



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Desafios de Empreender Negócios Sociais  
no Brasil**

A contribuição da Artemisia e do Instituto  
Gênesis PUC-Rio

**Guilherme Abranches Sucupira**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2015.



**Guilherme Abranches Sucupira**

**Desafios de Empreender Negócios Sociais no Brasil**

**A Contribuição da Artemisia e do Instituto Gênesis PUC-Rio**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro  
Junho de 2015.

*“A pobreza é como um bonsai. A semente de uma grande árvore, num vasinho, cresce pouco. O problema não está na semente. Não demos espaço para ela crescer”.* **Muhammad Yunus.**

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram nesta trajetória e no desenvolvimento da minha monografia. Primeiramente, agradeço a Deus por ter me inspirado a fazer este trabalho de conclusão de curso.

À minha família e principalmente minha irmã, meu cunhado e meus pais que me orientaram bastante durante o processo.

À minha namorada que me apoiou em todos os momentos.

À Margareth que se interessou pelo tema e se dispôs a estudar junto comigo.

À professora Lygia Magacho, minha orientadora, que foi fundamental com todas as orientações e revisões do trabalho.

À Ruth Mello que me ensinou muito sobre negócios sociais e me apresentou o tema pela primeira vez.

À toda a equipe do Instituto Gênesis que me ensinou muito sobre empreendedorismo e pela contribuição na pesquisa de campo.

À toda equipe da Artemisia, especialmente meu amigo Felipe Alves, que me ensinou muito sobre negócios sociais e me colocou em contato com a equipe da Artemisia para que eu pudesse entrevistá-los.

E, por fim, a todos os meus amigos que contribuíram com sugestões e me deram força para continuar fazendo este trabalho com muita paixão.

## Resumo

Sucupira, Guilherme Abranches; Magacho, Lygia Alessandra Magalhães. Desafios de empreender Negócios Sociais no Brasil – A contribuição da Artemisia e Instituto Gênesis Puc-Rio. Rio de Janeiro, 2015. 127 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Há diferentes formas de se empreender e uma delas são os negócios sociais. Existem desafios comum a qualquer negócio, mas os negócios sociais têm particularidades e complexos desafios. Desta forma, surgem as organizações do ecossistema empreendedor brasileiro que apoiam e contribuem no desenvolvimento dos negócios sociais. Este trabalho tem como objetivo estudar duas importantes organizações que formam parte do ecossistema empreendedor do Brasil, o Instituto Gênesis, no Rio de Janeiro, e a Artemisia, em São Paulo, buscando compreender as estratégias que estas duas organizações utilizam para apoiar os negócios sociais.

Palavras- chave

Empreendedorismo, Negócios Sociais, Ecossistema Empreendedor Brasileiro

## Abstract

Sucupira, Guilherme Abranches; Magacho, Lygia Alessandra Magalhães. The challenges of social business in Brazil: The contribution of Artemisia and Instituto Gênesis. Rio de Janeiro, 2015. 127 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

There are different forms of entrepreneurship, one of them being social businesses. In addition to the risks and the challenges common to any type of business, social businesses face some peculiarities. To address these, some organizations have come up in the Brazilian entrepreneurial ecosystem that support and contribute to the development of social business. This work aims to study two important organizations that are part of this ecosystem, the Instituto Gênesis in Rio de Janeiro, and Artemisia in São Paulo, trying to understand the strategies that these two organizations use to support social businesses.

Keywords:

Entrepreneurship, Social businesses, Brazilian entrepreneurial ecosystem.

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	6
2.1. Empreendedorismo	6
2.1.1. Tipos de Empreendedorismo e Características do Empreendedor	9
2.1.2. Empreendedorismo no Brasil	12
2.1.3. Empreendedorismo Social	19
2.1.4. Empreendedorismo Social X Negócios Sociais	25
2.2. Negócios Sociais	27
2.2.1. Conceito	27
2.2.2. Características	31
2.2.3. Impactos nos negócios sociais	34
2.2.4. Desafios de Empreender Negócios Sociais	39
2.2.4.1. Aspecto Legal / Jurídico	39
2.2.4.2. Aspecto Modelo de Negócios	39
2.2.4.3. Aspecto Conhecimento e Relacionamento do Mercado da Base da Pirâmide	41
2.2.4.4. Aspecto Inovação	42
2.2.4.5. Aspecto Potencial de Escala	44
2.2.4.6. Aspecto Retorno financeiro e Impacto Social	45
2.2.4.7. Aspecto Mensuração do Impacto Social	47
2.2.4.8. Aspecto Capacidade e Motivação do Empreendedor	48
2.2.4.9. Aspecto Parcerias	48
2.3. Ecosystema de Apoio a Negócios Sociais no Brasil	49
2.3.1. Incubadora	49

2.3.2. Aceleradora	53
2.3.2. Investimentos	59
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	67
3.1. Estratégia de investigação	67
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	68
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados	69
3.4. Limitações do Estudo Método	69
4 Apresentação e análise dos resultados	71
4.1. Artemisia	71
4.2. Instituto Gênesis	73
4.3. Atuação da Artemisia e Instituto Gênesis na contribuição para desenvolver os negócios sociais:	75
4.4. Contribuição e Percepção da Artemisia e Instituto Gênesis nos desafios dos negócios sociais	77
4.4.1. Aspectos Jurídicos - desafio no formato jurídico dos negócios sociais	77
4.4.2. Aspecto Modelo de Negócios	79
4.4.3. Aspecto Conhecimento e relacionamento com Mercado da Base da Pirâmide	80
4.4.4. Aspecto Inovação	82
4.4.5. Aspecto de Escalabilidade do Negócio Social	83
4.4.6. Aspecto Retorno Financeiro X Impacto Social	84
4.4.7. Aspecto Mensuração do impacto social	86
4.4.8. Aspecto Gestão	90
4.4.9. Aspecto Parcerias	92
4.5. Análise da contribuição da Artemisia e Instituto Gênesis para o desenvolvimento dos Negócios Sociais	94
4.5.1. Capacitação	94
4.5.2. Formatação de Modelo de Negócios	96
4.5.3. Impacto social	97
4.5.4. Conexão de Investidores e Parceiros	98

4.6. Dificuldades da Artemisia e Instituto Gênesis no apoio aos negócios sociais	100
4.7. Percepção dos entrevistados sobre o Ecossistema de Negócios Sociais no Brasil	102
4.8. Expectativa quanto ao futuro dos negócios sociais	106
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	112
6 Referências Bibliográficas	115

## Lista de figuras

Figura 1 – Empreendedorismo como opção de carreira .....	14
Figura 2 – Evolução da oportunidade como percentual Empreendedor Inicial no Brasil .....	15
Figura 3: Aspectos da geração de valor dos Negócios Sociais.....	34
Figura 4: Requisitos fundamentais para o modelo de negócios dos empreendimentos sociais .....	41
Figura 5: Processo de incubação.....	52
Figura 6: Tipos de Organizações investidoras em negócios sociais, Brasil -2003-2013. ....	63
Figura 7: Critérios para a seleção de investimentos, Brasil – 2003-2013 .....	64
Figura 8:Tipos de financiamento necessários de acordo com a etapa de desenvolvimento dos negócios.....	65

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Comparação entre os tipos de empreendedorismo.....	11
Tabela 2: Diferença entre empreendedorismo privado e empreendedorismo social.....	22

Tabela 3: Características do Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Privado .....	23
Tabela 4: Perfil do Empreendedor Social, Conhecimentos, Habilidades, Competências e Posturas.....	25
Tabela 5: Múltiplos conceitos e dimensões dos Negócios Sociais.....	32
Tabela 6: Principais características de um negócio social .....	33
Tabela 7: Principais dimensões do Impacto Social segundo a ARTEMISIA .....	36
Tabela 8: Principais efeitos sentidos pelas pessoas de baixa renda destacando quatro dimensões: aumento de renda, acesso a bens e serviços, promoção da cidadania e desenvolvimento de capital social. ....	36
Tabela 9 – Avaliação dos benefícios de uma incubadora tecnológica .....	51
Tabela 10: Principais Critérios das Aceleradoras para a seleção das Startups ..	56
Tabela 11: Comparação entre Aceleradora e Incubadora.....	57
Tabela 12: Quadro Resumo características e forma de atuação da Artemisia e do Instituto Gênese.....	109
Tabela 13: Serviços estratégicos da Artemisia e do Instituto Gênese.....	110

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

Empreender, de uma forma geral, é uma ação complexa que cada vez mais pessoas discutem e experimentam. O empreendedorismo é uma realidade há algum tempo nos Estados Unidos e está se tornando uma tendência em diversos países no mundo, principalmente em função da globalização. Com o fluxo de informações disponíveis, hoje se tornou possível o acesso às novas ferramentas e metodologias que encontram êxito no mundo do empreendedorismo.

As pessoas valorizam a ideia de empreender pelo fato do empreendedorismo estar ligado à criação e realização dos sonhos dos empreendedores ou uma forma de sobrevivência. As motivações para as pessoas empreenderem são diferentes e por essa razão, há diferentes formas de empreender como, por exemplo, através de seu próprio negócio, dentro das grandes empresas ou com um propósito social, que hoje é chamado de negócios sociais.

Os negócios sociais vêm surgindo como uma nova tendência do empreendedorismo atual. O termo negócios sociais foi cunhado pelo economista e vencedor do Prêmio Nobel da Paz de 2006 Muhammad Yunus (2010). Para ele, negócios sociais são empreendimentos que necessariamente têm o impacto social como missão. Yunus (2010) acredita que os negócios sociais são uma das importantes formas de resolver problemas sociais e de melhorar a vida de muitas pessoas.

A iniciativa de empreender é cada vez mais atrativa, porém é importante frisar que o empreendedorismo está diretamente relacionado com o risco do empreendimento. Portanto, é comum os empreendedores encontrarem muitas dificuldades na sua trajetória empreendedora. Assim, é necessário que o empreendedor adquira uma série de competências como, por exemplo, a persistência, para conseguir atingir suas metas e objetivos.

O risco de um empreendimento é um fator chave dentro do empreendedorismo. No contexto brasileiro, o risco dos empreendimentos vem

diminuindo nos últimos anos, embora sejam muito divulgadas informações sobre o curto tempo de sobrevivência das empresas logo depois dos primeiros anos de sua criação. Atualmente o índice de sobrevivência das empresas melhorou de forma significativa, entretanto 24,4 % das micro e pequenas empresas ainda não sobrevivem além dos dois primeiros anos. (Sebrae, 2011).

Além do risco do empreendimento, existem diversos desafios para empreender qualquer negócio. Nos negócios sociais, além desses desafios, existem algumas particularidades como, por exemplo, ser sustentável financeiramente e ao mesmo tempo, gerar impacto social. A outra particularidade dos negócios sociais refere-se em como mensurar o impacto social. Diante desses complexos desafios e particularidades, surgem as organizações do ecossistema empreendedor brasileiro que apoiam e contribuem no desenvolvimento dos negócios sociais.

Nesse sentido, a presente monografia pretende estudar duas organizações que contribuem para o fomento dos negócios sociais, são elas: a aceleradora Artemisia, em São Paulo, e a incubadora de empresas, Instituto Gênesis, no Rio de Janeiro. A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios sociais no Brasil. O Instituto Gênesis é uma organização vinculada a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO), que a partir de 2014 foi considerada a nona melhor incubadora do mundo.

Essas organizações de apoio aos novos empreendimentos são fundamentais para o crescimento do setor e para o desenvolvimento efetivo dos negócios sociais. Elas fazem parte do ecossistema de empreendedorismo do Brasil e hoje têm desempenhado um papel muito importante para a sociedade já que ajuda os negócios sociais a terem sustentabilidade financeira, tornando o impacto social constante.

Além dessa introdução, a presente monografia está estruturada em quatro capítulos e as considerações finais. No primeiro capítulo, encontra-se a revisão da literatura, abordando basicamente três pontos fundamentais para o embasamento teórico. São eles: empreendedorismo, negócios sociais e ecossistema de apoio a negócios sociais no Brasil.

No tópico relacionado ao empreendedorismo apresenta-se o conceito de empreendedorismo, um cenário atual do empreendedorismo no Brasil e algumas das formas de empreender, como o empreendedorismo social. No tópico dos negócios sociais discute-se o conceito e características, além da questão do impacto nos negócios sociais. Este tópico termina com alguns dos diversos

desafios de empreender um negócio social. O último tópico do capítulo 1, (ecossistema de apoio a negócios sociais no Brasil) apresenta o conceito de atores como incubadora, aceleradora e investidores.

O segundo capítulo apresenta o método e o procedimento de coleta e análise dos dados do estudo. No terceiro capítulo encontra-se uma apresentação das duas organizações do estudo de caso: a Artemisia e o Instituto Gênesis. Nesse capítulo serão analisadas as duas organizações destacando suas diferentes formas de atuação e suas contribuições ao enfrentamento dos desafios dos negócios sociais, com ênfase nas dificuldades da Artemisia e Instituto Gênesis no apoio dos negócios sociais. E por fim, a percepção dos entrevistados sobre o ecossistema de negócios sociais no Brasil e suas expectativas quanto ao futuro dos negócios sociais.

A quarta e última parte da monografia são as considerações finais, onde se encontram as principais estratégias adotadas pela Artemisia e Instituto Gênesis no apoio dos desafios dos negócios sociais. Nesse sentido, a questão que o trabalho se propõe a responder é “Que estratégia as organizações Instituto Gênesis e Artemisia utilizam para apoiar os empreendedores de negócios sociais em seus desafios?”.

## **1.2.Objetivo do estudo**

O objetivo do estudo é compreender os desafios que os negócios sociais enfrentam e as estratégias que as organizações existentes no ecossistema empreendedor brasileiro adotam para apoiá-los.

## **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

- Relacionar os principais desafios enfrentados por empreendedores de negócios sociais para a criação e desenvolvimento desses empreendimentos;
- Identificar as organizações de apoio aos negócios sociais no Brasil;
- Levantar como estas organizações contribuem para o desenvolvimento de negócios sociais no Brasil;
- Comparar as duas instituições escolhidas como estudo de caso: Artemisia e Instituto Gênesis PUC-Rio.

#### **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O presente estudo pretende explorar um tema com literatura restrita, porém com iniciativas relevantes para o desenvolvimento empreendedor no país. Deve-se levar em conta que este conceito de negócios sociais é recente no Brasil e está em construção. Portanto, não há muitos autores que já escreveram sobre o tema, mas em função do crescimento do número de incubadoras e aceleradoras a tendência é que surjam mais estudos sobre negócios sociais nos próximos anos.

Este trabalho tem como foco o estudo de caso de duas organizações de fomento aos negócios sociais que são: Artemisia e Instituto Gênese. A Artemisia atua como uma aceleradora dos negócios sociais e o Instituto Gênese como uma incubadora. Logo, são dois instrumentos diferentes de apoiar negócios sociais nascentes.

O estudo se restringirá a compreender na visão dessas organizações quais os principais desafios enfrentados pelos empreendedores de negócios sociais e quais as estratégias adotadas para apoiá-los na criação e no desenvolvimento de seus empreendimentos.

Serão observadas semelhanças e diferenças dessas duas organizações. É importante ressaltar que não será analisada a forma de operação dos negócios sociais e nem os resultados financeiros e de impacto social.

#### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

Como já dizia o economista austríaco Schumpeter (1942), o empreendedor é um dos agentes do motor do desenvolvimento econômico do país.

O empreendedorismo com o propósito social, ou seja, os negócios sociais têm um valor bastante significativo na sociedade. Há diversas organizações que geram ações de impacto social, mas não são sustentáveis financeiramente. Dependem de doações ou financiamentos para que promovam o impacto social. O grande diferencial dos negócios

sociais é a capacidade de gerar o impacto social e, ao mesmo tempo, obter receita. Isso faz com que o negócio seja sustentável, que o impacto social seja constante e aumente a chance de uma redução da desigualdade social no Brasil.

Dentro desse contexto, o estudo é relevante, pois tem o objetivo de entender como as organizações de apoio aos negócios sociais, Artemísia e Instituto Gênesis, criam ambientes para o desenvolvimento dos negócios sociais e aumentam as chances de que estes gerarem impacto social contribuindo para o desenvolvimento econômico do país.

Além de o estudo ser importante em uma visão macro é fundamental para os futuros empreendedores sociais, para os pesquisadores do tema, para as organizações que incentivam negócios sociais e por fim, para os governos que estejam interessados em promover negócios sociais e mecanismos de apoio aos mesmos, desde fomentos até apoio aos ecossistemas empreendedores focados em negócios de impacto social.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1. Empreendedorismo

O surgimento da economia empreendedora pode ser considerado como um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico. Os economistas não têm nenhuma explicação por que o espírito empreendedor emergiu e emerge nos dias de hoje, e nem por que se limita a um determinado país, ou uma cultura. Diante disso, o veículo dessa profunda transformação em atitudes, valores e, acima de tudo em comportamento, é uma “tecnologia” que se chama “Administração”. A Administração viabilizou o aparecimento da economia empreendedora nos Estados Unidos com as novas aplicações a novos empreendimentos, comerciais ou não, enquanto que a maior parte das pessoas até agora tem considerado a Administração aplicável apenas a empresas existentes (DRUCKER, 1986).

Para o professor da Stanford, Gregory Dees (1998), empreender está associado ao início de um negócio, mas Dees (1998) reconhece que esta definição não é suficiente para um termo que traz diversas conotações. O termo “empreendedor” se originou na França, por volta do século XVII e XVIII, mas somente no século XIX que o economista francês Jean Baptiste Say descreveu a ideia de empreendedor: “indivíduos aventureiros que estimularam o progresso econômico, encontrando novas e melhores maneiras de fazer as coisas” (DEES, 1998 p. 4).

Em 1942, o economista austríaco Joseph A. Schumpeter acreditava que: “o empreendedor é o agente de processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista” (SCHUMPETER apud DEGEN, 2009, p. 1). É uma visão pós-revolução industrial onde enfatiza o papel do empreendedor de conseguir criar novos produtos e serviços para atender melhor as necessidades do mercado. Além disso, nos escritos de Joseph Schumpeter nos anos 1910 e 1920 dizia que o empreendedor é compreendido, sobretudo, como sendo um inovador que impulsiona o desenvolvimento econômico através da reforma ou revolução do padrão de produção (SCHUMPETER apud COSTA, 2010).

As visões do francês Jean Baptiste Say e Joseph A Schumpeter são baseadas na importância da capacidade de inovação do empreendedor. Ambos entendem que a essência do empreendedorismo vai além de começar um novo negócio. Defendem a ideia do papel dos empreendedores como catalisadores e inovadores por trás do desenvolvimento econômico.

Já Ronald Degen (2009, p. 6) traz outra abordagem baseando-se na etimologia da palavra empreendedor: “o significado da palavra *empreendedor* deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que, por sua vez, deriva da palavra *entreprende*, do francês antigo, formadas pela palavra *entre*, derivada do latim *inter* – que significa reciprocidade – e *preneur*, derivada do latim *prehendere* – que significa comprador. A combinação das duas palavras, *entre* e *comprador*, significa simplesmente *intermediário*”. As ideias explicitadas por Degen e Schumpeter refletem a origem e o significado do termo empreendedor.

A ideia de Schumpeter reforça o grande movimento que está acontecendo no mundo através da tecnologia avançada permitindo que novos produtos e serviços sejam criados de forma mais eficiente e barata. Em algumas ocasiões o empreendedor age como um intermediário pela sua capacidade de transformar ideias, sonhos em oportunidades de negócios gerando empresas inovadoras, lucrativas e sustentáveis (DORNELAS, 2014).

Peter Drucker, conhecido como “o pai da administração moderna” amplia a visão de Jean Baptiste Say dizendo que “nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam um empreendimento”. (Drucker, 1986, p.8) O autor exemplifica esta frase com as pessoas que abrem uma confeitaria ou mais um restaurante de comida mexicano no subúrbio americano. Afirma que, essas pessoas estão assumindo um risco, mas questiona se realmente essas pessoas têm o espírito empreendedor.

Existem muitas definições de empreendedorismo e do que significa empreender, mas alguns conceitos se apresentam como chaves na literatura como o risco, a inovação e o comportamento dos empreendedores.

Diante da questão do risco dos negócios, vale destacar o papel importante do empreendedor exigindo a responsabilidade de assumir o risco da incerteza e da informação perfeita. “Um empreendedor é aquele que estará disposto a carregar o risco de um novo negócio se acreditar que há uma possibilidade significativa para se obter lucro”. (SWOBODA apud PAULA, 2005, p.22). O risco é um fator crítico para os negócios e é normal que as pessoas concordem que o risco faz parte da função do empreendedor.

Há outra vertente de pensamento em que os empreendedores não arriscam tanto como as pessoas tendem a achar. Para Bhidé (2000), os empreendedores toleram como poucos conviver com a incerteza e nem sempre são os primeiros a chegar, mas sim os melhores na hora de executar. Bhidé (2000) complementa da seguinte forma: “os empreendedores têm muita percepção, controle de si mesmos e sabem vender, tanto suas ideias aos investidores como seus produtos aos consumidores. Também costumam ter sorte, entretanto, são sua capacidade e sua velocidade de adaptação que os distinguem”.

