER, 2006). A fim de se apresentar a evolução e amplitude desse conceito, o presente trabalho se vale do quadro de Zilber e Bonazzi (2014), representado pelo Quadro 10:

Quadro 10: Definições e evolução do conceito de inovação

Autor/Ano	Definição de Inovação
Schumpeter (1988)	Uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema, suscetível de comercialização e capaz de promover ganhos de riquezas.

Drucker (1985)	Uma abordagem que visa explorar oportunidades e maneiras de diferenciação, baseada em um processo tecnológico incerto.
Clark e Wheelwright (1993)	Um novo conhecimento gerado dentro ou fora do ambiente organizacional mediante o estabelecimento de parcerias.
Affuah (1998)	Novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes querem e precisam.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2002)	Processo para criar um produto comercial a partir de uma invenção.
Casarotto (2002)	Transformação de uma ideia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou processos até a sua utilização com sucesso comercial.
Chesbrough (2003)	Maneira de promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas, a fim de melhorar o desenvolvimento de produtos, prover melhores serviços para clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado a partir de parcerias externas.
OCDE (2005, p. 55)	"Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".
Davila, Epstein e Shelton (2007)	Abordagem relacionada à criação e estruturação de uma nova organização visando mantê-la viva no mercado. Encontra-se relacionada à criação de um conhecimento novo em tecnologias e modelo de negócios.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	"A inovação refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para a elaboração de novos produtos e serviços. Trata-se da forma como a organização age frente às mudanças, podendo atuar como fonte de satisfação de clientes e de funcionários".
Biancolino, Maccari e Pereira (2014, p. 415)	Implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de marketing, organização e estruturas de mercado

Fonte: Zilber e Bonazzi (2014)

A fim de esclarecer melhor o conceito de inovação deve-se diferenciar o termo de três outras definições que, segundo Schumpeter (1951, p. 88-89), constituem-se em processos inteiramente distintos: invenção, tecnologia e ciência. A inovação se difere da invenção quanto a sua aplicação social e econômica, ou seja, enquanto a invenção é apenas um ato de criação de novo conhecimento, a inovação é concretizada apenas com a aplicação comercial, isto é, se desenvolve um produto ou serviço novo para o mercado (FREEMAN e SOETE, 1997).

Por sua vez, ciência é o "conjunto de conhecimentos organizado sobre os mecanismos de causalidade dos fatos observáveis, obtidos através do estudo objetivo dos fenômenos empíricos" e não tem a pretensão de ser aplicada. Enquanto, tecnologia é o "conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos diretamente aplicáveis à produção e melhoria de bens

e serviços" (UNESCO apud CARVALHO *et al*. (2011, p. 32); CARVALHO *et al*. (2011, p. 32)).

Portanto, Carvalho *et al.* (2011, p.22) sintetiza:

> "Ciência é um "olhar para o futuro" de forma a avançar o conhecimento. A tecnologia, enquanto aplicação de conhecimentos, é tida como um bem de valor transferível e comercializável. Já inovação (...) é o sucesso comercial de um produto, serviço ou processo"

Enfim, Carvalho *et al*. (2011, p. 18) defendem a importância que a busca por inovação tem para as empresas, ressaltando as oportunidades que esta pode oferecer:

- Aumento da demanda para produtos e serviços com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores e aumento da qualidade percebida;
- Melhor defesa de sua posição competitiva por meio de produtos e serviços com alto grau de dificuldade para serem imitados;
- Redução de custos com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais;
- Ampliação de margens de lucro com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado;
- Aumento da competência para inovar com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação a inovação ao longo do tempo.

2.3.1 Classificações

Uma das possibilidades de classificação do conceito de inovação é quanto a seus tipos. Estes se referem ao tipo de saída ou resultado da inovação e de acordo com o Manual de Oslo[10] podem ser classificados como (OCDE, 2005):

- Inovação de Produto é a introdução de uma mudança significativa em um produto ou serviço. Incluem-se melhorias em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

[10] Publicação da OCDE, é o principal documento sobre atividades de inovação.

- Inovação de Processo refere-se às melhorias/mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição.
- Inovação de Marketing representa a implementação de novos métodos de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- Inovação de organização representa mudanças nos métodos organizacionais como novas práticas de negócios, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Outra forma de se compreender inovação está em observar a intensidade pela qual esta se dá. Muitas vezes, inovações acontecem por meio de uma melhoria significativa de algo que já existe. Portanto, podem-se classificar como inovações incrementais, radicais e disruptivas.

Uma inovação incremental é aquela em que há um aperfeiçoamento significativo de determinado produto ou serviço, porémsem alterar o padrão de referência. Já uma inovação radical surge quando uma nova ideia resulta em um produto ou processo totalmente novo, inexistente no mercado, resultando na criação de um novo segmento ou mercado. (MAIA, 2016). Além disso, tem-se as inovações consideradas disruptivas que se referem na criação de algo que a maioria das pessoas considerava impossível. Geralmente surgem da investigação científica ou de engenharia (INNOSKILLS, s.d.).

Além da categorização por tipo e intensidade, sugere-se a classificação por meio das dimensões exploradas pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz. Sawhney *et al.* (2006), a partir de entrevistas com responsáveis pela gestão de inovação de diversas empresas que ratificam que inovação vai muito além do desenvolvimento de novos produtos. Os autores propõem uma ferramenta chamada de Radar da Inovação, representada pela Figura 5, que busca analisar 12 dimensões nas quais os negócios podem inovar.

Figura 5: Radar da Inovação

Fonte: Sawhney *et al.* (2006)

Sawhney *et al*. (2006) definem cada uma dessas dimensões da seguinte forma, apresentadas pelo Quadro 11.

Quadro 11: 12 Dimensões da Inovação – Radar da Inovação

Dimensão	Definição
OFERTA	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores que representam valor para os consumidores
Plataforma	Portfólio a partir de componentes comuns agrupados de formas distintas (variedade).
Soluções	Criação de formas integradas e customizadas de produtos, serviços e informação para resolver problemas abrangentes
CLIENTES	Descobrir necessidades não identificadas ou segmentos inexplorados
Experiência do cliente	Aprofundar a relação com os consumidores além do óbvio.
Captura de valor	Redimensionamento e geração de novas fontes de receita.
PROCESSO	Redesenhar os principais processos para ampliar a eficiência e aumentar a produtividade.
Organização	Alterar a forma, a função ou o escopo de atividade da empresa.
Cadeia de fornecimento	Redimensionar as operações que agregam valor.
PRESENÇA	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo os locais onde as ofertas podem ser compradas ou usadas pelos clientes.
Relacionamento	Integrar clientes e parceiros para uma solução mais competitiva.
Marca	Alavancar a marca a domínios.

Fonte: Sawhney *et al.* (2006)

Enfim, para inovar de forma eficiente, as organizações devem desenvolver sua capacidade de gerenciamento estratégico e operacional a fim de controlar e estimular seus processos inovativos. Bessant e Tidd (2009) ressaltam que esse processo depende do empenho organizacional e que deve ser constantemente aprimorado e integrado a outras áreas da empresa.

Após um longo período em que a ideia de inovação esteve intimamente e quase exclusivamente relacionada ao domínio tecnológico, André e Abreu (2006) destacam a expansão do termo para novos âmbitos, sendo inclusive utilizado no campo social.

Assim como o conceito de Inovação, Inovação Social é um termo subjetivo que ganha diferentes conotações (JOÃO, 2014). Moulaert *et al.* (2005) identificam que a inovação social, tanto em suas dimensões de produto como de processo, pode se realizar de três formas, isoladas ou combinadas:

- Pela ação coletiva de satisfazer as necessidades não consideradas / satisfeitas de outra forma
- Aumentar os direitos de acesso (por exemplo, inclusão política, políticas redistributivas, etc.)
- Aumentar as capacidades humanas (por exemplo, capacitando grupos sociais particulares, aumentando o capital social, etc.).

Empresta-se do quadro de João (2014), representado pelo Quadro 12, a demonstração das diversas definições de Inovação Social que, assim como inovação, variam de autor para autor.

Quadro 12: Definições de Inovação Social

Autor/Ano	Definição de Inovação Social
Bignetti (2011)	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade no geral.
Cloutier (2003)	Nova resposta, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Dagnino, Brandão e Novaes (2004)	Conhecimento - intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados a satisfação das necessidades sociais.
Mulgan (2006)	Atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social.

Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	Solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente e sustentável, ou apenas que gere maior valor que as práticas existentes, e que os resultados alcançados sejam auferidos por toda a sociedade em vez de particulares.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.
Dawson e Daniel (2010)	Novos conhecimentos ou tecnologias empregadas em novas maneiras de melhorar as circunstâncias sociais; e/ou recombinação pragmática de domínios de conhecimento existentes em novas maneiras de atender os objetivos sociais.
Howaldt e Schwarz (2010)	Nova combinação de práticas sociais cujo objetivo é melhor satisfazer as necessidades sociais não atendidas.
OECD (2010)	Busca por novas respostas para os problemas sociais por meio de identificação e entrega de serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos
Luberlcová (2012)	Estratégia de transformação frente às mudanças sociais permanentes, que gera novas soluções para as demandas atuais, melhorando a condição de vida dos indivíduos.
Neumeier (2012)	Rede de interesses que provoca mudança de atitude, comportamento ou percepções que geram novas e melhores ações colaborativas, chamada inovação social.

Fonte: João (2014)

Comini (2016) observa que não existem estudos que façam uma ponte entre inovação tradicional e inovação social. Sendo que os autores que tratam inovação social o fazem como se fossem um campo de estudo totalmente diferente. A autora identifica cinco principais diferenças entre a inovação tradicional e a social: quanto a questão do valor, estratégia, lócus de inovação, processo e difusão de conhecimento, representados no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13: Diferenças entre Inovação Tradicional e Inovação Social

	Inovação Tradicional	**Inovação Social**
Questão do valor	Enfatiza a apropriação de valor (auto interesse dos atores econômicos que poderão usufruir de lucros altos pela exploração de uma oportunidade).	Enfatiza a criação de valor (atendimento de necessidade não atendida de forma satisfatória pela comunidade).
Estratégia	Busca vantagens competitivas.	Enfatiza a necessidade de alianças e colaboração para viabilizar transformação social duradoura.
***Lócus* da Inovação**	Centrado na empresa com altos recursos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).	Ações estruturadas na comunidade com esforços pequenos e locais.
Processo	Abordada em etapas sequenciais controladas por ferramentas de gestão.	Fases de concepção, desenvolvimento e implementação estão intimamente interligadas e são realizadas por meio de cooperação entre os atores envolvidos, em um processo contínuo de idas e vindas.

Difusão do conhecimento	"Mecanismos de proteção intelectual procuram impedir que uma ideia ou uma tecnologia desenvolvida possa ser copiada e utilizada por concorrentes" (Bignetti, 2011)	"Seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados para outras comunidades". (Bignetti, 2011)

Fonte: Comini (2016)

Analisadas as diferenças, o presente trabalho visa trabalhar com ambas as abordagens, de forma que se adapte o conceito de inovação a esse novo tipo de organização e também para o empreendedor social esteja apto a compreender os termos utilizados no questionário a ele endereçado, visto que os termos utilizados no âmbito da Inovação Social são mais próximos do cotidiano dos negócios sociais.

