

# Mapa de Soluções Inovadoras

Negócios Sociais e Negócios Inclusivos no Brasil:  
Descobertas e Aprendizados



# Negócios Sociais e Negócios Inclusivos no Brasil: Descobertas e Aprendizados

## Índice

### *Idealização e concepção:*



### *Produção editorial:*

Adriana Mariano, Cássio Aogui, Mafoane Odara, Maria Carolina Nomura Santiago,  
Monica de Roure, Priscila Ohira e Vitor Takeshi Sugita

### *Textos originais:*

Cássio Aogui, Mafoane Odara, Maria Carolina Nomura Santiago  
e Vitor Takeshi Sugita

### *Revisão:*

Vanessa Prata

### *Projeto gráfico e diagramação:*

Ahow! Comunicação

### *Ilustração:*

Orlando Pedroso

### *Resumo dos Seminários do Mapa de Soluções Inovadoras*

Negócios Sociais e Inclusivos: Panorama Conceitual .....	pág. 07
Negócios Sociais e Inclusivos de Mulheres .....	pág. 09
Negócios Sociais e Inclusivos de Jovens em Áreas Rurais e Urbanas .....	pág. 11
Os Desafios da Gestão nos Negócios Sociais e Inclusivos .....	pág. 13

### *Sete Descobertas e Aprendizagens*

1 Negócios Sociais: Modelos Econômicos Inovadores .....	pág. 17
2 Inovação Social .....	pág. 23
3 Investimento de Impacto Social .....	pág. 29
4 Empreendedorismo e Emancipação da Mulher .....	pág. 35
5 Nova Geração de Empreendedores .....	pág. 41
6 Infraestrutura e Redes .....	pág. 47
7 Desafios e Oportunidades na Consolidação de Negócios Sociais .....	pág. 53

<i>Glossário</i> .....	pág. 62
------------------------	---------

## Prefácio

Em 2011, o Instituto Walmart e a Ashoka Empreendedores Sociais, lançou o Mapa de Soluções Inovadoras, uma série de quatro encontros realizados entre junho e dezembro de 2011, sobre aspectos fundamentais dos negócios sociais e inclusivos, compilados em quatro publicações.

O Mapa teve como principais objetivos sistematizar e disseminar conhecimentos sobre negócios sociais e inclusivos, além de mostrar como empreendedores e empreendedoras têm construído, de forma inovadora, diferentes metodologias para a afirmação dos direitos econômicos e a geração de impacto social em uma escala crescente.

Dando sequência ao compartilhamento efetivo de experiências e aprendizados, o Instituto Walmart e a Ashoka apresentam agora uma publicação que aprofunda e expande as descobertas realizadas a partir das soluções inovadoras abordadas naqueles seminários, oferecendo um material de referência no assunto.

Nesta publicação são apresentadas sete descobertas e aprendizagens construídas a partir dos encontros entre diversos atores da área de negócios sociais e inclusivos no Brasil, que são contextualizadas a partir de contribuições dos participantes dos eventos.

---

---

## 1º Seminário - Negócios Sociais e Inclusivos: Panorama Conceitual



O primeiro seminário, realizado em 29 de junho de 2011, abordou o panorama geral dos negócios sociais e inclusivos no Brasil, a partir da apresentação das diferentes nomenclaturas que vêm sendo utilizadas para definir um fenômeno cada vez mais habitual: a existência de organizações que adaptam mecanismos de mercado para responder a necessidades sociais e/ou econômicas diversas. São negócios em que o resultado previsto não é apenas financeiro, mas, em igual ou maior medida, social.

Para o Instituto Walmart e a Ashoka, negócios sociais são iniciativas inovadoras de empreendedores sociais que visam solucionar determinado problema social e que têm capacidade de gerar impacto significativo. Assim, o foco do empreendedor social está prioritariamente na geração de ativos sociais antes do que na geração de ativos econômicos – os quais devem ser reinvestidos na manutenção da ação social e de seus resultados socioeconômicos e ambientais.

### **Negócios Sociais e Negócios Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual**

A palestra de abertura do encontro foi ministrada por Graziella Comini, professora do Departamento de Administração na área de Gestão de Pessoas da FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e coordenadora do Ceats/FIA (Centro de Estudos de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração). De forma elucidativa, Graziella explicou as diferenças de conceitos e nomenclaturas adotadas para descrever o fenômeno “negócio social” e suas peculiaridades, diretamente ligados ao contexto e ao continente em que estão inseridos.

Sua apresentação foi marcada pela exposição das diferentes abordagens encontradas na literatura sobre negócios sociais e dos critérios utilizados para caracterizar empreendimentos econômicos ou sociais como negócios sociais, bem como da diversidade dos meios para promover transformação social.

Para Graziella, a criação dessas iniciativas pode ser motivada pelo compromisso de garantir direitos socioeconômicos para populações excluídas; por ser o melhor modelo de acesso a determinados tipos de serviço ou a direitos que não estejam, necessariamente, disponíveis para as populações na base da pirâmide social; ou ainda por ser uma estratégia central da organização gerar impacto social com sustentabilidade financeira. Os principais conceitos e critérios serão destacados nas descobertas e aprendizagens.

## 2º Seminário - Negócios Sociais e Negócios Inclusivos de Mulheres



O segundo encontro aconteceu em 11 de agosto de 2011 e teve como tema os negócios sociais e inclusivos de mulheres. Na última década, as mulheres têm sido apontadas como principais agentes de transformação social nas suas comunidades, principalmente quando se trata daquelas que vivem abaixo da linha da pobreza. As mulheres contribuem significativamente para romper com o círculo vicioso da miséria, uma vez que, quando chegam a ter renda ou quando são apoiadas para melhorar a qualidade de suas vidas, elas investem primeiramente em suas famílias.

Entre as principais questões levantadas no seminário estavam o papel que a garantia do direito econômico teria para a emancipação das mulheres e como o acesso ao crédito poderia melhorar também o seu acesso a direitos básicos.

### Microcrédito e empoderamento

No primeiro painel, Amália Fischer, coordenadora-executiva do Fundo ELAS, do Rio de Janeiro (RJ), e Alessandra França, coordenadora do Banco Pérola de Sorocaba, no interior paulista, debateram diferentes maneiras de estimular a maior inclusão das mulheres em redes de empreendedoras sociais. Nessa perspectiva, o acesso ao microcrédito foi considerado uma das alternativas mais viáveis.

No entanto, se por um lado a independência econômica das mulheres proporciona acesso quase automático a alguns direitos econômicos e sociais, por outro, não garante em todos os casos a emancipação e a equidade de gênero. Dessa forma, o empoderamento das mulheres de forma ampla tem de ser levado em conta por iniciativas voltadas a esse público.

O evento trouxe ainda algumas recomendações, como a criação de leis de incentivo para que mais mulheres empreendam; a promoção de investimento em capacitações específicas e em direitos humanos; e a ampliação do investimento em crédito não restituível e o acesso a fundos de microcrédito.

### Histórias de sucesso

O painel “Empreendedorismo de Mulheres – como transformar um projeto de geração de renda em um negócio social?” trouxe histórias inspiradoras. Participaram Vivian

### O papel das desenvolvedoras

Esse primeiro encontro contou ainda com a participação da Fundação Avina<sup>1</sup>, que trouxe algumas lições obtidas na plataforma de mercados inclusivos, destacando o papel das aceleradoras e incubadoras de negócios sociais, que atuam na busca de estratégias para gerar sustentabilidade aos negócios sociais. Em linhas gerais, incubadoras são organizações que se associam às instituições de ensino superior e pesquisa e oferecem suporte como capacitação, instalações físicas e acesso a linhas de financiamento para fomentar pesquisas e criação de negócios, e as aceleradoras são entidades privadas que potencializam startups já existentes com cursos e apoio financeiro.

Para demonstrar a dimensão da rede em que atuam os negócios sociais, Maria Cavalcanti, à época diretora de estratégia da Avina, apresentou a plataforma de mercados inclusivos da organização, ressaltando dentre os aprendizados a importância do estímulo ao empreendedorismo – sobretudo para as mulheres – e da análise contínua e criteriosa dos negócios criados, antes de avançar para torná-los modelos. Segundo Maria Cavalcanti, é fundamental extrair os pontos que tornam um negócio viável e efetivo e sistematizá-los, para que o conhecimento possa servir de estímulo a outros empreendimentos, além de ser transferido e replicado.

Outro ponto trazido pela Avina foi o papel das incubadoras e aceleradoras. Contribuíram para o desenvolvimento desse tema Rodrigo Villar, diretor-executivo da New Ventures México – que oferece serviços estratégicos para empresas que respondam a desafios ambientais e sociais –, Renato Kiyama, gerente da Aceleradora de Impacto da Artemisia – organização pioneira em desenvolvimento de negócios sociais no Brasil –, e Guilherme Cavalcanti, diretor-presidente da Cesar – incubadora que já apoiou a criação de 40 negócios no Nordeste com foco em novas tecnologias.

### Crescimento e sustentabilidade

As discussões trouxeram duas questões centrais: (1) como fazer crescer o número de casos exemplares de negócios com impacto social, como estratégia de *pipeline*<sup>2</sup>; e (2) como apoiar esses empreendimentos.

Considerando que histórias inspiradoras servem de modelo, cada expositor trouxe casos concretos. Assim, eles demonstraram como as incubadoras e aceleradoras podem apoiar esses negócios e o que elas devem fazer para aumentar o número de empreendimentos que aliem impacto social e retorno econômico.

A moderadora, Vivianne Naigeborin, assessora estratégica da Potencia Ventures – especializada em investimentos de impacto –, enfatizou que, para acelerar o surgimento desses negócios, os conceitos precisam ser fortalecidos. Por ser um setor em construção, ainda há confusões sobre o que são negócios com impacto social e o que são negócios de responsabilidade social ou projetos de geração de renda. Méritos à parte, os dois últimos não combinam integralmente viabilidade econômica com geração de impacto socioambiental.

O evento abordou, ainda, os principais desafios na consolidação de negócios sociais e inclusivos. Um deles é a própria sustentabilidade financeira – considerada um dos pontos mais críticos dessa consolidação. Outro é a estratégia para replicar e fazer o negócio ganhar escala, garantindo qualidade ao impacto social. O papel do investimento social como peça-chave para essa concretização também foi amplamente debatido. O debate foi concluído com algumas recomendações para quem pretende empreender ou investir em negócios sociais e negócios inclusivos.

<sup>1</sup> Avina é uma fundação latino-americana que trabalha para o desenvolvimento sustentável por meio de alianças com lideranças sociais e empresariais.

<sup>2</sup> Pipeline é um encadeamento de operações com o objetivo de mapear e apoiar novos negócios sociais, dinamizando e oferecendo ao setor social modelos de negócios inovadores.

Caroline de Jesus, da Associação Educativa e Cultural Didá, da Bahia; Raimunda Teixeira da Silva, da Cooperativa de Artesanato do Poty Velho, do Maranhão; e Marcella Monteiro, do Gatta (Grupo Ativista de Travestis, Transexuais e Amig@s), de São Paulo.

As três empreendedoras compartilharam suas vivências e concluíram que a receita para transformar esses projetos em negócios sociais deve conter ingredientes como avaliações criteriosas da viabilidade econômica, além de uma análise do perfil empreendedor das mulheres. Esse perfil costuma abranger características essenciais como persistência, disposição para correr riscos calculados, exigência na qualidade e na eficiência e comprometimento, entre outras.

Em relação aos avanços da atuação das mulheres como empreendedoras sociais, foram destacadas as atividades que elas desempenham – antes consideradas redutos masculinos – como geração e controle de renda, ocupação de postos de liderança e papel ativo no diálogo em torno das desigualdades que orientam novas ações sociopolíticas.

### 3º Seminário - Negócios Sociais e Negócios Inclusivos de Jovens em Áreas Rurais e Urbanas



Os empreendedores jovens foram o tema do terceiro seminário, realizado em 22 de setembro de 2011.

Seis empreendedores sociais mostraram como provocaram quadros reais de mudanças sociais a partir das suas inquietações e incômodos em relação às desigualdades nas comunidades em que vivem. Em busca de construir um novo mundo, justo e solidário, em muitos casos, eles procuraram uma forma de sustentação financeira desses empreendimentos a partir de uma concepção de economia colaborativa e, assim, criaram seus negócios sociais.

#### Grandes desafios dos empreendedores do futuro

Embora o empreendedorismo venha crescendo entre os jovens, ainda são muitas as barreiras de entrada que empreendedores de 18 a 35 anos enfrentam para abrir um negócio, segundo as duas especialistas convidadas para esse encontro – Solange Leite, do Instituto Aliança, e Regina Cabral, da organização social Formação – Centro de Apoio à Educação. Exemplos são a falta de incentivos e recursos financeiros para investir em seus negócios, com a dificuldade de acesso a capital de risco, o pouco reconhecimento e divulgação de casos de jovens empreendedores, a baixa credibilidade e a falta de apoio básico para essa população inclusive – e especialmente – da própria família.

Segundo Solange Leite, há que se considerar que os desafios são maiores no meio rural, especialmente pela baixa qualidade do ensino e o difícil acesso a lazer, cultura e informação.

Regina Cabral falou sobre o empreendedorismo urbano e rural e a atuação do Cemp (Centro de Ensino Médio e Profissionalizante), no Maranhão. Esses centros foram criados como modelos de educação pública para jovens e são baseados em três eixos: a prática empreendedora, o território do jovem como lugar de cidadania e a formação educativa voltada para o desenvolvimento local.

### Múltiplas possibilidades: Microfinanças e negócios inclusivos

Seis jovens empreendedores sociais trouxeram suas experiências:

- **Daisy Oliveira** explicou como a Acreditar (PE), uma organização de microcrédito gerida e formada por jovens e para jovens, consegue apoiar empreendedores de zonas rurais para desenvolverem seus negócios.
- **Wagner Gomes** mostrou como funciona a Adel (CE), uma agência de desenvolvimento que coordena intervenções, projetos e planos participativos de desenvolvimento local, tendo como públicos prioritários grupos e comunidades formados por agricultores familiares.
- **Tashka Yawanawá**, da Associação Yawanawá (AC), destacou a busca do equilíbrio entre a atividade econômica e a cultura local indígena, revitalizando as tradições ancestrais, sem se esquecer das novas formas de relacionamento com a sociedade.
- **Adriana Barbosa e Jéssica Gonçalves**, da Feira Preta (SP), apresentou um negócio social que une cultura e comércio de produtos segmentados, buscando promover a cultura afro-brasileira e estimular o profissional negro.
- **Lázaro Cunha**, da OgunTec (BA), trouxe um programa de fomento à ciência que inclui uma proposta político-pedagógica com o objetivo de diminuir as diferenças de conhecimento entre brancos e negros.
- **Liziane Brito**, do Paraná, falou sobre a Aliança Empreendedora, cujo objetivo é proporcionar suporte e serviços necessários para o fortalecimento de potenciais microempreendimentos e grupos de geração de renda de comunidades de baixa renda.

Rui Mesquita, da Fundação Kellogg, coordenador do painel, ressaltou a importância de garantir investimentos sociais tanto via apoio não restituível como também via microcrédito (no caso dos negócios inclusivos e dos negócios sociais). Segundo Rui, juntos, esses dois métodos são ainda mais potentes e estratégicos, sobretudo para a organização juvenil.