Já a inovação é um ponto chave para o empreendedorismo. Permite que os negócios consigam permanecer no mercado buscando diferenciais competitivos em relação à concorrência. Para Dornelas (2014, p. 11) “A inovação ocorre a partir de uma criação, invenção, da busca pela solução de questões ainda não resolvidas ou do aprimoramento de soluções já existentes para problemas que o homem enfrenta ao longo da vida e no dia a dia”.

A inovação está dentro dessa ação complexa e relacionada com o fazer diferente, o novo. Sendo assim, a inovação não se resume somente na criação de novos produtos e serviços, mas em novos mercados e métodos de produção. Esta afirmação está baseada no conceito do processo de destruição construtiva desenvolvido por Joseph A Schumpeter no seu livro histórico, *Capitalismo, socialismo e democracia*, publicado em 1942 (SCHUMPETER, 1942).

Com isso, os empreendedores conseguem substituir os produtos e serviços no mercado por outros mais novos, mais eficientes e baratos. Assim, a população e o país, têm vantagens com o processo de destruição construtiva já que dispõem da criatividade dos empreendedores, a cada novo dia, de novos empregos e de novos produtos e serviços mais eficientes e baratos que atendam suas necessidades (DEGEN, 2009).

O estudo do empreendedorismo nos dias de hoje aborda com importância a questão do comportamento dos empreendedores. Durante a década de 1960, o objetivo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) era a buscar fortalecer as economias dos países em desenvolvimento e o caminho para alcançar esse objetivo era o fomento às pequenas empresas. Para fomentar o nascimento de pequenos negócios, foram implementadas três ações: o acesso ao crédito com juros atraentes; a melhoria da capacitação técnica dos candidatos; e a identificação de comportamentos e iniciativas presente nos empreendedores de sucesso (GRISI, 2008).

### **2.1.1. Tipos de Empreendedorismo e Características do Empreendedor**

Após as análises de algumas das visões dos grandes autores sobre o conceito do empreendedorismo é necessário entender as formas possíveis de se empreender. As motivações para as pessoas empreenderem são diferentes e por essa razão, há diferentes formas de empreender como, por exemplo, através de seu próprio negócio, sendo informal ou normal, e dentro das grandes empresas, que é chamado de intraempreendedorismo. Além dessas três formas citadas, é possível empreender com um propósito social ou no terceiro setor, nas organizações não governamentais, que recentemente vem sendo chamado de empreendedorismo social (DORNELAS, 2014).

O empreendedorismo informal ou, normalmente chamado, empreendedorismo por necessidade, ainda é comum no Brasil. Para Dornelas (2005), que o empreendedorismo por necessidade é aquele empreendedor que se aventura por falta de opção, por estar desempregado e por não ter alternativas de trabalho. Diante disso, na maioria dos casos os negócios criados são informais, sem um planejamento prévio adequado e às vezes fracassam de forma rápida, elevando o índice de mortalidade das empresas.

Com a revolução proporcionada pela inovação tecnológica, a quantidade de informação à disposição das pessoas e a velocidade das mudanças nunca foram tão grandes. Com o avanço da tecnologia está sendo permitido que as pessoas empreendam com custo muito baixo e com um sócio ou, até mesmo, sozinhas. Esse tipo de empreendimento é chamado de “startup”, que geralmente são negócios tecnológicos de alto impacto com um potencial maior de serem replicáveis e escaláveis. (DORNELAS, 2014)

O empreendedorismo nas grandes empresas também tem sido bastante valorizado no mercado. Algumas empresas, principalmente norte americanas, incentivam seus funcionários a empreenderem dentro da organização premiando as boas ideias. A General Eletric (GE), por exemplo, estimula os funcionários a apresentarem ideias inovadoras oferecendo uma participação nos lucros referente as ideias criadas (DRUCKER, 1986).

Além do empreendedorismo (informal e startups) e do intraempreendedorismo, atualmente há um campo em construção que é o empreendedorismo social que difere do empreendedorismo corporativo. É uma forma diferente de empreender por ter uma missão explícita de causar impacto

social. Ocorre em organizações do terceiro setor como, por exemplo, as ONGs. Essa diferença entre o empreendedorismo corporativo será abordada com mais ênfase na seção do empreendedorismo social neste capítulo (DORNELAS, 2014).

Dentro das quatro diferentes maneiras de se empreender (empreendedorismo informal, startups, intraempreendedorismo e empreendedorismo social) são importantes saber como cada empreendedor atua. Nesse sentido, a abordagem behaviorista ou comportamental tem um foco nas tentativas de definição dos perfis das personalidades do empreendedor e em seu comportamento (BORGES & CASADO, 2009; KETS DE VRIES, 1977 apud COSTA, 2010). Para Fillion (1999), durante a década de setenta, foram os behavioristas que dominaram a área do empreendedorismo, em função dos trabalhos de David McClelland e dos avanços nas ciências do comportamento.

David McClelland (1972 apud COSTA, 2010) desenvolve seus estudos baseando-se na intermediação entre a mudança de um sistema baseado em valores tradicionais para um sistema de valores de carácter empreendedor. Estes estudos são referentes ao que se denominou Necessidade de Realização. Assim sendo, a identificação das características e habilidades mais relevantes dos empreendedores é fundamental para o êxito dos empreendimentos. De acordo com os estudos identificados com esta abordagem, apesar dos contextos e circunstâncias serem diferentes, as características mais destacadas dos empreendedores podem ser as mesmas (COSTA, 2010):

(a) valores e cultura do empreendedorismo adquiridos por meio de um modelo empreendedor durante a juventude  
(b) tenacidade e capacidade de tolerar ambigüidades e incertezas  
(c) experiência em negócios  
(d) diferenciação  
(e) intuição  
(f) envolvimento (os empreendedores são trabalhadores incansáveis)  
(g) assumem correr riscos moderados  
(h) sonhadores realistas (visionários)  
(i) imaginativos  
(j) líderes  
(k) busca de resultados  
(l) trabalham em rede  
(m) possuem seu próprio sistema de relações com os funcionários  
(n) controlam o comportamento das pessoas ao seu redor e  
(o) aprendizagem por meio de seus próprios padrões.  
(CASTANHAR apud COSTA, 2010, p.45).

Apesar das características dos empreendedores serem similares, o quadro a seguir apresenta alguns caminhos possíveis ao empreendedor, ou seja, empreender não é algo estático, e a mesma pessoa pode fazê-lo de várias maneiras em momentos distintos ao longo da vida (DORNELAS, 2014).

Tabela 1 – Comparação entre os tipos de empreendedorismo

Comparação entre os tipos de empreendedores				
	Empreendedor Informal	Empreendedor Normal	Empreendedor Social	Empreendedor Corporativo ou Intraempreendedor
Ganho \$	Precisa para sobreviver e almeja ganhar.	É um dos seus objetivos principais, apesar de nem sempre falar sobre o assunto.	Não é seu objetivo; visa apenas ter um salário ou tem outra fonte de renda.	Faz parte de suas metas, mas o principal é crescer na carreira.
Nível de Autonomia	Alto, mas sem garantia de resultado.	Alto, mas, conforme a empresa cresce, precisa delegar e evitar o excesso de controle.	Médio, pois dificilmente realiza as ações almejadas sem o envolvimento de outras pessoas/entidades.	Parcial, pois depende da empresa e de sua posição hierárquica; nunca será total, pois sempre haverá alguém a quem prestar contas.
Nível de Risco	Baixo, já está em situação limítrofe.	Alto, pois se envolve de corpo e alma à iniciativa, comprometendo geralmente mais do que se imaginava inicialmente para fazer o negócio acontecer.	Baixo, mas pode ser frustrante não conseguir colocar em prática o que almeja.	Alto, se a cultura corporativa não incentivar o empreendedorismo; médio, mesmo em empresas empreendedoras.
Dedicação ao trabalho	Parcial, trabalha o suficiente para garantir o sustento do dia.	Total, muitas vezes confundindo e não sabendo separar adequadamente momentos de trabalho, lazer e vida pessoal e familiar.	Parcial, caso tenha outras fontes de renda; integral, caso o foco seja o social.	Acima do normal se comparada à de funcionários que não abraçam o empreendedorismo.
Trabalho em Equipe	Geralmente envolve a família, mas também pode ser solitário.	Rapidamente percebe que, se não tiver uma equipe competente de pessoas que complementem seu perfil, sua empresa não crescerá.	Primordial para o sucesso da iniciativa.	Fundamental para colocar suas ideias em prática e cumprir metas.
Recursos para a iniciativa	Não possui, usa apenas o conhecimento tácito.	Na maioria dos casos, recursos próprios e/ou da família; há ainda os que conseguem financiamento em bancos ou investimento de risco, mas são a minoria.	Próprios, de amigos, família, doações de empresas e governo etc.	Da própria empresa ou externos à empresa.
Objetivo	Não possui, crê que, em algum momento, sua "sorte" pode mudar.	Realização pessoal, autonomia financeira, deixar legado e contribuir para o crescimento e desenvolvimento econômico do país.	Mudar o mundo e inspirar outras pessoas a fazê-lo.	Crescer na empresa, obter promoção, ganhar bônus e ser reconhecido.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Dornelas, 2014.

O empreendedor informal se enquadra na categoria dos empreendedores por necessidade. Normalmente são pessoas que vendem mercadorias nas esquinas das ruas, em barracas improvisadas, vendedores ambulantes ou autônomos que prestam diversos serviços. Um dos fatores que desestimulam que esses pequenos empreendimentos se formalizarem é o alto custo da formalização, falta de informação e a baixa capacidade de arcar com os custos de impostos (DORNELAS, 2014).

Já o empreendedor normal é aquele voltado as oportunidades, que possuem um planejamento prévio antes de iniciar um negócio buscando minimizar os riscos e que têm uma visão futura e clara do negócio e trabalha em função de metas (DORNELAS, 2014). São chamados hoje de empreendedores de startup. Um startup é geralmente um negócio tecnológico de alto impacto com um potencial maior de ser replicável e escalável. Eles têm a característica de criar necessidades, costumam inovar com produtos que não podem ser testados via pesquisa de mercado e conversam diretamente com os consumidores e forma a sua própria opinião (DORNELAS, 2008).

Os empreendedores sociais são pessoas que buscam cumprir seu objetivo de mudar e melhorar a sociedade na qual vive e ainda consegue auferir lucro com a iniciativa. Para Leite (2003), “o empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores, são empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita”.

Os empreendedores corporativos ou intraempreendedores são as pessoas que inovam na empresa onde são funcionários com as suas ideias, em todos os níveis hierárquicos (DORNELAS, 2014). Ele parece com o empreendedor de startup, mas possui habilidades do gerente, procura ajuda com outros para prosperar na empresa. Além disso, tem um perfil diferenciado dos funcionários em que considera os símbolos de status uma “piada”, sendo assim, o que é importante é o desempenho e a liberdade de agir (DORNELAS, 2008).

Além desses tipos de empreendedores, como descreve Dornelas (2014), existem outros tipos como os empreendedores públicos, individual, do conhecimento, cooperado, de franquia e dentro do empreendedor normal há os empreendedores seriais, que empreendem em diversos setores.

### **2.1.2. Empreendedorismo no Brasil**

Para muitos brasileiros o empreendedorismo já não é uma palavra desconhecida (DORNELAS, 2014). Jovens, adultos e até crianças já ouviram falar, leram em algum lugar ou de alguma forma empreendem no seu dia a dia. Para Dornelas (2014), empreender é a realização máxima dos sonhadores que almejam ver seus sonhos realizados. Dessa forma, empreender não necessariamente está ligado à criação de um próprio negócio. Alguns empreendem em grandes empresas ou até mesmo em algumas fases da vida.

Segundo a *Global Entrepreneur Monitor* (GEM), consórcio internacional que avalia anualmente a atividade empreendedora no mundo, ser dono do seu próprio negócio é um dos três principais sonhos do brasileiro, atrás apenas de comprar a casa própria e viajar pelo Brasil. A maioria dos entrevistados afirma não ter medo de fracassar, o que é fundamental no processo de empreender. Igualmente importante para o empreendedor ter sucesso é o investimento em sua capacitação e a permanente busca por um diferencial nos seus produtos e/ou serviços (GEM, 2013).

Atualmente o perfil do empreendedor brasileiro é mais escolarizado e também mais jovem. De acordo com o presidente do Sebrae Nacional, Luiz Barreto, (GEM, 2013, p.19) “50% dos empreendedores com até três anos e meio de atividade têm entre 18 e 34 anos, enquanto nas empresas que estão há mais tempo no mercado apenas 25% são dessa faixa etária”.

Apesar do empreendedorismo ainda estar em estágio pouco evoluído no Brasil, é possível dizer que o brasileiro é empreendedor. Esse fato é comprovado por diversos estudos mundiais comparativos entre nações. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012) anualmente realiza estudos sobre a atividade empreendedora dos países participantes. O Brasil não faz parte da OCDE, mas também é objeto de estudo nesse aspecto de empreendedorismo.

A pesquisa *Entrepreneurship at a Glance* realizada em 2012 pela OCDE, por exemplo, mostra que o empreendedorismo é visto de maneira positiva no Brasil quando comparada com um grupo de países selecionados. Em resposta à pergunta “o empreendedorismo é visto como uma boa opção de carreira em seu país?”, 80% dos brasileiros consideram que sim, que o empreendedorismo é uma boa opção de carreira no país, percentual acima de países como Estados Unidos, China, Alemanha e Japão (DORNELAS, 2014).



\*Empreendedorismo como opção de carreira na visão da população de países selecionados (OCDE, 2012)

Figura 1 – Empreendedorismo como opção de carreira

Além dos estudos da OCDE, relatórios elaborados pelo *Global Entrepreneur Monitor* (GEM) também tem apresentado dados interessantes sobre diversos países. De acordo com o relatório sobre o Brasil publicado em 2013, a cada 100 brasileiros que começam um negócio próprio em estágios iniciais (TEA), 71 são motivados por uma oportunidade de negócio e não pela necessidade. Como se pode ver no gráfico a seguir, esse é o melhor índice já registrado desde o início da pesquisa, há 12 anos. Em 2002, apenas 42% das pessoas abria uma empresa por identificar demanda no mercado, enquanto os demais tinham o empreendedorismo como única opção, por não encontrar alternativas no mercado de trabalho (GEM, 2013).

Gráfico 1.6 - Evolução da oportunidade como percentual TEA - Brasil - 2002:2013

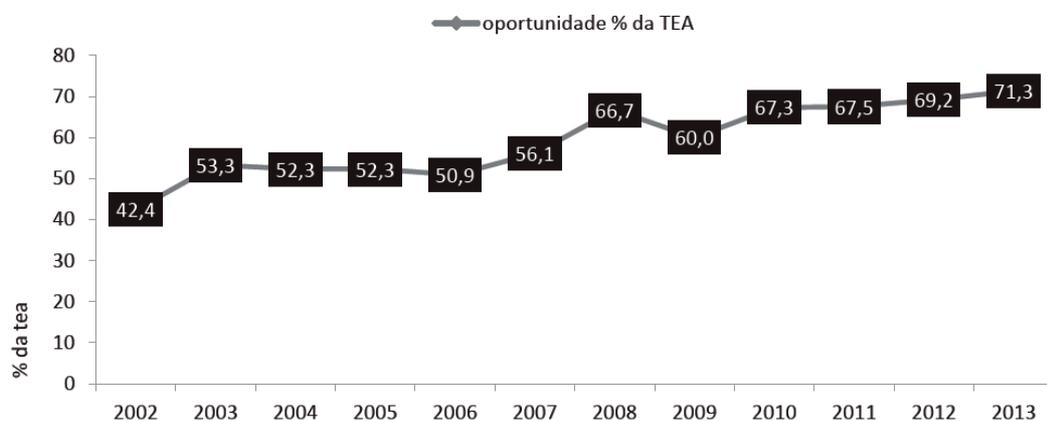


Figura 2 – Evolução da oportunidade como percentual Empreendedor Inicial no Brasil

O empreendedorismo de oportunidade refere-se ao empreendedor que identifica uma ineficiência do mercado, tem uma visão de negócios e quer desenvolver uma empresa nesse mercado. Já o empreendedorismo de necessidade está relacionado à motivação de subsistência, ou seja, conseguir uma atividade econômica mínima, mesmo que informal, para ganhar algum dinheiro para seu sustento e de sua família (DORNELAS, 2014).

No caso dos empreendedores por necessidade, há fatores e circunstâncias comuns que levam a pessoa a essa situação. A falta de acesso à oportunidade de trabalho formal é um dos principais fatores levando muitas pessoas a buscar alternativas para suprir suas necessidades de recursos mínimos para sobrevivência. Esse fator é decorrente da carência de um conhecimento explícito por conta da falta de acesso à educação formal de qualidade. A demissão e o desemprego também influenciam na motivação de empreender por necessidade já que, por exemplo, uma demissão inesperada faz com que a pessoa deixe de acreditar em si e vislumbra empreender como única opção (DORNELAS, 2014).

Ainda, em relação ao empreendedorismo de necessidade, no Brasil, a Lei Complementar nº128 de 2008 criou condições para que trabalhadores autônomos pudessem ser formalizados e se tornarem um Micro Empreendedor Individual legalizado. Devido a este fato “o Brasil experimentou uma transição de um número maior de empreendedores por necessidade para uma maioria de empreendedores que encontram oportunidades de negócio antes de iniciar um empreendimento” (GEM, 2013, p. 21).

Para além da importância da formalização em si, o fato de trabalhadores antes informais virarem micro empreendedores individuais pode trazer uma nova perspectiva e influenciar sua motivação para empreender, já que a principal mudança não se faz apenas pela legalização, mas principalmente pela maneira como o empreendedor vê sua atividade e vislumbra o seu futuro (DORNELAS, 2014).

Em relação ao empreendedorismo de oportunidade, são as pessoas que decidem empreender com preparo, planejamento prévio e até definem quando o negócio será criado. Normalmente são pessoas que trabalharam muito tempo com um determinado negócio, adquirindo experiência e capital financeiro para iniciar um empreendimento. Também são motivações a vontade de realização financeira associada a autonomia e flexibilidade no trabalho. Por último, existem motivações pessoais para a criação de um empreendimento de pessoas que

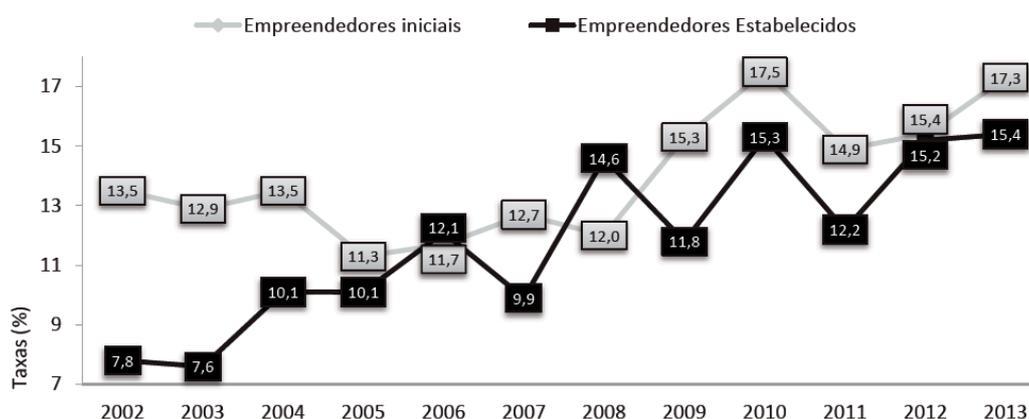
encaram como meio para cumprir uma missão de vida. Essas querem deixar um legado para a sociedade e que de alguma forma inspire as gerações futuras (DORNELAS, 2014).

Além dessas motivações para a criação de um empreendimento por oportunidade, a pesquisa do GEM (2013) sobre empreendedorismo no Brasil identificam outros fatores que estão tornando o empreendedorismo cada vez mais presente no país. Tendências de flexibilização do mercado de trabalho, padrões tecnológicos exigentes de menor densidade de capital e a busca de alternativas por melhores condições de vida são alguns dos fatores que o relatório publicado pelo GEM aponta para que 71,3% dos brasileiros pensem em abrir um negócio.

Outro dado interessante apresentado no relatório publicado pelo GEM sobre o Brasil é a fase ou etapa em que se encontram os empreendimentos, classificados como empreendedores em estágio inicial (TEA) e empreendedores estabelecidos (TEE). São considerados empreendedores em estágio inicial os empreendedores nascentes, que estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual serão proprietários, mas ainda não tiveram forma de remuneração por mais de três meses, e os empreendedores novos que administram um novo negócio do qual são proprietários tendo sido remunerados somente por mais de três meses e menos de 42 meses. Por fim, os empreendedores estabelecidos são aqueles que administram e são proprietários de um negócio que recebe remuneração por mais de 42 meses (3,5 anos).