Para compreender como a inovação pode ser sistematizada dentro de um negócio, a próxima seção trata da gestão da inovação.

2.3.2 Gestão da Inovação

Gestão da inovação é a busca pela compreensão dos fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento, segundo Bessant e Tidd (2009).

Davila *et al*. (2007) ressaltam que a organização que ficar à margem do processo de inovação permanecerá estagnada e seus concorrentes se favorecerão, ou seja, a capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas.

Mata (2008) destaca que a gestão da inovação de uma empresa é um processo multidisciplinar "que envolve várias áreas como: Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Desenvolvimento de Produtos e Serviços, e acima de tudo, mudança e desenvolvimento organizacionais".

Um dos modelos mais importantes e estudados para a gestão da inovação é o desenvolvido por Bessant e Tidd, em 2009. De acordo com o modelo desses autores, a medida das capacidades inovadoras das empresas depende de cinco fatores: estratégia, organização, aprendizagem, processo e *networking* (FERREIRA *et al.*, 2015).

O fator Estratégia se refere em como a empresa considera inovação em conjunto as suas diversas áreas, como incentiva novas ideias de seus colaboradores e faz a gestão e disseminação desse conhecimento.

Organização envolve a introdução de novas metodologias da empresa gerir suas relações internas e externas, distribuir responsabilidades, tomar decisões quanto a divisão de trabalhos e estruturar novas atividades.

Aprendizagem/Conhecimento é enfatizado em diversos estudos como crucial para empresa manter vantagem competitiva. Além disso, se sugere aqui a grande importância de colaboradores compartilharem suas experiências passadas/externas e também da pesquisa e desenvolvimento como fatores que incentivam e conduzem a capacidade de inovação.

Processo é considerado como a soma de eventos funcionalmente inovadores implementados pela empresa e a capacidade de introduzir novos processos.

Quanto à *Networking*, os autores se referem a como e porque as empresas cooperam umas com as outras, mostrando ser benéfico pois pode significar o compartilhamento de recursos complementares. Visto que, nenhuma organização é autossuficiente, com a cooperação, a empresa pode reduzir a incerteza e garantir acesso sobre outros recursos, especialmente os tecnológicos.

Tendo em vista esses fatores designados por Bessant e Tidd (2009) e nas pesquisas utilizadas no presente referencial teórico, desenvolveu-se um questionário a ser respondido pelos empreendedores de negócios sociais brasileiros, o qual será detalhado no próximo capítulo deste trabalho.

3. GESTÃO DA INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS SOCIAIS

Nas próximas seções será apresentado e detalhado o modelo de análise aplicado no trabalho. Estão descritos os elementos do questionário (Anexo A), assim como seus respectivos objetivos. O espaço amostral, a metodologia de análise e as restrições da pesquisa também serão apresentados.

3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O meio escolhido para colher as informações necessárias foi a distribuição de questionários para os representantes dos Negócios Sociais encontrados. Para a elaboração das perguntas, foram utilizados outros estudos sobre o tema já realizados no Brasil, como de Comini (2016), João (2014) e Gomes (2013), além do referencial sobre inovação de Bessant e Tidd (2009).

As perguntas foram divididas em cinco seções: a primeira parte trata das informações do negócio em questão, a fim de identificar o seu modelo de negócio e verificar se este está de acordo com a definição de negócios sociais desse trabalho; a segunda seção visa compreender a estratégia de inovação adotada pela empresa; a terceira parte explora o processo de inovação empregado pela mesma; a quarta trata da organização e estrutura dedicada à inovação, e a última seção busca compreender como é o processo de aprendizagem e *networking* dentro dos negócios sociais brasileiros.

O questionário é composto por quatorze perguntas para a compreensão das características do negócio, 11 perguntas sobre Estratégia de Inovação, cinco perguntas sobre Processo de Inovação, cinco perguntas sobre Organização para Inovação e sete perguntas sobre Aprendizagem e *Networking*, sendo a maioria dessas perguntas fechadas com o intuito de melhorar a mensuração dos resultados e de encurtar a etapa mais superficial (correspondente à seção 1), e para possibilitar a exploração das etapas mais importantes (seções 2 a 5). Optou-se por não divulgar os nomes das instituições e das pessoas entrevistadas, já que o conteúdo abordado pode expor informações sigilosas das empresas.

Os itens a seguir apresentarão um maior detalhamento da estrutura do questionário, assim como da metodologia utilizada para a mensuração dos resultados em cada uma das seções apontadas.

3.1.1 Aspectos do negócio

Na primeira seção foram elencadas perguntas com o intuito de identificar o perfil de cada negócio social. Quatorze perguntas compõem a seção, estas abordam pontos como o porte, o tipo de negócio, localização e tempo de existência. Além de pontos sobre o impacto social como: como o impacto é gerado, se há priorização entre impacto social e retorno financeiro e em qual estágio de desenvolvimento a organização se encontra (Validação da ideia / Prototipagem, Implementação, Tração / Operação ou Escala / Expansão). E, por fim, uma questão sobre a sistemática de introdução de novos produtos no mercado.

3.1.2 Estratégia de Inovação

A segunda seção trata-se de perguntas sobre Estratégia de Inovação, ou seja, se a estratégia do negócio está suficientemente desdobrada nas práticas de inovação, se a organização reserva recursos para geração de novas ideias de forma a criar novos conhecimentos e encoraja os colaboradores a participar dos processos de inovação.

3.1.3 Processo de Inovação

Na terceira seção, as perguntas são sobre o processo de inovação, ou seja, se a organização emprega metodologias para implementação da inovação que a ajudem a desenvolver novos produtos, a gerir seus processos de forma ágil e flexível e analisá-los de forma a se aprimorar continuamente.

3.1.4 Organização para Inovação

Na quarta seção, as perguntas são sobre organização para inovação, ou seja, como são divididas ou não as responsabilidades dentro da organização e se há um planejamento dentro dela para a gestão do conhecimento e treinamento dos colaboradores.

3.1.5 Aprendizagem e *Networking*

Na quinta e última seção, são realizadas perguntas sobre aprendizagem do negócio e a relação com seus principais *stakeholders:* fornecedores, centros de pesquisa, clientes e concorrentes.

3.2 ELABORAÇÃO DO BANCO DE DADOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS

O objetivo do trabalho foi levantar a visão dos negócios que objetivam impacto social e atuam no território brasileiro quanto à gestão da inovação. Para o envio do questionário foi desenvolvido um banco de dados de negócios sociais brasileiros distribuídos de acordo com a região do país onde está localizada sua matriz. Para tal, foram consultados os sites de organizações de suporte aos negócios sociais brasileiros, presentes no Anexo B, e a partir do contato encontrado, era enviada a pesquisa por e-mail.

3.2.1 Espaço Amostral

Com isso, 615 empresas foram listadas e contatadas no período entre 2 a 15 de outubro de 2018, e se obteve 97 respostas para análise no presente estudo. Alguns representantes de negócios que não quiseram ou puderam responder à pesquisa apresentaram justificativas como falta de tempo, falta de compreensão e equipe reduzida. Um deles ainda ressaltou que não se sentia confortável em disponibilizar o tipo de informação solicitada.

A Tabela 1 mostra a quantidade de e-mails enviados por região e quantas respostas foram recebidas e a partir disso, foi feita a análise dos dados.

Tabela 1: Quantidade de questionários encaminhados x Respostas recebidas

Região	Respostas recebidas	E-mails enviados	% Respostas recebidas/Região	% E-mails enviados/Região
Norte	9	38	9%	6%
Nordeste	8	45	8%	7%
Centro	8	35	8%	6%
Sudeste	58	391	60%	64%
Sul	14	106	14%	17%
Total	97	615	100%	100%

Fonte: A autora.

3.2.2 Metodologia de Análise

Para a análise das questões abertas procurou-se identificar um padrão nas respostas, de forma a tentar compreender e inferir quais eram as características comuns entre elas. Já na análise dos dados das questões fechadas, para determinar os níveis de concordância ao conceito de inovação apresentado, foi estruturada uma escala linear com cinco opções de classes qualitativas que foram convertidas para numéricas posteriormente. O Quadro 14 apresenta o critério utilizado para a conversão dos dados citados.

Quadro 14: Conversão das classes do roteiro interpretadas como qualitativas para quantitativas

Classes	Equivalente numérico
Concordo totalmente	5
Concordo parcialmente	4
Não concordo, nem discordo	3
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1

Fonte: A autora

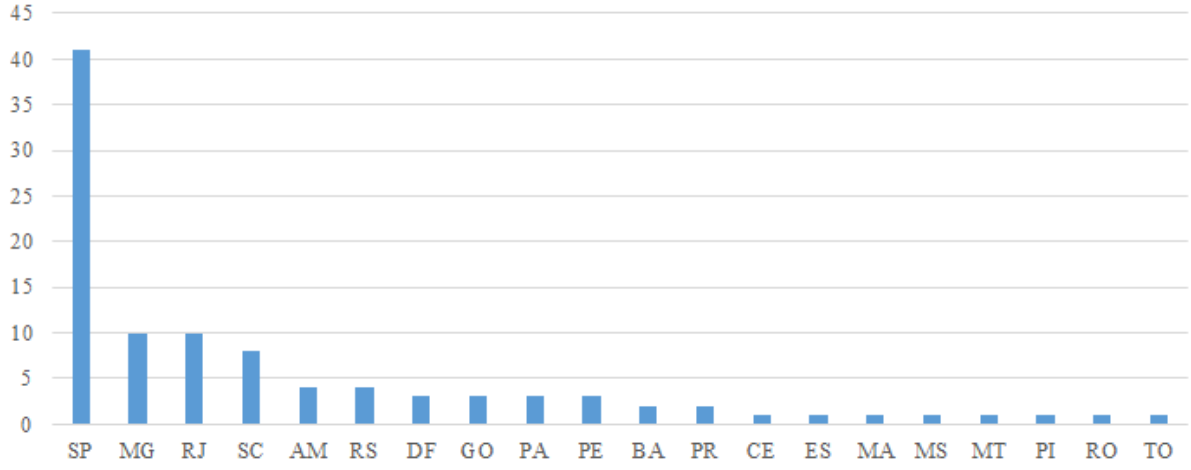
O trabalho contou com duas premissas primordiais para diferenciar os negócios sociais: não devem se sustentar por meio de doações e devem ter o impacto social como missão central da organização. Assim sendo, o primeiro requisito desqualificou 10% da amostra total, enquanto que no segundo nenhum dos respondentes disse estar focado totalmente na geração de retorno financeiro, o que fez restar 87 respostas a serem analisadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS NEGÓCIOS ANALISADOS

A maioria dos negócios que responderam à pesquisa é da região Sudeste o que corresponde a 59% da amostra, sendo que 40% de toda a amostra localiza-se em São Paulo. A distribuição da amostra por estado se encontra discriminada na Figura 6.