## 4º Seminário - Os Desafios da Gestão nos Negócios Sociais e Negócios Inclusivos



Por fim, o último encontro de 2011, realizado em 1º de dezembro, trouxe uma síntese dos principais desafios da gestão nos negócios sociais e inclusivos e apontou algumas estratégias para o sucesso desses empreendimentos.

Se, por um lado, os negócios sociais apresentam vantagens em comparação às organizações sociais por sua maior flexibilidade em termos de gestão, captação de recursos e comercialização de produtos e serviços, por outro, sendo iniciativas ainda em desenvolvimento, elas não gozam de vantagens, como incentivo fiscal ou fomentos especiais, pois não há legislação específica nem um marco regulatório para esse tipo de atividade no Brasil.

Um dos pontos mais importantes do seminário foi a discussão sobre quanto custa empreender no Brasil e a dificuldade de acesso a esse recurso. Segundo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), diversas variáveis devem ser levadas em conta, mas, de acordo com o histórico da organização, 80% dos novos empreendedores buscam até R\$ 30 mil para iniciarem seus negócios.

Andre Spínola, gerente de Desenvolvimento Territorial do Sebrae Nacional, falou sobre o programa de fortalecimento do empreendedorismo e afirmou que as pequenas empresas têm se consolidado no Brasil garantindo uma agenda cada vez mais estruturada de apoio, como um setor que nunca deixou de crescer.

Flávia Souza, do Mattos Filho Advogados – escritório que dedica uma frente de trabalho ao terceiro setor e à responsabilidade social –, apresentou os negócios sociais como modelos inovadores de empreendedorismo, com características específicas. Segundo ela, o negócio social é voltado, primordialmente, para a base da pirâmide, visando fornecer produtos e serviços de qualidade a um baixo custo para atingir o consumidor que não possui recursos para arcar com os preços de mercado.

### Conhecendo o terreno

Vivianne Naigeborin introduziu um mapeamento dos negócios sociais no Brasil e mostrou que eles são hoje uma necessidade, tendo em vista o desequilíbrio econômico e social do país.

O seminário também trouxe à pauta o Setor 2,5, caracterizado como aquele que une instituições que possuem natureza jurídica lucrativa, típica do segundo setor da economia (privado com fins lucrativos), mas com finalidade de interesse público, caso presente tanto no primeiro setor (público/governamental) quanto no terceiro (privado sem fins de lucro). Segundo essa perspectiva, o negócio social constitui um inovador modelo de empreendedorismo, representando uma forma diferente de exercer um negócio empresarial, capaz de integrar fatores sociais e ambientais ao coração da atividade econômica.

---

### Caminho das pedras

Em relação aos desafios da gestão dos negócios sociais e inclusivos na base da pirâmide, Caroline Appel, da Aliança Empreendedora, e Leila Novak, da Rede Papel Solidário, elencaram alguns pontos importantes, como a escolaridade dos gestores envolvidos e o momento certo para formalizar o empreendimento. Para elas, quando essas questões são ignoradas, prejudicam-se não só os aspectos econômicos do negócio mas também a compreensão dos processos legais e operacionais. Isso porque respeitar o tempo de o empreendedor decidir qual o melhor momento para formalizar o seu empreendimento contribui no processo de fortalecimento e crescimento do negócio. Como o governo tem estimulado esse processo de formalização, muitos empreendedores têm buscado esse canal, mas acabam tendo dificuldades de manter a formalização.

Outra barreira destacada é a falta de foco. O empreendedor, muitas vezes, é aquele que faz tudo dentro do negócio, ou alguém que não consegue controlar seu fluxo de criação de soluções inovadoras. Não raro é ele quem idealiza, projeta, produz, vende e administra. E, por vezes, mal se consolida uma cadeia de produção antes que outra seja engatilhada.

Nesse sentido, é fundamental entender que não se pode mudar o mundo sozinho. Muitos empreendedores ainda precisam descobrir que há muitos outros interessados em sua causa e, então, buscar a profissionalização da gestão, bem como outros modos menos tradicionais e híbridos de trabalho colaborativo.

Conhecer e participar das redes nas quais se apoiam novos sistemas de produção e oferta de serviços traz diversas oportunidades de aprendizagem, cooperação, ampliação e consolidação para negócios sociais. É necessário entendê-las de modo aprofundado para compreender quais de seus atores podem ser parceiros na superação das dificuldades encontradas em cada momento do ciclo de desenvolvimento da empresa.

O evento apontou que os desafios para os negócios sociais ainda são bastante severos. Vislumbrar o melhor dos mundos – impacto social e geração de ativos econômicos – não faz desaparecer os problemas advindos de cada um deles. É no equilíbrio adequado entre ambos que reside a chave desse novo campo de atuação no Brasil.





**Descobertas e Aprendizagens 1**

**Negócios Sociais Inclusivos:  
Modelos Econômicos Inovadores**

PARA MUITOS, O NEGÓCIO SOCIAL SERÁ A EMPRESA DO FUTURO QUE ENFRENTARÁ O QUE ATÉ RECENTEMENTE ERA UM DILEMA: GERAÇÃO DE LUCRO E BENEFÍCIO PARA A SOCIEDADE.

Por unir a intenção de maximizar impacto social – garantir direitos econômicos e sociais, promovendo qualidade de vida – e gerar rentabilidade financeira, os negócios sociais e inclusivos são vistos como modelos econômicos inovadores.

*“Negócio social é o empreendimento que tem por finalidade não apenas gerar lucro, mas também impacto social e mudança positiva. São iniciativas cujas projeções de escala não são apenas financeiras, mas, em igual medida, sociais.” Graziella Comini, professora da FEA/USP e coordenadora do Ceats/FIA.*

Vários conceitos aparecem no cenário atual, como empresa social (social enterprise), negócio inclusivo (inclusive business) e negócio social (social business), e suscitam intensos debates, tanto entre acadêmicos como entre empreendedores. Esses termos, quando não se confundem, trazem uma carga ideológica de diferentes visões culturais e de mercado (vide resumo na tabela 1).

Apesar da diversidade dos conceitos, pode-se afirmar que tais empreendimentos exigem um formato inédito e um novo perfil de gestor. Seu maior desafio é balancear conflitos e tensões causados pela necessidade de maximizar tanto o impacto social quanto a rentabilidade financeira.

Para isso, é necessário quebrar paradigmas presentes no modo tradicional

de fazer negócios e de atuar no campo social. Não é possível reproduzir um modelo de negócio existente apenas acoplando a ele um componente social. É necessário pensar e agir de modo diferente. Nesse ambiente, a despeito do nome ou da classificação que for dada à iniciativa, cocriação passa ser a palavra de ordem.

É importante que organizações da sociedade civil deem as mãos para organizações empresariais e ambas pensem de que forma podem atuar juntas, sob a lei de mercado, com o objetivo comum de contribuir para reverter situações de exclusão. O diálogo entre as organizações sociais e a iniciativa privada não só é cada dia mais comum, como também se tornou necessário para alcançar e ampliar os impactos – sociais e econômicos – desejados. Um exemplo disso é a iniciativa do Instituto Walmart em parceria com a Solidarium.

### Case Solidarium

*O Instituto Walmart (IWM) realizou uma parceria com a Aliança Empreendedora, ONG que foca o desenvolvimento de grupos produtivos. Além do trabalho educacional, a organização percebeu que os grupos sofriam pela falta de acesso a mercado e assim criaram uma empresa social denominada Solidarium, que recebeu apoio do Instituto Walmart.*

*O Instituto Walmart possibilitou também o diálogo da Solidarium com a empresa que viabilizou a entrada dos produtos da Solidarium nas lojas.*

*Inicialmente, a parceria buscou disponibilizar os produtos nas lojas físicas. Porém, a produção dos pequenos grupos era limitada frente ao número de lojas da rede, que ultrapassava 500 unidades pelo Brasil.*

*Em decorrência disso, surgiu a ideia de disponibilizar os produtos via e-commerce. O novo modelo então diminuiu a necessidade de estoque e possibilitou maior divulgação dos produtos em todo o território nacional, sem ter altos custos com estoque e logística.*

Nos encontros realizados pela Ashoka e pelo Instituto Walmart um dos consensos foi que o negócio social e inclusivo não deve apenas servir a pessoas de baixa renda, mas sim buscar trabalhar com elas para promover mudanças no mundo.

O negócio social e inclusivo pode tanto surgir pela necessidade de se realizar algo que renda frutos – nesse caso, o empreendedor não teve outra opção senão montar um negócio – como pela oportunidade, quando se vislumbra uma chance de ganhar dinheiro e, ao mesmo tempo, proporcionar um impacto social relevante para a comunidade. Foi assim que Fernando Botelho criou o sistema F123.

### Case Sistema F123

*Inconformado com a exclusão das pessoas com deficiência visual em relação ao conhecimento e às oportunidades de trabalho, Fernando Botelho – a partir de sua experiência como cego – criou o Sistema F123: uma tecnologia de baixo custo que faz com que qualquer computador se torne 100% acessível com a simples instalação de um pen-drive.*

*Além de conter todos os aplicativos comuns, o sistema apresenta leitor e ampliador de tela e material didático. Conta também com o apoio de instrutores online, tudo a um custo que representa 2% a 15% do valor de um leitor de tela.*

*Outro pioneirismo de sua criação é o fato de ser elaborado em código aberto. Para Fernando, essa forma de copyright garante o baixo custo da tecnologia, constantes melhoramentos a baixo custo, contribuições de usuários, sustentabilidade*

*da solução, independente de instituições, e escala.*

*Entre as razões para a abertura desse tipo de empreendimento estão:*

- *o compromisso em garantir direitos sociais e direitos econômicos para setores mais vulneráveis da sociedade;*
- *o fato de ser o melhor modelo de acesso a determinados tipos de serviço ou direito não disponíveis para as populações na base da pirâmide social;*
- *a geração de impacto com sustentabilidade financeira como uma estratégia central da organização.*

Um negócio social varia conforme a realidade em que é criado e os perfis de seus empreendedores. Em um extremo mais social, encontram-se iniciativas de mercado estruturadas por organizações sem fins lucrativos, como a Solidarium. Na outra ponta estão as empresas pressionadas interna e externamente pelas mudanças de paradigma da sociedade, como a Danone, que criou em parceria com o banco Grameen uma empresa de produção de iogurte de alto valor nutricional e baixo custo em Bangladesh.

No caso do Banco Pérola, por exemplo, destaca-se o perfil jovem de seus empreendedores. Criado em Sorocaba, no interior paulista, o banco é uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) com foco em microcrédito que, embora trabalhe oferecendo aporte financeiro, não visa o lucro e nem poderia fazê-lo, já que não é uma empresa. Contou com apoio de uma aceleradora de negócios sociais, a Artemisia, em sua estruturação inicial e seu objetivo é o desenvolvimento social de jovens empreendedores de 18 a 35 anos, por meio do acesso ao crédito.

Há também iniciativas de mercado voltadas para o segmento da base da pirâmide dentro de grandes empresas. Isso significa que a ação é uma atividade secundária ou periférica dentro de uma corporação, normalmente inserida em áreas como Responsabilidade Social Empresarial. Embora algumas sejam mais motivadas pelo valor agregado do impacto socioambiental em suas marcas do que pelo impacto social positivo no core das empresas, muitas iniciativas já despontam por sua convergência com os princípios dos negócios sociais, como o caso da Grameen Danone Foods, em Bangladesh.

Tabela 1: Múltiplas perspectivas

Perspectiva	Denominação predominante	Formato jurídico	Peculiaridades
Europeia	Empresa social (Social enterprise)	Reconhece-se a formalização jurídica na maioria dos países.	A perspectiva europeia nasce da tradição de economia social e prega o associativismo e cooperativismo.
Norte-americana	Negócio social (Social business)	Há múltiplas formas organizacionais e jurídicas.	Entendem negócios sociais como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais.
Países em desenvolvimento	Negócio social e negócio inclusivo (Inclusive Business)	Não existe formato jurídico específico para negócios sociais. Essas iniciativas são estruturadas sobre modelos jurídicos já existentes.	Enfatiza iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à ampliação de ações de inclusão social.

Sete elementos identificados em Negócios Sociais de Sucesso

1. Premissa do negócio: acesso e dinamização do mercado da base da pirâmide, redução da pobreza e/ou inclusão social e econômica.
2. Investimento social: aporte de investimento de longo prazo, parte não restituível, para que possam produzir transformações operacionais profundas e desenvolver novas ferramentas e modelos.
3. Conhecimento de mercado: escolha do nicho-alvo e criação de estratégias que tornem esses negócios sustentáveis.
4. Calibragem: alinhar expectativas estabelecendo de modo claro o papel de cada ator (empreendedor, desenvolvedor, investidor, colaborador etc.) na formação das parcerias.
5. Atuação em rede: parceria com outros atores – como universidades, empresas, setor público e comunidades – em que cada agente tenha uma função dentro de seu escopo de conhecimento e potencial de atuação.
6. Saberes locais: aprendizado com a comunidade, fruto de parceria que permite a construção de modelos de colaboração inovadores.
7. Gestão: profissionalização e planejamento eficaz, incluindo áreas como comunicação, marketing e desenvolvimento profissional.



**Descobertas e Aprendizagens 2**

**Inovação Social**

Verbete hoje mais do que comum no mundo empresarial, a inovação é vista como paradigma que trará mais eficiência aos processos com redução de custos e aumento de lucro. No campo de negócios sociais, a inovação tem seu espectro ampliado, uma vez que, além de produzir resultados econômicos atraentes – quer para reinvestir na organização social de origem, quer para dar retorno financeiro a investidores – deve servir à coletividade e trazer impacto social.

**Afinal, o que é inovação?**

Entre as muitas definições existentes, é fundamental entender que a inovação é um novo olhar sobre processos, métodos, dispositivos, produtos ou serviços que maximizam algum resultado, seja ele econômico ou social.

De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, inovação é a concepção de um novo produto ou processo produtivo, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características que impliquem melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade e produtividade, resultando em maior competitividade no mercado.

NÃO HÁ NADA TÃO PODEROSO COMO UMA IDEIA NOVA NAS MÃOS DE UM EMPREENDEDOR!  
BILL DRAYTON, FUNDADOR DA ASHOKA

**Cesar**

*Na CESAR<sup>3</sup>, o processo de inovação é inspirado nos princípios de design centrado no usuário. A visão da empresa é que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) servem às pessoas, dentro de determinados contextos, propósitos e estratégias. Além disso, o sucesso da experiência de uso é absolutamente fundamental para os processos de inovação suportados por TICs.*

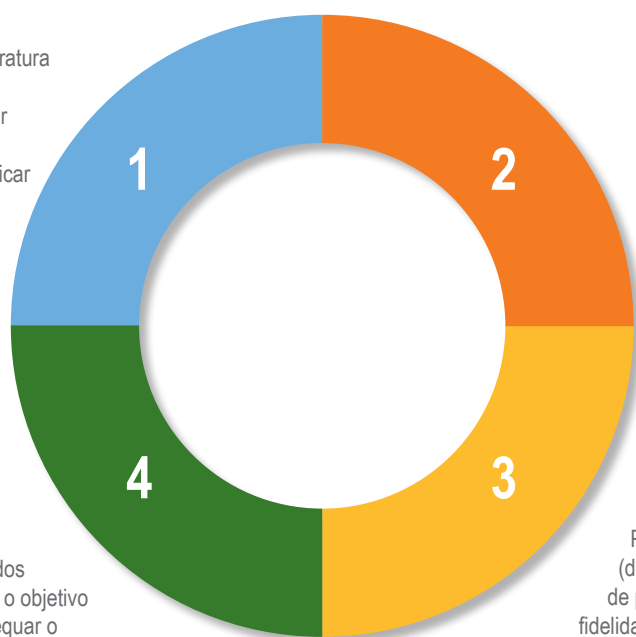
*O quadro abaixo resume o processo de inovação na CESAR:*

<sup>3</sup> Centro privado de inovação que utiliza engenharia avançada em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para solucionar problemas complexos para empresas e indústrias de diversos setores – Veja mais em: [www.cesar.org.br](http://www.cesar.org.br).