De acordo com o relatório do GEM, desde 2002 a taxa de empreendedores em estágio inicial tem estado acima dos 10%. Os anos de 2010 e 2013 apresentam as TEAs mais elevadas: 17,5% e 17,3% respectivamente. Como se pode ver no gráfico a seguir, as taxas dos últimos seis anos confirmam o aumento da importância do empreendedorismo, como mencionado anteriormente, passando de 13,5% em 2002 para 17,3% em 2013. Em relação a atividade empreendedora de negócios estabelecidos, também se observa um aumento desse tipo de negócio. Em 2002 a taxa era de 7,8%, atingindo seu ápice em 2013, com 15,4%, ou seja, quase dobrando o percentual de empreendedores estabelecidos, no período de uma década (GEM, 2013). Os dados do gráfico 1.3 permitem a avaliação da evolução das taxas de empreendedorismo no Brasil ao longo de 12 anos, segundo o estágio do empreendimento (GEM, 2013).

Gráfico 1.3 - Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento (TEA e TEE): taxas – Brasil – 2002:2013



Fonte: GEM Brasil 2013

Apesar do aumento do número de empreendimentos criados no Brasil, tanto em estágio inicial como estabelecidos, o relatório do GEM aponta que relativamente poucos empreendedores buscam informações ou capacitação para abrir seu próprio negócio. De acordo com o relatório, no ano de 2013, somente 15,4% dos empreendedores brasileiros procurou auxílio em órgãos de apoio. Desses órgãos, o Sebrae e Senai são os mais procurados pelos empreendedores, como se pode ver na tabela apresentada a seguir.

Tabela 6.1 - Busca de órgãos de apoio pelos empreendedores brasileiros – Brasil e regiões – 2013

Órgãos de apoio	Brasil	Regiões Brasileiras				
		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
<b>% de Empreendedores</b>						
<b>Instituição</b>						
Não procurou nenhum	84,6	84,1	83,2	87,6	83,9	88,0
Associação comercial	0,6	0,5	0,0	1,1	1,0	0,3
SENAC	1,4	1,4	2,1	1,1	1,2	0,7
SEBRAE	9,2	10,6	10,7	7,1	8,7	8,4
SENAI	1,8	1,4	1,5	1,9	2,2	0,9
SENAR	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
SENAT	0,2	0,0	0,4	0,0	0,1	0,0
Sindicato	0,2	0,0	0,4	0,5	0,1	0,3
Endeavor	0,1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0
Outro	1,8	1,8	1,4	0,6	2,4	1,1

Fonte: GEM Brasil 2013

A maioria dos novos negócios requer alguma forma de investimento inicial. Além das tradicionais formas de financiamento como recursos de bancos ou de órgãos de fomento, outras fontes de financiamento consideradas informais vem sendo relevantes para a abertura de um novo negócio. São considerados “investidores informais”, por exemplo, o financiamento de amigos, familiares conhecidos ou mesmo pessoas que gostaram da iniciativa ou idéia do

empreendedor (GEM, 2013)<sup>1</sup>. Esta é uma tendência observada no Brasil e em outros países, como se pode ver na tabela abaixo apresentado no relatório GEM de 2013. Como se pode ver, esta fonte de financiamento ainda é pouco utilizada no Brasil se comparada a outros países, sendo de 2,4%, superior apenas ao percentual da Índia de 1,4%.

Tabela 7.1 - Taxa de investidores informais – Países – 2013

Investidor Informal	Países					
	Brasil	Alemanha	China	EUA	Índia	México
	% da população 18-64 anos					
Taxa	2,4	3,4	3,7	4,6	1,4	7,8

Fonte: GEM 2013

Apesar de que atualmente no Brasil haja uma maior propensão para a abertura de novos negócios, de que mais pessoas vejam como opção de vida empreender, como se viu anteriormente, ainda existem muitas barreiras que dificultam este tipo de atividade. Para especialistas consultados na pesquisa realizada sobre empreendedorismo no Brasil pelo GEM, há uma carência na mentalidade empreendedora por parte dos órgãos governamentais por conta da alta carga tributária e excessiva burocracia na condução dos assuntos relativos ao processo de formalização do negócio e do recolhimento de impostos. Dos especialistas consultados, 80,2% considera “políticas governamentais” como um fator limitante da atividade empreendedora.

O fator “apoio financeiro” também apareceu como limitante em 44,4% das respostas dos especialistas entrevistados. Comparado ao resultado da pesquisa de 2012, este percentual caiu 15% o que, segundo o relatório, pode demonstrar uma melhora em relação ao acesso ao crédito no Brasil. A dificuldade de acesso ao crédito, segundo a opinião dos especialistas deve-se à falta de preparo dos empreendedores em relação aos requisitos do sistema bancário para concessão de financiamentos e o alto custo do crédito no país, o que limita o potencial de crescimento das empresas por ausência de recursos necessários para crescer e desenvolver o negócio com a fonte de recursos apropriadas (GEM, 2013).

Por fim, 40,7% dos especialistas consideram o fator “educação e capacitação” como limitador a atividade empreendedora no Brasil. De acordo com os especialistas consultados, a educação empreendedora não é introduzida

<sup>1</sup> Os investidores que participam do negócio na compra de ações não são considerados investidores informais, e sim através de empréstimo a ser reembolsado pelo empreendedor quanto um investimento em troca de um benefício futuro.

e estimulada desde o ensino fundamental e médio, sendo somente abordada no ensino técnico e superior. Ainda assim, ressaltam os especialistas consultados, tanto as escolas quanto as universidades ainda estão voltadas para o ensino tradicional que direcionam os alunos para a obtenção de empregos no setor público ou privado, relacionando o empreendedorismo com uma atividade de risco e distante da realidade dos alunos (GEM, 2013). A tabela a seguir mostra os resultados sobre os fatores limitantes do empreendedorismo no Brasil no ano de 2013 dividido por região.

Tabela 8.1 - Condições que afetam o empreendedorismo: proporções relativas a fatores favoráveis e limitantes segundo a percepção dos especialistas – Brasil<sup>1</sup> e regiões<sup>2</sup> – 2013

Fatores	Brasil	Regiões brasileiras				
		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
<b>% dos Especialistas</b>						
<b>Fatores favoráveis</b>						
Normas Culturais e Sociais	44,4	30,8	33,3	35,3	47,1	52,9
Acesso ao Mercado	32,1	53,8	20,0	17,6	41,2	29,4
Políticas Governamentais	29,6	23,1	26,7	23,5	23,5	23,5
<b>Fatores limitantes</b>						
Políticas Governamentais	80,2	84,6	86,7	82,4	76,5	64,7
Apoio Financeiro	44,4	30,8	46,7	29,4	29,4	64,7
Educação e Capacitação	40,7	38,5	20,0	41,2	47,1	64,7

Fonte: GEM Brasil 2013

Exemplo: 80,2% dos especialistas do Brasil consideram o fator políticas governamentais como fator limitante.

<sup>1</sup>Brasil: Todos os entrevistados do Brasil avaliando Brasil.

<sup>2</sup>Regiões: Todos os entrevistados da região avaliando região.

### 2.1.3. Empreendedorismo Social

O empreendedorismo privado de uma forma geral é compreendido como a criação de um negócio que tem o lucro como seu objetivo. Porém, há outra vertente, já citada, que é o empreendedorismo social. O termo ainda é recente, mas pode-se dizer que existe há muito tempo como afirmam alguns especialistas que consideram Martin Luther King e Gandhi como empreendedores sociais pelas suas capacidades de liderança e inovação em grande escala (OLIVEIRA, 2004).

O termo empreendedor social foi cunhado pelo norte americano Bill Drayton na década de 80. Drayton é o responsável pela criação da Ashoka, organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais. A Ashoka teve seu primeiro foco de atuação na Índia e atualmente está presente em mais de 60 países. No Brasil, desde 1987, é pioneira na criação do conceito e na caracterização do empreendedorismo social como um campo de trabalho (GRISI, 2008).

A Ashoka, EUA (2004, p.49) define-se empreendedor social como:

(...) os empreendedores sociais são indivíduos visionários, que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão a sua marca na história.

Acredita-se que o empreendedor social tem um papel importante já que, por meio de sua atuação, é acelerado o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma mesma causa. Dessa forma, a Ashoka fomenta uma cultura de empreendedorismo social onde é fundamental a figura do empreendedor social e todas as pessoas da sociedade que podem utilizar seu potencial de agentes da mudança (ASHOKA, 2011 apud BOSE, 2012). Além do conceito sobre empreendedorismo social, há outras visões externas sobre o tema. Serão apresentadas duas visões que complementam o verdadeiro papel do empreendedor social. Para a escola *Foud Schwab*, na Suíça, os empreendedores caracterizam-se por pessoas que:

Apontam ideias inovadoras, e veem oportunidades onde outros não veem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários no sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, trabalham 24 horas por dia para conseguir seu objetivo social (OLIVEIRA, 2004, p.4).

Pode-se observar que os empreendedores sociais estão ligados há uma causa e são “pragmáticos criativos” em prol das pessoas. Os empreendedores são pessoas que se dispõem da disposição física e mental para atingir o objetivo social. Há outro conceito internacional, da (*ISE – The Institute Social Entrepreneurs, EUA*) que complementa a definição de quem são os empreendedores sociais.

Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças de mercado sem perder de vista sua missão (social), e são orientados por um duplo propósito: Empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas, tornando-as menos dependentes do governo e da caridade (OLIVEIRA, 2004, p.4).

Essa definição está mais voltada para a questão de como funciona a dinâmica do empreendedorismo social que é através de um mercado específico, no caso a população de baixa renda. Outro ponto é sua independência do

estado ou de doações, sendo assim, um modelo que preza pela autossuficiência econômica.

Além da percepção do que é empreendedorismo social na visão de especialistas estrangeiros é importante conhecer também a visão de autores brasileiros. O tema surge no Brasil no cenário dos anos 90, onde a sociedade sofria com o aumento dos problemas sociais e da redução dos investimentos públicos no campo social. Além desses fatores, deve-se destacar a participação das empresas com investimentos e ações na área social (OLIVEIRA; 2004).

Diante desse cenário o empreendedorismo social foi crescendo aos poucos e hoje é considerado como uma grande tendência para muitos países, inclusive, o Brasil. Na visão de Melo Neto e Froes (2002), o empreendedorismo social evidencia a busca dessa nova forma de se fazer negócios. Segundo eles:

Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua estratégia. (Melo Neto e Froes, 2002, p.5)

A partir das visões dos autores e instituições pode-se afirmar que o conceito de empreendedorismo social tanto nacionalmente como internacionalmente está em construção. Essas definições mostram algumas semelhanças com relação à lógica empresarial, principalmente, na forma de gestão. Fato este influenciado pela crescente participação das empresas de diversos setores junto ao enfrentamento dos problemas sociais. Essa nova forma de se resolver os problemas sociais também se deve pela crescente participação das empresas de diversos setores (OLIVEIRA, 2004).

Apesar de cada vez mais o “diálogo” entre o empreendedorismo social e as empresas privadas evoluir e até mesmo a verificação de uma maior aproximação entre as diferentes formas de atuação, há significativas diferenças que devem ser explicitadas. A seguir será apresentado um quadro elaborado por NETO e FROES (2002, p.11) evidenciando os principais pontos das diferenças mencionadas:

Tabela 2: Diferença entre empreendedorismo privado e empreendedorismo social

**Quadro 6: Comparação entre empreendedorismo privado e social**

<b>Empreendedorismo Privado</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade
Foco no mercado	Foco na busca de soluções para os problemas sociais
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social
Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p.11)

O empreendedorismo social é coletivo, por se tratar de uma forma de fazer negócios onde há o envolvimento dos membros da comunidade, por ser participativo, promover a integração e o desenvolvimento, produzindo bens e serviços para um objetivo social específico. Como ressalta Maturana (1997, apud OLIVEIRA, 2004, p11), “ser social envolve sempre ir com o outro, e só se vai livremente com quem se ama” Além disso, outra característica marcante do empreendedorismo social está na melhoria da qualidade de vida dos beneficiários como ressalta JÚNIOR (2008).

Tendo como objetivo, a curto, médio e longo prazos, a solução dos problemas sociais, medindo seu retorno com base na melhoria da qualidade de vida dos beneficiários, no seu progresso material e espiritual-pessoal, com o objetivo final de retirar as pessoas da situação de risco social, e, na medida do possível, desenvolver-lhes as capacidades e aptidões naturais, buscando a inclusão social (JÚNIOR, 2008, p.76).

Dessa forma, o empreendedorismo social conceitua-se e dissemina-se como um novo paradigma, funcionando e sendo entendido pelas etapas, tais como: a) ser uma ideia inovadora; b) ser realizável; c) ser autossustentável; d) ter envolvimento de várias pessoas da comunidade local atendida; e e) ter impacto social com resultados mensuráveis (JÚNIOR, 2008).

Primeiramente, é importante o esclarecimento do que não é empreendedorismo social evitando possíveis confusões. Empreendedorismo social não é responsabilidade social empresarial. Entretanto, é essencial que a responsabilidade social esteja ativamente presente dentro do processo do empreendedorismo social. Abaixo uma definição da responsabilidade social empresarial:

A responsabilidade social pode ser definida como uma obrigação das empresas em maximizar seus resultados positivos e minimizar os negativos sobre os *stakeholders*. A essência da responsabilidade social é reconhecer o valor do diálogo com os *stakeholders* externos e depende da compreensão dos valores e dos princípios dos que participam das atividades das empresas. Estas por sua vez, devem conhecer a opinião dos seus diversos públicos com relação às questões sociais, éticas e ambientais (PERTILE, 2008, p.48).

Partindo desse contexto expresso por Pertile, percebe-se que há determinadas semelhanças no modo como um empreendedor social exerce seu trabalho, mas definitivamente não tem o mesmo significado. A importância da responsabilidade social é a forma de gestão das organizações como destaca o Instituto Ethos (2009):

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 se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso deve ser feito preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2009, p.30).

O gráfico abaixo ilustra a diferença entre empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social e empreendedorismo privado.

Tabela 3: Características do Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Privado

QUADRO 5 - CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL, RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E EMPREENDEDORISMO PRIVADO

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i>	Sua medida de desempenho são o impacto e a transformação social
Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social

FONTE: Adaptado de Melo Neto e Froes (2002)

Além da responsabilidade social empresarial, não se deve confundir o empresário que investe no campo social com empreendedorismo social. Este estaria mais próximo da responsabilidade social empresarial ou até mesmo, da filantropia. Outro ponto chave com o qual os empreendedores sociais não se

identificam são os projetos assistencialistas por suprir temporariamente e superficialmente as necessidades sociais não promovendo mudanças sociais verdadeiras e sustentáveis. Como enfatiza Demo (2002, p.40), “[...] a solidariedade que produz ajuda assistencialista representa fantástico processo de imbecilização”

Sabendo-se o que é e o que não é empreendedorismo social é fundamental abordar sobre o perfil do protagonista do tema, o empreendedor social. Os autores Brouard e Larivet (2010) efetuaram uma ampla pesquisa dos conceitos relacionados: empreendedorismo social, empreendedor social no âmbito da bibliografia publicada em língua inglesa e francesa. Eles citam a primeira definição de empreendedor social datada em 1991 de Waddock e Post. Antes desta data não havia uma nomenclatura formal para quem exercia este tipo de trabalho. Hoje já há uma rede de incentivo e suporte que afirma que o empreendedorismo social é realmente viável e um ramo profissional. Apesar de ser viável o empreendedorismo social ainda não é uma profissão legalmente constituída no Brasil (BROUARD; LARIVET, 2010 apud LIMA, 2013, p.14).

No geral, os empreendedores sociais são fortemente engajados e muito persistentes, enfrentando as principais questões sociais e oferecendo novas ideias para a mudança em larga escala. Eles identificam o que não está funcionando e buscam colocar em ação soluções para os problemas estruturais e sistêmicos da sociedade ao invés de deixar as necessidades da sociedade só para o governo ou a iniciativa privada. Além de agir, criam elos e vínculos com e entre a população beneficiada. Dessa forma, agem como visionários e realistas ao mesmo tempo e se comprometem a disseminar essas novas soluções e a persuadir toda a sociedade a quebrar os paradigmas existentes fazendo surgir a participação direta do cidadão (LIMA, 2013).

Abaixo encontra-se um quadro com as características mais marcantes do empreendedor social citadas por diversos autores.

Tabela 4: Perfil do Empreendedor Social, Conhecimentos, Habilidades, Competências e Posturas

QUADRO 6 - PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	COMPETÊNCIAS	POSTURAS
Saber aproveitar as oportunidades Ter competência gerencial Ser pragmático e responsável Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais	Ter visão clara Ter iniciativa Ser equilibrado Ser participativo Saber trabalhar em equipe Saber negociar Saber pensar e agir estrategicamente Ser perceptivo e atento aos detalhes Ser ágil Ser criativo Ser crítico Ser flexível Ser focado Ser habilidoso Ser inovador Ser inteligente Ser objetivo	Ser visionário Ter senso de responsabilidade Ter senso de solidariedade Ser sensível aos problemas sociais Ser persistente Ser consciente Ser competente Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas Saber correr riscos calculados Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade Saber improvisar Ser líder	Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade Ser determinado Ser enajado Ser comprometido e leal Ser ético Ser profissional Ser transparente Ser apaixonado pelo que faz (campo social)

FONTE: Oliveira (2004)

Este quadro com os dados sobre o perfil do empreendedor social foi elaborado a partir da catalogação das várias fontes de pesquisas, incluindo as entrevistas com empreendedores sociais brasileiros. Os dados podem parecer que para ser um empreendedor social é preciso ser um “super homem”, mas isto não implica que para ser um empreendedor social torna-se necessário ter todas as características elencadas, apenas que as mesmas são importantes para fazer a diferença e ir além do trivial (OLIVEIRA, 2004).

#### 2.1.4. Empreendedorismo Social X Negócios Sociais

O conceito de empreendedorismo social é o mais abrangente dentre as diferentes terminologias que serão abordadas, em função das possibilidades de atuação nos diversos tipos de organização. Em uma concepção mais ampla, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) afirmam que o empreendedorismo social refere-se a uma atividade inovadora com um objetivo social podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas. A partir dessa

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

Consideram-se os negócios sociais como uma forma de empreendedorismo social, pois sua missão e características são contempladas em seu conceito. Por outro lado, um modelo de empreendedorismo social nem sempre é um negócio social, uma vez que este comporta estruturas de governança e admite a distribuição de lucros entre os acionistas. Os negócios sociais também se diferenciam das ONGs, que existem para cumprir objetivos sociais, mas não são autossustentáveis financeiramente e das empresas tradicionais, que buscam a maximização de lucros (SCHERER, 2014).

Segundo (Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega, 2010, apud SCHERER, 2014), os negócios sociais adotam posturas das ONGs e empresas tradicionais, tais como: existem para cumprir objetivos sociais, têm de cobrir os custos de operação, não dependem de doações, seus proprietários têm o direito de recuperar o capital investido, e não buscam fins lucrativos para pagamento de acionistas e finalmente os lucros excedentes são reinvestidos no negócio

Os termos negócios sociais e negócios inclusivos são comumente utilizados nos países emergentes. Suas características são semelhantes às do empreendedorismo social quando se trata de visualizar o modelo como um negócio autossustentável, com a premissa básica de transformação das condições de vida da população de baixa renda. Assim sendo, esses termos podem ser vistos como tipos de empreendedorismo social, e podem ser diferenciados do empreendedorismo convencional devido à relativa prioridade dada à criação de riqueza social em detrimento da econômica (SCHERER, 2014).

Mas nem todo negócio inclusivo e negócio social são formas de empreendedorismo social. No negócio inclusivo, não basta ser autossustentável e gerar lucros aos acionistas, o negócio precisa inserir a população de baixa renda na cadeia de valor, gerando emprego e renda. Destacamos ainda que os negócios inclusivos não necessariamente atingem mercados de baixa renda por ofertar a eles algum produto, ou seja, um negócio inclusivo pode ser composto de pessoas de baixa renda na sua produção ou distribuição e ter como consumidor final as classes A e B (SCHERER, 2014).

O termo empresa social começou a ser empregado nos Estados Unidos, quando as organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais. Dessa forma, esse movimento foi impulsionado pela

escassez de recursos gerada pela retração do financiamento estatal, iniciado no fim dos anos 1970 (KERLIN, 2006).

Para Kerlin (2006), na visão norte-americana, é notório o entendimento do termo como forma de englobar organizações de diversos tipos envolvidas em atividades socialmente benéficas. Empresas sociais podem ser definidas como empresas de duplo propósito e que adequam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativas empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais) (SANTANA e SOUZA, 2015).