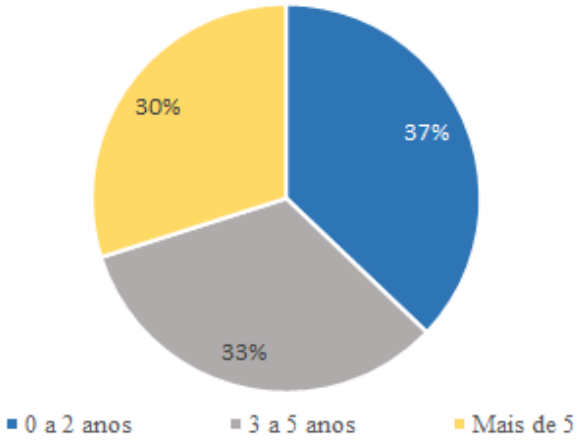
Figura 6: Distribuição da amostra por estado



Fonte: A autora

Destes negócios, 70% deles têm menos de cinco anos de existência, como aponta a Figura 7, o que demonstra que esses negócios são parte de um mercado novo em ascensão.

Figura 7: Distribuição do tempo de atuação das empresas

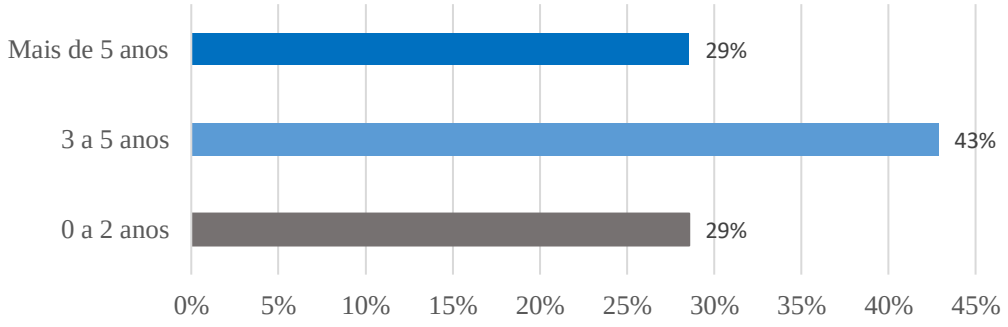


Fonte: A autora

Ao se analisar através do filtro Região em que o negócio se encontra, destaca-se que pelo menos 43% dos negócios analisados que eram do Nordeste tem entre 3 e 5 anos de existência, como mostra a Figura 8, já no sul do país a maior parte dos negócios tem menos de

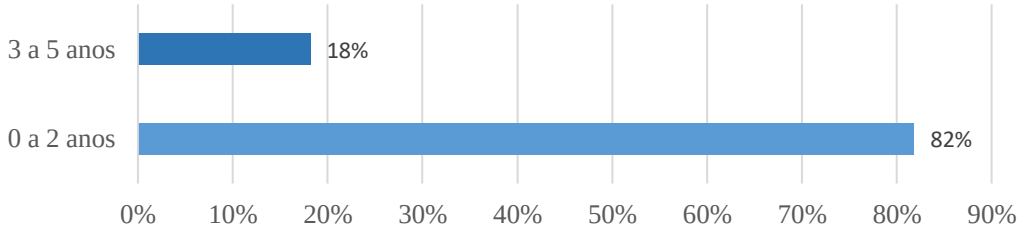
2 anos, como pode ser observado na Figura 9. As outras regiões tinham distribuições mais homogêneas dentro de cada classificação.

Figura 8: Tempo de existência dos Sociais do Nordeste



Fonte: A autora

Figura 9: Tempo de existência dos Sociais do Sul

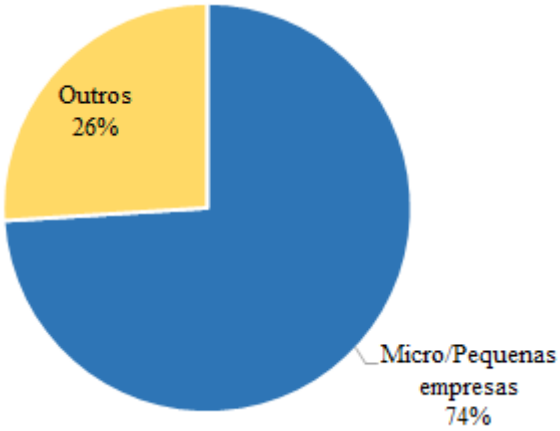


Fonte: A autora

Além disso, a maior parte deles, como mostra a Figura 10, se considera micro/pequena empresa, 74% da amostra, e contam com até 9 funcionários remunerados, 73% da amostra, o que pode sugerir que essas características, ao mesmo tempo que são pertinentes para facilitar os desdobramentos estratégicos e geração de ideias, também podem comprometer a execução das mesmas por falta de mão de obra e sobrecarga.

Na pergunta sobre a constituição jurídica da empresa, era possível que o respondente escrevesse outros tipos de organizações, o que gerou uma grande variedade de classificações, indicando que os próprios negócios estão pouco familiarizados com as formas jurídicas mais apropriadas. Dentre as constituições citadas tem-se Cooperativa, Associação, Startup, SA, ONG/OSCIP, MEI, LTDA, Empresa normal e Não formalizado.

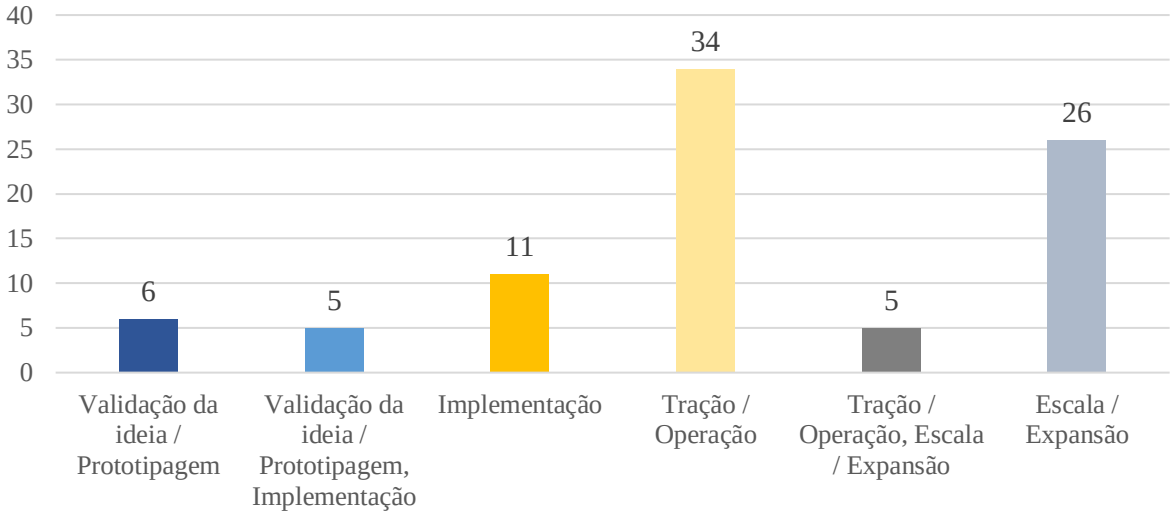
Figura 10: Constituição jurídica dos negócios sociais questionados



Fonte: A autora

Na questão sobre a maturidade em que a empresa se encontra, repara-se que a maioria dos respondentes, sendo ela de 36%, se coloca na etapa de tração/operação (Figura 11) e, portanto, já está madura o suficiente para se organizar em termos de inovação.

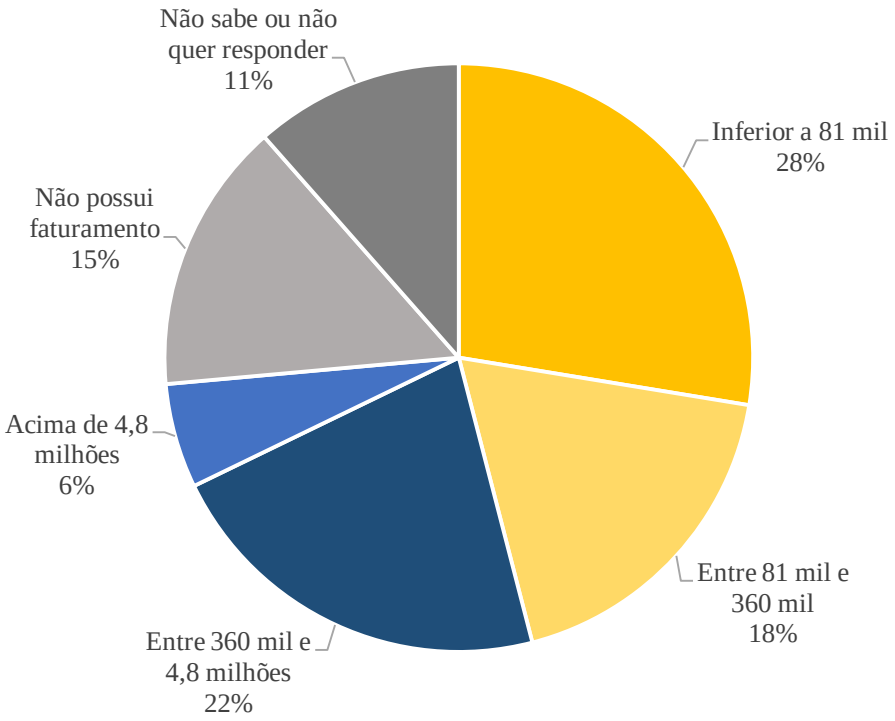
Figura 11: Distribuição da amostra por estágio em que a empresa se posiciona



Fonte: A autora

Quanto a faturamento, enxerga-se uma amostra bastante heterogênea (Figura 12), da qual distinguem-se aqueles que têm faturamento de até 81 mil reais anual (28%) e os negócios que faturam entre 360 mil e 4,8 milhões de reais (26%). Ressalta-se aqui a clara necessidade desses negócios por soluções escaláveis, dado que seu faturamento é relativamente baixo, o que poderia custar sua sobrevivência no mercado.