**Processo de inovação na CESAR**

**Estudos e Pesquisas**

Realização de estudos da literatura e pesquisas quantitativas e qualitativas, a fim de conhecer o perfil e necessidades de determinado público, e identificar oportunidades para inovação.



**Ideação**

Geração de soluções baseadas nas informações das observações e pesquisas, a partir de técnicas diversificadas de "brainstorm" e seleção de propostas baseadas em critérios de legitimidade junto a usuários e clientes.

**Prototipação**

Produção de alternativas de design (de artefato ou experiências) através de protótipos em níveis crescentes de fidelidade, desde protótipos em papel até completamente funcionais.

**Avaliação**

Execução e análise de teste dos protótipos com usuários, com o objetivo de antecipar problemas e adequar o artefato ou experiência ao usuário.

Fonte: HYPERLINK <http://www.cesar.org.br/site/cesar/processo-de-inovacao>.

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) oferece programas específicos de inovação que estão à disposição do empreendedor – social ou de negócios – para informar ou para ajudar a desenvolver novos processos. Pedro Pessoa, gestor nacional do Programa Sebraetec – um dos braços de inovação do Sebrae –, explica que muitas empresas têm dificuldade de inovar por acharem que se trata de um processo caro e que não se aplica a negócios tradicionais. E é justamente essa questão cultural um dos principais entraves para que os empreendedores busquem processos inovadores, especialmente em negócios sociais.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em 2012 revela que, apesar de muitas médias empresas incluírem o conceito de inovação explicitamente em sua visão ou em seu rol de valores, apenas um quinto delas faz uso de leis e programas de incentivo à inovação, como a Lei de Incentivo federal, programas de apoio à inovação do BNDES e subvenções econômicas, dentre outros.

**Perspectivas sobre inovação social**

Inovações sociais surgem cada vez mais não somente no interior de setores lucrativos, sem fins lucrativos e públicos, mas também na intersecção desses três setores, quando suas perspectivas se chocam e desencadeiam novos modos de pensar. São ideias advindas de pessoas, comunidades e organizações cujo intuito é promover mudanças culturais, tecnológicas

e metodológicas que impactem positivamente a sociedade e o ambiente.

Uma das maneiras de se mudar o mundo é aumentar significativamente a quantidade de pessoas com habilidades empreendedoras, ideias inovadoras, criatividade, empatia e confiança para liderar as mudanças necessárias. Ser inovador não é meramente uma questão de técnica e habilidade, mas, sobretudo, uma atitude mental no trato de problemas e de ideias. Nesse sentido, comunidades que estimulam a inovação e a criatividade tendem a se desenvolverem mais rapidamente e estão mais preparadas para enfrentar os desafios sociais.

No mundo do trabalho, o talento humano que se destacará hoje e no futuro é o que tem comportamento criativo. Profissões e organizações (corporativas ou sociais) que não buscam a inovação ou não estimulam a criatividade tendem a desaparecer.

Em relação ao perfil demográfico, área de atuação e tecnologias mobilizadas, as inovações sociais estão frequentemente alinhadas a duas principais correntes que, em geral, apresentam características bastante particulares. A primeira delas prolifera a partir das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e busca desenhar e implementar soluções para dilemas da modernidade, dos problemas emergentes da sociedade. A segunda inova a partir de conhecimentos populares e procura reduzir a lacuna social gerada pelos atropelamentos do desenvolvimento não sustentável e mitigar seus efeitos sobre os excluídos.

**Duas correntes de inovação social**

	Soluções para problemas emergentes.	Soluções para problemas sociais históricos.
Perfil de empreendimento	Foco na utilização de novas tecnologias, sobretudo as TICs, para engajar pessoas em mudanças de atitude, práticas de consumo, inclusão social, educação etc.	Foco na utilização de tecnologias acessíveis e sustentáveis para prover acesso a condições básicas de sobrevivência: alimentação, água, energia, agricultura, geração de renda etc.
Perfil demográfico	Os empreendedores dispostos a resolver problemas emergentes são geralmente mais jovens, conectados e moradores de centros urbanos. São pessoas dispostas a abrir mão de certos ganhos individuais em prol do bem coletivo, buscam viver de modo alternativo e não raro atuam em diversas frentes em redes de colaboração.	São empreendedores mais experientes, dispostos a resolver problemas basais de seu entorno. São líderes capazes de mobilizar comunidades, líderes geradores de renda, líderes que lutam pelos direitos da população etc. Seus papéis são exacerbados em zonas rurais, comunidades afastadas de grandes centros urbanos e regiões periféricas das cidades.
Palavras de ordem para a gestão do conhecimento	Colaboração, cocriação.	Saberes populares, tradicionais.

### Alguns casos brasileiros de inovações sociais

O Brasil é conhecido pela criatividade e inovação, mas muitas de suas iniciativas ainda carecem de toda forma de apoio. A criação de mais ambientes que facilitem, fomentem e inspirem a inovação certamente ajudará a alavancar o trabalho dos empreendedores brasileiros.

Para a Ashoka, que, ao longo dos últimos 30 anos, transformou-se em uma plataforma de inovações em empreendedorismo social, a iniciativa inovadora é aquela que propõe uma nova solução para um problema social e que tenha potencial para mudar paradigmas de uma área, seja em direitos humanos, meio ambiente ou qualquer outra esfera de atividade.

A Ashoka visualiza a inovação por meio de quatro grandes frentes descritas a seguir com exemplos de empreendedores sociais da Rede da Ashoka:

**1. Novo Campo:** quando a iniciativa cria um novo campo de conhecimento e atuação que beneficia a área social, inventando novas instituições, profissões e papéis sociais.

**João Joaquim de Melo Neto** criou uma nova instituição, o **Banco Palmas** em Fortaleza, o primeiro banco de economia solidária e inclusão social no Brasil. Por meio de um sistema econômico comunitário e uma moeda social paralela, chamada Palmas, o banco oferece uma linha de microcrédito alternativo que promove localmente a geração de renda e emprego para as famílias. A gestão do banco é feita pela própria comunidade, possibilitando a existência de um sistema integrado com a moeda paralela que é reconhecida por produtores, comerciantes e consumidores. Joaquim possibilitou o aumento do comércio e o surgimento de um novo modelo de economia comunitária que já beneficiou milhares de famílias, por meio da replicação de seu modelo em várias outras cidades.

**2. Novo Público:** quando o trabalho promove a inclusão e a participação em vários aspectos de um importante grupo da sociedade que tem os seus direitos sistematicamente e historicamente negados.

**Alice Freitas** criou a primeira rede de venda direta de produtos de economia solidária, o negócio social **Rede ASTA**. Com esse novo canal de comercialização, ela conquista, além do retorno de vendas constante para os produtores, a disseminação dos conceitos de consumo consciente por meio do acompanhamento da produção e do trabalho educativo das vendedoras. Alice está potencializando a economia solidária ao lhe proporcionar um mercado largo e diferenciado por meio da venda direta. Esse canal é composto de uma força de vendas eficiente que leva os produtos diretamente ao consumidor final, entregando não somente o produto, mas também os benefícios sociais e ambientais do seu processo de produção. Com isso, a Rede ASTA traz benefícios para todos os envolvidos na cadeia produtiva, especialmente para os grupos produtivos.

**3. Novas Relações e Atores da Sociedade:** quando a iniciativa cria novos atores sociais e/ou aproxima grupos por meio de mudanças de hábitos, perspectivas e atitudes, estabelecendo novas formas de relação entre atores da sociedade inseridos no processo de mudança.

**Tiago Dalvi** criou a **Solidarium**, uma empresa social que atua com uma rede de criação, produção e distribuição de produtos alinhados aos princípios do comércio justo, por meio de grandes varejistas em todo o território nacional. Seu principal objetivo é promover o acesso a mercado para micro e pequenos produtores (associações, cooperativas e/ou microempresas) localizados em comunidades de baixa renda em todo o Brasil.

A Solidarium tem o importante papel de identificar novos produtores, desenvolver novos produtos e, principalmente, gerenciar uma cadeia de valor sustentável e inclusiva. Formatada

como um negócio social, seu objetivo é fazer novos negócios, porém com o viés do desenvolvimento comunitário. O modelo de comercialização criado pela Solidarium possibilita um verdadeiro movimento para combater a pobreza promovendo o acesso a mercado.

**4. Novos Processos:** quando a iniciativa inventa ou reinventa processos que mudam práticas de instituições, definindo novos objetivos, metodologias e políticas em benefício da sociedade.

Com uma personalidade marcada por uma criatividade incomum, o gastroenterologista **Roberto Kikawa** desenvolveu um modelo sustentável de serviços em saúde e educação preventiva que leva atendimento móvel, qualificado e de alta tecnologia à parcela da população com dificuldade de acesso: o **CIES – Centro de Integração de Educação e Saúde**, criado em 2008. Kikawa provou que é possível trabalhar a prevenção e oferecer serviços de alta tecnologia e qualidade para comunidades empobrecidas, utilizando recursos do Sistema Único de Saúde. Ele instituiu um modelo de gestão inovador que consiste em estratégias móveis de atendimento com diversas especialidades; formação de equipe integrada onde todos recebem o mesmo valor por consulta; coleta e processamento eficiente de informação, que reduz o tempo de espera e humaniza o atendimento; controle financeiro e parceria público-privada.

A empresa **Saútil** foi desenvolvida pelos sócios-fundadores **Edgard Morato, Fernando Fernandes, Gustavo Greggio e Tatiana Magalhães** com o objetivo de ajudar a população brasileira, principalmente aquela parcela sem acesso a plano de saúde, a encontrar medicamentos e atendimento médico gratuito ou de baixo custo. No ar desde janeiro de 2011, o site conta com um banco de dados atualizado diariamente com informações dos serviços e produtos oferecidos pelo SUS (Sistema Único de Saúde). No total, estão catalogados mais de 29 mil itens

de medicamentos e 71 mil unidades de saúde, referentes a todos os municípios do Brasil.

A empresa vem vivendo um grande salto de gestão após a parceria estratégica com a Vox Capital, um fundo especializado em investimento e desenvolvimento de negócios capazes de causar impacto social positivo e retorno financeiro através de seus produtos e serviços. Profissionais vindos do mercado privado, mas comprometidos com a área social, contribuíram para imprimir uma dinâmica de negócio que possui impacto social direto.

### Inovações na gestão

Ainda que seja o tipo mais evidente de inovação, a introdução de produtos, serviços e tecnologias sociais pioneiros e diferenciados por meio de pesquisa e desenvolvimento não é a única forma de se inovar no campo social.

Dentro do ambiente híbrido em que se encontram os negócios sociais – com os desafios das empresas tradicionais e as dificuldades das organizações sem fins lucrativos –, a inovação em gestão muitas vezes é o principal diferencial de sustentabilidade financeira. O próprio ineditismo da combinação “lucro + impacto social” faz com que esse tipo de empreendimento tenha embutido em sua essência uma nova forma de pensar a administração dos recursos.



**Descobertas e Aprendizagens 3**

**Investimento de  
Impacto Social**

O MAIOR DESAFIO PARA PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL UTILIZANDO MECANISMOS DE MERCADO É BRINDAR MAIORES BENEFÍCIOS A SETORES DA SOCIEDADE QUE HOJE ESTÃO EXCLUÍDOS. É IMPORTANTE LEMBRAR QUE UM NEGÓCIO SOCIAL NÃO DEVE APENAS SERVIR A PESSOAS DE BAIXA RENDA, MAS SIM BUSCAR TRABALHAR COM ELAS PARA PROMOVER MUDANÇAS NO MUNDO.

Para que uma solução inovadora seja concretizada, ela precisa de dinheiro. Contudo, a maneira como esse capital é investido, administrado e devolvido ao investidor é motivo de grandes debates na seara do empreendedorismo social.

#### Com ou sem retorno financeiro?

A importância do investimento como motor de ações transformadoras da realidade social é inquestionável. Contudo, dois temas são hoje focos de polêmica no campo dos negócios sociais: (1) a expansão do empreendimento e (2) a geração de ativos econômicos.

Nesse debate existem duas correntes, uma contrária e outra a favor da distribuição do superávit.

A primeira é liderada pelo Nobel da Paz Muhammad Yunus, fundador do banco Grameen, o “banco dos pobres”, em Bangladesh. Já a segunda corrente é representada por Michael Chu, professor da Harvard Business School e sócio do fundo Ignia, que investe em projetos rentáveis voltados a pessoas de baixa renda, e por Stuart Hart, professor de administração na Universidade Cornell e autor de várias obras sobre sustentabilidade e negócios para a base da pirâmide.

Para Yunus, os investidores só podem recuperar o capital investido, sem direito a lucro e dividendos. Os lucros devem ser totalmente reinvestidos na empresa e destinados à sua expansão, como a melhoria do produto ou do serviço. Ele afirma que um negócio social se difere de uma ação filantrópica ou de uma organização sem fins lucrativos porque se trata de empresas que possuem proprietários, os quais são “autorizados” a recuperar seus investimentos.

Chu e Hart defendem a distribuição do lucro por entender que essa abordagem possibilita atrair mais investidores e permite a criação de negócios sociais mais rapidamente. Além disso, argumentam que a comunidade empresarial não aceita a ideia de criar negócios sem lucro.

O conceito de ROI (retorno sobre o investimento) no âmbito dos negócios sociais, entretanto, vai além da análise de rentabilidade financeira. Investimentos

de impacto como o capital de risco (social venture capital) avaliam também o retorno socioambiental do empreendimento. Outras fontes de recursos são os aportes de natureza filantrópica, caso das doações de pessoas físicas e jurídicas destinadas às empresas em razão de seu core business social.

#### Microcrédito no Brasil: fatos

- A maior parte dos tomadores de microcrédito são mulheres.
- Essas mulheres percebem no microcrédito uma forma de gerar renda e cuidar dos filhos e da casa já que não têm formação educacional que as tire do subemprego.
- R\$ 1,2 bilhão foi montante que o governo federal emprestou a empreendedores por meio do Crescer (Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado), entre setembro de 2011 e março de 2012 (IBGE, 2012).

Fonte: Alessandra França, fundadora do Banco Pérola, e governo federal

#### Valor social ‘x’ ou ‘+’ valor econômico?

Quando o negócio social é iniciado por quem já atua com causas sociais, valores arraigados como a forte orientação para o impacto social tendem a desafiar o foco na sustentabilidade do negócio e a lógica do crescimento corporativo. É o dilema do custo-benefício social: sair no 0 a 0 – quando não no vermelho – ou cobrar um pouco mais para ampliar, inclusive, a atuação da própria organização, às vezes até por pressão ou recomendação dos investidores?

Uma das conclusões mais importantes sobre esse aspecto é que a tensão causada entre o valor social e o valor econômico do negócio pode ser eliminada ou amenizada quando se estabelecem relações de confiança e transparência com o investidor.