O desenvolvimento do termo empresas sociais na perspectiva europeia, segundo Galera e Borzaga (2009), ocorre em um contexto de novas formas de apoio do governo para as organizações do terceiro setor e atendimento às emergentes necessidades sociais, resultantes da evolução profunda das sociedades europeias. Os autores definem empresa social como organizações que executam atividades comerciais com o objetivo de arrecadar fundos para financiar uma atividade social (SANTANA e SOUZA, 2015).

Esses modelos de empreendedorismo ou nomenclaturas - empreendedorismo social, negócios sociais, negócios inclusivos, empresas sociais – se diferenciam ainda dos negócios que são focados no mercado de baixa renda, mas que veem a população de baixa renda como um nicho de mercado, uma estratégia de mercado, não tendo a intenção, pelo menos, direta de minimizar problemas sociais (SCHERER, 2014).

Por fim, a revisão da literatura sobre a temática de negócios que geram impacto social permite verificar que eles têm algumas particularidades entre si, na sua estrutura organizacional e financeira, mas o que há de comum entre todos, seja alguns vendendo seus produtos e serviços à população de baixa renda ou outros promovendo oportunidades de trabalho e melhorias na qualidade de vida, é que são formas de gerar benefícios sociais e promover a maximização do impacto social (SCHERER, 2014).

## **2.2. Negócios Sociais**

### **2.2.1. Conceito**

Conforme comentado, o termo negócio social foi cunhado pelo economista e professor da universidade Chittagong University, Muhammad Yunus. Yunus nasceu em Bangladesh e se envolveu com uma realidade de pobreza e fome

muito séria em seu país, especificamente na comunidade de Jobra (YUNUS, 2010).

No meio desse cenário de pobreza extrema enfrentada pelas pessoas da região, Muhammad Yunus (2010) conversou com algumas pessoas que trabalhavam para manter sua subsistência sem, no entanto, conseguirem sair da situação de miséria. Observou que as mulheres tomavam empréstimos de agiotas e comerciantes com altas taxas de juros. Além disso, elas ainda tinham que vender toda sua produção aos agiotas pelo preço que eles determinassem, tornando-as completamente dependentes e vulneráveis financeiramente.

Ao observar essa realidade, Yunus realizou uma experiência emprestando vinte e sete dólares de seu próprio bolso para quarenta e duas mulheres da cidade de Jobra. O seu objetivo era permitir que elas tivessem condições de adquirir a matéria-prima para confeccionar seu artesanato, sem depender de agiotas, conseguindo ter uma vida mais digna. O resultado foi surpreendente, pois todos esses empréstimos foram pagos pontualmente. Diante disso, Yunus teve a ideia de fundar um banco para os pobres, o Grameen Bank, possibilitando replicar esse processo em diversas aldeias próximas a Jobra (YUNUS, 2010).

O Grameen Bank tornou-se um negócio cuja missão era resolver um problema social e não apenas maximizar lucros. O principal objetivo de Yunus era resolver o problema da falta de acesso aos serviços bancários das pessoas pobres que viviam na aldeia e em suas redondezas. Dessa forma, permitiu que as mulheres pudessem ser microempreendedoras, melhorando suas condições de vida (YUNUS, 2010).

A partir dessa iniciativa, Yunus define negócio social da seguinte forma: “é a criação e a concretização de uma ideia para sustentar uma nova forma de capitalismo e um novo tipo de empreendimento que chamo de negócio social e que se baseia no altruísmo das pessoas” (YUNUS, 2010, p.1). Além disso, justifica que é um tipo de negócio dedicado às soluções de problemas sociais, econômicos e ambientais que há muito tempo afligem a humanidade como a fome, desemprego, doenças, poluição e ignorância.

O negócio social é considerado como um novo tipo de negócio. Pode-se dizer que o negócio social está entre as esferas dos negócios tradicionais (segundo setor), que buscam a maximização dos lucros, e as organizações do terceiro setor (ONGs) que se sustentam por meio de doações. Assim, o negócio social tem a característica dos negócios tradicionais que é a sustentabilidade financeira e a característica das ONGS que é o impacto social. Atualmente esses novos negócios são considerados como setor dois e meio (SCHERER, 2014).

É importante frisar também o que não é considerado um negócio social para Yunus. Por exemplo, termos como “empresa social” ou “empreendedorismo social”, que se assemelham a negócios sociais, não podem ser classificados como negócio social, já que se referem à subconceitos relacionados ao mundo dos lucros ou ao mundo tradicional das organizações sem fins lucrativos (YUNUS, 2010).

Na visão de Yunus, um negócio social tem como objetivo resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos ou serviços. Considera-se como uma iniciativa economicamente rentável capaz de oferecer soluções para problemas sociais estruturados utilizando, para tanto, mecanismos de mercado. Assim, cada negócio social gera emprego, condições dignas de trabalho e, conscientemente, trata de desafios sociais específicos, tais como falta de educação, saúde e boa nutrição. Além dos sérios desafios sociais apontados por Yunus, há diversos outros setores que são importantes como a habitação, serviços financeiros e o meio ambiente (YUNUS, 2010).

Além da definição dos negócios sociais de forma ampla, Yunus (2010) classifica o negócio social através de dois tipos. O negócio social Tipo 1 é uma empresa com receitas e despesas equilibradas, sem perdas e sem dividendos, que se dedica a resolver um problema social e na qual seus proprietários são investidores que aplicam todos os lucros na expansão e melhoria do negócio. Já o negócio social do Tipo 2, a empresa visa lucro e é de propriedade de pessoa pobre. Nesse caso, como se trata de uma pessoa pobre, o lucro está retirando a pessoa da pobreza, portando caracteriza-se como um negócio social.

Além de Yunus, outros autores também fizeram sua contribuição no estudo sobre os negócios sociais. O americano e um dos grandes nomes do Marketing na Administração, Philip Kotler (2010), publicou no livro marketing 3.0 sua visão sobre o que são os negócios sociais. Para Kotler:

(...) um negócio social é desenvolvido com um propósito em mente desde seu nascimento. Mas também é possível transformar uma empresa estabelecida em um negócio social. O fator básico que determina se uma empresa é um negócio social será o fato de o objetivo social ser maior do que o objetivo de negócio e se refletir claramente em suas decisões (KOTLER, 2010, p.162).

Além de Kotler, outros autores americanos foram importantes para o desenvolvimento do novo conceito de negócios sociais. Prahalad e Hart (2002), autores do livro A Riqueza na Base da Pirâmide, perceberam que as

multinacionais negligenciavam um grande número de potenciais compradores classificados como base da Pirâmide. Diante disso, Prahalad e Hart foram os pioneiros em destacar a importância que as multinacionais devem ter em mitigar os problemas sociais e ambientais. Defendem que a principal contribuição das multinacionais seria oferecer produtos e serviços inovadores que atendessem a uma demanda bastante diferente do que normalmente as grandes corporações visam (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

Depois de uma década Prahalad e Hart reconheceram o avanço das percepções das empresas e de investidores com relação à importância das empresas na criação de um impacto positivo social e ambiental na sociedade. Na mesma linha de pensamento Bruggmann e Prahalad descrevem uma evolução na relação entre as multinacionais e as ONGs, em que ambos aprendem um com o outro e, em sua fase mais recente, há um processo de cocriação cuja nova perspectiva permite que as corporações tenham uma visão mais social, e as ONGs, um conhecimento gerencial (BRUGMAN e PRAHALAD apud COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

Porter, um dos grandes autores da administração e (Kramer, 2011, apud COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013) também defendem uma evolução dos objetivos das empresas. Os autores questionam a ideia de que apenas por uma empresa existir já é gerado impacto como benefícios sociais, geração de empregos e pagamentos de impostos. Diante da indefinição na fronteira entre as empresas e as ONGs, Porter, acredita que as empresas devem criar um “valor compartilhado” concentrado em criar e ampliar as conexões entre o progresso social e econômico (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

Deve-se frisar que valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de se obter sucesso econômico. Um exemplo são as empresas reconhecidas no mercado como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Walmart que já embarcaram em iniciativas importantes para gerar valor compartilhado ao redefinir a interseção entre sociedade e desempenho empresarial (Porter e Kramer, 2011).

Além da visão de negócios sociais dos países emergentes, apresentada por Yunus e a dos Estados Unidos, apresentadas por grandes autores da administração, existe também a visão de alguns autores da Europa. O termo “empresa social”, na ótica europeia, se tornou reconhecido no ponto de vista jurídico na maioria dos países europeus. A motivação inicial que levou a criação das empresas sociais na Europa foi a oportunidade de oferecer serviços, que

estavam na esfera do setor público, a custos mais baixos e geração de oportunidades de emprego para as populações desempregadas ou marginalizadas (YOUNG, 2009 apud COMINI, BARKI, COMINI, 2013).

De acordo com a definição da rede de pesquisadores *Emergence of Social Enterprise in Europe (Emes)*, as empresas sociais descrevem organizações que se baseiam na troca como sua principal fonte de renda e que se consideram como negócios. Elas objetivam o lucro, mas também se definem como empresas que priorizam a participação dos beneficiários na tomada de decisão, bem como o reinvestimento dos lucros dentro da organização, para aumentar o crescimento e o impacto social (YOUNG apud COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

Na Europa, de acordo com Travaglini, Bandini e Mancinone (2008), podem-se agrupar empresas sociais em três categorias:

- (i) sociedades que promovem a inclusão social e o emprego;
- (ii) empresas cujo principal objetivo é produzir bens e serviços com utilidade social ou são movidas por um interesse coletivo; e
- (iii) empresas que promovem o desenvolvimento econômico e social local, incentivando a participação dos cidadãos e do governo local nas atividades de gestão.

Portanto, no negócio social que se denomina como “empresa social” na Europa, além de levantar questões sobre inclusão das pessoas menos favorecidas e o desemprego, o modelo de governança é também um dos fatores relevantes na definição dos empreendimentos sociais na Europa. Esse aspecto é derivado da cultura europeia de associação. Logo, a visão dos negócios sócias na Europa se resume na transparência e no processo participativo de decisão. Além disso, a cultura e tradição das empresas sociais oferecem serviços que promovem a integração com grupos e comunidades carentes nas áreas urbanas e rurais com foco nas áreas educacional, cultural e ambiental (GRAZIANO, 2003 apud COMINI, BARKI, COMINI, 2013).

### **2.2.2.Características**

Diante do conceito abordado por diversos autores de regiões distintas pode-se perceber que os negócios sociais são múltiplos e têm muitos conceitos e formas de caracterização. A Tabela 5 abaixo resume essas várias dimensões, além de complementar as dimensões do Yunus e Reitz (2010) e Artemisia (2010).

Tabela 5: Múltiplos conceitos e dimensões dos Negócios Sociais

	Maior Ênfase no mercado	Maior Ênfase no social
<b>Objetivo principal</b>	Acesso ao mercado da base da Pirâmide	Redução da Pobreza
<b>Oferta</b>	Qualquer produto ou serviço para a base da pirâmide	Produtos e serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito) ou que incluam uma dimensão ambiental
<b>Intencionalidade</b>	Geração de valor social é um componente relevante, mas não primordial	Geração de valor social é a base do negócio
<b>Impacto</b>	Contribuição indireta para redução da pobreza	Contribuição direta para redução da pobreza
<b>Clientes</b>	A base da pirâmide não é o único público-alvo	Principalmente para a base da pirâmide
<b>Base da Pirâmide</b>	Principalmente como consumidores	Principalmente como produtores, fornecedores ou beneficiários
<b>Escalabilidade</b>	Extremamente relevante	Não tão relevante
<b>Trabalhadores</b>	Não existe prioridade	Marginalizados ou excluídos economicamente
<b>Formato legal</b>	Empresas privadas	Organizações da sociedade civil
<b>Envolvimento da comunidade na tomada de decisão</b>	Não existe participação	Existem mecanismos institucionais para participação coletiva
<b>Prestação de Contas</b>	Não é prioridade	Prioridade total
<b>Distribuição de Lucros</b>	Distribuição de dividendos	Lucro é totalmente reinvestido na organização
<b>Valor Econômico</b>	Lucro baseado em vendas menos despesas	Lucro não exclui subsídios cruzados e doações de benefícios fiscais
<b>Valor Social</b>	Indicadores tangíveis (acesso a produtos e serviços)	Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima e capital social)

FONTE: (COMINI, BARKI, COMINI, 2013, p. 57-58).

As perspectivas descritas nesse quadro apresentam diferentes percepções sobre a oferta. Não há uma preocupação real para um negócio social com ênfase no mercado se a solução criada de fato está resolvendo uma necessidade básica, como educação, saúde, habitação e crédito. Ao contrário do negócio com ênfase no social, onde se tem um problema e uma causa maior e por isso, o impacto do serviço ou produto, normalmente é mais significativo.

Outra questão vital dos negócios sociais é a intencionalidade. Possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis. Como exposto por Kotler (2010) em seu livro Marketing 3.0: “O fator básico que determina se uma empresa é um negócio social será o fato de o objetivo social ser maior do que o objetivo de negócio e se refletir claramente em suas decisões”

Há uma diferença com relação à escala já que o valor para um negócio social com ênfase no mercado é muito grande. Para muitas organizações de apoio aos negócios sociais é pré-requisito ter um potencial de escala. Já no

conceito de “empresas sociais”, a escala não constitui um foco de atuação. A escala é fundamental para os negócios sociais, porém, dependendo de como for à busca pela escala há uma possível chance de se perder a qualidade do produto ou serviço (COMINI, BARKI, COMINI, 2013).

Complementando as dimensões de um negócio social apresenta-se na Tabela 6 os sete princípios do negócio social que Yunus e Reitz (2010) formularam com o objetivo de comunicar esse conceito novo de forma convincente ao público em geral. Segundo eles é possível apresentar de forma excepcionalmente clara as principais características de um negócio social do Tipo 1.

Tabela 6: Principais características de um negócio social

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

Fonte: YUNUS, 2010.

O segundo princípio de Yunus ressalta a importância da sustentabilidade financeira, ou seja, os negócios sociais devem possuir um modelo robusto que garanta a rentabilidade e não dependa de doações ou subsídios (ARTEMISIA, 2004). É importante enfatizar que a questão de distribuir ou não lucros está intimamente ligada ao formato do negócio social. Segundo os autores Comini, Barki e Aguiar (2013):

(...) há correntes que afirmam que a distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado e não representa obstáculo para garantir o impacto social – pelo contrário, criaria as condições para receber mais investimentos e, assim, as possibilidades de escala e multiplicar o impacto social. No entanto, a abordagem

de especialistas como Yunus é totalmente contrária: para eles o negócio social deve maximizar o social, e não a riqueza individual. Assim, Yunus defende o reinvestimento de todo o lucro no empreendimento, para beneficiar apenas os agentes diretamente envolvidos nas iniciativas [...] (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013, p. 58-59).

Um ponto interessante dos sete princípios são os negócios sociais como empresas que se preocupam com o meio ambiente fazendo com que os efeitos de suas ações não causem um impacto ambiental negativo na sociedade. Para Emerson (2011), ao se falar de impacto social, não se pode tratá-lo de forma dissociada das dimensões econômicas e ambiental.

Além disso, é importante ressaltar que esses negócios não fazem parte de um ecossistema homogêneo trazendo uma perspectiva diversa e complexa para o impacto social que cada um propõe. Portanto, definir, mensurar e principalmente, avaliar o impacto social proposto por iniciativa de mercado é uma tarefa complexa (OLIVEIRA, KIYAMA, COMINI, 2013).

### 2.2.3. Impactos nos negócios sociais

Avaliação de impacto pode ser definida como os efeitos de uma atividade no tecido social de determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõe (OLIVEIRA, KIYAMA, COMINI, 2013).

Os economistas Shahidur Khandker, Gayatri Koolwal e Hussain Samad (2010), do Banco Mundial, propõem uma compreensão mais ampla, na qual a geração de valor social ocorre em toda a cadeia de valor de determinada intervenção, e o impacto social é o elo final da cadeia. Segundo eles é necessário avaliar quatro aspectos da geração de valor.

Figura 3: Aspectos da geração de valor dos Negócios Sociais

<p><b>Valor Social:</b></p> <p><b>Inputs</b> ou recursos investidos na atividade: são os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido;</p> <p><b>Outputs</b> : ou resultados imediatos: são os produtos diretos e tangíveis obtidos por meio da atividade, com número de cliente, unidade de produto vendidas ou volume de crédito concedido;</p> <p><b>Outcomes</b> , ou resultados de médio e longo prazo: trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade do negócio, como geração de renda, redução da vulnerabilidade ou aumento do capital social;</p> <p><b>Impacto</b>: nesse caso, impacto é a estimativa dos resultados de médio e longo prazo (outcomes), excetuando-se o que teria ocorrido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio.</p>
--

Fonte: FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013.

Assim constata-se:

(...) por essa razão, valor é gerado por qualquer negócio à medida que investimentos são realizados; empregos, gerados; produtos, entregues e assim por diante. Impacto social, no entanto, somente pode ser definido como tal se isolarem os resultados alcançados de todas as outras ações independentes da iniciativa que eventualmente tenham afetado o público-alvo (FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013).

Impactos sociais de negócios se traduzem em melhorias sociais no sentido amplo, para além dos resultados que uma empresa gera sobre o emprego, a renda familiar e a arrecadação de impostos (TORRES; BARKI, 2013).

A Social Enterprise Knowledge Network (Sekn) propõe uma perspectiva ampla do entendimento sobre a inclusão econômica gerada pelos negócios sociais ao definir valor social como “a busca de progresso social mediante a remoção de barreiras que dificultam a inclusão, a ajuda a aqueles temporariamente debilitados ou que carecem de voz própria e a mitigação de efeitos secundários indesejáveis da atividade econômica”. Essa frase evidencia que mais do que entender as pessoas de baixa renda como consumidores ou produtores numa economia de mercado, essa perspectiva de valor social traz a visão do exercício da cidadania (FILHO, KIYAMA, COMINI, 2013).

Para ilustrar a questão do impacto social como a do direito à cidadania, apresenta-se a seguir duas tabelas que explicam com mais detalhe o conceito de impacto social. A Tabela 7 é baseada nos conceitos da Artemisia e mostra que os negócios podem gerar impacto social em cinco principais dimensões, tais como: diminuição dos custos de transação; redução das condições de vulnerabilidade; ampliação as possibilidades de aumento de renda; promoção de oportunidade de desenvolvimento; fortalecimento da cidadania; e os direitos individuais (ARTEMISIA, 2014).

A outra tabela apresenta uma pesquisa realizada por Portocarrero e Delgado (2010) destacando os principais efeitos sentidos pelas pessoas de baixa renda destacando quatro dimensões: aumento de renda; acesso a bens e serviços; promoção da cidadania; e desenvolvimento do capital social.

Tabela 7: Principais dimensões do Impacto Social segundo a ARTEMISIA

Dimensões de impacto social	Dimensões de impacto social relacionada aos negócios sociais
Diminuem custos de transação	Negócios de impacto podem oferecer produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais.
Reduzem condições de vulnerabilidade	Negócios de impacto podem oferecer produtos que facilitem a proteção de bens conquistados e a antecipação ou prevenção de riscos futuros.
Ampliam possibilidades de aumento de renda	Negócios de impacto podem atuar no aumento das oportunidades de emprego estável ou na melhoria das condições de trabalho do microempreendedor.
Promovem oportunidades de desenvolvimento	Negócios de impacto podem promover oportunidades para que pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano e social.
Fortalecem a cidadania e os direitos individuais	Negócios de impacto podem contribuir para o fortalecimento da cidadania por meio de produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.

Fonte: ARTEMISIA, 2014.

Tabela 8: Principais efeitos sentidos pelas pessoas de baixa renda destacando quatro dimensões: aumento de renda, acesso a bens e serviços, promoção da cidadania e desenvolvimento de capital social.

Aumento de renda	Acesso a bens e serviços
<p>Matérias-primas produzidas - principalmente em áreas rurais - para as empresas, particularmente produtos ligados à agricultura</p> <p>Organização de produtores, e associação ou incorporação a cadeia produtiva</p> <p>Aumento de produtividade decorrido de treinamento e assessoria técnica</p> <p>Eliminação de intermediários</p> <p>Certificação para produtos diferenciados.</p> <p>Melhores canais de comercialização para pequenos produtores</p> <p>Economia em compras frequentes</p>	<p>Redução de preços</p> <p>Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistema pré-pagos</p> <p>Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas</p> <p>Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição</p> <p>Acesso flexível a empréstimos</p> <p>Eliminação de barreiras à educação</p>
Promoção de Cidadania	Desenvolvimento de capital social
<p>Reconhecimento e exercício de direitos básicos (Vida, trabalho etc.)</p> <p>Defesa de interesses públicos</p> <p>Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos de excluídos.</p> <p>Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos de excluídos ou indivíduos não qualificados.</p> <p>Validação da identidade de indivíduos não registrados.</p> <p>Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda</p> <p>Consciência ambiental</p> <p>Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional</p>	<p>Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade.</p> <p>Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade.</p> <p>construção de rede social; confiança reciprocidade e desenvolvimento de cooperação</p> <p>Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contato e interações</p> <p>Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas</p> <p>Elevação da autoestima</p> <p>Associação de interesses individuais</p> <p>Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou cliente locais</p>

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010) BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013.