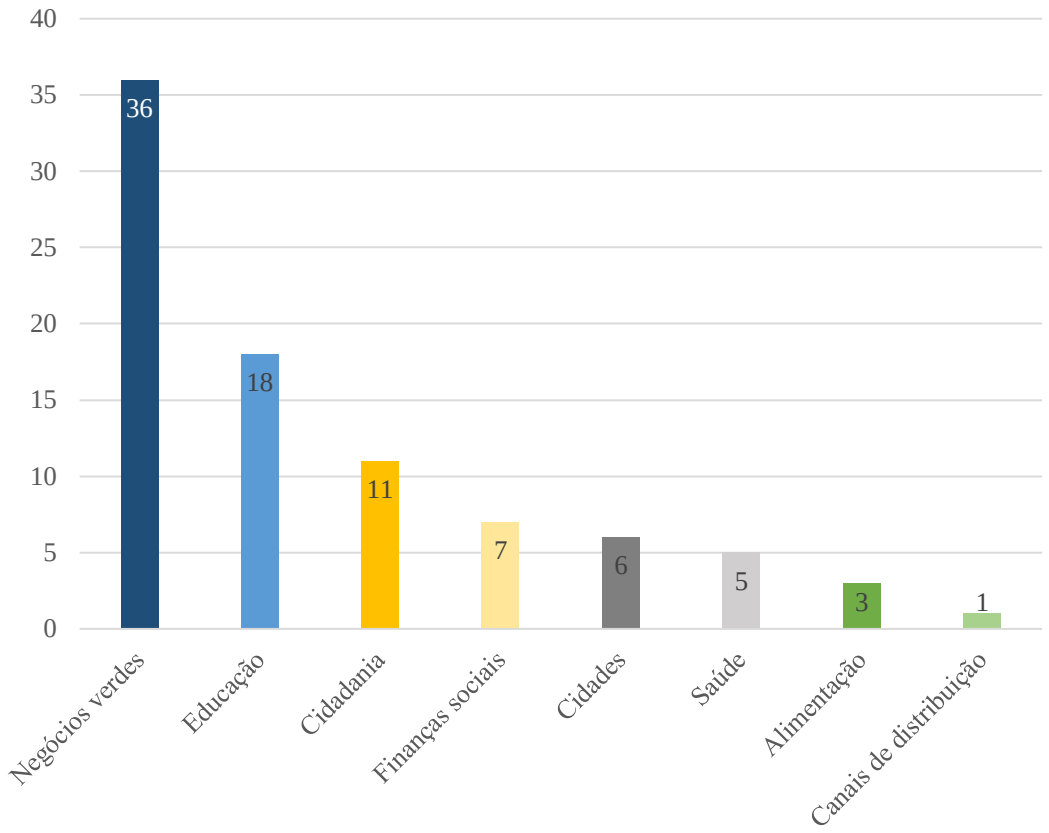
Figura 12: Faturamento dos negócios sociais questionados



Fonte: A autora

Quanto a área de atuação da empresa, o respondente poderia escolher mais de uma opção de resposta, assim obteve-se uma amostra bastante heterogênea. Para a análise dos dados, foi feito um agrupamento das áreas que se comunicavam, como por exemplo negócios ligados a meio ambiente e agricultura, foram incluídas dentro de Negócios Verdes. Além disso, negócios que promoviam a geração de renda como artesanato, foram incluídas dentro de Cidadania (Figura 13).

Figura 13: Área de atuação da empresa



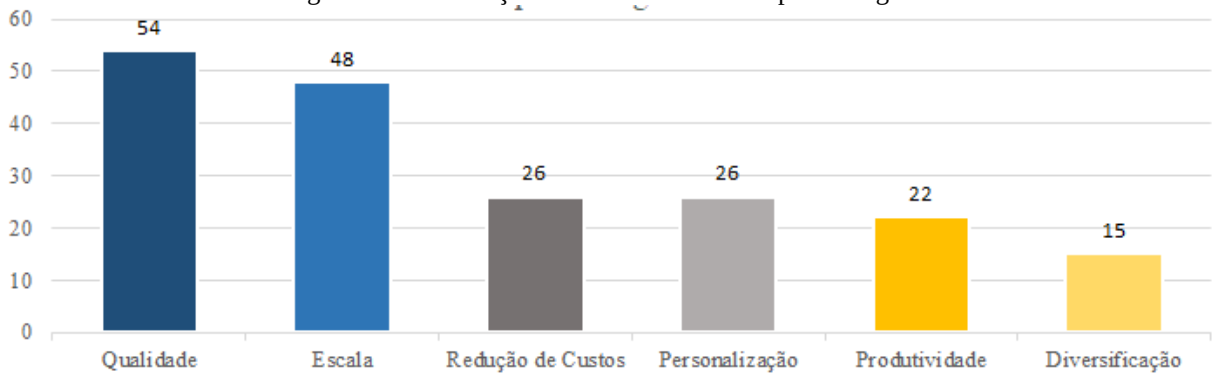
Fonte: A autora

Ao passo que ao se analisar a forma como o negócio gera impacto social, era possível marcar mais de uma opção de resposta, sendo que a maioria diz proporcionar aumento de renda (pelo menos 47% da amostra), 15% ajuda a desenvolver o capital social e pelo menos 14% proporciona acesso a bens e serviços.

4.2 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

A maioria dos negócios diz ter introduzido nos últimos anos algo novo no mercado, seja ele produto ou serviço, o que representou 90% dos respondentes. E, quando analisaram quais das estratégias consideravam mais importante, a maior parte deles apontou Qualidade e Escala como suas prioridades nas práticas de inovação (Figura 14). Essa observação traz à luz dois aspectos importantes: o primeiro, dissocia as inovações desses tipos de negócio às exclusivamente frugais, mais direcionadas à redução de custos; e, segundo, aproxima as prioridades das empresas tradicionais, mais inclinadas às melhorias em processos.

Figura 14: Distribuição dos fatores relevantes para o negócio

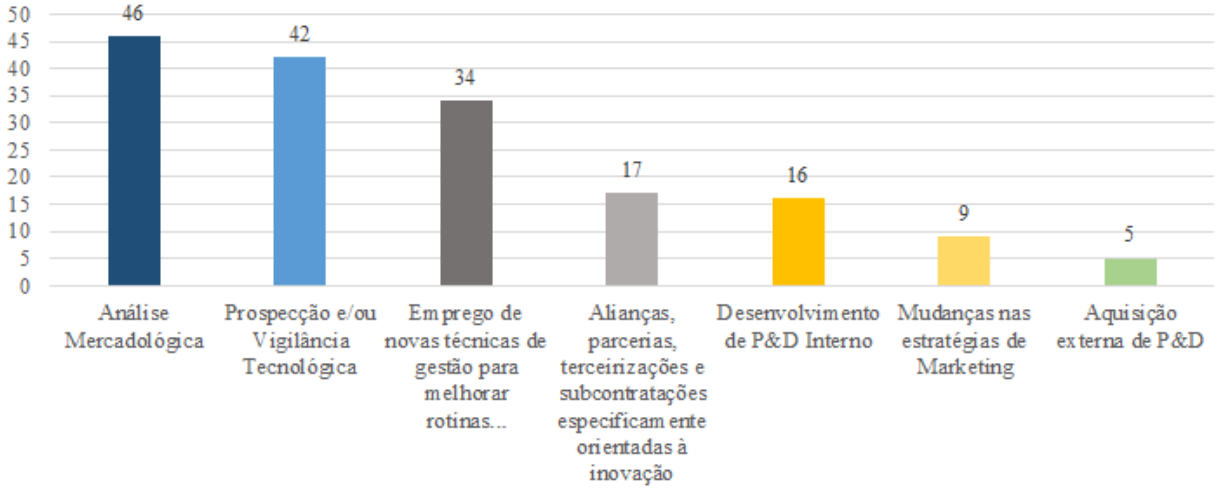


Fonte: A autora.

Dentre os mecanismos de inovação mais abordados destacam-se a análise mercadológica e a prospecção e/ou vigilância tecnológica (Figura 15), o que é confirmada na questão que indica que pelo menos 42% diz implantar mecanismos formais para analisar tecnologias e mercados. Por outro lado, vê-se a aquisição de P&D externo e as mudanças das estratégias de marketing como as ferramentas menos utilizadas. A partir disso, pode-se inferir que esses negócios não consideram o marketing como uma ferramenta estratégica e ainda não exploram suficientemente o conhecimento presente nas universidades e centros de pesquisa que poderiam embasar cientificamente suas propostas de soluções para problemas sociais. Contraditoriamente, a maioria dos respondentes diz reservar recursos (tempo, pessoas e/ou orçamento) para atividades relacionadas à inovação.

Novas hipóteses podem ser levantadas para justificar os resultados resumidos na Figura 16. A preocupação em observar as necessidades e oportunidades de mercado, bem como acompanhar as mudanças tecnológicas e nas práticas de gestão dos setores, em detrimento às iniciativas de inovação aberta (alianças e iniciativas de P&D externo em geral) pode significar a adoção de uma estratégia de caráter mais imitativo que ofensivo ou defensivo (que envolveriam mais riscos à sobrevivência de negócios tão recentes); a falta de acesso ou percepção do conhecimento externo por parte dos idealizadores de tais negócios; ou até mesmo o processo inverso, a baixa atenção e propensão de instituições de pesquisa e demais empresas em colaborar com empresas munidas de propósitos predominantemente sociais.

Figura 15: Distribuição dos mecanismos utilizados pela organização



Fonte: A autora

Para analisar mais detalhadamente as questões relacionadas à Estratégia de Inovação, os respondentes puderam classificar as práticas da empresa com o uso de uma escala que variava de 1 a 5, de discordo totalmente a concordo totalmente. Os resultados foram compilados no gráfico da Figura 16.

Figura 16: Estratégia de Inovação

Fonte: A autora

A maior parte dos respondentes diz entender que para a organização se destacar no mercado, competências diferenciadas são necessárias e 74% vê que existe uma conexão entre projetos de inovação e todas as estratégias de negócios da organização, sendo que suas lideranças se mostram diretamente ligadas a esses projetos. Esses fatores são esperados uma vez que se tratam majoritariamente de empresas de pequeno porte, que contam com poucos funcionários e, por essa razão, dependem de equipes multidisciplinares para operar. Nas empresas, de um modo geral, o desdobramento das estratégias de negócio em produtos e serviços é prejudicada pela hierarquização e departamentalização excessiva. Além disso, esse desdobramento depende em grande proporção de uma cultura clara e comum, facilitada pelo propósito e missão.

Pode-se analisar que o apoio de incubadoras/aceleradoras de empresas e instituições de fomento ou intermediação como SEBRAE, BNDES ainda são suportes que a maioria das empresas não acessa, o que endossa as baixas iniciativas de inovação aberta mencionada anteriormente. Para além disso, reforça a hipótese de desconhecimento dessas oportunidades de suporte e intermediação. Considerando que a maior parte das empresas que contam com

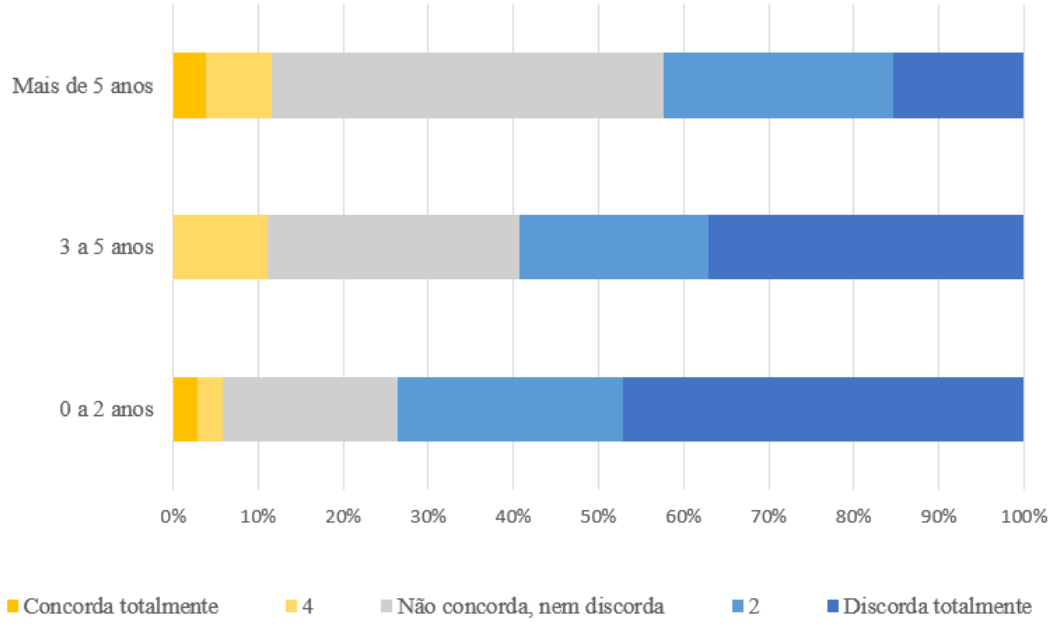
esses apoios se localiza no sudeste, talvez seja necessário uma maior divulgação de como esses apoios funcionam ou que, dada a grande quantidade de empresas, essas instituições de apoio não consigam absorver todos que precisam de ajuda, ou não estejam preparadas para assessorar negócios com estas especificidades.