É o primeiro passo para conquistar o comprometimento e o engajamento desse stakeholder com a causa que apoia. A participação maior leva à visualização de alternativas para divergências comuns, muitas delas visando o aprimoramento da gestão, com a elaboração de um plano

de negócio atrelado à expectativa de escalabilidade do impacto social.

Outros aprendizados práticos apontam que a tensão entre a maximização de resultados sociais e financeiros passam por:

- Aprimorar os indicadores sociais de maneira a maximizar o valor social.

- Pensar a intencionalidade social e econômica desde o início do negócio.
- Ampliar o olhar sobre a oportunidade. Ser criativo nos processos de trabalho pensando, sobretudo, em garantir um alinhamento de equipe para que não haja desânimo no curto prazo quando a operação não é rentável.

## Fontes de recursos para projetos e negócios sociais e negócios inclusivos

#### Capital de risco

(Social venture capital)

**O que é:** capital investido, em geral, em empresas completando 3 a 5 anos de existência, de pequeno e médio portes com alto potencial de crescimento e retorno (financeiro, social e/ou ambiental) ao investidor, que pode obter parte das ações da empresa.

**Para que serve:** financia as primeiras expansões e leva o negócio a novos patamares no mercado, em geral com ampliação da escala de impacto social e financeiro.

#### Microcrédito

**O que é:** empréstimo sem garantias formais e a juros baixos de quantias pequenas para a população de baixa renda.

**Para que serve:** disponibiliza capital para o início ou o fomento de microempreendimentos.

#### Fundo não restituível

**O que é:** recursos disponibilizados por um investidor sem contrapartida de reembolso financeiro, provenientes de fundos com objetivos pré-estabelecidos, em geral, capitalizados pelo lucro de empresas.

**Para que serve:** utilizado em projetos de causas sociais ou ambientais de acordo com os objetivos do fundo.

#### Empréstimos

**O que é:** modalidade em que o empreendedor recebe um montante financeiro a ser devolvido em parcelas e com juros normalmente abaixo dos praticados pelo mercado.

**Para que serve:** financia projetos de empreendedorismo social ou econômico de modo geral.

#### Modelos híbridos

**O que é:** combina capital de risco, empréstimos e/ou aportes a fundo não restituível, de acordo com a análise situacional do negócio social e seu projeto de expansão.

**Para que serve:** financiar projetos de empreendedorismo social com retorno econômico em negócios de alto potencial de crescimento e resultados financeiros e sociais.

#### Crowdfunding

**O que é:** modalidade de doação por meio de uma ação de cooperação coletiva realizada por indivíduos que contribuem financeiramente, via internet, para apoiar iniciativas de pessoas ou organizações.

**Para que serve:** financia ações sociais, culturais e outras iniciativas individuais ou coletivas.

#### Capital semente

**O que é:** investimento feito na fase inicial do negócio ou projeto, muitas vezes, ideias à espera de oportunidade para serem concretizadas. Busca altos retornos e tem disponibilidade para correr riscos mais altos do que em outras modalidades.

**Para que serve:** ajuda o empreendedor a dar os primeiros passos.

#### Doações

**O que é:** recurso doado por pessoas físicas ou jurídicas para determinada causa social. O principal foco são organizações sem fins lucrativos, e não negócios sociais, com a possibilidade ou não de desconto no Imposto de Renda (Pessoa Física ou Jurídica) do doador.

**Para que serve:** financia projetos sociais.



O INVESTIDOR PRECISA TER OS MESMOS VALORES QUE O SEU NEGÓCIO TEM. OS NEGÓCIOS SOCIAIS DEVEM TER UM TIPO DE CAPITAL QUE REALMENTE OS AJUDE A SEREM INSTALADOS. É IMPORTANTE ENCONTRAR UM INVESTIDOR QUE POSSA FALAR PELO MENOS UMA LINGUAGEM MAIS PRÓXIMA, QUE TENHA VALORES MAIS PRÓXIMOS, POR EXEMPLO, REDES DE INVESTIDORES ANJOS.

*Maria Cavalcanti,*  
ex-diretora de estratégia da AVINA, fundação latino-americana que trabalha para o desenvolvimento sustentável para o continente em alianças com lideranças sociais e empresariais.

OS MODELOS DE NEGÓCIOS QUE APOIAMOS SEGUEM DOIS CRITÉRIOS: O PRIMEIRO DELES É UM IMPACTO SOCIAL MUITO CLARO E O SEGUNDO É POSSUIR UM MODELO INTERESSANTE. ISSO SIGNIFICA TER UM MODELO ESCALÁVEL EM MÉDIO PRAZO.

*Renato Kiyama,*  
gerente da Aceleradora de Negócios Sociais da Artemisia.

## Quatro tipos de investidor



**Alavancador** – tem como foco potencializar a atuação de negócios sociais, muitas vezes startups. Entre esses investidores estão aceleradoras e incubadoras. Exemplo: CESAR, incubadora que apoia a criação de negócios no Nordeste com foco em novas tecnologias. Ela se associa a grandes empresas que atuam como aceleradores do negócio e, a partir do contato mais próximo com o mercado, consegue desenhar novos empreendimentos.



**Parceiro estratégico e visionário do negócio** – trata-se de uma parceria oficial em que o investidor tem uma participação ativa no negócio e o objetivo é o ganho conjunto de longo prazo. Exemplo: Grameen Danone Foods – estabelecida em 2006 entre o grupo Grameen e a multinacional francesa Danone, com a missão de “trazer saúde por meio de alimentos para o maior número possível de pessoas”. A Grameen Danone foi estruturada com quatro objetivos principais: oferecer um produto de valor nutricional elevado, gerar empregos, preservar o ambiente e ser economicamente viável. O modelo de produção é descentralizado, incluindo pequenas fábricas com tecnologia apropriada, mão de obra local e uma rede de fornecedores e distribuidores locais em um sistema de vendas porta a porta.



**Gerador de oportunidade** – em razão de suas redes de contato, oferece aos empreendedores acesso a crédito, mercado e determinados produtos, abrindo portas para o empreendimento crescer sustentavelmente. Exemplo: O New Ventures México é uma organização que visa promover o desenvolvimento econômico sustentável por meio do oferecimento de serviços estratégicos para empresas que respondam a desafios sociais e ambientais. Oferece assessoria e acesso a capital para novos negócios que buscam reduzir impacto ambiental e ampliar a sustentabilidade.



**Investidor em escala** – estimula o empreendedor a buscar recursos financeiros doando até a mesma quantia que ele arrecadar com outras fontes de recursos. Também conhecido como matching fund (contrapartida financeira). Exemplo: A Juntos.com.vc – plataforma de crowdfunding (doações coletivas pela internet) focada em empreendedorismo social – estabeleceu recentemente com um doador anônimo o matching funding para seus projetos apoiados. Por meio desse mecanismo, o fellow da Ashoka José Dias Campos, do CEPFS (Centro de Educação Popular e Formação Social) tinha como desafio atingir a meta de R\$ 6.336 de doações para a construção de duas cisternas no semiárido paraibano. Com o matching funding, 50% de tudo o que José Dias arrecadou foi acrescentado no montante final, o que possibilitou a obtenção de R\$ 10.138 e a construção do dobro de cisternas pelo empreendedor social.



**Descobertas e Aprendizagens 4**

**Empreendedorismo e  
Emancipação da Mulher**

A VERDADEIRA EMANCIPAÇÃO DA MULHER PARA QUE ELA POSSA EMPREENDER LIVREMENTE PRECEDE DE AÇÕES DE EDUCAÇÃO E MEIOS MATERIAIS PARA REALIZAR ESSAS MUDANÇAS. EDUCAÇÃO PARA QUE TENHAM NÃO APENAS CIÊNCIA DE SEUS DIREITOS, MAS APRENDEM A UTILIZAR AS FERRAMENTAS NECESSÁRIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL, E MEIOS COMO ACESSO A CRÉDITO, MICROCRÉDITO E ÀS ORGANIZAÇÕES QUE FOMENTEM O EMPREENDEDORISMO DA MULHER.

A questão do gênero no Brasil e no mundo é um dos assuntos mais importantes da atualidade. Não apenas pelo papel fundamental que a mulher desempenha nas suas famílias, mas pelo seu poder de transformar e derrubar barreiras. Dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), estabelecidos pelas Nações Unidas, pelo menos a metade está relacionada ao tema da mulher.

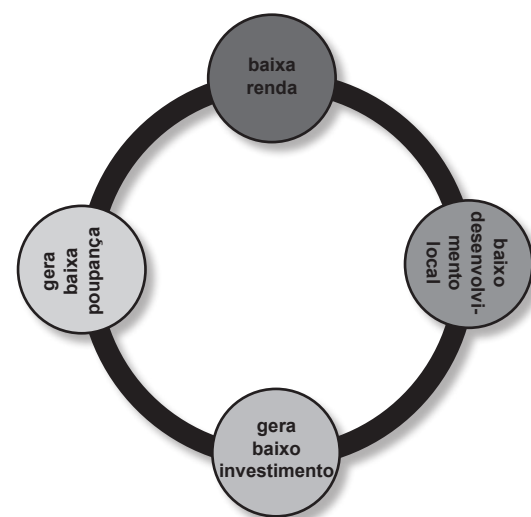
Para que sejam transformadoras de suas realidades, não bastam o reconhecimento de seu papel nem políticas assistencialistas: existem diversos fatores imprescindíveis para o seu fortalecimento, tais como os abordados a seguir.

### Crédito

Uma das formas de assegurar a mudança nas assimetrias de poder nos grupos sociais é por meio da garantia de acesso ao crédito. Sem condições materiais mínimas, é impossível empreender.

Alessandra França, fundadora do Banco Pérola, uma Oscip creditícia que oferece microcrédito a jovens de baixa renda, explica que a importância desse tipo de ação é, principalmente, inverter o círculo vicioso:

### vicioso para virtuoso



Para Alessandra, o microcrédito deve ser produtivo e orientado, ou seja, com uma metodologia de acompanhamento e orientação voltada à necessidade dos empreendedores. Segundo ela, é necessário aumentar a capacidade das mulheres de tomar decisões efetivas. Uma mulher que é economicamente independente de seu parceiro ou família pode ver uma maneira viável de se manter e de manter seus filhos.

### Números da desigualdade no mundo:

- 70% das pessoas que vivem em situação de pobreza são mulheres;
- As mulheres recebem 10% menos que o salário dos homens pelo mesmo trabalho;
- 75% das pessoas adultas analfabetas são mulheres.

Fonte: 2º Seminário Mapa de Soluções Inovadoras: Negócios Sociais e Inclusivos de Mulheres

Um exemplo de investimento financeiro é a atividade do Fundo Social ELAS, que tem o objetivo de promover e fortalecer o protagonismo de jovens mulheres, mobilizando e investindo recursos em suas iniciativas.

Mas garantir os direitos econômicos significa emancipar automaticamente as mulheres? Os direitos econômicos são uma necessidade, no mesmo grau, para todos? Nem sempre.



INDEPENDÊNCIA ECONÔMICA DAS MULHERES VAI ALÉM DO IMEDIATO. TEM INTERCONEXÕES MAIS PROFUNDAS COM AS POSSIBILIDADES DE EMPoderAMENTO DAS MULHERES, MAS NEM POR ISSO PODEMOS AFIRMAR QUE TODAS AS MULHERES COM INDEPENDÊNCIA ECONÔMICA SÃO EMANCIPADAS AUTOMATICAMENTE.

Amália Fischer,  
coordenadora-executiva do Fundo Social ELAS.

A independência feminina requer muito mais do que crédito. É necessário que a mulher tenha consciência de que pode ser agente de sua própria vida e, para tanto, é preciso educação e buscar a força, talvez, em outras mulheres que vivem na mesma situação. Ninguém emancipa ninguém, – portanto é preciso que haja o encontro entre a criação de oportunidades de trabalho e educação e a vontade de transformar realidades.

Para Amália Fischer, é interessante que projetos com maioria de mulheres façam parcerias com organizações feministas, buscando fortalecer seus direitos. “Primeiro, as mulheres se reconhecem como sujeitos de direitos e capazes e, posteriormente, estarão fortalecidas para buscar seus direitos econômicos.”

### A posição das mulheres no mundo

- Apenas 10% da riqueza mundial concentra-se nas mãos das mulheres.
- Elas são donas de apenas 1% dos meios de produção no mundo.
- Em suas mãos, continua o papel do cuidado dos outros no âmbito do privado e, nas mãos dos homens, persiste o papel da produção e da acumulação no âmbito do público.
- Programas de geração de renda que as organizações do setor social apoiam são majoritariamente ocupados por elas.
- As mulheres são as principais agentes de transformação social nas comunidades e predominam em empreendimentos com menos de dez sócios.
- Elas também são mais receptivas a condições muitas vezes rechaçadas por homens, como trabalhar sem pró-labore ou com retiradas mínimas.

Fonte: 2º Seminário Mapa de Soluções Inovadoras: Negócios Sociais e Inclusivos de Mulheres

### Educação

Aliado à possibilidade de oferta de crédito, o ensino tem papel fundamental. Sem educação e orientação, o crédito pode ser não aproveitado e a mulher perde a chance – talvez a única de sua vida – de mudar sua realidade.

A título de exemplo, o Banco

Pérola conta com duas estratégias de investimento social. A primeira, financeira, diz respeito aos recursos que viabilizam o empreendimento; a segunda, muito mais complexa, refere-se ao investimento na capacitação pessoal, que ajuda a formação do processo de tomada de decisões. Seu foco, vale lembrar, são os jovens.

O acesso à educação é essencial tanto para que os empreendedores se percebam como sujeitos de direitos quanto para que compreendam o contexto social, econômico e cultural em que vivem.

Nesse sentido, ações como a do Walmart são exemplares. No ano passado, o grupo lançou a “Iniciativa Global de Empoderamento Econômico da Mulher”, que irá utilizar a abrangência global da empresa e sua escala para ajudar a capacitar mulheres em sua vasta cadeia de suprimentos.

Foram estabelecidas cinco metas que deverão ser cumpridas até 2016:

1. Aumentar o abastecimento de fornecedoras mulheres donas de seus negócios. Ao longo dos próximos cinco anos, a empresa irá comprar US\$ 20 bilhões de fornecedoras nos EUA e dobrar o abastecimento de fornecedoras internacionalmente.
2. Empoderar as mulheres na agricultura e nas fábricas por meio de treinamentos, acesso ao mercado e oportunidade de carreira.
3. Empoderar mulheres por meio da formação profissional e educação. Programas reconhecidos de treinamento de varejo serão oferecidos a 200 mil mulheres em todo o mundo.
4. Aumentar a diversidade de gênero entre os principais fornecedores. A empresa vai trabalhar com os grandes fornecedores de mercadorias e de serviços com mais de US\$1 bilhão em vendas para estimular o aumento de mulheres e das minorias.
5. Fazer filantropia significativa para dar capacitação econômica às mulheres. O Walmart vai apoiar esses programas com mais de US\$ 100 milhões em doações. O financiamento virá da Fundação Walmart nos Estados Unidos e as doações serão feitas diretamente por meio da área internacional do Walmart.