A primeira dimensão de impacto social mencionada pela organização Artemisia (2014) está relacionada aos custos de transação. O custo de transação pode ser definido como o custo em dinheiro e tempo gastos por um comprador no mercado. Dessa forma, pessoas pobres gastam mais dinheiro e recursos que os ricos para usufruir dos mesmos produtos e serviços. Isso ocorre em função da dificuldade de acesso devido à distância dos grandes centros, pelas assimetrias de informação impostas por sua baixa escolaridade ou pela burocracia e custo do risco embutidos nos negócios direcionados a essa população.

Alguns negócios podem ser bastante potentes para redução dos custos de transação. Um exemplo é o caso de um morador da comunidade da Rocinha que quer comprar uma mercadoria pela internet e por não ter logradouro não pode consumir já que os sites das empresas normalmente pedem o CEP. O negócio social, Grupo Carteiro Amigo, oferece o serviço de entregar a correspondência e mercadorias dentro da comunidade Rocinha no Rio de Janeiro (EXAME, 2012).

Assim como o acesso a bens e produtos, a dimensão de aumento de renda também é identificada mais facilmente na medida em que se propõem benefícios tangíveis para o usuário final e podem ser mensuradas com indicadores quantitativos. Apesar de parecer simples, o aumento de renda não deve ser entendido apenas como o aumento quantitativo de dinheiro, mas como a ampliação das possibilidades de escolha de um indivíduo de baixa renda. Para Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia de 1998, “pobreza é a privação das capacidades básicas de um indivíduo, e não apenas o fato de possuir renda inferior a um patamar preestabelecido” (ARTEMISIA, 2014). Dessa forma, a pessoa aufere a possibilidade de tomar suas próprias decisões de acordo com seus interesses como, por exemplo, oferecer o trabalho para empregadores éticos e com melhores propostas ou recusar-se a utilizar um serviço de má qualidade.

Negócios sociais podem proporcionar aumento de renda a partir de inclusão de pessoas que estão na economia informal, trabalhando como produtores, distribuidores ou empregados de sua cadeia de valor. Outra forma dos negócios sociais terem o impacto social como um aumento de renda é a partir de oferta de produtos e serviços que facilitam o trabalho do microempreendedor. Assim, o aumento de renda tem implicações diretas na melhoria das condições de trabalho, na alternativa de poder fazer melhores escolhas e na redução da vulnerabilidade (FILHO, KIYAMA, COMINI, 2013).

A dimensão da redução das condições de vulnerabilidade refere-se à fragilidade que uma pessoa de baixa renda tem por ficar exposta a situações de risco. Pessoas de baixa renda estão sujeitas a condições de vulnerabilidade com mais facilidade e frequência, especialmente em situações de crise (perda de bens, doenças, falecimentos e gravidez não planejada). Um exemplo de negócio social que resolve esse problema é a Vivenda (ARTEMISIA, 2014) que ao fazer reformas nas casas de periferias de São Paulo a baixo custo reduz a condição de insalubridade diminuindo risco de doenças e aumentando a qualidade de vida das pessoas.

As duas dimensões seguintes são evidenciadas nas Tabelas 7 e 8 acima. A primeira está relacionada à grande assimetria no acesso à informação e nas relações de poder e na capacidade de influência no mercado de baixa renda. Esse fato impede que as pessoas de baixa renda fortaleçam o exercício da sua cidadania podendo estar privadas de direitos individuais básicos de vida, liberdade e segurança, como o acesso à moradia digna e regularizada. Os negócios sociais são importantes para diminuir tais assimetrias procurando interromper a ação dos intermediários, oferecer acesso ao mercado formal e disponibilizar informações relevantes para o exercício dos direitos individuais (FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013).

Assim como a promoção da cidadania, o desenvolvimento de capital social também é considerado como uma dimensão intangível, ou seja, lidam com os efeitos em longo prazo que impactam a melhoria da qualidade de vida das pessoas de baixa renda. Capital social pode ser entendido como a redução da vulnerabilidade por meio da construção e fortalecimento das redes. Ao consolidar a relação do grupo, tais negócios abrem espaços para criação de redes e vínculos duradouros entre as pessoas. Segundo Filho, Kiyama e Comini (2013) quando esses vínculos são criados com base no princípio da cooperação e da confiança mútua gera-se uma força social para que direitos básicos e outros recursos sejam alcançados.

Pode-se notar que o conceito de negócios sociais é interessante e inovador com um alto grau de complexidade. Na próxima seção serão abordadas as dificuldades que os empreendedores têm para realizar seus negócios sociais e gerar resultados positivos tanto no âmbito financeiro como no social.

## **2.2.4.Desafios de Empreender Negócios Sociais**

Nesta seção serão identificadas as dificuldades e desafios que os empreendedores têm para desenvolver um negócio social. Portanto, serão abordadas questões como a dificuldade de gestão da organização e a capacitação e qualificação de um empreendedor social, bem como, os desafios de mensurar o impacto social e a dificuldade de gerá-lo de uma maneira sustentável economicamente. Além disso, discutem-se também os aspectos jurídicos, de modelo de negócios, conhecimento do mercado da base da pirâmide, inovação, potencial de escalas e parcerias.

Segundo o estudo “Doing business”, do Banco Mundial (2013), o Brasil está mal colocado no ranking dos países com as maiores dificuldades de empreender, estando em 130º. (centésimo trigésimo) lugar, atrás de Bangladesh e Etiópia. Os obstáculos afetam todos os novos negócios, sejam os negócios sociais ou “tradicionais”.

### **2.2.4.1. Aspecto Legal / Jurídico**

Para Izzo (2013), é fundamental que o ambiente regulatório e fiscal se torne mais “amigável” para o empreendedorismo no Brasil. Esse cenário no campo dos negócios sociais é ainda mais complicado como Naigeborin (2010) aponta sobre a ausência de engajamento do governo, falta de legislação específica e poucos modelos de investimento. A falta de instrumento jurídico e legislações específicas limitam a expansão do setor de negócios sociais no país. No Brasil, eles estão estruturados nas formas mais variadas – empresas comerciais, associações civis, cooperativas, organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) – de acordo com a forma mais viável de disponibilizar seus produtos e serviços e de atingir um maior impacto social. Além disso, é comum que um negócio atue com duas ou mais estruturas jurídicas simultaneamente, o que torna sua gestão menos eficiente (NAIGEBORIN, 2010 apud FERNANDES, 2012).

### **2.2.4.2. Aspecto Modelo de Negócios**

Além do contexto jurídico desfavorável, as dificuldades dos empreendedores aparecem em alguns outros pontos. O modelo de negócio é uma das atividades chave para qualquer empreendedor que busque uma

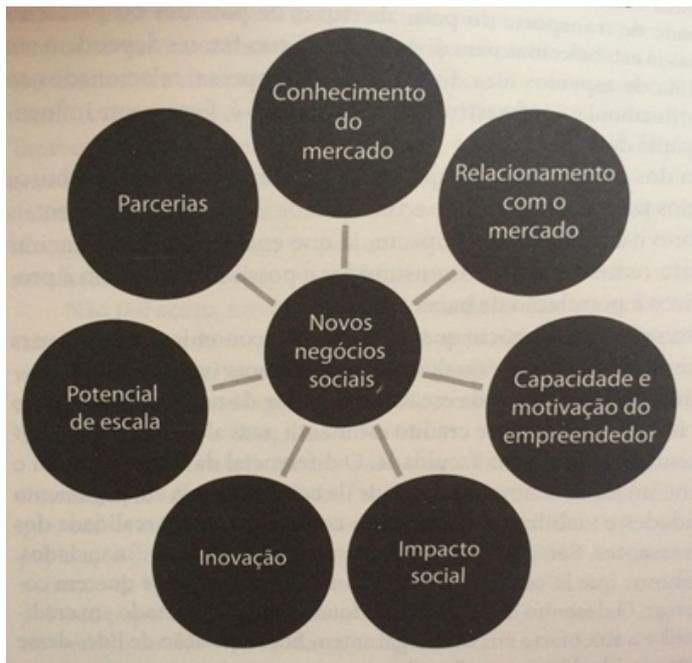
oportunidade de negócio. É natural que se demore até achar a validação do modelo, já que operar em mercados de baixa renda vai além de desenvolver e adaptar produtos, alcançar o mercado, encontrar a estratégia certa de preço e a comunicação eficiente. É necessário que as empresas entendam o mercado, além de fazer investimentos de longo prazo, ou, como Prahalad (2007) destaca: “a base da pirâmide pode ser um recurso de inovações não somente para os produtos e processos, mas também para os modelos de negócio” (BARKI, 2013).

Logo, o modelo de negócio deve adaptar-se ao ambiente da base da pirâmide como descreve a citação a seguir:

Escala, flexibilidade, descentralização, compartilhamento de conhecimento, recursos locais, fragmentação da distribuição, parceiros não tradicionais, desempenho social e empreendedores locais parecem ser importantes para o sucesso de tais empreendimentos (LONDON, 2004, p. 18).

Foram identificados em um estudo do SEBRAE (2013) que os modelos e planos de negócio pouco ou mal desenvolvidos são sérios problemas. Segundo o mesmo estudo: “Os investidores apontam como um dos grandes desafios encontrar três elementos essenciais, e em sinergia, nos negócios sociais: a identificação de uma oportunidade real de negócios relacionada a um problema social; um modelo de negócios robusto e uma forte equipe de gestão.”

Apesar de o Brasil ser um campo com muitas oportunidades de negócio social, Neto e Valentini (2013) identificam alguns requisitos que são fundamentais para o modelo de negócio funcionar de uma maneira que o empreendimento social tenha êxito, conforme a figura abaixo elaborada pelos autores.



Fonte: (Neto; Valentini, 2013).

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

### 2.2.4.3. Aspecto Conhecimento e Relacionamento do Mercado da Base da Pirâmide

Os negócios sociais são diferentes de um negócio tradicional e por isso têm uma exigência maior em algumas questões, como por exemplo, o conhecimento dos mercados de baixa renda e a relação diferenciada com a base da pirâmide. Segundo estudo do SEBRAE (2013):

(...) a ideia de introduzir no mercado um produto que irá impactar a vida de muitas pessoas pode parecer simples, mas possui seus desafios. Além das dificuldades relacionadas ao design do produto, muitas vezes esses mercados não estão preparados para receber o produto ou serviço em questão, ou não tem consciência de sua necessidade ou benefício (SEBRAE, 2013).

Um dos pontos críticos para os empreendedores sociais está no relacionamento e contato que será desenvolvido com o público-alvo. Para Neto e Valentini (2013), o empreendedor deve ir além de ter uma compreensão formal dos padrões gerais de consumo tendo um entendimento mais profundo dos estilos de vida, das escolhas, e dos caminhos percorridos pela população. Uma das barreiras de entrada pode ser a falta da percepção sobre os costumes,

crenças e hábito da população de baixa renda e o desenvolvimento de um olhar antropológico, como por exemplo, falar com a linguagem apropriada para o seu público.

Outro aspecto inovador do campo dos negócios sociais que contribui para aumentar o impacto social é entender os clientes não apenas como consumidores, mas principalmente como cocriadores dos produtos e serviços ofertados e de toda a cadeia de valor da empresa. Com isso, pode ser solucionado o desafio de desenvolver produtos que atendam a uma demanda verdadeira e essencial dessa população. Para tanto, é muito importante o acesso a informações quantitativas e qualitativas sobre as populações de baixa renda (NETO; VALENTINI, 2013).

Nesse sentido, grandes corporações multinacionais acreditavam que atuar na base da pirâmide consistia em desenvolver produtos e serviços mais simples para uma população com menor grau de exigência e sem recursos. Dessa forma, a lógica era produzir produtos simples e baratos, acessíveis ao bolso do consumidor, de qualidade vista como menos relevante. O que não necessariamente é verdade. Diante disso, as grandes corporações estão aprendendo uma série de lições (BARKI, 2013).

Como ressaltou De Soto (2000), os mercados emergentes possuem algumas barreiras institucionais, desde dificuldades burocráticas até instabilidades políticas, econômicas, sociais, que nem sempre são bem compreendidas ou incorporadas pelas multinacionais. Adicionalmente, há os custos de transação, que muitas vezes são superiores em mercados emergentes, cuja infraestrutura é deficiente. Dado o menor grau de educação formal, há uma dificuldade de contratação de mão de obra mais qualificada.

Além disso, as multinacionais enfrentam forte concorrência de empresas locais, que apresentam vantagens competitivas por serem mais ágeis e flexíveis na sua operação. Por fim, o comportamento do consumidor da base da pirâmide é diferente e deve se ter a compreensão que muitas vezes o consumidor tem autoestima baixa (DE SOTO, 2000).

#### **2.2.4.4. Aspecto Inovação**

É fundamental que o conhecimento do mercado de baixa renda seja sólido para a criação de uma inovação. Segundo Neto e Valentini (2013) um dos critérios das organizações de apoio aos negócios sociais é o grau de inovação

dos novos negócios. Dessa forma, buscam negócios com interesse específico no mercado de baixa renda que causam impacto social e buscam retorno financeiro. Dentro desse contexto, o grau de inovação dos negócios é classificado de duas formas: a inovação incremental e a inovação disruptiva.

A inovação incremental é aquela que introduz aperfeiçoamentos graduais num produto, serviço, processo ou prática de gestão já existente. Para isso, são considerados como ponto de partida atributos que consumidores tradicionais avaliaram como positivos e importantes. Um exemplo de inovação incremental é dado pelas grandes empresas que começam a desenvolver pacotes com unidades menores e embalagens diferenciadas, a fim de reduzir preços, otimizar a produção e ampliar o acesso aos produtos ofertados (FUKAYAMA, 2013).

Com relação à inovação disruptiva, esta pode ser reconhecida como uma grande ferramenta para desenvolvimento de novos produtos ou serviços que promovem a transformação social e uma resposta à questão de como dar acesso a essas soluções para a base da pirâmide. O Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas (Ideas) é um caso de inovação disruptiva já que elabora modelos de negócios e de gestão para acesso à energia renováveis. Uma das iniciativas é o desenvolvimento de um modelo de serviço de energia solar fotovoltaico. Com a observação dos padrões estabelecidos pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e com o apoio do programa federal Luz para Todos e da concessionária local Ampla, o sistema atendeu a 75 famílias (FUKAYAMA, 2013).

Diante desses dois conceitos, fica claro que o empreendedorismo na base da pirâmide coloca desafios que exigem dos negócios sociais inovações disruptivas. O mercado de baixa renda é um dos exemplos dos desafios para os empreendedores já que é um mercado pouco explorado, de difícil alcance e com peculiaridades locais que devem ser estudadas caso a caso (NETO; VALENTINI, 2013).

Clayton Christensen (2006) também contribui para esses desafios baseado no conceito da inovação disruptiva com três características que enumeram novos modelos de negócio para a baixa renda:

- i) inovações disruptivas conseguem trazer nova proposta de valor à sociedade, podendo até mesmo utilizar tecnologias existentes em um novo pacote;
- ii) a entrada desse modelo de inovação normalmente ocorre em mercados emergentes, podendo atingir mercados já estabelecidos; e
- iii) os produtos e serviços derivados desse processo de inovação conseguem ser mais simples, mais baratos e mais

adequados ao seu público-alvo. (CHRISTENSEN, 2006, p.94-101)

Para Prahalad (2005), os novos negócios capazes de criar soluções simples para demandas reais da população de baixa renda possuem vantagens em seu processo comparadas aos realizados pelas grandes corporações. Além da relação de confiança com a população de baixa renda e na criação dos canais alternativos de distribuição para atingir escala, Prahalad (2005) aponta mais uma vantagem que é a necessidade de inovação de processos para adequar produtos e serviços ao mercado consumidor.

Desse modo, não basta criar algo novo e acessível, é preciso educar os consumidores para a melhor utilização dos produtos e serviços. Isso faz com que exija certa adaptabilidade dos negócios e flexibilidade para aprender com erros e acertos (NETO; VALENTINI, 2013).

#### **2.2.4.5. Aspecto Potencial de Escala**

Assim como a inovação, a escala torna-se uma questão crucial para a sobrevivência dos negócios sociais. A escala torna-se uma questão importante já que o empreendimento precisa atingir certo nível operacional para se tornar financeiramente viável. O termo “escala” é proveniente do conceito de “economia de escala”, da microeconomia, que em linhas gerais, ocorre quando a empresa é capaz de duplicar sua produção com menos do que o dobro de seus custos. A escala é uma das maneiras principais de reduzir preços ao consumidor e possibilitar o acesso a produtos e serviços à população de baixa renda (PINDYCK, 2006 apud NETO; VALENTINI, 2013).

Cada vez mais os empreendedores devem pensar seus modelos de negócios considerando atingir escalabilidade. Essa é uma das grandes dificuldades enfrentadas principalmente quando a atividade principal do empreendimento são os serviços. Uma das formas de buscar a escalabilidade é por meio de franquias.

Segundo a matéria da Exame (2012), o negócio social, Grupo Carteiro Amigo, localizado na comunidade da Rocinha, que presta o serviço de entregar correspondências nas residências da comunidade, cobrando um valor mensal acessível, foi o primeiro empreendimento nascido em uma comunidade carioca a abrir uma franquia.

Atingir a escalabilidade possui alguns riscos. Negócios que não tenham inovação em seu produto ou serviço precisam criar processos internos capazes

de reduzir os custos para alcançar o consumidor de baixa renda. Outro risco que o empreendedor pode enfrentar é com a possível perda da qualidade de seu produto ou serviço no mercado. É importante ressaltar que os negócios sociais devem estar atentos a essa questão para que o impacto social seja maximizado ou não seja “prejudicado” (NETO; VALENTINI, 2013).

#### **2.2.4.6. Aspecto Retorno financeiro e Impacto Social**

Ao falar de negócios sociais, o empreendedor tem que pensar, necessariamente, no impacto social. Segundo estudo do SEBRAE (2013) conciliar retorno financeiro e impacto social pode criar diversos desafios para os empreendedores, já que gerenciar a necessidade de obter retorno financeiro e ainda assim gerar o impacto esperado não é tarefa simples. Há dois casos de negócios sociais que podem exemplificar essa afirmação.

O primeiro caso é o da empresa Ouro Verde pioneira no processo de beneficiamento da cadeia da castanha de caju na Amazônia. A oportunidade de negócio que o empreendedor identificou foi que 70% do mercado de castanha de caju do Brasil não continha nenhuma agregação de valor ao produto. O beneficiamento da castanha se deu a partir da relação com a comunidade que adotou práticas para retirar a casca da castanha de forma barata e eficiente (NETO; VALENTINI, 2013).

A empresa Ouro Verde como um negócio social têm o diferencial de gerir o ténue balanço entre valor social e econômico. Através da criação de um processo de tomada de decisão que considere ambos os aspectos simultaneamente ocorreu um deslocamento da lógica de maximização para a da otimização dos lucros. Isto é, se não houvesse a preocupação com o impacto social o lucro seria maximizado, mas isso não caracterizaria um negócio social. (NETO; VALENTINI, 2013).

Portanto, a introdução da necessidade do impacto social no cálculo do lucro é o que diferencia o conceito de potencialização do conceito de maximização do lucro. No entanto, todos os negócios enfrentam *trade-offs* em suas decisões cotidianas como, por exemplo, o dilema entre reduzir preços e aumentar investimento em marketing (NETO; VALENTINI, 2013).

Os negócios sociais também estão sujeitos aos *trade-offs*, mas neles aparece muito mais fortemente a questão de buscar o equilíbrio adequado entre impacto social e retorno econômico. Administrar essa busca pelo equilíbrio é relevante tanto para os objetivos sociais quanto para a sustentabilidade econômica do

projeto no longo prazo, sobretudo quando não existem inovações suficientemente poderosas, capazes de mudar as regras do jogo em questão. (NETO; VALENTINI, 2013, p.93).

O segundo caso é um depoimento do empreendedor, Oliver Mizne, da Ideal Invest, no evento do Global Entrepreneurship Congress Rio, em 2014, realizado com apoio da Endeavor Brasil. A Ideal Invest fornece crédito estudantil para alunos de baixa renda que pretendem cursar uma faculdade. Diante de uma experiência de um empreendedor social que fundou a empresa Compartamos, no México, o depoimento do empreendedor da Ideal Invest chamou a atenção para o cuidado que os empreendedores devem tomar para não serem nem muito missionários nem muito mercenários (ENDEAVOR, 2014).

O empreendedor Oliver Mizne relatou que no início do negócio era missionário como se fosse uma ONG onde o objetivo era ajudar as pessoas, mas com essa visão a Ideal Invest não se manteria sem dar lucro, não conseguiria manter a equipe e não daria o retorno esperado ao investidor. Então, começou a pensar em estratégias para se rentabilizar já que constatou que o seu negócio gerava mais benefícios para os outros do que para ele mesmo. Porém, percebeu que esse lado mercenário também não funcionou em função do descontentamento dos beneficiários. Logo, chegou à conclusão que a Ideal Invest deveria está posicionada de forma mais equilibrada entre os dois extremos (ENDEAVOR, 2014).