Contraditoriamente, a maioria das empresas relata uma compreensão completa das necessidades dos consumidores. Também, boa parte daquelas que puderam contar com algum suporte externo dentre os mencionados, demonstra que não tiveram suas demandas bem atendidas, visto que não evidenciam mudanças no negócio após as assessorias.

4.3 PROCESSO DE INOVAÇÃO

Somando os valores apontados como 5 e 4, que representam concordo totalmente e parcialmente, vê-se que mais da metade das empresas analisa sistematicamente seus erros para melhorar suas atividades e processos, destacando que pelo menos 47% das empresas que tem entre 0 a 2 anos e 37% das que tem entre 3 e 5 anos concordou totalmente com a afirmação, como mostra o gráfico da Figura 17.

Figura 17: Anos de existência do Negócio Social x Análise sistemática de erros

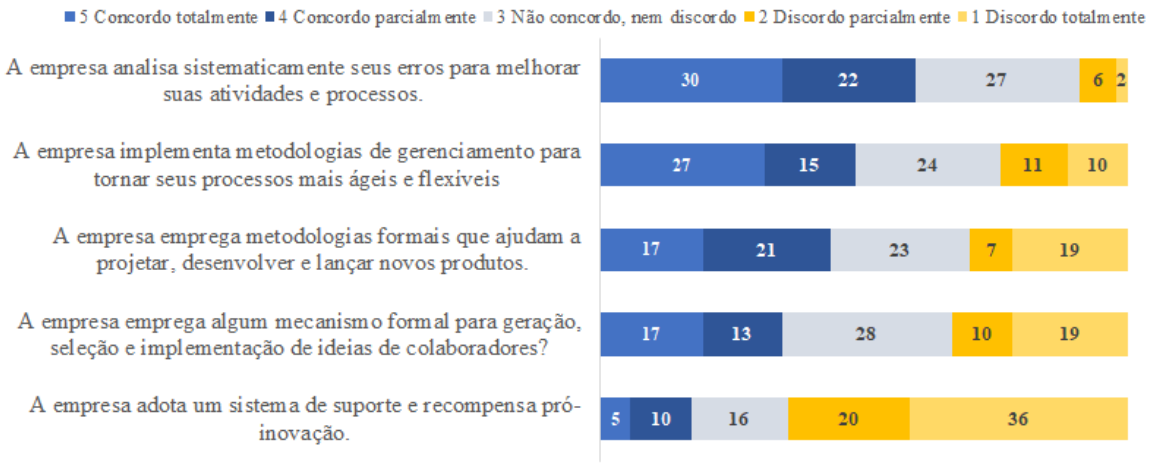


Fonte: A autora

Quanto a implementação de metodologias de gerenciamento para tornar seus processos mais ágeis e flexíveis, quase metade (48%) dos respondentes concordou com a

alternativa como se pode verificar na Figura 18 que resume as respostas da seção Processo de Inovação.

Figura 18: Processo de Inovação



Fonte: A autora

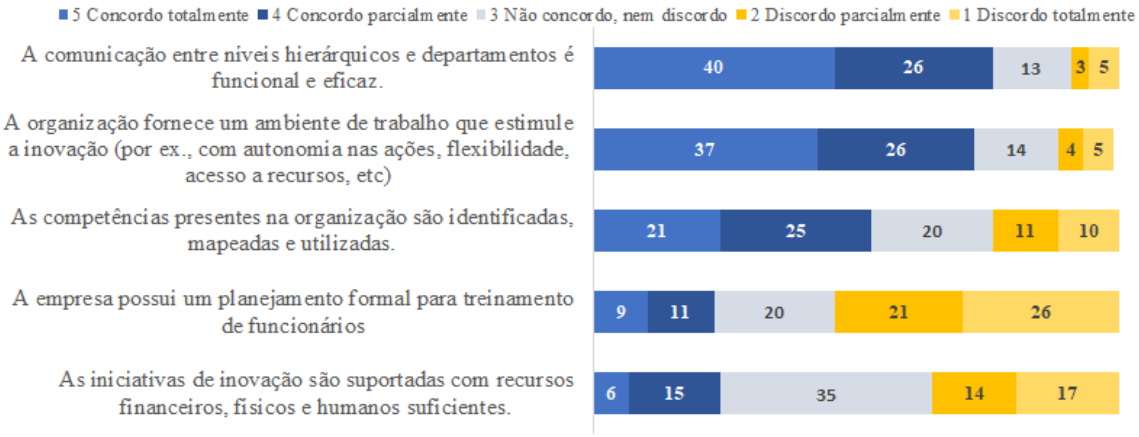
A maioria das empresas analisadas não adota um mecanismo formal para geração, seleção e implementação de ideias de colaboradores, nem um sistema de suporte e recompensa pró-inovação. Os resultados compilados também podem ser observados no gráfico da Figura 18.

Quanto a metodologias formais para projetar, desenvolver e lançar novos produtos e serviços, 43% das empresas diz adotar e dentre essas empresas, alguns dos mecanismos mais citados foram Canvas, Curadoria de produtores, Sistema de qualidade ISO 9001, *Scrum*, *Design thinking*, GUIA PMD Pro.

4.4 ORGANIZAÇÃO PARA INOVAÇÃO

A partir da Figura 19 pode-se ver claramente que maioria dos negócios diz concordar que a comunicação entre níveis hierárquicos e departamentos é funcional e eficaz ao menos parcialmente, isso talvez seja um reflexo do fato da maioria ser formada por pequenas e médias empresas e isso facilite que as informações sejam compartilhadas por toda a organização.

Figura 19: Organização para a Inovação



Fonte: A autora

Outro ponto em destaque é que a maioria das empresas diz fornecer um ambiente de trabalho que estimule a inovação (por exemplo, com autonomia nas ações, flexibilidade, acesso a recursos, etc.), o que contradiz o que foi dito dentro da seção Processo de Inovação em que os mesmos dizem não ter uma metodologia estruturada para a geração de ideias, nem um sistema de suporte e recompensa pró-inovação.

Pouco mais da metade dos respondentes diz que a empresa não possui um planejamento formal para treinamento de funcionários, o que devido ao tamanho da maioria das organizações pode ser justificável, ainda que possuam consciência da necessidade de competências específicas (como apontado anteriormente). Além disso, a maioria diz que as iniciativas de inovação não são suportadas de forma suficiente, seja com recursos financeiros, físicos e humanos. Novamente, questões que poderiam ao menos parcialmente ser sanadas por meio do alcance de instituições de suporte, intermediação e pesquisa.

Além disso, quanto as competências presentes na organização são identificadas, mapeadas e utilizadas, a maior parte das empresas concordou com a afirmação.

4.5 APRENDIZAGEM E *NETWORKING*

Nessa seção pode-se analisar a importância e o grau de afinidade que os negócios analisados diz ter com todos os seus *stakeholders*, a partir da compilação dos resultados obtidos na Figura 20.

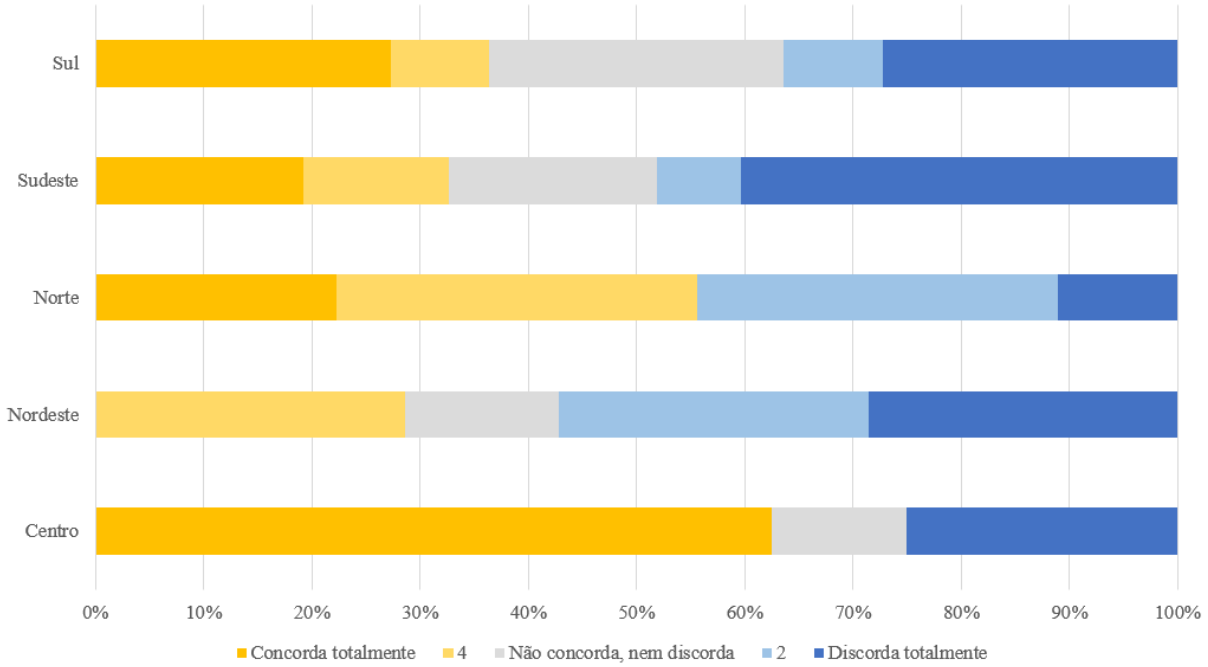
Figura 20: Aprendizagem e *Networking*

Fonte: A autora

A maioria das empresas diz manter um bom relacionamento com seus fornecedores e trocar informações com outras empresas e profissionais externos, para melhor compreensão de seus clientes, processos e produtos, inclusive pouco mais da metade dos respondentes diz desenvolver tecnologias, produtos e processos em conjunto. Embora tais informações pareçam contraditórias das apresentadas no tópico sobre estratégias de inovação, podem também indicar que as relações de cooperação são práticas inerentes à sobrevivência destes modelos de negócio, sendo por vezes percebidas como que de caráter mais operacional que estratégico.