Fonte: <http://www.walmartbrasil.com.br/sala-de-imprensa/institucional/walmart-lana-iniciativa-iniciativa-global-de-empoderamento-economico-da-mulher-56.html>

ESTAMOS INTENSIFICANDO OS NOSSOS ESFORÇOS PARA AJUDAR A EDUCAR, COMPRAR E ABRIR MERCADO PARA AS MULHERES DE TODO O MUNDO. QUEREMOS QUE AS MULHERES NOS VEJAM COMO UM VAREJISTA QUE É RELEVANTE PARA ELAS E SE PREOCUPA COM ELAS. QUEREMOS QUE SEJAM LÍDERES DE NOSSOS PRINCIPAIS FORNECEDORES E CLIENTES FIÉIS.

Mike Duke,  
CEO do Walmart.

Conheça os sete Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação.
3. Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres por meio das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero por intermédio de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

Fonte: [http://www.unifem.org.br/005/00502001.asp?ttCD\\_CHAVE=29254](http://www.unifem.org.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=29254)



**Descobertas e Aprendizagens 5**

**Nova Geração de  
Empreendedores**

O MELHOR CAMINHO PARA PROPICIAR O EMPODERAMENTO DOS JOVENS É DAR-LHES A OPORTUNIDADE DE CRIAR E LIDERAR SEUS PRÓPRIOS EMPREENDIMENTOS COM IMPACTO POSITIVO NAS SUAS COMUNIDADES.”  
ASHOKA

Atualmente, os jovens brasileiros com idade entre 15 e 35 anos representam aproximadamente 37% da população total, ou seja, 70 milhões<sup>4</sup> de pessoas. A alta taxa de jovens empreendedores e o potencial da juventude como promotor de uma nova economia aponta a importância de ações específicas para o grupo:

- ➔ 1 em cada 5 jovens manifesta disposição em participar de trabalhos sociais ou negócios voltados para suas comunidades.
- ➔ Do total de empreendedores brasileiros, 25% são jovens, o que coloca o país em 3º lugar no ranking mundial, só atrás de Irã (29%) e Jamaica (28%).
- ➔ 68% dos jovens empreendem por oportunidade e 32% por necessidade.

O alto índice de jovens empreendendo por oportunidade indica que esses candidatos a empreendedores ascenderam a um patamar qualitativo, estão identificando melhor nichos de atuação e refletindo mais sobre como empreender tanto na área rural quanto na urbana.

Porém o cenário atual para a juventude mostra que:

- Jovens não aprendem, durante sua formação básica escolar, as habilidades que precisarão para obter um emprego ou criar seu próprio empreendimento.
- O alto índice de desemprego ou subemprego mantém o ciclo da pobreza entre os jovens.
- A desigualdade de oportunidades e a situação econômica impedem o acesso à educação, comprometendo a capacidade de obter emprego digno ou acesso a financiamentos.

Para que a sociedade se desenvolva e prospere integralmente, é fundamental que haja a redistribuição de forças, a preparação de um terreno de amplas oportunidades e a inclusão dos jovens. Dentre as soluções relacionadas ao empreendedorismo juvenil estão:

- Projeção e execução de empreendimentos sustentáveis para resolver problemas, criar empregos e trazer prosperidade econômica para a comunidade. Trata-se de dar aos jovens a oportunidade e equipá-los com as competências adequadas.
- O ensino de habilidades empreendedoras a partir do esporte, da arte e da cultura para jovens favorece a construção de seus projetos de vida.
- Os negócios sociais e negócios inclusivos, em sua essência, também agem nesse sentido. E, para terem sucesso nessa empreitada, o empoderamento é palavra de ordem.

### Caminhos para o empoderamento

A melhor forma de estimular o empoderamento dos jovens é dar-lhes a oportunidade de criar e liderar seus próprios empreendimentos com impacto positivo nas suas comunidades.

O paradoxo do empoderamento é o fato de que as assimetrias de poder parecem concentrar-se em dois polos: o dos poderosos e o dos excluídos. Aparentemente, o empoderamento poderia parecer um processo pelo qual transformamos excluídos em poderosos ou então em excluídos “menos excluídos”. Há outra possibilidade?

Programas que visam fortalecer o protagonismo de jovens, mulheres, negros, dentre outros perfis socioeconomicamente desfavorecidos, muitas vezes são criticados por aqueles que são contra a suposta criação de “privilégios” para quem é marginalizado. É preciso entender o empoderamento, em sua concepção crítica, para além de benefícios efêmeros.

A partir da equidade de oportunidades, do apoio ao acesso plural e democrático aos bens culturais, ao trabalho e à educação, busca-se a mitigação dos abismos sociais para então viabilizar uma transformação da sociedade em que todos possam ser agentes da mudança e delas beneficiários. Uma sociedade na qual todos são responsáveis pela liberdade e pelas oportunidades dos outros.

O empoderamento é um processo que nada tem a ver com o “depósito” de poder em pessoas desprivilegiadas. Trata-se de uma construção colaborativa da autonomia dos marginalizados e excluídos por meio de sua inserção social e da disponibilização de ferramentas e oportunidades de desenvolvimento sociocultural e econômico.

De acordo com Rui Mesquita, da Fundação Kellogg, o investimento social privado – tanto no apoio não restituível (capital inicial não retornável para suas ações), como nos empréstimos – representa uma forma legítima de empoderamento da juventude, que passa a participar na sociedade com um diferencial de conquista de espaço e proatividade.

#### Uma palavra estranha, mas essencial

A palavra “empoderamento” é uma tradução do termo inglês empowerment. Ela ainda não é amplamente difundida no Brasil, mas é bastante utilizada nas ciências humanas. Seu sentido foi enriquecido a partir das concepções de educação do brasileiro Paulo Freire cujos escritos são conhecidos mundialmente. Empoderamento não é “dar poder”. É oferecer ferramentas para que os indivíduos possam exercer a liberdade conjuntamente, transformando a sociedade de modo a redistribuir as concentrações de poder, reduzir as assimetrias sociais e promover a liberdade e a diversidade cultural.

Com frequência os ora “empoderados” tornam-se líderes que multiplicam suas práticas ao compartilhar o que conquistaram e aprenderam. A prova mais cabal de que o empoderamento ocorreu é que seu fruto é uma corrente em que cada elo é um beneficiado e um agente de mudança.

A seguir veremos dois fatores-chave que possibilitam tais mudanças na sociedade.

#### Do protagonismo juvenil ao empreendedorismo social juvenil

Protagonismo juvenil significa, tecnicamente, o jovem participar como ator principal em ações que não dizem respeito apenas à sua vida privada, familiar e afetiva, mas a problemas relativos ao bem comum, na escola, na comunidade ou na sociedade mais ampla. Outro aspecto do protagonismo é a concepção do jovem como fonte de iniciativa, que é ação; como fonte de liberdade, que é opção; e como fonte de compromissos, que é responsabilidade.

O empreendedorismo social é o campo que concentra pessoas criativas com ideias inovadoras para a transformação social e, por isso mesmo, capazes de mudar a forma como a sociedade opera. Já o empreendedorismo social juvenil é a área que desenvolve essas habilidades e competências na juventude, para que os jovens possam estar mais preparados para transformar desafios em soluções.

Nesse campo, os jovens buscam provocar verdadeiras e significativas mudanças sociais a partir das suas inquietações e incômodos em relação às desigualdades nas comunidades em que vivem. Jovens que começam a empreender socialmente buscam construir um novo mundo, justo e solidário e, em muitos casos, procuram uma forma de sustentação financeira a partir desses empreendimentos.

A VERDADEIRA APRENDIZAGEM NÃO SE LIMITA À SALA DE AULA. ALUNOS E PROFESSORES DEVEM TER A CHANCE DE APLICAR O QUE FOI APRENDIDO.

Bill Drayton, Ashoka.

### Educação empreendedora

Pensar novas práticas pedagógicas dos educadores no cotidiano da sala de aula remete, necessariamente, à construção de pilares de uma educação empreendedora. Esses pilares auxiliam a construção de percursos formativos inovadores e a criação de novas metodologias para a formação integral. Investir em uma educação que estimule a participação, a cooperação, a criatividade e a inovação, desde a infância, pode contribuir para construir uma sociedade mais preparada para transformar desafios em soluções. Apesar da nossa crença no poder das pessoas de criar mudanças, ninguém pode fazer isso sozinho. A aprendizagem entre pares e o intercâmbio são fundamentais para melhorar as ideias e construir os pontos fortes existentes, em vez de reinventar a roda.

Exemplo disso tem-se no Geração MudaMundo (GMM) – uma plataforma de empreendedorismo social juvenil criada pela Ashoka para oferecer a adolescentes e jovens a oportunidade de atuar para transformar a realidade que os rodeia.

A plataforma possibilita conhecer e divulgar histórias de adolescentes e jovens que estão mudando o mundo e oferecer ferramentas para que educadores(as) sociais e profissionais da área de educação apoiem ideias e iniciativas de adolescentes e habilidades como agentes de transformação.

<sup>4</sup> Censo Demográfico IBGE (2010)

As atividades e oportunidades oferecidas apoiam jovens a desenvolver sua autonomia e construir seu jeito de mudar o mundo, pois: “Quando o conhecimento está incorporado ao contexto do mundo real, quando reduzimos as diferenças entre a escola e a vida, passamos por um processo de conscientização no qual percebemos que podemos ver, ser e provocar a mudança” (Bill Drayton).

No campo da educação básica, dados recentes do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 2011 mostram que o ensino público continua muito abaixo do adequado. Na escala de zero a dez, sendo que a média dos países desenvolvidos é 6, o Brasil quando muito chega a 5, que é o caso do ensino fundamental I (até o 5º ano). No ensino fundamental II (5º ao 9º ano) a média foi de 4,1. No ensino médio, que em tese deveria preparar jovens para ingressar na universidade ou no mercado de trabalho, a média brasileira é de lastimáveis 3,7.

Há muitas experiências inovadoras com o objetivo de suprir essa carência e oferecer aos jovens a possibilidade de ingressarem no mercado de trabalho mais preparados. Por exemplo, em 2000, foram criados os CEMPs (Centros de Ensino Médio e Profissionalizante) no Maranhão. Eles atuam com base em três eixos principais: prática empreendedora, o território do jovem como lugar de cidadania e a formação educativa voltada para o desenvolvimento local.

Para a educação básica, há exemplos de universidades que têm buscado aprimorar os processos educacionais a partir da educação empreendedora. É o caso do curso de especialização em Educação Empreendedora na Infância da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo. O objetivo é oferecer aos interessados oportunidade de diálogo crítico com a realidade vivenciada, culminando com a prática do aprender a pensar e empreender em propostas de ações interdisciplinares concretas, para a educação empreendedora da criança que frequenta espaços escolares e não escolares. Além disso, busca revisar as práticas educacionais da infância, de forma contínua, com aquisição de conhecimento atualizado dos processos desenvolvidos pelas diferentes áreas do conhecimento; elaborar projetos socioeducacionais na busca de consciência crítica e de

participação dos diferentes grupos para a educação da criança relativos à educação empreendedora.

Por fim, se, por um lado, muitas universidades ainda oferecem formações clássicas criadas há mais de séculos que muitas vezes não correspondem às necessidades de intervenção atual, por outro, novas universidades, institutos e programas nascem para atender aos dilemas contemporâneos frente ao descompasso gerado entre ciência e política. Eles promovem formação específica para atuar com mais equilíbrio entre pragmatismo e teorização, contemplando problemas emergentes na atualidade.

O Ceats, ligado à FIA (Fundação Instituto de Administração), por exemplo, somou esforços à Artemisia Negócios Sociais e ao Ipê – Instituto de Pesquisas Ecológicas para lançar um MBA em Gestão de Negócios Socioambientais, um curso essencialmente transdisciplinar e híbrido que congrega expertises de diversas áreas para desenvolver profissionais para a sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Além do empurrão dos investidores e da educação de base, para criar um futuro empreendedor social juvenil no Brasil de longo prazo e consolidado, é fundamental investir no ensino superior. Não apenas pelo acesso ao conhecimento propriamente dito, mas, principalmente, pela oportunidade de formar uma rede de contatos e encontrar colegas, professores, incubadoras e tecnologia para levar o empreendimento social adiante e com sucesso.

### Infraestrutura e meios

Ter uma infraestrutura de apoio na qual o jovem possa experimentar suas ideias e receber orientações de como proceder no caminho do empreendedorismo também é essencial. Nesse sentido, as incubadoras e as empresas juniores desempenham um papel primordial não só porque oferecem um espaço físico para esse empreendedor, mas porque possibilitam que ele tenha acesso a novas tecnologias e a uma gama de informações que ele jamais vislumbrou.

O Instituto Gênesis é um exemplo de incubadora voltada ao empreendedorismo. Trata-se de uma unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) que tem como

objetivo transferir conhecimento por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido. Funciona como um centro permanente de inovação que se preocupa em ser um ambiente de apoio e estímulo ao desenvolvimento de empreendimentos e empreendedores autossustentáveis.

Os jovens também são foco da Incubadora Popular de Empreendimentos Solidários (IPES), do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA). O objetivo é o fortalecimento de iniciativas de geração de trabalho e renda para a população de baixa renda que tenham como referência a economia solidária – para e com jovens de periferia. O IPES acolhe-os em sua infraestrutura física para o desenvolvimento de oficinas de qualificação técnica e gerencial, articula-os em redes que possibilitem a otimização de recursos e a redução de custos e apoia-os na busca de parcerias, divulgando suas ações e produtos, acelerando a consolidação desses empreendimentos surgidos a partir de grupos vulnerabilizados.

Outro movimento importante para os jovens é o crescente número de empresas juniores (EJs) no país. Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior, estima-se que hoje no Brasil existam aproximadamente 1.120 empresas do tipo e 27.800 empresários com uma média etária de 19 anos. A vantagem dessas organizações, além de formarem uma rede de contato com outros jovens empreendedores, é terem o apoio de alguma instituição de ensino superior (IES), especialmente de cursos como administração, economia e contabilidade. De acordo com o Censo de 2010 realizado pela Brasil Júnior, 86% dos empresários juniores estudam em IES públicas, sendo 50% em IES públicas federais e 36% em IES públicas estaduais.

A organização das empresas juniores também é um fato relevante hoje no país. Além da Brasil Júnior, existem as Federações que fomentam a troca de conhecimento entre as EJs associadas. A Fejesp (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo) é exemplo disso.

A Fejesp é uma instituição sem fins lucrativos, com fins educacionais e suprapartidária, confederada à Brasil Júnior, órgão nacional do Movimento Empresa Júnior no país, e apresenta

O PRIMEIRO PASSO PARA QUALQUER TRABALHO É O RECONHECIMENTO DO INDIVÍDUO, DO OLHAR DELE SOBRE ELE PRÓPRIO.

Solange Leite  
diretora do Instituto Aliança, associação sem fins lucrativos que busca promover a participação juvenil na implementação de uma ação de mudança.

recursos diferenciados para auxiliar universitários com potencial em seu desenvolvimento profissional por meio de uma EJ. Atualmente, é composta por 36 EJs totalizando mais de 1.500 universitários diretamente. As empresas juniores federadas estão em 11 das melhores universidades paulistas: Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), USP (Universidade de São Paulo), ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), FGV (Fundação Getúlio Vargas), Mackenzie, ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Unesp (Universidade Estadual Paulista), Insper e outras.

Injetar esse senso de responsabilidade nos jovens é um dos objetivos das EJs, que são cada vez mais comuns no país. Esse senso de “poder” – poder ganhar e perder clientes, poder dar retorno ou não para a empresa – também integra a lógica do empoderamento juvenil.