O produto tem que ajudar a sociedade, tem que ser muito legal para a população, mas também tem que ter o retorno justo para quem botou o dinheiro e estamos tentando navegar essa diagonal, está sendo muito melhor que ir para os extremos (MIZNE, 2014).

Diante dos casos exemplificados foi possível ver a dificuldade que os empreendedores sociais enfrentam ao lidar com o lucro e o impacto social. No processo de empreender um negócio social as tensões emergem constantemente e, desse modo, observa-se diversos negócios sociais que dedicam à sua proposta de valor mais espaço para um ou para outro, dependendo da natureza da abordagem e das crenças e valores dos fundadores e gestores (FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013). Além da discussão do equilíbrio entre o lucro e impacto social, aprofundar a questão do impacto social é fundamental pela sua relevância e por sua complexidade dentro do campo de negócios sociais.

#### 2.2.4.7. Aspecto Mensuração do Impacto Social

Um dos grandes desafios dos empreendedores sociais é a capacidade de mensuração do valor social decorrente dos resultados de seus negócios. Uma das formas práticas usadas pelos empreendedores é a definição de indicadores como ferramenta para avaliar se os propósitos foram atingidos e para dimensionar as condições que possibilitem cumprir esta missão. Diferentemente de mensurar o valor econômico, basicamente o valor monetário criado pela atividade, a mensuração e análise do impacto social exige desafios (FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013).

O principal está relacionado à dificuldade de construção de indicadores adequados. Ao tentar medir o impacto social de suas atividades, o empreendedor enfrentará dificuldades como falta de informações, barreiras metodológicas ou operacionais para obtenção dos dados, falta de autenticidade dos dados e processos ou sistemas caros e ineficientes (FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013).

Segundo os economistas do Banco Mundial (2010) para a conceituação de impacto social (input, output, income, impacto deve ser considerada a cadeia de valor do negócio, os *inputs*, *outputs*, *income* e impactos, ficando evidente que os primeiros aspectos (*inputs* e *outputs*) são mais fáceis de serem identificados e medidos quando comparado aos aspectos *income* e impacto. As ferramentas atuais mais utilizadas pelo setor de negócios sociais geralmente se concentram nos dois primeiros aspectos. O grau de complexidade aumenta quando se introduz os dois aspectos seguintes (*outcomes* e impacto), sendo necessária a aplicação de métodos quantitativos e principalmente qualitativos para reconhecê-los.

Antes de medir e avaliar os impactos de uma iniciativa é necessário que os avaliadores concordem sobre os efeitos desejados com a intervenção. Nesse momento, surge outro desafio, que está diretamente relacionado com a diversidade e ambiguidade das preferências dos *stakeholder* – partes interessadas – envolvidos no negócio social. Qualquer tentativa de medir impacto social passa por entender a que os *stakeholders* desse negócio atribuem valor. Temos três importantes grupos de *stakeholders* a serem considerados. Os investidores, os empreendedores ou gestores e o público beneficiado da atividade. Apesar de se identificarem como partes interessadas no sucesso da mesma atividade, esses grupos possuem diferenças estruturais,

operacionais e culturais que levam a demandas diferentes pelos dados a serem obtidos (FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013).

#### **2.2.4.8. Aspecto Capacidade e Motivação do Empreendedor**

Todas as questões que envolvem empreender negócios sociais apontadas são relevantes e necessitam que o empreendedor seja capacitado e motivado para tais desafios. Por isso, a capacitação dos pequenos e novos empreendedores é fundamental para que seja possível uma gestão do negócio de qualidade. Segundo o SEBRAE (2013), 22% das micro e pequenas empresas do Brasil encerram suas atividades durante o primeiro ano de operação. Dessas, 68% das falências têm como principais causas a falta de habilidade de gestão e desconhecimento do mercado.

A falta de estruturação técnica do empreendimento, o conhecimento limitado sobre as fontes de financiamento, a falta de acesso a potenciais *stakeholders*, o baixo acesso à tecnologia de ponta e a dificuldade em monitorar e avaliar seus resultados econômicos e sociais de maneira clara e consistente são algumas das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais no Brasil (SEBRAE, 2013).

#### **2.2.4.9. Aspecto Parcerias**

Algumas organizações como, o SEBRAE, Artemisia, Endeavor e Aliança Empreendedora têm atuado diretamente para reduzir esses problemas estimulando o mercado das micro e pequenas empresas (NETO; VALENTINI, 2013).

Muitas vezes o empreendedor não possui recursos para pagar um serviço de assessoria e encontra dificuldade no primeiro momento de entender a importância desse apoio. É na criação de vínculo de confiança, tempo e resultados que os avanços dos negócios e das parcerias entre empreendedores e organizações de apoio se constroem (NETO; VALENTINI, 2013).

Há muitos exemplos de empreendedores que fizeram parcerias com iniciativas do terceiro setor e setor público e que também podem incluir grandes empresas. Tais parcerias podem ser a chave para o crescimento de pequenos empreendedores e para a descoberta de novas oportunidades. Todos os casos de negócios com impacto social apresentam algum tipo de parceria. As parcerias podem ser de diversas formas: empresa-empresa, empresa- ONG, empresa-

governo ou empresa-ONG-governo. Portanto, o tema da capacitação é intimamente ligado com o de parcerias (BARKI, 2013).

## **2.3.Ecossistema de Apoio a Negócios Sociais no Brasil**

### **2.3.1.Incubadora**

O conceito de incubadora se originou nos Estados Unidos, em 1937, quando a universidade de Stanford apoiou dois alunos recém-graduados, fundadores da empresa, hoje mundialmente conhecida, Hewlett Packard, possibilitando o acesso ao laboratório de radiocomunicação da universidade. (MAEHLER, 2005). Essa iniciativa tornou possível a relação Universidade-empresa gerando uma troca valiosa de conhecimentos (PEREIRA, 2002, apud Schmitt, 2005).

A evolução das incubadoras avança como relata Wolffenbuttel (2001, p. 22 apud MAEHLER, 2005):

É na década de 70, nos Estados Unidos, que se configura a estrutura atual das incubadoras. Ainda no final dos anos 70 e início dos anos 80, as incubadoras tomam impulso nos Estados Unidos e Europa, com o objetivo de reerguer a economia, gerando novos negócios e emprego, em setores tanto de alta tecnologia como tradicionais (SCHMITT, 2005, p.30).

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos inovadores, ANPROTEC (2004), os Estados Unidos é o país com o maior número de incubadoras do mundo. Chandra e Fealey (2009) constata que existem aproximadamente 1.000 incubadoras e que o Brasil ocupa o quarto lugar no ranking de número de incubadoras, ficando apenas atrás dos Estados Unidos, Alemanha e China.

O crescimento das incubadoras no Brasil foi rápido já que, em 1984, a primeira incubadora brasileira foi inaugurada em São Paulo e hoje já são mais de quatrocentas incubadoras em operação (MAEHLER, 2005; ANPROTEC, 2010).

No princípio, a ideia de incubadora esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios, principalmente, ligados à alta tecnologia. Com o passar dos anos, percebeu-se que esse modelo poderia ser utilizado também para empresas de setores tradicionais, porque a dificuldade de abrir um negócio não se restringia somente a essas empresas, mas a todos novos empreendimentos.

Pereira (2002, p. 15) conceitua incubadoras de empresas como sendo:

- a) agente nuclear do processo de geração e consolidação de pequenas empresas
- b) mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviço, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação, complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais
- c) agente facilitador do processo de empresariamento e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas.

Além da visão técnica exposta por Pereira (2002), Guimarães et. al (2003) define que as incubadoras de empresas são ambientes que propiciam suporte às micro e pequenas empresas em sua fase inicial. Além disso, têm como finalidade viabilizar projetos, criando produtos, processos ou serviços, gerando novas empresas que, após deixarem à incubadora, estejam aptas a se manter no mercado (MAEHLER, 2005).

Sendo assim, é um local que atua como uma empresa geradora de novos empreendimentos, agindo como uma “ponte” para diversos recursos, realizando a supervisão do processo de inovação das empresas emergentes, agindo em empresas promissoras, porém carentes de recursos, em diversos estágios de desenvolvimento, diminuindo seu risco de fracasso (HACKETT; DILTS, 2004a apud BAMPI, 2012).

Na mesma linha que Guimarães conceituou, de acordo com a ANPROTEC (2010), uma incubadora de empresas é um ambiente flexível e encorajador, onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. A incubadora oferece a infraestrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa.

No Brasil, são principalmente iniciativas governamentais e instituições de ensino superior que procuram reunir condições diferenciadas para o processo de amadurecimento e longevidade das empresas. O objetivo é fomentar o empreendedorismo, reduzindo a mortalidade das empresas, e por consequência assumir um importante papel como agentes de desenvolvimento econômico e regional (BAMPI, 2012).

Normalmente, os recursos disponibilizados pela incubadora incluem: aluguel de salas a preço reduzido; internet; telefone; serviços compartilhados; recepcionista; secretaria; fax e fotocopiadora. Já os serviços prestados são consultorias especializadas e formação empreendedora e gerencial nas seguintes áreas: financeira, jurídica, gestão de pessoas, vendas, estratégia, marketing, produção, comercialização, contabilidade e negociação, capital de risco e projetos e captação de recursos (CAMPOS, 2010 apud BAMPI, 2012;

ZARDO, 2005). Além dos serviços citados há outros benefícios conforme evidencia a tabela abaixo:

Tabela 9: Avaliação dos benefícios de uma incubadora tecnológica

BENEFÍCIOS DA INCUBADORA	EXEMPLOS
Agrupamento de recursos	Organização, formação e desenvolvimento de atividades, eventos de marketing, exposições, imprensa e conferências.
Compartilhamento de recursos	Compartilhamento de instalações laboratoriais, equipamentos de escritório, de teste, apoio administrativo, sala de reuniões, etc.
Consultoria/aconselhamento	Jurídico, contabilidade empresarial, aconselhamento técnico (custos reduzidos).
Imagem pública	Imagem do Parque tecnológico/Universidade/ Governo.
Rede de Negócios	Acesso a clientes/fornecedores/subcontratados/ Oportunidade de parceria com outros residentes, partilha e disseminação de conhecimento com o ambiente de incubação.
<i>Clustering</i>	Desenvolvimento de um grupo de habilidades de trabalho, logística comum, suporte de rede e o surgimento de indústrias complementares.
Proximidade geográfica	Acesso aos mercados, centro de pesquisa e universidade.
Custos	Custos subsidiados em aluguéis, informática, redes e outros suportes.
Financiamento	Acesso a financiamento de capital de risco, facilidades bancárias e outras fontes de financiamento.

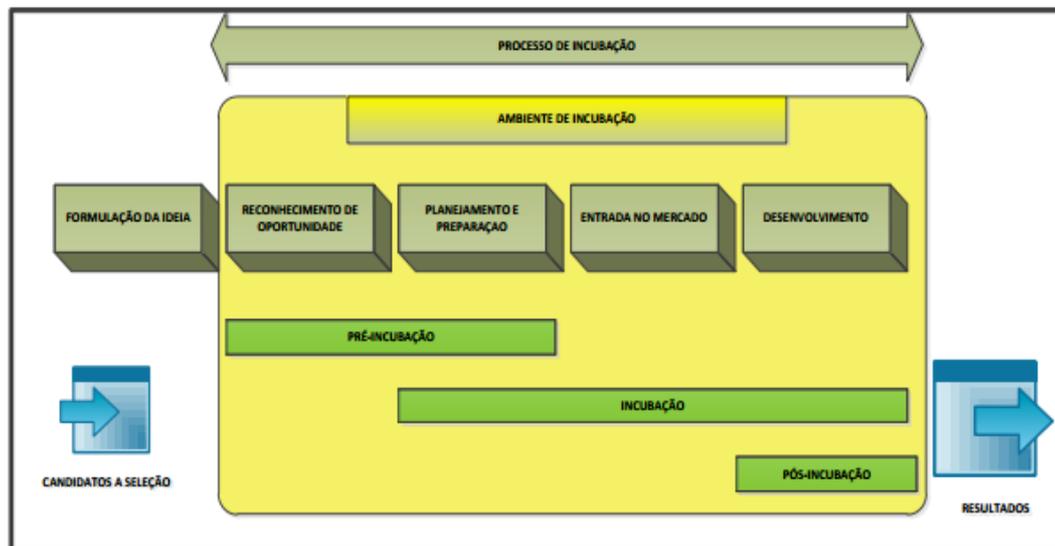
Fonte: Adaptado de Chan e Lau (2005, apud BAMPI, 2012).

A Tabela 9 acima demonstra a vantagem que os empreendedores têm de ter o apoio da incubadora para o desenvolvimento do empreendimento. Segundo Colombo e Delmastro (2002), há evidências de que empresas incubadas apresentam maior taxa de crescimento, melhor adaptação à novas tecnologias, maior número de acordos de cooperação técnica com universidades e maior número de subsídios financeiros de instituições locais do que as empresas não incubadas (PADRÃO, 2011). Diante dessa questão, esta procura gerada pelos empreendedores junto às incubadoras acaba gerando a necessidade de atender a diversos perfis e as necessidades de incubação demandando uma flexibilidade de atuação por parte da gestão da incubadora.

Para Hannon (2003), não existe um modelo único que defina o processo de incubação de uma empresa em uma incubadora já que cada empresa e incubadora possuem contextos específicos. O processo de incubação consiste basicamente da evolução do empreendimento dentro de um ambiente controlado, através das etapas: formulação da ideia, o reconhecimento de oportunidades, planejamento e preparação, lançamento e entrada no mercado e desenvolvimento posterior. As incubadoras costumam considerar o processo de incubação como as fases de pré-incubação, incubação e pós-incubação. A partir

da evolução das empresas incubadas é possível perceber a sua maturidade e em que estágio se encontram. A seguir uma figura que apresenta o processo de incubação.

Figura 5: Processo de Incubação



Fonte: MEDEIROS e ATAS, 1995.

A pré-incubação, que possui como foco o desenvolvimento do projeto ou do plano de negócio. Esta etapa busca amadurecer a ideia central do negócio, possuindo uma duração média de seis meses. Após este período, inicia efetivamente a incubação, voltada para interação das empresas com o mercado e o amadurecimento de produtos e serviços. Esta etapa costuma durar em torno de vinte e quatro meses. Com o término da incubação, ocorre a graduação da empresa e se inicia o período de pós-incubação que possui uma duração média de seis meses e é uma oportunidade para que as empresas graduadas possam usufruir ainda por algum tempo dos serviços e parcerias disponibilizados pela incubadora. Neste sentido, a compreensão do processo de incubação requer uma definição mais ampla que compreenda a evolução da empresa e o alcance de resultados, mas que esteja ainda aliada com a sucessão de fases costumeiramente definidas (MEDEIROS e ATAS, 1995)

Existem diversos tipos de incubadoras de empresas que, segundo a ANPROTEC (2004), são classificadas como: de base tecnológica (abrigam empreendimentos que realizam uso da tecnologia ligado às áreas de informática, biotecnologia, química fina, novos materiais); tradicionais (dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia); mistas (aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica, quanto de setores tradicionais); e sociais

(que têm como público-alvo cooperativas e associações populares. Dados da ANPROTEC (2004) demonstram que atualmente, no Brasil, 52% das incubadoras são tecnológicas; 25% são tradicionais, 20% são mistas e 3% pertencem a outras categorias, como culturais, agroindustriais e de cooperativas.

O conceito de uma incubadora social é definido pela ANPROTEC (2002) da seguinte forma:

As incubadoras sociais são aquelas organizações que abrigam empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendem à demanda de criação de emprego, renda e melhoria das condições de vida da comunidade. Os objetivos deste tipo de incubadora devem estar alinhados aos objetivos do programa de desenvolvimento local (ANPROTEC, 2002 apud SCHMITT, 2005).

### **2.3.2. Aceleradora**

O fenômeno das aceleradoras é recente e, por isso, não há muitos estudos literários referentes a este tema. As aceleradoras estão se proliferando rapidamente, mesmo havendo pouco conhecimento sobre o valor desses programas. Além disso, ainda há divergências sobre como definir o que é uma aceleradora, o que a difere de uma incubadora e a importância dos diferentes aspectos destes programas para o sucesso dos empreendedores, tanto para os ecossistemas locais de atuação do empreendedorismo, quanto para a economia (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Em 2005, a primeira aceleradora, Y Combinator, foi fundada por Paul Graham, em Cambridge, Massachusetts, e logo se mudou para o Vale do Silício, região que se tornou um polo de startups inovadoras reconhecido mundialmente. Em 2007, David Cohen e Brad Feld, dois investidores de startup, criaram a TechStars em Boulder, Colorado, na esperança de transformar seu ecossistema de investimento em startups através do modelo de aceleradora. Ainda segundo Cohen e Hochberg (2014), hoje o número de aceleradoras atuantes variam entre trezentas e mais de duas mil, abrangendo seis continentes.

Em 2009, a dissertação de MBA *“Copiando Y Combinator”* escrita por Jed D. Christiansen (2009), teve como foco as características específicas de uma aceleradora. Diante desse objetivo, foram investigados quais eram os aspectos do programa de aceleração que mais importava para as startups. O único aspecto importante para o sucesso em longo prazo foram conexões futuras de acesso ao capital. Para a maioria das startups é vital levantar mais capital após o programa de aceleração para desenvolver ainda mais o produto. Isso faz com

que as redes e conexões com investidores sejam uma questão importante para as aceleradoras (CHRISTIANSEN, 2009).

Miller e Bound (2011) investigam o conceito de aceleradora apresentado como uma nova forma de incubação de startups de tecnologia. Segundo eles, os primeiros indícios sugerem um impacto positivo sobre os empreendedores das startups e que não é tão estigmatizado como incubadoras. As startups que trabalham com produtos relacionados à tecnologia são particularmente adequadas para o modelo de aceleradora, uma vez que seus custos de desenvolvimento são relativamente baixos.

Além da visão de Miller e Bound (2011) abaixo, deve-se destacar a definição de aceleradora encontrada no relatório publicado pelo Ministério do Comércio dos EUA, Administração do Desenvolvimento Econômico:

- (1) um programa de incubação em estágio final, auxiliando empresas empreendedoras que são mais maduras e prontas para o financiamento externo; ou
- (2) uma instalação que abriga um programa de incubação de empresas modificado projetado para empresas graduadas durante a entrada no mercado. - Lewis et al. (2011. p.16)

O artigo *“Do Startup Accelerators Deliver Value? The Economics of Creating Companies”* (WU, 2012) tem como objetivo definir o valor fornecido pela aceleradora para as startups. Ele conclui que há quatro elementos principais: capital humano (educação), sinalização (credibilidade), os custos de pesquisa (networking) e custo de capital. Além disso, Wu discute se a aceleradora pode ser vista como única na criação destes valores. Wu argumenta ainda que, estudos em faculdades de elite também pode gerar valores semelhantes (WU, 2011).

Para Cohen (2013), os programas de aceleração são de duração limitada (cerca de três meses) e tem como objetivo auxiliar um grupo de startups com o novo processo de risco. Normalmente, é fornecida uma pequena quantidade de capital semente e espaço de trabalho. Além disso, são oferecidas oportunidades de networking, de educação e de orientação com os mentores. Estes podem ser empreendedores de sucesso, investidores anjo ou de risco, ou executivos corporativos.

Simplificadamente, uma aceleradora pode ser definida como um programa baseado em um grupo de startups, com prazo fixo para a realização do programa, que inclui orientação e educação para seus “acelerados”, e culmina

em um evento público de apresentação dos negócios para potenciais investidores, dia este que também é conhecido como *demo-day* (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Tais programas podem ser para fins lucrativos ou sem fins lucrativos, e podem variar no valor de salário, na participação acionária, no cumprimento da orientação e programa de educação e na disponibilidade de espaço de co-working. Alguns são filiados como fundo de investimentos ou *venture capital* ou grupos de anjo, alguns com corporações, e outras com universidades ou governos locais ou organizações não governamentais (COHEN; HOCHBERG, 2014).

No cenário brasileiro o fenômeno das aceleradoras também evoluiu de forma significativa. Em 2014, foi criada a associação de aceleradoras de inovação e investimento (ABRAII) com o objetivo de contribuir para o amadurecimento do ecossistema empreendedor brasileiro. O programa Start-up Brasil foi a grande inspiração para a criação da ABRAII. O Start-Up Brasil é uma parceria público-privada entre o governo federal do Brasil e as qualificadas aceleradoras pelo programa de apoio às novas empresas de base tecnológica: as startups (STARTUPBRASIL, 2015).

As startups têm o papel de revitalização do mercado, mas eles precisam de um ambiente saudável para se desenvolverem com sucesso. As aceleradoras são agentes voltadas para o mercado, geralmente no setor privado e com capacidade de investimento financeiro, e tem a função de orientar e reforçar o desenvolvimento das startups (STARTUPBRASIL, 2015).