Além disso, 55% admite trocar informações com instituições de ensino e pesquisa, para melhor compreensão de seus clientes, processos e produtos, porém pelo menos 45% diz não desenvolver tecnologias, produtos e processos em conjunto com essas instituições. Tal resultado sinaliza a importância da proximidade para que os fluxos de informação e conhecimento ocorram, sendo que somente a maioria dos negócios do Centro-oeste se mostraram mais próximas das universidades nesse quesito, como mostra a Figura 21.

Figura 21: Região x Desenvolvimento de tecnologias com instituições de ensino e pesquisa



Fonte: A autora

O incentivo às parcerias também depende do alinhamento entre o conhecimento disponibilizado nas instituições próximas e o demandado, à inclinação por parte de tais instituições ao atendimento de negócios que não objetivam lucro, ao caráter tecnológico destes negócios, e da capacidade de absorção de conhecimento das próprias empresas.

Por fim, 72% diz envolver os consumidores e usuários finais de seus produtos e serviços no seu desenvolvimento e somente 56% diz comparar sistematicamente produtos e processos com os seus concorrentes.

Além disso, mais um ponto a ser acrescentado é a importância para esse tipo de negócios de compreender e aprender com os problemas e soluções da comunidade que é o seu público-alvo. No questionário não se abordou nenhuma pergunta do tipo, mas a partir das conclusões do 2º Mapa de Impacto da PIPE Social, tem-se que 53% dos 1002 negócios analisados, apesar de não participar da gestão do negócio, a comunidade é consultada, o que de todo modo carece melhorias

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das respostas obtidas com o questionário e nas informações obtidas no 2º Mapa de negócios de impacto – Social + ambiental desenvolvido pela Pipe Social (2019), foi possível alcançar conclusões importantes acerca do perfil inovador destes negócios

Esse estudo enxerga que os negócios sociais possuem naturalmente um perfil inovador, principalmente na forma de se capturar valor e em seus modelos de negócio de modo geral, que envolve também canais, relacionamentos, estrutura de custos e parcerias específicos. Ao se analisar as especificidades dos negócios sociais, inclusivos e para base da pirâmide se percebe estratégias diferentes que, se compartilhadas, poderiam fortalecer esse campo de negócios. Além disso, ao procurar incentivar as potencialidades dos diferentes atores envolvidos, como é feito na proposta de BoP 2.0, se desenvolveria soluções mais próximas do público-alvo do negócio e aumentaria as chances de sucesso dessas organizações.

Quanto aos desafios enfrentados, vê-se que a heterogeneidade dos termos e definições na própria caracterização dos negócios, bem como na compreensão dos ligados à gestão da inovação, demonstra um campo ainda em formação e sem uma identidade própria (desorganizado), o que pode dificultar o contato com o investidor. Outro ponto em relação ao investidor seria buscar entender quais os objetivos que estes têm com relação aos negócios sociais e identificar formas de aproximação dos mesmos com o que se propõe dentro do negócio, sem prejudicar sua missão central. A importância das incubadoras e aceleradoras exclusivamente dedicadas ao assessoramento e impulsionamento destes negócios emerge, endossada também pela baixa aderência dos modelos tradicionais apontada.

Outra oportunidade se enxerga na aplicação da inovação social como algo mais próximo da inovação tecnológica. Ambos os campos de estudo têm a contribuir um com o outro, como por exemplo os negócios sociais se espelharem nas inovações desenvolvidas por startups. Nessa questão, a formação do empreendedor social é verificada como um diferencial, na medida em que se este tem conhecimentos gerais de gestão, financeiro, gestão da inovação, dentre outras áreas do negócio, as chances de sucesso e subsistência são notavelmente maiores. Dessa forma, incubadoras, aceleradoras, instituições de apoio e intermediação (a exemplo do SEBRAE) além de ações do governo que promovam e incentivem a capacitação são necessárias. Além disso, a partir dos estudos e dos mapeamentos encontrados para o setor, se confirma a necessidade que negócios sociais inovem de forma a criar, entregar e capturar valor de maneira não convencional e saibam transmitir segurança e potencial para os investidores e clientes.

A base teórica adotada para subsidiar a análise, que a dividia em estratégia, processos, organização e aprendizado demonstrou-se útil para compreender em maior detalhe as lacunas e oportunidades presentes nestes negócios no que tange à gestão da inovação. Enfatiza-se que a mesma estrutura é replicável a outros modelos de negócio, ainda que as conclusões aqui presentes enfatizem as peculiaridades de negócios de impacto social. Notoriamente, a discussão sobre inovação permeia os negócios de modo geral, tornando assim ainda difícil dissociar as dificuldades exclusivamente percebidas naqueles que não objetivam lucro. Todavia, a consciência de que estas mesmas especificidades impactam o acesso a recursos e conhecimento, a sobrevivência e o impacto almejado, impulsiona a necessidade de novos estudos com esse enfoque.

Enfim, apesar de, para fins metodológicos, esse estudo restringir os conceitos de negócios com impacto social, entende-se que a mudança de foco dos negócios e de toda a sociedade, de uma cultura mais individualista e que visa o lucro e o benefício próprio, para um pensamento coletivo, com organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não, que gerem impacto positivo a todos os envolvidos, pode ser considerado um avanço que contribuirá para uma melhoria de condições de vida para todos.

REFERÊNCIAS[11]

4YOU2. **Sobre a 4YOU2**. Disponível em: http://4y2.org/en/about-4you2/. Acesso em: 20 jun. 2017.

ABEPRO. **Tabela de áreas da Engenharia de Produção**. Elaborado pela Comissão de Graduação e referendado no GT de Graduação do Encep 08 e Enegep 08 – 2008. Disponível em <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Áreas da Engenharia de Produção.pdf. > Acesso em 20 mai. 2017.

ANDERSON, J.; BILLOU, N. (2007) "**Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid"**, Journal of Business Strategy, Vol. 28 Issue: 2, pp.14-21, doi: 10.1108/02756660710732611

ARTEMISIA. **Quem somos**. Disponível em: < http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>. Acesso em 19 set. 2019

AVINA. **QUEM SOMOS**. Disponível em: < http://www.informeavina2008.org/portugues/whoweare.shtml>. Acesso em 31 mai. 2017.

AVINA. Definição de negócios inclusivos

ASSAD, F.; SILVA, M. P.; RODRIGUES, L.; BASÍLIO, V. B. **Negócios Sociais Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira**. In: XIII SEMEAD Seminários em administração. São Paulo. 2010.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. **Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?** Revista de Administração, [S.l.], v. 47, n. 3, p. 370-384, sep. 2012. ISSN 1984-6142. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/48220/52055>. Acesso em 22 abr. 2017. Doi: http://dx.doi.org/10.1590/S0080-21072012000300003.

BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H. G.; AGUIAR, L.; NETO, A. E. M.; LORENZO, C.; DINIZ, E.; FILHO, G.O; COMINI, G.; TORRES, H.G.; GONZALEZ, L.; FUKAYAMA, M.; VALENTINI, N.; KIYAMA, R.S.; HART, S.L; NAIGEBORIN, V. (Orgs) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo, 2013.

BARKI, E. **Negócios de Impacto: tendência ou modismo?** GV Executivo, São Paulo, vol. 14, n.1, p.14-17, 2015

BERTO, R. M. V. S, NAKANO, D. N. **A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa**. Revista Produção, vol. 9, n. 2, 2000.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARVALHO, H. G. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011. (Série UTF inova).

COMINI, G., BARKI, E.; AGUIAR, L. **A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis**. RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 47(3), 385-397. Doi: 10.5700/rausp1045, São Paulo, São Paulo, 2012.

COMINI, G. M. (2011). **Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual**. In: INSTITUTO WALMART; ASHOKA. Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos.

COMINI, G. M. (2016). **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

CONDE JUNIOR, D. D. **Análise estratégica de um negócio social de ensino de idiomas**. Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2014.

COSTA, M. V. O. **Um estudo dos modelos de Negócios Sociais na área de Educação**.2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

CREDIT SUISSE. **Credit Suisse Global Wealth Report** (2016). Disponível em: <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=AD783798-ED07-E8C2-4405996B5B02A32E) >. Acesso em 21 mai.2017

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. (2006), **Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers**, British Journal of Management, Vol. 17 No. 3, pp. 215-36.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998; reformatted and revised: May 30, 2001. <Http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acesso em 11 mar. 2017.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. **Social Enterprise in Europe: recent trends and developments**. Social Enterprise Journal; (4)3: pp. 202-228.2008.

DRAYTON, B. **Leading Social Entrepreneurs Changing the World**. 1 ed. Ashoka Innovators for the Public, 2004.

EXAME. **A contribuição de cada estado para o PIB do Brasil**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/a-contribuicao-de-cada-estado-para-o-pib-do-brasil/>. Acesso em 05 jul. 2017

FERREIRA, J. J.M.; FERNANDES, C. I.; ALVES, H.; RAPOSO, M. L. **Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model**. Journal of Business Research 68 (2015) 1395–1403.

FORLEO, C. A.; **A relação de Capitalismo Consciente com marketing societal, macro-marketing e Responsabilidade Social Corporativa**. International Journal of Business & Marketing (IJBMKT), Porto Alegre, v. 2, n. 1, 2016, 33–44.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. The MIT Press: Cambridge, Massachusetts, 1997.

GALERA, G.; BORZAGA, C. **Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation**. Social Enterprise Journal, London, v.5, n.3, p.210-228, 2009.

GARCÍA, S. **Capitalismo consciente y capital humano: Claves para solucionar la crisis del sistema capitalista**. Capital Humano, 24(250), 60–62. 2011

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, G. P. **Desafios dos empreendedores em negócios sociais no Brasil**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

GRANADOS, M.L., HLUPIC, V., COAKES, E; MOHAMED, S. **Social Enterprise and social entrepreneurship research and theory: A Bibliometric analysis from 1991 to 2010**. Social Enterprise Journal, Bingley, v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.

HART, S.; SIMANIS, E. (2008). **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. Available at: http://www.bop-protocol.org/docs/BoPProtocol2ndEdition2008.pdf>. Acessado em 25 jun. 2017.

INNOSKILLS. **Competências de Inovação para PMEs**. Disponível em: <http://www.innosupport.net/uploads/media/1._Caracteristicas_e_tipos_de_inovacao_01.pdf> . Acesso em: 05 jul. 2017.

JAPPE, M. L. M. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**. UFRGS, Porto Alegre, 2013

JAYAWARNA, D.; ROUSE, J.; KITCHING, J. **Entrepreneur motivations and life course**. International Small Business Journal 31(1) 34–56. 2011.

JOÃO, I. S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. Ribeirão Preto, 2014. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo.