Assim sendo, não é somente com educação, crédito e infraestrutura que o jovem conseguirá dar uma guinada em sua própria vida e ser um efetivo transformador de sua realidade. É preciso que nele seja plantada a semente do empreendedorismo social, que ele aprenda desde cedo que suas ações terão consequências muito mais amplas do que a conquista de seu salário e o desenvolvimento da organização em que trabalha.



**Descobertas e Aprendizagens 6**  
**Infraestrutura e Redes**



NINGUÉM MUDA O MUNDO SOZINHO. A ESTRUTURAÇÃO DE UMA CADEIA DE INTEGRAÇÃO DE ATORES – EMPREENDEDORES, DESENVOLVEDORES, INVESTIDORES, CONSULTORES ETC. – É O MAIS EFICIENTE CAMINHO EM PROL DA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL.

### A Rede

Para que um negócio social saia do papel e prospere, é preciso muitas vezes que o empreendedor trabalhe em rede. Isso significa que se faz necessária uma interlocução e articulação de parcerias com outros atores da cadeia de valores: incubadoras, desenvolvedoras, aceleradoras, investidores e consultores, entre outros.

Essa rede de contatos é fundamental para que o negócio de fato floresça e gere o impacto social almejado, uma vez que proporciona os meios para que o empreendedor tenha acesso, por exemplo, a crédito financeiro, ao mercado e a determinados produtos ou canais de comercialização em que os negócios sociais e inclusivos têm a oportunidade de ser fornecedores.

### Os atores:

#### A – Desenvolvedoras: o que são, para que servem?

Desenvolvedoras são instituições que buscam apoiar organizações, micro e pequenas empresas a crescer por meio de um conjunto de serviços de impacto social. Seu principal objetivo é criar o cenário para o crescimento do negócio e apoiá-lo por um determinado período de tempo.

Entre elas estão as incubadoras, as aceleradoras e as incentivadoras de redes. Entre as formas de suporte mais utilizadas pelas desenvolvedoras estão palestras, cursos, treinamentos, consultorias estratégicas, fortalecimento da rede de contatos e suporte tecnológico.

**Incubadora:** local especialmente criado para abrigar empresas oferecendo uma estrutura desenhada para estimular, agilizar ou favorecer a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas. Para isso, oferece apoio gerencial e técnico (tais como serviços de recepção e secretaria, salas de reunião, internet, telefone etc.) e uma gama de serviços que propiciam oportunidades de negócios e parcerias. Geralmente estão dentro de universidades.

#### Exemplos:

*Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP)* - fundada dentro da estrutura do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), oferece apoio a cooperativas já formadas e que buscam inovação.

*The Hub* – comunidade global para empreendedores, prestadores de serviços, intraempreendedores, organizações e empresas que reconheçam seu papel como transformadores sociais ou promotores da mudança. Oferece programas, consultoria e espaços para que pessoas com ideias inovadoras possam realizar conexões, produzir, acessar e compartilhar conhecimento.

*Instituto Gênesis* – é uma unidade complementar da PUC-Rio e tem como objetivo transferir conhecimento por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido.

*CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife)* – é um centro privado de inovação que utiliza engenharia avançada em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para solucionar problemas complexos para empresas e indústrias de diversos setores.

**Aceleradoras:** são as instituições de conexão do empreendedor com investidores, que, além de oferecerem uma rede de mentores e de apoio na formação da equipe, formam a ponte do negócio com potenciais clientes.

#### Exemplos:

*Artemisia* – potencializa e capacita talentos e empreendedores para a geração de negócios de alto impacto social por meio de iniciativas nas áreas de educação, disseminação de conhecimento e aceleração de negócios sociais.

*NESsT* – é uma catalisadora de empresas sociais em mercados emergentes e no mundo inteiro. Promovem o acesso a capital e a mercados e dão treinamento.

**Desenvolvedoras incentivadoras de redes:** atuam em múltiplas frentes,

trabalhando em vários elos da cadeia – incubando, acelerando, investindo, formando redes, parcerias e vínculos com investidores, entre outros. Ajudam os empreendedores a se articularem com atores das diferentes etapas de desenvolvimento de seu negócio.

#### Exemplos:

*Ashoka* – organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais. A Ashoka possui uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos no mundo inteiro. Seu trabalho é ajudar a construir sociedades em que cada um tenha liberdade, confiança e as habilidades para transformar desafios em soluções.

*Aliança Empreendedora* – incentiva microempreendedores e grupos produtivos de baixa renda a criar e ampliar seus negócios para que gerem inclusão, empregos e desenvolvimento em suas comunidades.

*Endeavor* – organização que visa promover um ambiente de fortalecimento da cultura empreendedora por meio da mobilização de organizações públicas e privadas e do compartilhamento do conhecimento prático e exemplos de sua rede.

*Fundação Avina* – fomenta a criação de alianças entre líderes do setor social e empresários com o apoio de outras

instituições internacionais. A Avina trabalha em quase todo o continente, por meio da implementação de estratégias tanto nacionais quanto regionais.

*New Ventures México* – estabelece conexões com várias organizações na cadeia do negócio: as que selecionam e as que fornecem fundos de investimento, entre outras.

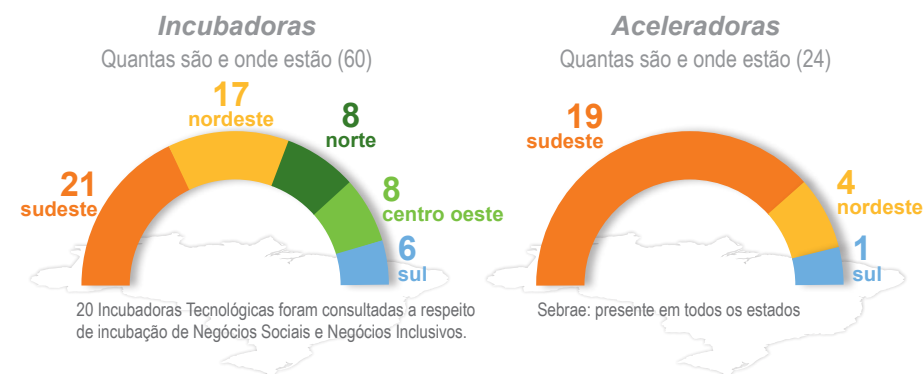
*ANDE Polo Brasil* – rede internacional de organizações que apoiam pequenas empresas em crescimento em 150 mercados emergentes. O ANDE Polo Brasil articula as organizações-membros no país para gerar e disseminar conhecimento sobre negócios sociais/inclusivos, oferecer espaços de networking e troca com outros atores do ecossistema de empreendedorismo, criando pontes internacionais.

### B – Investidores

São os alavancadores do negócio na medida em que viabilizam sua existência economicamente. Oferecem recursos, empréstimos ou investem na participação em negócios que tenham retorno financeiro ou não, mas que causem impacto socioambiental.

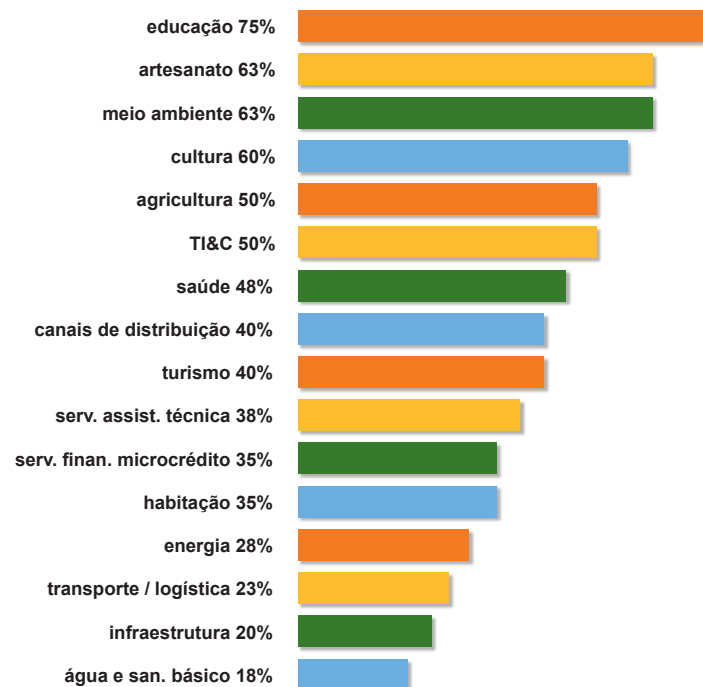
As formas mais comuns de se investir são por meio de doações (investimento a fundo não restituível), participações (capital semente e venture capital) ou empréstimos.

## Desenvolvedores no Brasil



**Desenvolvedores**

Setores em que atuam as empresas e organizações que apoiam



Resposta múltipla  
Índice de multiplicidade de respostas: 6,85  
Base: 40 entrevistas / 274 menções

**Financiadores:** disponibilizam o dinheiro necessário para que o empreendimento alcance seu fim.

Exemplos:

**Potencia Ventures** – oferece capital financeiro e intelectual para o desenvolvimento de ecossistemas de negócios em mercados emergentes, cujos produtos e serviços contribuem para reduzir a pobreza no mundo.

**Vox Capital** – fundo de capital empreendedor que investe em empresas inovadoras e de alto potencial que servem pessoas de baixa renda, cujas atividades contribuem para o fim da pobreza.

**Fundo Social ELAS** – único fundo brasileiro de investimento social voltado exclusivamente para a promoção do protagonismo feminino entre o público jovem e adulto.

**Agências de microcrédito:** emprestam pequenas quantias de capital com taxas de juros muito reduzidas. O objetivo é dar acesso ao crédito da população socioeconomicamente excluída.

Exemplos:

**Banco Pérola** – objetivo do Banco Pérola é o desenvolvimento social, dando acesso a crédito a jovens empreendedores,

que não conseguiriam empréstimo, devido à exigência de condições e de garantias dos bancos tradicionais.

**Acreditar** – concede microcrédito para jovens empreendedores iniciantes e grupos de mulheres, onde predominam as comerciantes.

**Organizações multilaterais:** são entidades criadas pelas principais nações do mundo com o objetivo de trabalhar em comum para o pleno desenvolvimento das diferentes áreas da atividade humana: política, economia, saúde, segurança, entre outras.

Exemplos:

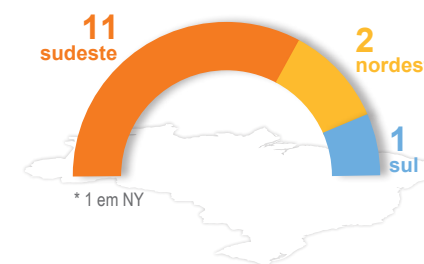
**BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento)** – é a principal fonte de financiamento para projetos de desenvolvimento e redução da pobreza na América Latina.

**Banco Mundial** – oferece recursos e conselhos para o desenvolvimento de negócios sociais que impactem no fim da pobreza no Brasil e no mundo.

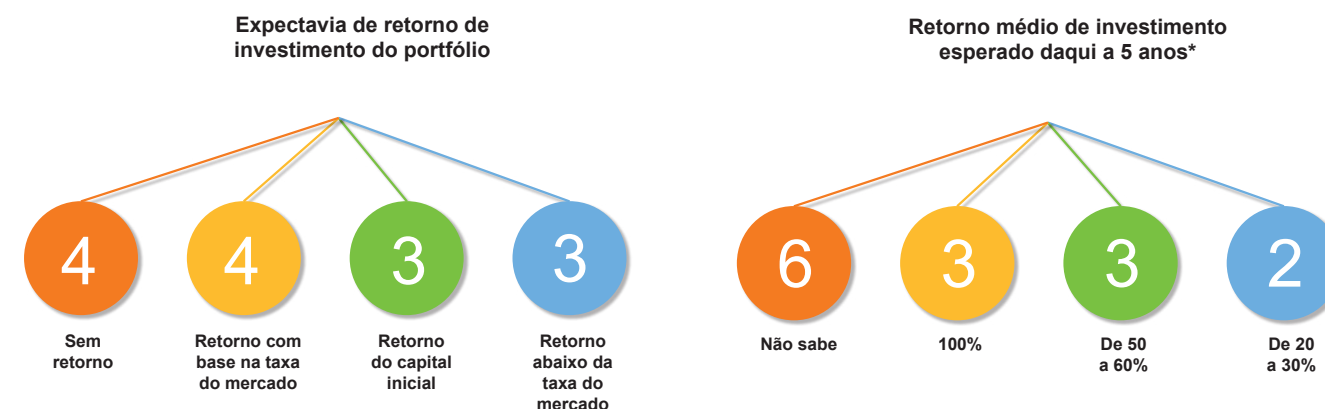
**Investidores no Brasil**

**Investidores**

Quantos são e onde estão (15\*)



**Expectativas de retorno**



Em números absolutos (base baixa - 14 casos)  
\* Pergunta aberta, sem faixas pré-determinadas

**C – Fundações, institutos, organizações sociais e negócios sociais integradores**

São organizações que não almejam o lucro, mas causar um impacto social relevante e que mude a realidade do grupo de pessoas beneficiadas por essas ações. Destinam parte de seus investimentos e iniciativas ao estímulo de outras cadeias produtivas de impacto social, sendo assim organizações “meio” ou “integradoras”.

Exemplos:

**Solidarium** – conduz uma plataforma de e-commerce para artesãos de todo o Brasil. É uma startup que já recebeu mentoria do Unreasonable Institute e busca ir além do mercado online de vendas para o consumidor final.

**Rede Asta** – é um negócio social que promove redes e trabalha para transformar a vida de artesãos de todo o país. Promove, para tanto, a inclusão da mulher no setor produtivo e transforma grupos comunitários em negócios sustentáveis.

**Tekoha** – atua como canal de comercialização de produtos artesanais criando uma rede de comunidades empreendedoras, cujos negócios têm potencial de mercado.

**D – Consultorias especializadas**

São empresas e pessoas jurídicas que prestam serviços de gestão, contabilidade, comunicação e advocacia, entre outros. Muitas delas realizam um trabalho pro bono. Essa atividade é gratuita e voluntária e não se confunde com o voluntariado. O trabalho pro bono é exercido com caráter e competências profissionais.

Vale destacar que a advocacia pro bono também difere da assistência jurídica pública e gratuita, esta exercida pela Defensoria Pública e de competência do Estado.

Fonte: <http://www.probono.org.br/advocacia-pro-bono>

Outras empresas possuem um departamento específico sobre o Terceiro Setor e se especializam em serviços de consultoria para esse público.

Exemplo:

**Escritório jurídico Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados** que possui um Departamento de Direito do Terceiro Setor.



**Descobertas e Aprendizagens 7**

**Desafios e Oportunidades  
na Consolidação de  
Negócios Sociais**

A MELHOR MANEIRA DE MUDAR O MUNDO É AUMENTAR DE MANEIRA SIGNIFICATIVA A QUANTIDADE DE PESSOAS COM HABILIDADES, EMPATIA E CONFIANÇA PARA LIDERAR AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS. BILL DRAYTON, CEO E FUNDADOR DA ASHOKA

Poucas áreas da administração ganharam tanta repercussão e interesse nos últimos anos quanto empreendedorismo e inovação. O crescimento do interesse no assunto acompanha proporcionalmente as dúvidas sobre o real significado da atividade empreendedora, sobretudo na discussão de dilemas típicos que acontecem no mundo empreendedor que as escolas não estão ainda preparadas para responder.