Hoje, as principais aceleradoras do Brasil que fazem parte da StartupBrasil são: 21212, StartYouUp, Wow, Outsource Brazil, Aceleratech, Acelera MGTI, Baita, Acelera Cimatec, Wayra, Cesar Labs, Ventiur, Techmall, Pipa, Gema e Estarte.me. Dentre todas essas a aceleradora Pipa se diferencia por ter um viés social (STARTUPBRASIL, 2015).

Com relação às principais aceleradoras de negócios sociais encontram-se Artemisia, pioneira no Brasil nesse setor e outras como Aceleradora 2.5, Instituto Quintessa e Yunus Negócios Sociais fortalecendo o ecossistema dos negócios sociais. A tabela a seguir explicita os principais critérios das aceleradoras para seleção das startups, os principais serviços oferecidos pelas aceleradoras e o período de aceleração.

Tabela 10: Principais Critérios das Aceleradoras para a seleção das Startups

Aceleradoras	Principais critérios de seleção	Principais serviços oferecidos	Período de Aceleração
<b>Aceleradora 2.5</b>	<p>Foco na resolução de desafios sociais</p> <p>Cria valor social</p> <p>Cria valor ambiental</p> <p>Promove inclusão</p> <p>Cria valor e benefícios económicos</p> <p>É inovador</p> <p>É sustentável financeiramente</p> <p>Gera lucro ao empreendedor, e retorno ao investidor/acionista</p>	<p>Identificação de necessidades, objetivos e mapas de oportunidades da organização ou instituição de ensino</p> <p>Coaching, mentoria, assessoria e consultoria com as equipes de projetos e negócios 2.5</p> <p>Eventos presenciais dos programas de Pré Aceleração e Aceleração de Negócios 2.5</p> <p>Apresentação e acompanhamento dos projetos e negócios 2.5 de acordo com o Plano de Metas</p> <p>Capacitação em áreas de gestão e de inovação social sustentável</p>	3 a 8 meses
<b>Artemisia</b>	<p><b>Impacto social</b> áreas: saúde, educação, habitação e serviços financeiros</p> <p><b>Empreendedores</b> intenção, histórico de realizações, capacidade de atrair talentos e equipe consistente</p> <p><b>Potencial de escala</b> Modelo de negócio lucrativos que ofereçam negócios escaláveis; com potencial de atender milhares de pessoas da classe CDE</p> <p><b>Estágio de maturidade</b> Negócios em fase inicial, desde ideias em fase de piloto/protótipo até startups com produtos no mercado, buscando rápido crescimento</p>	<p>Formatação do modelo de negócio</p> <p>Capacitação da equipe</p> <p>Mentoria</p> <p>Refinamento do impacto social</p> <p>Conexões com investidores e parceiros</p>	3 meses
<b>Instituto Quintessa</b>	<p><b>Empreendedor</b> Intenção, perfil, disponibilidade</p> <p><b>Impacto</b> Presença na atividade principal, Resultado socioambiental positivo, Benefício gerado público</p> <p><b>Negócio</b> Estágio operacional, geração de receita, objetivo de resultado económico positivo, perspectiva de sustentabilidade financeira e escalabilidade</p>	<p>Olhar global e estratégico: financeiro, societário, comercial, gestão de pessoas, modelo de negócio, governança, operação entre outros</p> <p>Desenvolvimento de ferramentas de gestão personalizadas</p> <p>Diálogo acerca de desafios cotidianos: olhar externo e neutro sobre o negócio</p> <p>Networking: redes de empreendedores, mentores e parceiros</p> <p>Desenvolvimento do empreendedor: decisões mais qualificadas e conscientes</p>	6 meses ou 6 meses a 2 anos
<b>Yunus Negócios Sociais</b>	<p>O potencial de impacto social que a iniciativa pode gerar</p> <p>A solidez da ideia e do plano de negócios, incluindo a sua sustentabilidade financeira</p> <p>O empreendedor ou grupo de empreendedores que estarão a frente do negócio</p>	<p>Espaço físico</p> <p>Coaching interno</p> <p>Mentoria externa</p> <p>Apoio do BCG</p> <p>Capacitações (Jurídico, planejamento)</p>	3 meses

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no site das organizações.

A definição dos programas de aceleração ainda não é clara no cenário atual, alguns programas que são chamados de aceleração são na realidade, o que historicamente se denomina de incubadora. Apesar dessa confusão, o

conceito de incubadora é importante para o estudo das aceleradoras já que partilham dos mesmos recursos e ambas aceitam startups que tenham um potencial de viabilidade comercial fornecendo um ambiente para atender às necessidades das startups (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Além da definição de Cohen (2013) sobre incubadoras, não se pode deixar de abordar a importância dos outros atores do ecossistema que são as incubadoras e os investidores anjos. Os dois são fenômenos conceitualmente mais estabelecidos que apoiam e financiam os empreendimentos nascentes, porém, as aceleradoras diferem principalmente na questão do limite da duração dos programas de aceleração em comparação com a natureza contínua de incubadoras e investidores anjos.

Tabela 11: Comparação entre Aceleradora e Incubadora

	<b>Aceleradora</b>	<b>Incubadora</b>
Duração	3 meses	1-5 anos
Grupo de Startups	Sim	Não
Modelo de negócios	Investimento; Sem lucros	Aluguel; sem lucros
Frequência de Seleção	Competitiva, cíclica	Não competitiva
Fase de investimento	Início	Início ou Final
Serviços educacionais	Seminários	Personalizado / RH/Legal
Localização	Normalmente na sede da startup	sede da startup
Mentoria	Intensiva, direta ou indireta	Mínima, tática

Fonte: Cohen, 2013.

Filosoficamente, as incubadoras são projetadas para estimular empreendimentos nascentes proporcionando-lhes espaço para crescer em um espaço protegido das forças de mercado. As aceleradoras, em contraste, são projetadas para acelerar a atuação da empresa para interagir com o mercado, a fim de ajudar startups a se adaptarem e aprenderem rapidamente. A seguir apresentam-se algumas das dimensões importantes que as aceleradoras diferem das incubadoras (COHEN; HOCHBERG, 2014).

### **Duração**

A duração limitada de aceleradores, normalmente três meses, é a característica que mais claramente define o programa de aceleração. Essa

característica permite criar um sentido de urgência incentivando o trabalho intenso e o rápido progresso das startups, além de concentrar a atenção dos fundadores e investidores (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Pesquisas sobre incubadoras indicam que uma empresa incubada “amadurece” e está pronta para o mercado dentro de um período entre um e cinco anos após o início da incubação (Amezcu, 2011).

### **Grupo de startup**

Outra diferença em relação às incubadoras é que as startups entram e saem em grupos. Dessa forma, a experiência de iniciar o programa ao mesmo tempo, proporciona ligações e vínculos maiores com os mentores e com os empreendedores do grupo de startups. Importante ressaltar que as aceleradoras trabalham com foco em equipes pequenas e indivíduos, pelo fato do processo de aceleração ser mais difícil lidando com apenas um empreendedor (COHEN; HOCHBERG, 2014).

### **Incentivos**

Muitas aceleradoras são privadas e possuem participação no capital das startups que participam dos programas de aceleração. Incubadoras, por outro lado, são, em sua maioria, públicas e geralmente não têm os seus próprios fundos de investimento (Allen e McCluskey, 1990; Hackett e Dilts, 2004).

Segundo o estudo de Cohen e Hochberg (2014), os suportes dos mentores das aceleradoras normalmente são mais alinhados do que o suporte dos mentores da incubadora, pelo fato dos mentores das aceleradoras serem profissionais com uma vasta experiência, além de serem empresários ou investidores anjos.

Outra questão interessante é que as aceleradoras tipicamente procuram crescimento que conduz a uma saída positiva, enquanto o melhor resultado para uma incubadora pode ser um crescimento mais lento, demonstrando que os objetivos e o ritmo são opostos (COHEN; HOCHBERG, 2014).

### **Programa Educacional**

Orientação e educação intensa são pedras angulares do programa das aceleradoras e normalmente é a principal razão da participação das startups.

Educação nas aceleradoras, no entanto, parece ser grande, e frequentemente inclui seminários pelos próprios mentores da aceleradora sobre uma vasta gama de temas de empreendedorismo (HACKETT e DILTS, 2004).

### **Mentoria e Desenvolvimento de Rede**

O serviço de mentoria também é frequentemente citado como um aspecto valioso dos programas de aceleradoras, mas isso varia de acordo com os programas. Os programas podem oferecer diversas reuniões com vários mentores ou simplesmente entregar uma lista de empresários mentores pré-selecionados. Por fim, os diretores fornecem orientação durante todo o programa, ajudando os empreendedores a compreender o conhecimento que eles estão ganhando através das mentorias, reuniões, seminários e outros meios (COHEN e HOCHBERG, 2014).

### **2.3.2. Investimentos**

Complementando o ecossistema de negócios sociais, nesta sessão será abordada a questão dos investimentos no âmbito dos negócios sociais. O conceito de investimento de impacto será apresentado, assim como o perfil dos investidores brasileiros baseado em uma pesquisa. Como se trata de um conceito novo, ainda existe poucas linhas de investimentos especificamente estruturados para financiar negócios sociais. As linhas de investimentos disponíveis são muito similares às dos negócios tradicionais.

Os investimentos em negócios com impacto social vêm sendo chamados de “investimento de impacto”. Esse conceito foi concebido em meados de 2007 e uma das definições mais aceitas foi criada pelo banco norte-americano de investimentos J. P. Morgan, que em seu relatório de novembro de 2010, intitulado *Impact Investments – An emerging asset class*, onde o Banco afirma que “investimentos de impacto” são aqueles feitos em negócios que possuem a intenção de causar impacto social, além do retorno financeiro (IZZO, 2013).

Segundo este mesmo relatório o setor receberia entre US\$ 400 bilhões e US\$ 1 trilhão em investimentos em dez anos. Hoje, os fundos de investimentos de impacto são a principal fonte de financiamento para negócios com impacto social. Estima-se que atualmente há mais de duzentos fundos no mundo todo.

Entre os fundos pioneiros no mundo, destacam-se o Acumen Fund, sediado nos Estados Unidos, o Aavishkaar, na Índia, e o Ignia, no México (DEBONI et al, 2013).

No Brasil, o conceito de investimentos de impacto surgiu em 2009, com o desenvolvimento do primeiro fundo focado no tema, a Vox Capital, que investe em empresas nascentes e startups voltadas para a população de baixa renda. Acompanhando o crescimento do tema no restante do mundo, em 2013 já eram sete os fundos brasileiros, com um capital disponível para investimento em torno de R\$ 500 milhões (IZZO, 2013).

Diante desse cenário, os investidores motivados pelo desejo de causar impacto social em grande escala e abertos a inovações no modelo de financiamento de projetos, começaram a apoiar negócios sociais, fazendo aportes diretos ou nos fundos especializados que estavam sendo criados. Além disso, os investidores questionavam o modelo de filantropia tradicional, que dependia de maneira contínua de doações, sem atingir sustentabilidade financeira (IZZO, 2013).

Os investidores em mercados mais estabelecidos buscam alocar seus ativos com base no risco e retorno, seguindo critérios mais subjetivos, como missão pessoal, impacto social e legado para o mundo. Apesar dos investidores sempre buscarem o impacto social com seus aportes de capital, conceitualmente os investidores de impacto são divididos em dois grupos: aqueles que dão preferência para o impacto social (*impact first*) e os que priorizam o retorno financeiro (*financial first*) (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013).

Os investidores *impact first* costumam ser fundações, institutos e outras organizações sem fins lucrativos e têm como prioridade buscar o impacto social, respeitando um mínimo de retorno financeiro. Para diversificar sua atuação social buscam mecanismos de mercado para compor suas carteiras sociais com ativos que vão além dos investimentos em filantropia. Trata-se de uma abordagem mais paciente para os investimentos em negócios sociais. Para Izzo (2013), os negócios sociais se diferenciam dos negócios “tradicionais” nos seguintes aspectos (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013):

Um horizonte de tempo mais longo para o desenvolvimento de seu modelo de negócio, um desejo de abrir mão da maximização do retorno financeiro em troca de mais impacto social e um apetite e uma tolerância a risco maiores do que o de outros tipos de negócios, entre outros (IZZO, 2013, p.153).

Existe a corrente que propõe a priorização da busca pelo retorno financeiro sem abrir mão do impacto social. Esse grupo argumenta que é possível alcançar maior crescimento e maior escala para as empresas, o que, por consequência, vai beneficiar maior número de pessoas e gerar impacto social. Esses investidores são chamados de *financial first* e buscam otimizar os retornos financeiros, mantendo um mínimo aceitável de impacto social. São, em sua maioria, investidores mais tradicionais, que buscam incorporar métricas de impacto social e ambiental às decisões de investimento (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013).

O Grupo de Trabalho da Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais define exatamente o que entendem por finanças sociais (FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2014):

Instrumentos financeiros, novos e existentes, que mobilizam capital para investimento em atividades com o objetivo de produzir impacto social com sustentabilidade financeira, podendo ou não gerar retorno financeiro sobre o capital investido. O impacto social deve ser passível de mensuração e analisado periodicamente. (FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2014, p.12).

Assim, as finanças sociais são complementares à filantropia e ao investimento tradicional, mas igualmente apresentam sinergia e são catalisadoras de uma nova lógica de investimento (FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2014).

Existem três pontos de atenção para o crescimento das finanças sociais. O primeiro deles é o foco nas soluções inovadoras e com impacto, e não nos indivíduos e organizações. O ciclo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social passa por quatro fases sequenciais: foco no problema e solução, modelo de negócio, crescimento e disseminação, que refletem características particulares e necessidades de financiamento diferentes. (FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2014).

O segundo ponto de atenção é desenvolver um sistema de contabilidade de impacto, cujo valor criado é o que transforma a realidade. A oportunidade é alinhar lucro com impacto social para justamente viabilizar modelos de negócio de impacto (FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2014).

O terceiro ponto a ser alcançado é o desenvolvimento do ecossistema, a criação do novo setor. Para isso, a fórmula sugerida é capacitar organizações intermediárias que façam o encontro entre investidores e iniciativas de impacto, desenvolvendo novos modelos jurídicos e fiscais; criando e validando novos instrumentos financeiros que alinhem retorno ao impacto – microcrédito, títulos de impacto social – e, finalmente, desenvolvendo modelos organizacionais para investidores sociais (FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2014).

### **Perfil dos investidores**

O papel dos investidores é apoiar diferentes fases de desenvolvimento de um empreendimento, esse apoio é focado em aportes financeiros, mas normalmente está acompanhado de conhecimentos aplicados, contribuição na gestão do negócio e facilitação de contatos estratégicos para o negócio (SANTANA e SOUZA, 2015).

Segundo Izzo (2013) em função do alto grau de risco dos investimentos em negócios sociais, a maioria do capital que apoia o setor atualmente é proveniente de indivíduos de alta renda, fundos familiares, órgãos multilaterais ou do setor social privado. Com pouca participação dos investidores institucionais, fundos de pensão ou bancos de investimentos em direção a esses ativos, apesar do interesse crescente. Vale ressaltar que, mesmo os investidores de impacto, que possuem histórico de doadores sociais e filantropos em outras atividades, quando investem em negócios de impacto buscam também retornos financeiros e sociais. Ou seja, não se trata de um aporte de capital desinteressado e necessariamente altruísta em sua essência (SANTANA e SOUZA, 2015).

O estudo publicado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE) em parceria com a *LGT Venture Philanthropy*, *Quintessa Partners* e a *Universidade de St. Gallen*, em maio de 2014, apresenta um panorama sobre os investidores em negócios de impacto no Brasil, seus interesses e pretensões para os próximos anos. Em 2012 eram apenas 7 (sete) investidores ativos no país em 2014 esse número chegou a 28 investidores, apresentando um incrível crescimento de 300% (SANTANA e SOUZA, 2015).

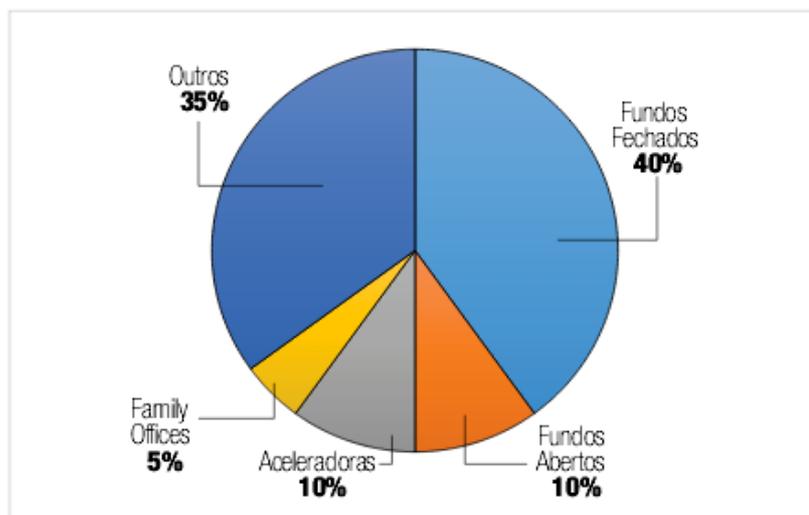
Quadro 1 - Tipo de financiamento sugerido para cada estágio de maturação da empresa.

	Start-up	Crescimento	Expansão
Dinheiro Próprio	●		
Família e Amigos	●		
Doações	●	●	
Subvenção econômica	●	●	●
Empréstimos subsidiados		●	●
Empréstimos com taxa fixa		●	●
Empréstimo com taxa variável	●		
Participação Acionária	●	●	●

Figura 6: Tipos de Organizações investidoras em negócios sociais, Brasil -2003-2013.

Segundo números de dezembro de 2013, os oito fundos brasileiros administram um volume de US\$ 177 milhões de dólares para investimento. Comparado com os números do JP Morgan o volume é pequeno (0,4%) considerando o total de US\$ 46 bilhões de dólares identificados pelo Banco em estudo publicado no início de 2014. Vale ressaltar que, o percentual seria maior se fossem considerados os US\$ 3 bilhões de dólares de fundos internacionais direcionados para o Brasil (SANTANA e SOUZA, 2015).

Os critérios utilizados para seleção de investimento, segundo a pesquisa conduzida pela ANDE apontam que o impacto social das iniciativas avaliadas é o item mais importante para os investidores, atingindo 100% das respostas. A qualidade da equipe gestora (60%) e a sustentabilidade financeira do empreendimento (55%) são considerados muito relevantes também. Os resultados ilustram bem os objetivos dos investidores ao buscarem negócios de impacto, priorizando o retorno social, mas não se esquecendo das questões tradicionais de gestão (Figura 6) (SANTANA e SOUZA, 2015).

**Gráfico 1 – Tipo de organizações investidoras em negócios sociais, Brasil – 2003-2013**

Fonte: MAPA..., 2014

Figura 7: Critérios para a seleção de investimentos, Brasil – 2003-2013

Os investidores no Brasil relataram a preferência por empresas já desenvolvidas e com seus modelos de negócios provados. Apenas 5% dos investidores entrevistados pela ANDE apresentaram direcionamento para ideias ou projetos na fase de desenvolvimento de plano de negócios, tampouco início de operação (SANTANA e SOUZA, 2015).

Essa questão levanta uma necessidade explícita do cenário brasileiro de fornecer fontes de recursos para capital semente, aquele que apoia companhias em seus estágios pré-operacionais. Essa demanda é clara no mercado de investimento de impacto, o que força empreendedores do setor a buscar fontes alternativas de recursos até que o modelo esteja atrativo para investidores de impacto, como investimento-anjo ou recursos da família e amigos (SANTANA e SOUZA, 2015).

### **Tipos de Investimentos**

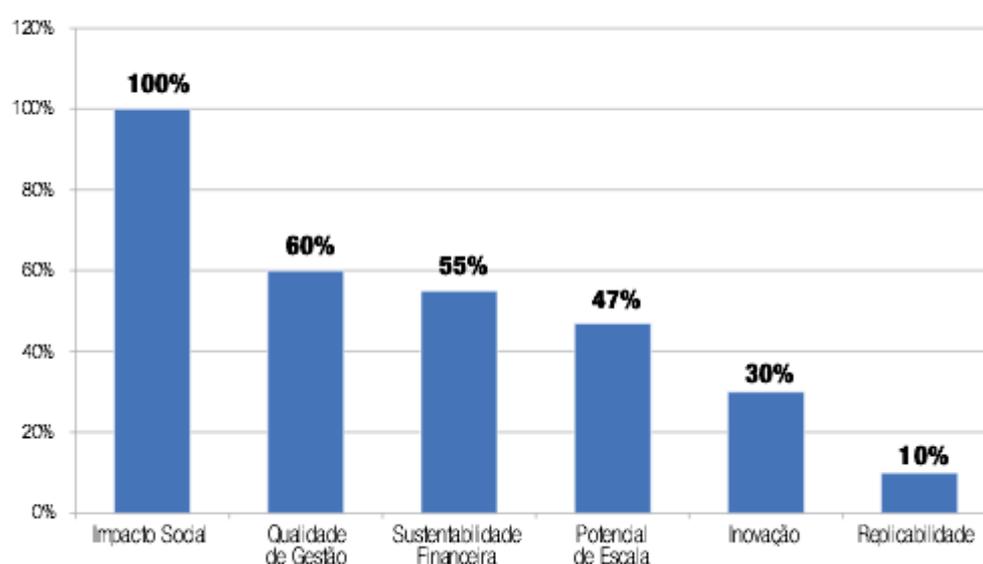
O ciclo de vida de um negócio social, como o da maioria dos negócios pode ser dividido em três estágios principais: Start-up, crescimento e expansão.