KERLIN, J. A. **Social enterprise a global comparison**. Tufts University Press. 2009.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. **Criação de Negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório**. Anais do XXXVIII ENANPAD – XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

KOYAMA, G.T. **Os Negócios Sociais e o empoderamento dos pobres**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

LOZANO, R. **A holistic perspective on corporate sustainability drivers**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22: 32–44, 2015.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios**. 1ª ed. São Paulo: HSM Editora, 2014.

MAIA, M. P. F. **Gestão da Inovação – Ciência, Tecnologia e Inovação**, 2016. Notas de Aula. Slides.

MAIR, J., MARTÍ, I. **Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight**. Journal of World Business, 41 (2006), pp. 36–44.

MAIR, J.; NOBOA, E. **Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed**. In: MAIR, Johanna; ROBINSON, Jeffrey; HOCKERTS, Kai (Eds.). Social entrepreneurship. New York: Palgrave Macmillan, 2006. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6683&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 25 jun. 2017.

MARTINS, M. R. (2013). **Os negócios sociais e o setor cidadão: Uma análise sob a ótica do desenvolvimento humano**. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Econômicas) – UFRGS, Porto Alegre, 2013.

MASSA, L., TUCCI, C. 2014. **Business model innovation**. In M. Dodgson, D. Gann, D., & N. Phillips. (Eds.). The Oxford handbook of innovation management: 420–441 New York: Oxford.

MATA, S. R. **Inovação tecnológica em multinacionais brasileiras: Estudo multicaso sobre gestão do portfólio de projetos de novos produtos**. 183 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

MAYER, L. H.; GANAHL, J. R. **Taxing social Enterprise**. Stanford Law Review, v. 66, n. 387, p. 388-441, 2014.

MENEZES, E. M., SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. 2012. **New business models for creating shared value**, Social Responsibility Journal, Vol. 8, 561 - 577.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NAIGEBORIN, V. (2010). **Introdução ao Universo de Negócios Sociais**. Biblioteca 2.5. In: INSTITUTO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO. Biblioteca virtual. 2010. Disponível em: < http://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca-2.5/negocios-sociais/Introducao_ao_Universo_de_Negocios_Sociais.pdf>. Acesso em 22 mar. 2017.

NESsT. **NESsT**. Disponível em: < http://www.nesst.org/brasil/>. Acesso em 31 mai. 2017.

NESsT. Definição de Empresas Sociais

NICHOLLS, A. (2006), **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**, Oxford. University Press.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. **Modelo de negócios com impacto social**. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, abril 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000200209&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 abr. 2017. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160207.

PIPE SOCIAL. **Definição de negócios de impacto**

PIPE SOCIAL. **1 Mapa de Negócios de Impacto**. Mapa de Impacto – Report 2017. Disponível em: <http://pipe.social/mapa2017>. Acesso em 31 mai. 2017

PIPE SOCIAL**. 2 Mapa de Negócios de Impacto**. Disponível em: <https://www.pipe.social/mapa2019>. Acesso em 29 ago. 2019

PIPE SOCIAL. **PIPE. Social**. Disponível em: < http://www.pipe.social/startup/sobre>. Acesso em 31 mai. 2017

PNUD, World Bank Group. **NEGÓCIOS INCLUSIVOS: Relatório do G20 para a Cúpula de 2016**. São Paulo, 2015.

PORTER, M, KRAMER, M. **Creating shared value**. Harvard Business Review. Vol. 89, pp. 62-77. 2011.

PORTOCARRERO, F; DELGADO, S. Negócios Inclusivos y generación de valor social in: In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. **The fortune at the bottom of the pyramid. Strategy + Business**, New York, v.1, n.26, p.1-14, first Quarter 2002.

ROSINA, M. S. G. (Coord. Acadêmica); SILVA, A.P. (Coord. Executiva); SILVA, F.F.G.; LIGUORI FILHO, C.A. **Negócios de Impacto Social: da estrutura da empresa nascente à sua aproximação com o poder público**. Laboratório de Empresas Nascentes de Tecnologia. FGV Escola de Direito de São Paulo, 2014.

RUSSO, M.; FOUTS, P. (1997). **A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability**. Academy of Management Journal, 40: 534–559.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate.** Magazine: Spring 2006. Disponível em: < Http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>. Acesso em 21 mai.2017

SCHALTEGGER, S., HANSEN, E.; LUDEKE-FREUND, F. 2016. **Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues**. Organization & Environment, 20: 3–10.

SCHERER, P. C. **Entendendo os negócios com impacto social: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. 2014. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SCHUMPETER, J. (1951).**Capitalism, Socialism et Démocratie**, Paris: Payot.

SEBRAE. **Conheça Quem Somos**. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos> Acesso em 31 mai.2017.

SEBRAE. Definição de Negócios de impacto social

SIMONETTI, H.; SONEGO, M.; DE PAULA, I. C. **Reflexões sobre a estratégia de negócio para a base da pirâmide: um debate acadêmico**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção. 2012.

SISODIA, R. S. (2011). **Conscious Capitalism: a better way to win. California Management Review**, 53(3), 98–108.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. **Managing Social-Business Tensions: A review and research agenda for social enterprise**. Business Ethics Quarterly, mai. 2013.

TEODÓSIO, A. S.; COMINI, G. **Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context**. Revista de Administração, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul. /ago./set. 2012.

TISCOSKI, G; ROSOLEN, T; COMINI, G. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional**. In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2013. Rio de Janeiro.

TRUZZI, R.; DAVIS, L. **Bearing fruit: Spotlight on social business in Brazil**. Alliance Magazine. 17(3), 21-23, 2012.

VOGEL, D. (2005). **Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility**. California Management Review, 47(4): 19–45.

WILLIAMS, C. C.; NADIN, S. (2011) **Beyond the commercial versus social entrepreneurship divide: Some lessons from English localities**, Social Enterprise Journal, Vol. 7 Issue: 2, pp.118-129, https://doi.org/10.1108/17508611111156592.

WILSON, F.; POST, J. E. (2011). **Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation.** Small Business Economics. Advance online publication. Doi: 10.1007/s11187-011-9401-0.

WORLD ECONOMIC FORUM; THE BOSTON CONSULTING GROUP. **The Next Billions:Unleashing Business Potential in Untapped Markets**, 2009.

YOUNG, D. **A Unified Theory of Social Enterprise**. Atlanta, GA: Georgia State University, Nonprofit Studies Program, Janeiro de 2007. Disponível em: <http://aysps.gsu.edu/nonprofit/working/NSPwp0701.pdf >. Acesso em 21 de abr. 2017.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building Social Business Models:** Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning 43 (2010) 308-325. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2673495.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **Negócios Sociais**: o que são negócios sociais. Disponível em: <http://www.yunusnegociossociais.com/#!o-que-so-negcios-sociais/csrd>. Acesso em 31 mar. 2017.

ZAHRA, S. A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D. O., SHULMAN, J. M. (2009). **A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges**. Journal of Business Venturing, 24(5), 519–532.

ZILBER, M. A.; BONAZZI, F. L. Z. **Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas**. R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out. /dez. 2014.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Aspectos do negócio

E-mail

_____

Qual o nome da organização em que trabalha?

_____

Qual sua função dentro da organização?

_____

A organização possui site? Se sim, qual?

_____

Qual (is) o (s) estado (s) que a organização está localizada?

_____

Qual o tempo de existência (em anos) da organização?

( ) 0 a 2 anos

( ) 3 a 5 anos

( ) Mais de 5 anos

Qual a constituição jurídica da organização?

( ) ONG/OSCIP

( ) Associação

( ) Fundação

( ) Micro/Pequena empresa

( ) Outro

Qual o número de funcionários (remunerados) que trabalham na organização?

( ) Até 9

( ) Entre 10 e 49

( ) Entre 50 e 99

( ) Mais de 100

Qual a faixa de faturamento anual em reais da organização?

( ) Não possui faturamento

( ) Inferior a 81 mil

( ) Entre 81 mil e 360 mil

( ) Entre 360 mil e 4,8 milhões

( ) Acima de 4,8 milhões

( ) Não sabe ou não quer responder

Qual a área de atuação da empresa?

( ) Água e Saneamento Básico

( ) Agricultura

( ) Canais de distribuição

( ) Cidadania

( ) Cidades (Habitação/Mobilidade)

( ) Educação

( ) Energia

( ) Finanças Sociais

( ) Meio ambiente

( ) Saúde

( ) Tecnologias verdes

( ) Outros

Como a organização gera impacto social?

( ) Proporciona aumento de renda (através da melhora da produtividade, da criação de um ambiente mais organizado, da eliminação de intermediários na comercialização e a partir de assessorias ou capacitação de uma empresa interessada nos produtos para aplicar novas técnicas, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos)

( ) Proporciona acesso a bens e serviços (utilizando da estratégia de chegar fisicamente a zonas rurais ou urbanas periféricas com serviços novos, produtos de melhor qualidade e preços reduzidos com formas de pagamento flexíveis.)

( ) Ajuda a desenvolver o capital social (criando um sentimento de pertencimento na comunidade, melhora da autoestima, empoderamento das pessoas para canalizar e expressar suas demandas.

( ) Promoção de cidadania e acesso a Educação e Cultura (a partir do exercício pleno dos deveres e direitos das pessoas, como direito ao trabalho, que pode ser promovido por iniciativas de inserção no trabalho de pessoas marginais, deficientes ou com risco de exclusão.

( ) Outro:

Recebe doações regularmente como forma de receita?

( ) Sim, e equivale a mais de 70% das receitas

( ) Sim, e equivale entre 70% e 40% das receitas

( ) Sim, e equivale a menos de 40% das receitas

( ) Não recebe doações regularmente

Em quais dos estágios abaixo você posicionaria o momento de sua empresa atualmente?

( ) Validação da ideia / Prototipagem

( ) Implementação

( ) Tração / Operação

( ) Escala / Expansão

Qual das sentenças abaixo melhor descreve seu negócio?

( ) Meu/nosso negócio está focado totalmente na geração de retorno financeiro.

( ) Meu/nosso negócio considera a geração de impacto social em alguns aspectos do negócio, mas de maneira não prioritária

( ) Meu/nosso negócio gera impacto social e retorno financeiro simultaneamente.

Nos últimos 5 anos, a empresa introduziu produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado?

( ) Sim

( ) Não

Estratégia de Inovação

Estratégia se refere em como a empresa considera inovação em conjunto as suas diversas áreas, como incentiva novas ideias de seus colaboradores e faz a gestão e disseminação desse conhecimento

1. Selecione dois fatores considerados mais relevantes para o negócio:

( ) Redução de custos

( ) Personalização

( )Produtividade

( ) Qualidade

( )Escala

( ) Diversificação

2. A organização se utilizou formalmente de algum dos mecanismos abaixo nos últimos dois anos? (Marque as opções que se apliquem a seu negócio)

( ) Prospecção e/ou Vigilância Tecnológica (busca por novos conhecimentos, tecnologias, produtos, serviços ou processos desenvolvidos externamente em publicações especializadas, feiras e congressos, por exemplo)

( ) Análise Mercadológica (acompanhamento das mudanças na demanda e na concorrência, além dos fatores macroeconômicos que podem impactar o negócio, a exemplo das leis, política e demografia)

( ) Desenvolvimento de P&D interno (profissional ou equipe exclusivamente dedicada à criação de conhecimento, tecnologias, inovações, além de treinamentos e qualificação específicos, etc).