Os sinais de desequilíbrio econômico vividos mundialmente são visíveis e deixam claro que há urgência em buscar novos caminhos. A partir disso, em 2002, a ONU (Organização das Nações Unidas) apontou o empreendedorismo como uma das saídas para a miséria no mundo.

Em resposta a isso, surgem as organizações que visam solucionar problemas sociais a partir de mecanismos de mercado. Esses modelos sociais de desenvolvimento econômico (negócios sociais) têm sido tratados como uma oportunidade de estratégia alternativa aos modelos comerciais convencionais.

Grande parte de suas raízes está atrelada a:

1. Empreendedores e lideranças sociais que identificam a possibilidade de ganhar autonomia financeira em sua intervenção social.
2. Empreendedores de negócios e executivos que, realizados financeiramente em seus negócios tradicionais, querem aplicar seus talentos para criar modelos de negócios mais incisivos, justos e solidários combinando lucro e impacto social.
3. Empresas interessadas em desenvolver negócios com a base da pirâmide.
4. Investidores de risco que buscam nichos inovadores de investimento com lucro em negócios que gerem impacto social ou ambiental positivos.
5. Empreendedores da nova geração que, insatisfeitos com as limitações dos modelos tradicionais que separam o “fazer o bem” do “ganhar dinheiro”, criam modelos híbridos.

Compactados entre dois setores da economia – o Segundo, das empresas privadas, e o Terceiro, das organizações sociais sem fins lucrativos –, os negócios sociais buscam o melhor de cada setor para promover um mundo mais sustentável, mas também podem encontrar desafios em dobro. Enfrentam tanto as dificuldades de empreendimentos privados, como os obstáculos comuns às organizações sociais.

As causas da mortalidade de uma empresa tradicional, por exemplo, são incorporadas pelo negócio social. De acordo com levantamento do Sebrae de 2010, os principais motivos que levam o empresário a fechar as portas são:

- comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- falta de planejamento;
- gestão deficiente;
- insuficiência de políticas de apoio;
- flutuações na conjuntura econômica;
- problemas pessoais dos proprietários.

Somam-se a essa lista os bem conhecidos desafios do Terceiro Setor, como a falta de políticas públicas – nem sequer as isenções fiscais que já existem incidem nos negócios sociais – e a volatilidade de recursos – com a mudança de dirigentes, tanto em empresas patrocinadoras como no setor público, muitas vezes quebra-se o elo de apoio e parceria, o que afeta diretamente a sustentabilidade dos negócios sociais. Sendo um campo em pleno desenvolvimento, destacam-se ainda desafios e soluções próprios desse tipo de empreendimento, como os elencados a seguir.

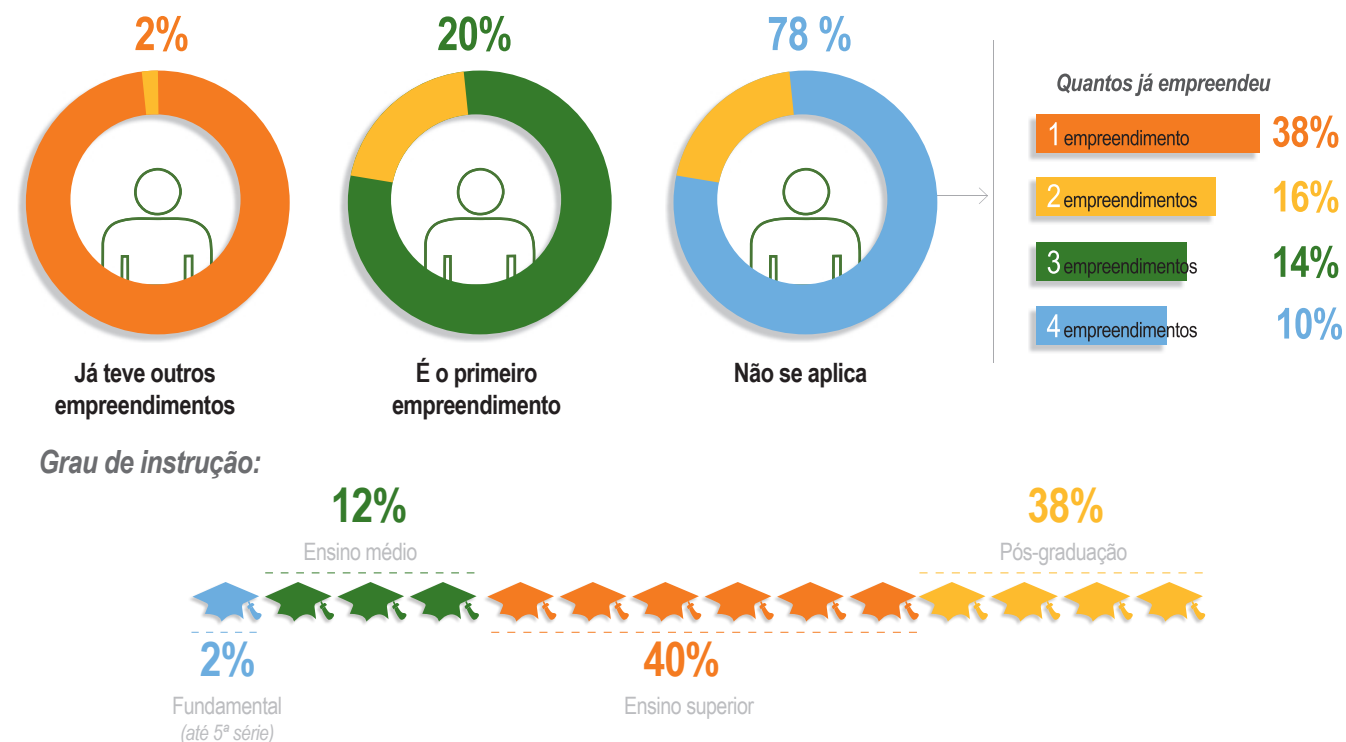
#### Sustentabilidade financeira

O ponto mais crítico para a consolidação da maioria dos negócios sociais é sua sustentabilidade financeira. É comum que esses empreendimentos demorem mais tempo do que empresas tradicionais para alcançar seu ponto de equilíbrio.

Um dos motivos está no fato de que desenvolvem mercados desconhecidos

## Os fundadores já empreenderam antes e possuem alto grau de instrução

O quanto o fundador é empreendedor e seu grau de instrução



Não sabe dizer: 4%  
Não se aplica: 4%

Fonte: Primeiro Mapeamento Brasileiro de Negócios Sociais / Negócios Inclusivos, Aspen Network of Development Entrepreneurs, Fundação Avina, Plano CDE e Potencia Ventures, 2011.

– novos produtos, serviços, processos ou públicos –, sobre os quais existem poucas referências. Outra razão é a indefinição de questões essenciais, como a distribuição ou não de lucro.

A sustentabilidade financeira esbarra também em fatores culturais. Quando o empreendedor tem um objetivo social claro, mas não possui um plano de negócio, sua tendência é fazer primeiro a dívida – para atingir rapidamente o impacto social – e, depois, correr atrás de um investidor que financie a sua ideia. Ocorre que, muitas vezes, esse empreendedor pode não encontrar alguém disposto a financiá-lo. A ideia, apesar de boa, cai no limbo.

#### O papel de uma educação empreendedora

A educação é um dos motores para que o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico e social deslanchem. Considerada uma saída para o desenvolvimento comunitário nesses aspectos, a educação empreendedora busca despertar valores empreendedores

em crianças, jovens e adultos como forma de promover o desenvolvimento e reduzir a exclusão social.

No caso dos negócios sociais, ela é fundamental tanto no sentido de formar empreendedores capazes de transformar o negócio em um empreendimento autossuficiente quanto de moldar o olhar na incansável busca de inovação social.

Para Caroline Appel, gestora de projetos da Aliança Empreendedora, e Leila Novak, coordenadora da Rede Papel Solidário, a educação para o empreendedorismo e a escolarização é a ponte que alia o conhecimento técnico ao espírito empreendedor.

Elas afirmam que a educação deve ser o maior e melhor investimento em qualquer política pública. Adequar o currículo educacional, inserindo a cadeia do empreendedorismo, é a certeza de uma sociedade mais bem preparada para a realidade – presente e futura.

Um exemplo de negócio social de cunho educacional é a Gastromotiva. A partir de sua experiência pessoal, David Hertz criou uma metodologia educacional

MUITAS ORGANIZAÇÕES, AO CRESCEREM, SE VEEM OBRIGADAS A SE DIVIDIREM EM DUAS: UMA SEM FINS LUCRATIVOS, QUE CUIDA DE TREINAMENTO, POR EXEMPLO, E OUTRA COM FINS LUCRATIVOS, VOLTADA À PARTE COMERCIAL. ISSO PORQUE ELAS NÃO SABEM COMO COMPATIBILIZAR LUCRO E IMPACTO SOCIAL, O QUE NÃO É EFICIENTE, NA MEDIDA EM QUE DOBRAM OS CUSTOS. O DESAFIO É SUPERAR ESSE FORMATO, JÁ QUE OS NEGÓCIOS SOCIAIS TÊM O PAPEL CRUCIAL DE AJUDAR O GOVERNO E AS DEMAIS EMPRESAS A ALCANÇAREM AS CLASSES MAIS BAIXAS.

Vivianne Naigeborin  
consultora estratégica da Potencia Ventures.

capaz de unir a formação cidadã e a inserção no mercado de trabalho para jovens ao mesmo tempo. A Gastromotiva, organização fundada por ele em 2006 para implementar essa ideia, apoia jovens de baixa renda de 18 a 35 anos a ganharem confiança, desenvolver seu potencial e explorar sua criatividade, além de fazer a inserção no mercado de trabalho formal ou apoiá-los em seus empreendimentos. Esse conjunto de estratégias é capaz de oferecer aos jovens oportunidades seguras para explorar seu potencial criativo e mudar o futuro de suas famílias e comunidades.

### Profissionalização

Outro grande desafio é a dificuldade de encontrar profissionais que entendam que os negócios sociais, em boa parte, devem ter a eficiência de administração de uma empresa comum.

É preciso encontrar um equilíbrio no aparente paradoxo de “enxugar custos com a equipe” versus “preparar os profissionais da melhor forma possível”.

A gestão dos talentos que já atuam nesse segmento é outro desafio relevante, aponta Liziane Dranka Silva Brito, fundadora da Relab - Laboratório de Transformação, uma vez que muitos bons profissionais acabam abandonando essa área por falta de incentivo para permanecer.

As motivações das pessoas que buscam entrar nesse setor estão ligadas à causa e ao desafio de “mudar o mundo”, mas com pouco apoio de gestão e a falta de estabilidade, o mundo corporativo tradicional acaba se tornando mais atraente.

Quatro impasses na gestão de talentos

- Salários não compatíveis com a média do mercado tradicional.
- Falta de suporte e benefícios oferecidos aos profissionais da área.
- Falta de acadêmicos qualificados para fazer pesquisas, orientar novos pesquisadores sobre o tema e formar profissionais.
- Ausência de profissionais especializados em gestão de pessoas nos negócios sociais.

Além disso, segundo ela, há três pontos a serem trabalhados para aumentar a quantidade de bons profissionais na área de negócios sociais e inclusivos: a falta de experiência dos profissionais na área, a formação acadêmica, que raramente traz elementos relevantes para esse setor, e a visão de quais as competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) e outros requisitos são necessários para desenvolver um trabalho excelente na área.

### Marco regulatório e legislação

Negócios sociais ou inclusivos representam um modelo inovador de empreendedorismo: integram fatores sociais e ambientais ao core da atividade econômica. Ao mesmo tempo em que geram transformação social, têm a possibilidade de gerar lucro, que é o fator atrativo a investidores.

Nesse sentido, o avanço na regulamentação é necessário para evitar problemas como concorrência desleal, burocracia e oneração excessiva de tributos, entre outros.

Por ser uma iniciativa recente, não há legislação específica para esse tipo de atividade no Brasil. Para suprir essa lacuna, utilizam-se modelos jurídicos já existentes, nem sempre adequados à situação.

### Exemplos de regulamentação

*Reino Unido*  
*Denominadas Community Interest Companies (CIC), apresentam natureza jurídica de sociedades limitadas comuns, mas com peculiaridades que visam a*

*garantir que estejam atuando em favor do benefício comum.*

*As empresas sociais não podem usufruir de vantagens fiscais concedidas para entidades beneficentes, mas podem usufruir dos mesmos benefícios fiscais disponíveis para outros tipos societários. Além da credibilidade para investimentos, a legitimização e regulamentação das CIC prevê o alcance de novos incentivos.*

### Estados Unidos

*As L3C (low-profit limited liability company) são uma variação das companhias de responsabilidade limitada projetadas para tirar vantagem de ambas as fontes de capital – sem fins lucrativos e com fins lucrativos.*

*As empresas buscam gerar lucro, mas possuem uma missão social como seu principal objetivo. São tributadas como uma empresa limitada comum, não apresentando isenções ou deduções fiscais, mas podem receber recursos incentivados de investidores e fundações.*

Fonte: Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados e site <http://www.citmedialaw.org/legal-guide/low-profit-limited-liability-company>

### Gestão

A importância de não sobrepor o impacto social ao pragmatismo do plano de negócios é o principal desafio da gestão dos empreendimentos sociais. Esse novo campo exige um balanceamento entre a geração de receita e o objetivo de transformação.

Considerando que a estrutura organizacional dos negócios sociais é basicamente igual à das empresas tradicionais, pode-se pensar que o negócio social deve funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro empreendimento lucrativo.

Contudo, como o objetivo final de um negócio social é a maximização do benefício social e não a renda financeira do seu empreendedor, a forma de gerir esse negócio não é a mesma. E o problema ocorre quando o empreendedor não busca a sustentabilidade financeira, comprometendo, assim, a perenidade de seu negócio.

Uma característica muito comum nos empreendedores, que pode se tornar uma fraqueza ou fortaleza, é que eles costumam ser multifacetados e multitarefas. No entanto, o modo como essas capacidades são exploradas é um ponto que deve ser trabalhado

pelo empreendedor. Um computador pode desempenhar milhares de tarefas. Coloque-o para desempenhá-las simultaneamente e você terá o computador mais lento e ineficiente que já viu. Isso se o mais provável não acontecer: uma pane geral. O fato de começar fazendo tudo dentro do negócio não significa que deva continuar fazendo no médio ou longo prazo. A falta de informação, assessoria, profissionais com perfil e formação técnica faz com que muitos empreendedores naturalizem um comportamento multitarefas. Não raro é ele quem idealiza, quem planeja, quem administra e quem executa. Se ele não sedimentar a sua ideia e estabelecer um plano de negócios antes de continuar escalando e/ou inovando, não vai sair do lugar.

Sugestões para uma governança transparente:

- Estimular a ampla participação das pessoas da comunidade beneficiada.
- Promover o relacionamento transparente com investidores e comunidade.
- Adotar sistemas internos de controle que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os impactos sociais gerados.
- Zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo Conselho.
- A remuneração total da equipe técnica pode estar estruturada de forma vinculada aos resultados, com metas em curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor para as comunidades e causas onde a organização atua, e à sustentabilidade organizacional.