( ) Aquisição externa de P&D (conhecimento/tecnologia desenvolvidos por meio de parcerias com universidades, escolas técnicas, instituições de pesquisa, outras empresas)

( ) Emprego de novas técnicas de gestão para melhorar rotinas, reduzir impactos ao meio ambiente, distribuir o controle e responsabilidades

( ) Alianças, parcerias, terceirizações e subcontratações especificamente orientadas à inovação

( ) Mudanças nas estratégias de marketing (novas mídias ou técnicas para a promoção de produtos; novas formas para colocação de produtos no mercado ou canais de venda; ou novos métodos de fixação de preços para a comercialização de bens e serviços)

( ) Outro

A partir desta pergunta, temos questões que utilizam uma escala linear, sendo que 1 representa que você discorda totalmente da frase acima e o 5 representa que você concorda totalmente

1. A organização reserva recursos (tempo, pessoas e/ou orçamento) para atividades relacionadas a inovação.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

2. A organização implementa mecanismos formais para analisar novas tecnologias e mercados.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

3. A organização e seus membros entendem que para que a organização se destaque no mercado, competências diferenciadas são necessárias.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

4. Existe uma conexão entre projetos de inovação e todas as estratégias de negócios da organização.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

5. A empresa relata uma compreensão completa das necessidades dos consumidores.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

6. A organização já contou com o apoio de alguma incubadora ou aceleradora de empresas.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

7. A organização já contou com o apoio de alguma instituição de fomento ou intermediação (a exemplo do SEBRAE, BNDES, etc.)

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

8. Houve mudança na organização em função dos apoios mencionados nas duas questões anteriores.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

9. As lideranças se encontram diretamente envolvidas nos projetos de inovação.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Processo de Inovação

Processo é considerado como a soma de eventos funcionalmente inovadores implementados pela empresa e a capacidade de introduzir novos processos.

1. A empresa emprega algum mecanismo formal para geração, seleção e implementação de ideias de colaboradores?

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

2. A empresa implementa metodologias de gerenciamento para tornar seus processos mais ágeis e flexíveis.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

3. A empresa emprega metodologias formais que ajudam a projetar, desenvolver e lançar novos produtos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Pode citar algum desses mecanismos?

4. A empresa analisa sistematicamente seus erros para melhorar suas atividades e processos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

5. A empresa adota um sistema de suporte e recompensa pró-inovação.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Organização para Inovação

Organização envolve a introdução de novas metodologias da empresa gerir suas relações internas e externas, distribuir responsabilidades, tomar decisões quanto a divisão de trabalhos e estruturar novas atividades.

1. A organização fornece um ambiente de trabalho que estimule a inovação (por exemplo, com autonomia nas ações, flexibilidade, acesso a recursos, etc.)

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

2. A comunicação entre níveis hierárquicos e departamentos é funcional e eficaz.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

3. A empresa possui um planejamento formal para treinamento de funcionários

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

4. As iniciativas de inovação são suportadas com recursos financeiros, físicos e humanos suficientes.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

5. As competências presentes na organização são identificadas, mapeadas e utilizadas.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Aprendizagem e networking

Aprendizagem/Conhecimento, crucial para a empresa manter vantagem competitiva, também é o incentivo aos colaboradores de compartilharem suas experiências passadas/externas e

também da pesquisa e desenvolvimento como fatores que incentivam e conduzem a capacidade de inovação.

Quanto a Networking, refere-se a como e porque as empresas cooperam umas com as outras, mostrando ser benéfico pois pode significar o compartilhamento de recursos complementares, especialmente os tecnológicos.

1. A empresa troca informações com outras empresas e profissionais externos, para melhor compreensão de seus clientes, processos e produtos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

2. A empresa desenvolve tecnologias, produtos e processos conjuntamente com outras empresas e profissionais externos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

3. A empresa troca informações com instituições de ensino e pesquisa, para melhor compreensão de seus clientes, processos e produtos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

4. A empresa desenvolve tecnologias, produtos e processos conjuntamente com instituições de ensino e pesquisa.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

5. A empresa mantém bons relacionamentos (ganha-ganha) com os fornecedores.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

6. A empresa envolve os consumidores e usuários finais de seus produtos e serviços no seu desenvolvimento.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

7. A empresa compara sistematicamente produtos e processos com os seus concorrentes.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

Comentários adicionais e sugestões:

ANEXO B – ORGANIZAÇÕES DE SUPORTE A NEGÓCIOS SOCIAIS

Organização	Classificação	Site
Artemisia	Aceleradora	artemisia.org.br
Instituto Quintessa	Aceleradora	www.quintessa.org.br
NESsT Brasil	Catalisadora	www.nesst.org/brazil
Rede Papel Solidário	Rede	redepapelsolidario.org.br/a-rede
Sistema B Brasil	Rede	www.sistemab.org/br/inicio
Worth a Million	Pré-aceleradora	www.worthamillion.com.br
Yunus and Youth	Incubadora	www.yunusandyouth.com
Abellha	Incubadora e Aceleradora	https://www.abellha.co/
ANIP	Aceleradora	https://www.aceleradoranip.com/
BAANKO	Rede	http://baanko.com/
BAITA	Aceleradora	https://baita.ac
Endeavor	Rede	https://endeavor.org.br
Mais Favela	Aceleradora	http://www.maisfavela.org/
Tecnosinos	Parque tecnológico	http://www.tecnosinos.com.br/
Instituto Legado	Rede	https://institutolegado.org/
Kaetê	Empresa de *private equity*	http://www.kaeteinvestimentos.com.br/
LIBRIA	Aceleradora	http://www.projetolibria.com.br/
Pipe Social	Rede	https://pipe.social/
Porto social	Catalisadora	http://www.portosocial.com.br/
Semente Negócios	Catalisadora	https://www.sementenegocios.com.br/
Sitawi	OSCIP de soluções financeiras	https://www.sitawi.net/
Vox Capital	Investidora	http://www.voxcapital.com.br/

ANEXO C – NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS ENCONTRADOS

Nome da organização	Site
100% Amazonia	www.100amazonia.com
3.i Acessibilidade	https://3iacessibilidade.wix.com/3iacessibilidade
A Taba	https://loja.ataba.com.br e também http://ataba.com.br
Adabliu eventos	www.adabliu.com.br
All Set Comunicação	Allsetcomunicacao.com.br (melhor o insta-@all_set_comunicacao)
Apoena Socioambiental	https://www.facebook.com/ApoenaSocioambiental/
Artezanebh transformando madeiras e vidas	www.artezanebh.com.br
Associação Ponto Solidário	www.pontosolidario.org.br
Ateliê Massambara	-
AWA ONLINE	-
Bio Fair Trade	www.biofairtrade.com.br
BLU365	https://blu365.com.br/
Café Abraço	www.cafeabraco.com.br
Café Apuí	Idesam.org/cafe-apui
Caronear	www.caronear.com
CASA D'ARTE CENTRO DE CULTURA	WWW.CASADARTE.ART.BR

Ciclo Limpo	www.ciclolimpo.com
Soul Nativo	www.soulnativo.com.br
Da Família Ind. Com. Plásticos	www.grupodafamilia.com.br
Conecta Projetos	www.conectaprojetos.com.br
Cooperativa dos Pescadores e Artesão de Pai André e Bonsucesso - Coorimbatá	-
Criando Consultoria Ltda.	www.criando.net
Dobra	https://querodobra.com.br
EasyCrédito	www.easycredito.me
Editora MOL	www.editoramol.com.br
Enactus UFU- bread and bug	http://www.enactus.org.br/universities/minas-gerais/ufu/
Envolvimento Ambiental	Linkedin@envolvimento Ambiental
Erê Lab	www.erelab.com.br
Ewally	www.ewally.com.br
Farofa da Elma	-
FLAVIA AMADEU Design Sustentável	www.flaviaamadeu.com
Gerasol BH	www.gerasolbh.com.br
GROU	www.somosgrou.com
Instituto Árvores Vivas para Conservação e Cultura Ambiental	www.arvoresvivas.org.br (em atualização)

INSTITUTO CIDADANIA ATRAVÉS DO ESPORTE	WWW.INSTITUTOCADES.COM.BR
Instituto Mamirauá - respondendo pela Pousada Uacari	www.pousadauacari.com.br
Instituto Total	www.institutototal.com
Kria	kria.vc
Lia Marinha	www.liamarinha.com.br
Madtech	www.madeiratecnologica.com
Maneje Bem	www.manejebem.com.br
Movimento 90°	movimento90.com
Movimento Choice	www.movimentochoice.com
Muda Meu Mundo	-
Muove Brasil	www.muovebrasil.com
Nossa Nova	www.nossanova.com.br
Openeem	openeem.life
PACSCRAP	PACSCRAP.COM
Pé de Feijão	www.pedefeijao.com.br
Pedivento	instagram.com/pedivento
PonteAponte	Www.ponteAponte.com.br
Projeto Vivart	Projetovivart.com.br

RainMap	rainmap.com.br
ReCB Cobrança Inteligente	www.recb.com.br
Recicletool Indústria de Máquinas de Reciclagem de Pernambuco	www.recicletool.eco.br
Rede consciente	Redeconsciente.eco.br
REDE RESÍDUOS	www.rederesiduo.com.br
Saboaria Rondônia	www.facebook.com/saboariarondonia/
Safe Trace S/A	www.safetrace.com.br
Saútil	www.sautil.com.br
Scienco Biotech	http://scienco.bio.br
Simbiose Social	http://simbiose.social
SO+MA	www.somavantagens.com.br
Solar Ear	www.solarear.org
A Guarda-Chuva	https://www.aguardachuva.com.br/
Spreading	www.spreading.com.br
Stattus4	www.stattus4.com
Sumá	appsuma.com.br
Sun Mobi	www.sunmobi.com.br
Sustental	-

SustentArqui	https://sustentarqui.com.br/
Tatu artesanato	-
taturana	www.taturanamobi.com.br
Bookshare	www.bookshare.com.br
Nutricandies	Apenas Instagram e Facebook (Nutricandies)
InQuimica	www.inquimica.wordpress.com
TcUrbes	www.tcurbes.com.br
Thermo Solar Energia	www.thermosolar.com.br
TNH Health	www.tnh.health
Upgradesolar Engenharia	-
MGov Brasil	http://mgovbrasil.com.br/
Vida Class S.A.	www.vidaclass.com.br
Vittude	www.vittude.com
Vivalá e Instituto Vivalá	www.vivala.com.br
Viveiro Lua Nova	viveiroluanova.com.br
Workay	www.workay.com.br
Você aprende agora	www.voceaprendeagora.com

ANEXO D – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de dezembro de 2019.

Marina Lopes Vieira	201049098
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Marina Lopes Vieira	10302655697
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.