Fontes: Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados

### Crescimento

A validade de um negócio social diante de investidores e da sociedade se dá quando essa ideia é replicada e escalada com garantia de qualidade de impacto social. E, ainda, quando consegue, simultaneamente, gerar impacto social e lucro.

Isso acontece de duas formas: pela expansão do negócio a partir de uma estrutura própria ou pela reprodução do modelo para outros parceiros, sócios ou franqueados.

Assim, um exemplo prático é a adoção da tática de venda do produto para organizações que já têm grandes redes de distribuição estabelecidas. O Walmart, por

exemplo, compra produtos de artesanato da Solidarium – negócio social – para venda nas suas lojas e pela internet.

Outro caminho é a distribuição dos produtos ou serviços por órgãos do governo à população na área de saúde e de educação. Alguns ainda optam por desenvolver seu próprio canal de distribuição para ampliar sua rede e cumprir sua missão.

Essas estratégias podem ajudar não só a aumentar o número de produtos vendidos, mas também a ampliar a abrangência geográfica de atuação, dependendo do cliente escolhido.

Quatro estratégias de crescimento e escalabilidade

- Replicar serviços, processos ou produtos.
- Construir parcerias entre organizações, com produtos ou estratégias de distribuição complementares.
- Estruturar franquias sociais.
- Investir na fusão entre negócios com vistas para o impacto social.

### Transplante de métodos

Para lidar com os desafios de implementar novos modelos econômicos, muitos empreendedores recorrem a experiências sistematizadas de outros setores, com a reprodução de métodos tradicionais do mundo corporativo, principalmente pela dificuldade de encontrar informações, especialistas e gestores que tragam experiências de gestão em negócios sociais e inclusivos. O problema nesse ponto é forma de apropriação e adaptação dos métodos.

De acordo com Liziane Dranka Silva Brito, fundadora da empresa ReLab - Laboratório de Transformação, a adaptação é necessária principalmente porque o setor social apresenta influências distintas sobre a sua gestão, como múltiplos stakeholders com expectativas e interesses iniciais que precisam ser alinhados constantemente, questões legais dependendo do formato jurídico adotado (associação, cooperativa, negócio privado etc.) e principalmente o fato de não ter um único foco estratégico, como é a maximização dos lucros para a maioria das empresas tradicionais.

O fim social, contudo, pode aumentar significativamente a complexidade do processo de gestão da inovação se não

for adaptado e planejado adequadamente. Segundo Liziane, modelos que não respeitem a cultura organizacional, sem considerar os impactos na atuação de base, acabam sendo abandonados para privilegiar o alcance do impacto que a organização deseja.

As perdas por conta da implementação inadequada de uma ferramenta de gestão podem ser enormes. Essa execução pode influenciar negativamente a motivação específica dos responsáveis, causar uma incorporação inadequada das ferramentas e métodos de gestão pela equipe, provocar investimento de tempo no desenvolvimento e implementação de algo que não será utilizado, ou ainda culminar em um impacto que deixou de ser gerado por essa perda de tempo.

Em um contexto comum de escassez de recursos e alto nível de cobrança pelo investimento mais eficiente possível dos recursos, de preferência aplicado diretamente na base, seja por financiadores, seja por princípios, os negócios sociais e inclusivos sentem a mesma pressão por redução de custos que os negócios tradicionais, ou até mais, e ainda somam o adicional da consciência e engajamento ideológico das pessoas envolvidas, que pode se tornar um fardo quando não se consegue gerar uma boa escala de impacto social com as suas ações.

Dessa maneira, disciplina ao calcular retorno financeiro com alguma forma de mensurar o valor social agregado é fundamental. Para muitas vertentes, os negócios sociais não devem entender o lucro como meta principal. Nesses casos seu crescimento é importante porque viabiliza maior impacto social.

Nesse sentido, deve-se sempre pensar no alinhamento de valores e missão entre o negócio “pioneiro” e os “parceiros” (no sentido mais amplo da palavra), para que o compromisso com o impacto social não seja deixado do lado.

Outro fator importante é a dinâmica entre customização e padronização, que tem um equilíbrio diferente em cada caso. Qualquer negócio precisa pensar na relevância do seu produto ou serviço quando pretende entrar em um novo mercado.

Um negócio social precisa pensar também no contexto socioeconômico para decidir quando e como levar seu produto, serviço ou operação para um local diferente.

UMA EMPRESA APLICA UM PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA SE MANTER COMPETITIVA, GERAR MELHORIAS CONTÍNUAS EM SEUS PROCESSOS PARA GANHAR PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E GERAR MAIS LUCROS. UM NEGÓCIO SOCIAL OU INCLUSIVO O FAZ COM ESSES OBJETIVOS E COM O ADICIONAL – IGUALMENTE IMPORTANTE – DE AMPLIAR O IMPACTO DIRETO DE SEU PRODUTO OU SERVIÇO SOBRE O BEM-ESTAR DO PÚBLICO-ALVO. ESSE OBJETIVO ADICIONAL PODE AUMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE A COMPLEXIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO SE ELE NÃO FOR PLANEJADO, DEIXANDO EXPLÍCITOS SEUS PROPÓSITOS, O ALINHAMENTO E A FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA.

Liziane Dranka Silva Brito,  
fundadora da empresa ReLab - Laboratório de Transformação

### Indicadores

A falta de indicadores que meçam o impacto social de forma sólida e significativa na comunidade ou no grupo beneficiado é um dos principais obstáculos para que os negócios sociais consigam financiamento.

Alguns acreditam que o crescimento é parte do negócio e que a sua subsistência deve ser garantida na receita e não no lucro, uma vez que se espera que esse novo modelo de negócio não tenha lucro. Outros, por sua vez, acreditam que o reinvestimento deva sair do lucro para que o negócio cresça.

Como estratégias de reduzir a tensão, uma das alternativas propostas é aprimorar os indicadores sociais de maneira a maximizar o valor social.

Já existem ferramentas de avaliação que estão sendo utilizadas em empreendimentos sociais. Uma delas é o SROI (*social return on investment* – ou retorno social do investimento). Tal método difere dos mais tradicionais porque propõe a monetização dos resultados sociais, permitindo assim a comparação entre projetos de maneira clara. O cálculo do SROI mede o valor dos benefícios em relação ao custo incorrido para obtê-los. Trata-se, portanto, da razão entre o valor presente líquido dos benefícios econômicos e sociais, traduzidos em termos monetários, e o valor presente líquido dos investimentos realizados.

De criação recente, o standard mais expoente no momento é o IRIS (Impact Reporting and Investment Standards – Relatório de Impacto e Padrões de Investimento, em tradução livre), um conjunto de métricas padronizadas que podem ser usadas para descrever e avaliar o desempenho social, ambiental e financeiro de uma organização.

Construído com base na taxonomia e no relatório padrão do IRIS, o GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) é uma agência de rating sem fins lucrativos que fornece aos investidores métricas comparáveis para a emergente classe de investimento de impacto.

Como é comum em um mercado em plena construção, há ainda controvérsias acerca desses indicadores de impacto, mas os métodos, sob aprimoramento contínuo, têm sido adotados especialmente por fundos de *social venture capital* e de *venture philanthropy*. Eles podem ser ferramentas úteis de gestão para realizar projeções, mensurar gastos, acompanhar e comparar resultados e como ferramenta competitiva de accountability para investidores externos, ressaltando a criação de valor.

Fontes: Painel “Unindo o Dividido: Evolução dos Negócios Sociais no Brasil”, parte da conferência SVC/SE (Social Venture Capital/Social Enterprise Conference), site <http://iris.thegiin.org/> e [giirs.org](http://giirs.org) e GIIRS Progress Report 2011.

### Soluções para empreender mais e melhor

- Maior articulação entre o governo, empresas e as instituições do Setor 2,5 para geração de políticas públicas específicas.
- Investimento em capacitação e educação específica para empreendedores.
- Estruturação e fomento a fundos de financiamento para negócios sociais.
- Compartilhamento de desafios e oportunidades entre os atores envolvidos.

GLOSSÁRIO<sup>5</sup>

**Aceleradora** – Organização privada que visa lucro e que tem como objetivo facilitar e acelerar o amadurecimento e a consolidação de startups. Além de oferecer mentoring e networking, pode fazer aporte financeiro também.

**Base da pirâmide** – (1) Camadas mais desfavorecidas economicamente da população. (2) Nicho de desenvolvimento de oportunidades de trabalho, desenvolvimento profissional e criação de novos produtos e serviços por e para essas camadas menos favorecidas.

**Desenvolvedora** – Organização que oferece diversos tipos de serviço, principalmente treinamento e consultoria, com foco em micro e pequenas empresas, criando um ambiente propício para o nascimento e desenvolvimento dos negócios sociais.

**Educação empreendedora** – Visa aumentar a capacidade das pessoas de querer empreender a partir de orientação nas próprias escolas. Ensinamentos que estimulam a participação, a cooperação, a criatividade e a inovação.

**Empoderamento** – Processo que visa oferecer ferramentas para promover independência econômica, acesso à informação e a direitos que possibilitem liberdade de escolha e desenvolvimento do potencial de atuação transformadora. É uma ação coletiva de libertação mútua que depende tanto da consciência de quem abre mão de privilégios nocivos à coletividade, assim como da consciência de que todos podem transformar a realidade.

**Empreendedor social** – Empreendedores sociais são pessoas que, com seus trabalhos e ideias, trazem soluções promissoras para os problemas da sociedade. São agentes de mudança; inovadores que perturbam o status quo e transformam nosso mundo. Os empreendedores são ambiciosos, acreditam em uma missão, são estratégicos, versáteis e perseguem resultados.

**Empreendedorismo social** – Empreendedorismo com foco na busca de soluções para problemas sociais seculares e contemporâneos, visando gerar melhores condições de vida e de trabalho para pessoas em situação de risco social, além de gerar capital social, inclusão e emancipação social.

**Fundação** – Instituição privada ou do Estado que é fundada na constituição de um patrimônio, buscando determinado fim em benefício da coletividade, sem fins lucrativos.

**Gestão de talentos** – Para atrair e reter bons profissionais para atuar no setor, os negócios sociais devem oferecer estabilidade profissional, salários compatíveis com os de mercado e oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

**Impacto social** – Toda e qualquer ação que contribua para a melhoria das condições de vida de uma comunidade.

**Incubadora** – Instituição, geralmente ligada a universidades, que auxilia no desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes e em início de operação, agilizando o seu processo de inovação tecnológica. Oferece suporte técnico, gerencial e de formação complementar ao empreendedor, além de espaço físico próprio. É uma desenvolvedora que apoia negócios em seus estágios iniciais.

**Investimento social** – Repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.

**Marco regulatório** – Conjunto de leis e diretrizes que regulam o funcionamento dos setores nos quais agentes privados prestam serviços de utilidade pública. Por se tratar de um modelo em construção no Brasil, ainda não existe legislação específica para negócios sociais. As iniciativas são estruturadas sobre modelos jurídicos já existentes aplicados ao Segundo Setor.

**Microcrédito** – Modalidade de crédito que tem como objetivo facilitar o acesso a recursos financeiros por parte de pequenos empreendedores. Empréstimo de quantias pequenas a juros mais baixos para a população na base da pirâmide social.

**Negócio social** – Empreendimento cujo objetivo é gerar dividendos sociais e econômicos significativos. Pode ter forma legal de organização da sociedade civil, OSCIP ou empresa social. Um negócio social tem forte preocupação com a redução da pobreza e a diminuição da desigualdade socioeconômica, com impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo. O foco principal de um negócio social pode ser tanto o cerne de sua existência (atividade fim) como a promoção de dividendos econômicos para uma organização social (atividade meio) para se chegar à promoção de impacto. Alguns negócios sociais podem ter como um dos objetivos a geração de lucro e a escalabilidade do negócio, outros podem ter como foco a sustentabilidade da missão e visão de uma organização social. É importante ressaltar que a geração de produtos ou acessos para população na base da pirâmide social pode ser ou não um negócio social a depender se gera transformação na garantia de direitos e mudança social dessas populações. Os dividendos econômicos de um negócio social servem não apenas para garantir a escalabilidade do negócio, mas a replicabilidade da iniciativa.

**Negócio inclusivo** – (1) Voltado à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho ou voltado à inclusão da pessoa com deficiência. (2) Termo mais utilizado nos países em desenvolvimento, pode ser uma subcategoria de iniciativas de Negócios Sociais.

**Organização da Sociedade Civil (Organização social)** – Entidade criada e gerida por membros da sociedade civil. Comumente aparece sob a sigla OSC.

**Organização multilateral (ou internacional)** – Criadas pelas principais nações do mundo com o objetivo de trabalhar em comum para o pleno desenvolvimento das diferentes áreas da atividade humana: política, economia, saúde, segurança, entre outras. Ex.: ONU, UNESCO, OMS etc.

**OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público)** – Organização sem fins lucrativos que tem uma finalidade social. Usufrui de imunidades e isenções de tributos e é regida por uma regulação específica do Terceiro Setor.

**Pipeline** – Resultado do processo de prospecção (pesquisa apurada, negociações, contatos pré-estabelecidos) de um conjunto de negócios, projetos, financiadores ou pessoas em resposta a certa necessidade da organização.

**Primeiro setor** – Instituições públicas, mantidas pelo poder público (governo/Estado), regidas pelo direito público.

**Protagonismo** – Participação como ator principal em ações que buscam solucionar problemas relativos ao bem comum, no bairro, na comunidade ou na sociedade mais ampla.

**Replicabilidade** – Projeto ou negócio inovador e pioneiro com possibilidades reais de ser reproduzido em novos contextos.

**Responsabilidade Social Empresarial (RSE)** – Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

**Segundo setor** – Instituições privadas, mantidas pela iniciativa privada com interesse mercantil (sociedades na indústria, comércio, prestação de serviços), regidas pelo direito privado.

**Setor 2,5** – O setor 2,5 é aquele que engloba os negócios sociais ou inclusivos. É assim denominado por congregar entidades que possuem natureza jurídica lucrativa, típica do segundo setor, mas com finalidade de interesse público, este presente tanto no primeiro quanto no terceiro (setor social) setores.

**SROI (Social Return on Investment)** – Ferramenta de avaliação de empreendimentos sociais. O SROI propõe a monetização dos resultados sociais, permitindo assim a comparação entre projetos de maneira clara.

**Sustentabilidade financeira** – Capacidade de ser autossustentável e ter a eficiência gerencial característica de empresas privadas para recuperar todas as despesas e ainda remunerar seus funcionários e diretores de forma a possibilitar uma dedicação integral.

**Terceiro setor** – Área que congrega instituições de interesse público, de iniciativa privada, mas que podem receber subsídios e investimento do governo. Não apresenta interesse mercantil (associações ou fundações) e é regido pelo direito privado e parcialmente por legislações específicas para as organizações sociais.

**Transformação sistêmica** – Ação que promove mudanças positivas e significativas na área de atuação escolhida e tem o potencial de alcançar impacto nacional e/ou internacional. Processo de mudança que mostra ser referência para a expansão em outros lugares do país e/ou do mundo.

<sup>5</sup> Este glossário foi construído a partir de pesquisa e edição de conceitos relativos às fontes mencionadas em toda a publicação, consideradas referência em sua área de atuação, tais como e não exclusivamente:

Artemisia Negócios Sociais  
Ashoka  
Aspen - Ande Polo  
CEATS/FIA (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração)  
Fundação Avina  
Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas)  
Instituto Ethos  
Instituto Walmart  
Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)  
Potencia Ventures