O estágio da start-up é considerado o estágio em que a empresa deixa de ser um plano ou uma ideia, possuindo um desafio a ser superado que é de ter seu produto ou serviço aceito pelo mercado. O estágio de crescimento considera que o produto/serviço já foi testado no mercado com clientes “conquistados” e primeiras receitas registradas, porém, não sendo possível

determinar a viabilidade financeira dentro do modelo operacional e tão pouco validada a escalabilidade. E por último, o estágio da expansão considera a empresa consolidada e com ambições de aumentar vendas e melhorar a produtividade, além da possibilidade de diversificar o portfólio de produtos (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013).

O tipo de financiamento necessário para cada estágio dos negócios sociais varia de acordo com as características específicas e o estágio de vida, conforme Figura 7 a seguir:

**Gráfico 4 – Critérios para a seleção de investimentos, Brasil – 2003-2013**



Fonte: MAPA..., 2014

Fonte: Adaptado Daniel Izzo, 2013

Figura 8: Tipos de financiamento necessários de acordo com a etapa de desenvolvimento dos negócios

A primeira fonte de financiamento é a mais comum que são os próprios recursos dos fundadores. Oferece a vantagem da participação total do capital social da empresa estar sob controle dos fundadores, permitindo maior liberdade na gestão do negócio. Por outro lado, não conta com o apoio de investidores experientes que podem contribuir com aportes de capital intelectual, muitas vezes mais importantes que investimentos em dinheiro, para desenvolver a empresa de forma mais rápida e estruturada (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013).

Mesmo não significando grande quantidade de capital, a família e os amigos normalmente são as primeiras fontes de financiamento externo de negócios nascentes. É fundamental que os dois lados estejam cientes do risco

que estão correndo alinhados com as expectativas em relação ao investimento (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013).

Normalmente as doações, são feitas durante a fase de vida startup e servem para ajudar os empreendedores a transformar suas ideias em produtos e serviços tangíveis. Estas doações podem ser consideradas pelas doações de empresas relacionadas, ou investimentos considerados fundo perdido (IZZO, 2013).

Cada vez mais comum no Brasil a participação acionária, também chamada *venture capital*, capital empreendedor, e *private equity*. Essa modalidade de financiamento é mais indicada para empresas com alto potencial de crescimento e escala (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013).

Os investidores de *venture capital* podem injetar grande quantidade de capital (entre 500 mil e dezenas de milhões de reais) e costumam contribuir para o crescimento das empresas participando na gestão e na estruturação de processos, contratação de profissionais chaves, planejamento estratégico e acesso a contatos comerciais (BARKI; IZZO; TORRES; AGUIAR, 2013, p. 164).

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo tem como objetivo informar o método de pesquisa usado para o desenvolvimento desta monografia e é dividido em quatro partes. A primeira parte apresenta a estratégia de investigação realizada. Na segunda e terceira partes são expostos os procedimentos e instrumentos de coleta de dados e a forma como foi feita a análise dos dados e, por fim, na última parte, algumas limitações deste estudo são abordadas.

#### **3.1. Estratégia de investigação**

Esta é uma pesquisa qualitativa de carácter descritivo que tem como objetivo entender as características de um determinado fenômeno. Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever a característica de determinada população ou fenômeno, de forma a identificar, relatar e comparar.

Com o objetivo de entender a contribuição que incubadoras e aceleradoras podem ter no desenvolvimento dos negócios sociais diante de seus desafios, especificamente as estratégias utilizadas por essas instituições, esta monografia está baseada em um estudo de caso múltiplo. Como mencionado no capítulo anterior, foram escolhidas como estudos de caso a incubadora Instituto Gênesis, no Rio de Janeiro, e a aceleradora Artemisia, em São Paulo. No caso do Instituto Gênesis, por ser uma incubadora referência no Brasil como a melhor da América Latina. Além disso, por ser a única incubadora do Rio de Janeiro que trabalha com a área social. Já a Artemisia, por ser a organização pioneira na disseminação e no fomento nos negócios sociais no Brasil.

A opção pelo estudo de caso múltiplo segundo Yin (2010, p.85), “mesmo que você possa fazer um estudo de caso de “dois casos”, as chances de realizar um bom estudo de caso serão melhores do que com o uso do projeto de caso único”.

Apesar de as organizações não atuarem da mesma forma, o Instituto Gênesis é uma incubadora e a Artemisia uma aceleradora, as organizações têm o mesmo objetivo que é dar sustentabilidade para os negócios sociais.

Assim sendo, o estudo está alinhado com a ideia que Yin (2010) explicita sobre a vantagem da utilização do estudo de caso múltiplo e também na linha de Gil (1999), buscando analisar e comparar as estratégias das duas organizações.

### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

As informações e dados relevantes para esta pesquisa foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias.

Para a realização do referencial teórico foram consultados livros, artigos, teses de doutorado, assim como a participação do pesquisador em um congresso sobre negócios sociais com participação do Muhammad Yunus (Congresso Internacional de Negócio Sociais e Empreendedorismo) em Curitiba promovido pela universidade federal do Paraná (UFPR) em maio de 2015. Todas essas pesquisas bibliográficas foram importantes para o maior aprofundamento sobre o tema em questão como também contribuiu para a elaboração do roteiro de entrevistas feitas durante a fase de pesquisa de campo. Também como fontes secundárias e importantes, principalmente para a análise dos estudos de caso, foram os documentos institucionais e sites na internet do Instituto Gênesis e da Artemisia.

Como fontes primárias foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais gestores das organizações Artemisia e Instituto Gênesis. As entrevistas foram realizadas no mês de maio e tiveram duração em média de trinta minutos.

Na Artemisia, os entrevistados foram da área da aceleradora e realizadas com o diretor de aceleração, o coordenador de aceleração, a coordenadora de aceleração e o analista de aceleração.

Enquanto no Instituto Gênesis foram entrevistadas a gerente da área de negócios sociais e desenvolvimento local, a coordenadora da área de negócios sociais e desenvolvimento local, a gerente executiva, a gerente da área de cultura empreendedora e a coordenadora da área de cultura empreendedora.

As entrevistas foram estruturadas em dois blocos. O primeiro bloco é relacionado aos desafios dos negócios sociais e as contribuições das organizações para os negócios sociais. O segundo bloco nas dificuldades das

organizações no apoio aos negócios sociais e um panorama geral do ecossistema dos negócios sociais no Brasil nos próximos cinco anos.

Dessa forma, objetivou-se nas entrevistas que os participantes discorressem sobre seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do fenômeno estudado (VIRGILLITO, 2010).

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados**

Após as entrevistas semiestruturadas e gravadas com a equipe das instituições objeto deste estudo de caso, foram registradas todas as informações coletadas, por meio de transcrições. Com o material consolidado foi realizado um filtro das partes importantes relacionadas aos objetivos do estudo. No primeiro momento foram analisados os dados referentes aos desafios dos negócios sociais à luz da literatura utilizada.

No segundo momento, foi realizado um cruzamento das informações das duas organizações visando entender que estratégias se assemelhavam.

No terceiro momento, as dificuldades de ambas as organizações para apoiar os negócios sociais e, por último, um panorama geral da visão das organizações com relação ao ecossistema dos negócios sociais alinhados com o que consta na teoria.

### **3.4. Limitações do Método**

Conforme visto na literatura e nas entrevistas o assunto ainda é novo. Não há uma diferença clara na literatura entre empreendimento social e negócio social. Existem várias vertentes de negócios sociais, tais quais: países emergentes, europeia e americana. Essa falta de consenso sobre a conceituação dos negócios sociais tornou-se uma dificuldade para a realização do trabalho.

Apesar da tentativa de manter o mesmo roteiro de entrevistas, algumas adaptações foram feitas devido a algumas particularidades do Instituto Gênesis e da Artemisia em que alguns pontos foram mais aprofundados por uma

instituição do que com a outra. Conclui-se que essa é uma limitação do estudo mediante ao método escolhido.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1.Artemisia**

A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Desde a sua fundação em 2004, apoia o desenvolvimento de talentos e empreendedores na criação e desenvolvimento de negócios de impacto que ajudam a resolver os problemas sociais da população de baixa renda no Brasil.

A missão da Artemisia é inspirar, capacitar e potencializar talentos e empreendedores para a geração de negócios de impacto social. Sua visão definida no seu planejamento estratégico é gerar negócios de alto impacto social que contribuam para a construção de um país com iguais oportunidades para todos.

A Artemisia tem valores importantes que norteiam sua atuação diferenciada frente às outras aceleradoras. Alguns desses valores são: idealismo prático, ou seja, há um interesse por empreendedores pragmáticos com capacidade de gerar impacto; excelência; prazer no trabalho; valorização das pessoas e das relações; e estar na vanguarda, por ser a organização pioneira no setor.

A Artemisia possui seis frentes de atuação. A primeira lida com a inspiração e se materializa no programa, chamado Movimento CHOICE, de formação de jovens universitários que visa disseminar o conceito de negócios de impacto social para inspirar a próxima geração de líderes, empreendedores e organizações.

A segunda frente é a educação, composta por cursos e formações que educam futuros líderes, gestores, empreendedores e executivos para trabalhar com negócios de impacto social.

A terceira trabalha com o conhecimento, síntese de todo o conhecimento teórico e prático sobre negócios de impacto social.

A quarta frente é a institucional, apoios a empresas, institutos e fundações que tenham sinergia com a Artemisia e desejam atuar no campo dos negócios de impacto social.

Com relação à quinta frente trata-se da área de atuação “busca e seleção de negócios”, a Artemisia com base em teses de mudança para os setores de impacto social, identifica empreendedores que tenham a intenção genuína de transformar o Brasil por meio de negócios de impacto social com potencial para atender milhares de pessoas de baixa renda. Os negócios são analisados com base em quatro principais critérios: Impacto social, empreendedores, potencial de escala e estágio de maturidade.

A Artemisia trabalha com aproximadamente 20 empresas por ano e durante o ano todo busca por negócios de impacto social, que passam por um processo seletivo rigoroso. Em 2014, mais de 650 negócios foram analisados para a seleção de 23 negócios com foco nos seguintes setores: educação, saúde, habitação e serviços financeiros.

A sexta e última frente da Artemisia é a aceleradora propriamente dita, que tem como objetivo preparar os negócios para alcançar resultados econômicos e sociais em larga escala e mais atraentes para investidores. O trabalho principal da aceleradora traduz em cinco serviços: formatação de modelo de negócio; acesso a rede de mentores; capacitação da equipe; refinamento do impacto social; e conexões com investidores, gestores e parceiros.

Alguns de seus resultados podem ser evidenciados no portfólio de empresas aceleradas pela Artemisia. Como mencionado, os setores foco são educação, saúde, habitação e serviços financeiros, porém, dependendo de alguns casos, startups de outros setores também são selecionadas.

Nesse sentido, 28 startups do setor de educação foram aceleradas, no setor de saúde foram 15 startups aceleradas, no setor de habitação apenas duas startups, no setor de serviços financeiros foram quatro startups aceleradas. Nos demais setores, empregabilidade (2), negócios inclusivos (2), tecnologia assistivas (4) e outros (1).

Vale ressaltar que a Artemisia foi a primeira organização social do Brasil a ser apoiada pela Omidyar Network, uma das maiores e mais respeitadas organizações de investimento filantrópico e de impacto no mundo. Além disso, Rockefeller, Foundation, Omidyar Network, Fundación Avina, e Avina Americas anunciaram a Artemisia como uma das seis organizações vencedoras do Latin American Impact Economy Innovations Fund (IEIF). O edital contou com 111 aplicações de organizações de mais de 20 países.

## 4.2. Instituto Gênesis

O Instituto Gênesis é uma incubadora de empresas fundada em 1997 e considerada unidade complementar da PUC-Rio. Em 2014 o Instituto Gênesis foi considerado como a nona melhor incubadora do mundo, pelo Global Top 25, ranking elaborado pela UBI Index, instituição de pesquisa sueca que avalia e reúne as melhores incubadoras do mundo. Selecionado na categoria "Melhores Incubadoras Associadas a Universidades", o instituto foi a única incubadora brasileira a fazer parte dos 25 primeiros selecionados. Dentre os critérios de escolha, destacaram-se a qualidade de atendimento aos clientes e o impacto econômico gerado na região. Foram avaliadas cerca de 300 incubadoras, em 67 países. (GENESIS, 2015).

A incubadora tem como objetivo, transferir o conhecimento da universidade para a sociedade, por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos inovadores de sucesso. Dessa forma, contribui para a inclusão social, a preservação da cultura nacional e melhoria da qualidade de vida da região onde está inserida.

O Instituto Gênesis é dividido em três áreas principais: apoio às empresas, cultura empreendedora e desenvolvimento local.

A área de apoio às empresas atua em quatro programas. A inovadora, germinadora, incubadora e aceleradora. A inovadora tem como objetivo identificar e desenvolver ideias buscando sua viabilidade no mercado. A germinadora é o programa de pré-incubação destinado a fornecer apoio e consultoria, visando a identificação, capacitação, modelagem e elaboração do plano de negócios de uma determinada tecnologia ou empreendimento, planejando sua inserção no mercado e sua entrada na Incubadora do Instituto Gênesis.

Além das fases inovadora e germinadora, existem as duas fases finais do processo que são a incubadora e a aceleradora. A incubadora é destinada a incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e a promover a maturidade de negócios estruturados, assim como a minimizar os riscos da entrada da empresa no mercado. A incubadora oferece assessorias e consultorias, cursos de capacitação e monitoramento da evolução para garantir o desenvolvimento de negócios de sucesso.

E por fim, a aceleradora que apoia negócios com grande potencial de crescimento através da BRAIN Ventures, que é a empresa de Venture Capital

parceira do Instituto Gênesis. Esta empresa nasceu e opera dentro da incubadora desde o início de 2013 e se dedica às empresas incubadas e graduadas, ajudando-as em seu posicionamento estratégico, governança corporativa e captação de recursos financeiros.

Além da área de apoio às empresas, existe a área de cultura empreendedora, onde o principal objetivo é criar um ambiente favorável para a promoção do ensino, da cultura do empreendedorismo, da inovação e do planejamento, fatores críticos para o desenvolvimento de novos empreendedores e empreendimentos.

A terceira área é a de desenvolvimento local que nasceu em 2004 com a criação da Incubadora Social de Comunidades da PUC-Rio em decorrência natural da experiência obtida com a Incubadora Tecnológica e das necessidades e demandas sociais.

A área de desenvolvimento local é responsável por aplicar os conhecimentos gerados pelo Instituto Gênesis nos territórios em que atua. Os projetos criados visam desenvolver uma experiência territorial de inclusão social e inovação que contribuam para melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Em 2014, alguns dos resultados da área de desenvolvimento local foram registrados no relatório anual da incubadora. Destaque para a oficina de empreendedorismo para rádios comunitárias que teve como objetivo estruturar uma formação empreendedora complementar à formação técnica em radialismo, visando formar jornalistas cidadãos empreendedores, que possam tornar as rádios comunitárias sustentáveis.

Com relação a incubadora social, que tem como missão o fortalecimento sócio-econômico e cultural-ambiental de comunidades de baixo desenvolvimento local através de geração de empreendimentos solidários, destaca-se um negócio social chamado Mulheres do Salgueiro. A partir da parceria com a ONG o CAMPO (Centro de Assessoria ao Movimento Popular) foi identificado um grupo de costureiras que trabalham com várias técnicas de corte e costura. Atualmente o grupo está em fase de produção de peças inéditas para o lançamento de sua marca. Todo recurso para realização do lançamento será captado dentro da própria comunidade. A proposta destas mulheres é aumentar o IDH de seu bairro através de ações que gerem crescimento e fortalecimento da comunidade.

### **4.3. Atuação da Artemisia e Instituto Gênesis na contribuição para desenvolver os negócios sociais:**

Como visto no referencial teórico, incubadora e aceleradora possuem muitas semelhanças, mas diferem em alguns pontos específicos. Desse modo, o objetivo dessa monografia é abordar como elas atuam frente aos desafios dos negócios sociais. De acordo com o conceito de uma aceleradora, o programa de aceleração ocorre com uma duração limitada, normalmente, de três meses (COHEN, 2013). Nesse sentido, o relato da coordenadora de aceleração da Artemisia vai ao encontro de como uma aceleradora atua:

(...) a gente tem o nosso programa de aceleração hoje, são 13 encontros presenciais, a gente trabalha modelo de negócio, impacto social e investimento. São temas geralmente comuns para todo mundo, de uma forma muito interativa, muito prática, muito mão na massa, e em paralelo a isso, a gente faz um projeto específico para cada negócio. Então, cada empresa que entra a gente coloca, a gente entende o momento que ela está, o estágio, os desafios que ela tem naquele momento, é meio que assim, entender qual é o próximo passo, onde ela está e qual é o próximo grande *milestones* que ela precisa atingir. (D.B. Coordenadora da Aceleradora Artemisia)

Além de a aceleradora trabalhar com um programa definido e com uma metodologia específica direcionada para modelo de negócio, impacto social e investimento, o analista de aceleração acrescenta que a Artemisia ajuda também com conexão, por exemplo, conexão para vendas, mentoria para produto e testes. Assim ressalta que:

(...) a gente ajuda com mentoria, com conexão, é muito um trabalho de consultoria, é muito um trabalho de ver qual é o problema e resolver junto com ele, crescer junto com ele, é como se a gente entrasse no negócio do cara e fizesse parte da equipe dele por um curto período de tempo. (R.R. Analista da Aceleradora Artemisia)

Além do tempo de duração de três meses e das conexões para mentorias, o programa de aceleração tem a característica de trabalhar com um grupo de startup, ou seja, proporcionar aos empreendedores a oportunidade de iniciar o programa ao mesmo tempo. Essa característica é fundamental para criar ligações e vínculos com os mentores e empreendedores do grupo de startup (COHEN; HOCHBERG, 2014). Dentro dessa abordagem o diretor da aceleração destacou como funciona o processo:

(..) a gente tem dois processos paralelos, um é um processo em grupo, com vários empreendedores onde os empreendedores palpitam na empresa do outro, tem o processo individual, onde a gente apoia a empresa, aí é pegar na mão e desenhar junto. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

No caso das incubadoras e especificamente, o Instituto Gênesis, trabalha com diversos serviços como Campos (2010) e Zardo (2005) mencionam: “as consultorias especializadas atuam na formação empreendedora e gerencial nas seguintes áreas: financeira, jurídica, gestão de pessoas, vendas, estratégia, marketing, produção, comercialização, contabilidade e negociação, capital de risco e projetos e captação de recursos”.

Diante dessa característica ampla da forma como a incubadora contribui para os negócios, a gerente de cultura empreendedora relata:

O Instituto Gênesis contribui da forma que ele contribui para as outras áreas, tipo, apoiando a gestão, trabalhando o planejamento dos negócios, fazendo um acompanhamento mais próximo, entendendo as histórias do SAPO, quais são aquelas as mudanças na área do marketing, financeiro. Acho que o sistema de acompanhamento, apoio e consultoria é fundamental para um negócio de tecnologia, para um negócio de cultura e para um negócio social.(J.Z. Gerente da Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

O Instituto Gênesis tem um programa de mentoria que trabalha com os empreendedores que apenas têm ideias de negócio, mas que não necessariamente já tenham testado a ideia. Como se pode observar pela figura 4, a primeira etapa é a formulação da ideia, ou seja, não está efetivamente dentro do processo de incubação (MEDEIROS; ATAS, 1995). Essa é uma das grandes diferenças da incubadora para uma aceleradora, pelo fato de trabalhar com ideias não “maduras”, em um estágio embrionário. Nesse sentido, para a Gerente de negócios sociais da incubadora, a mentoria é uma das contribuições mais importantes para o empreendedor social, como justifica:

(...) porque é o momento que você está próximo. O momento que você está ali com o cara tentando entender o negócio dele, naquele momento que você pode dar um direcionamento para ele, você pode ajudar a direcionar o negocio dele. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Após esse processo inicial, ainda para a gerente, após a empresa,

(...) saber quem ela é, o que ela quer, aí depois começa com consultoria. Aí já são consultorias mais específicas que os caras querem um advogado ou um cara de contábeis para saber negócio de empresa, ou trazer um cara mais de finanças. Você parte para as consultorias e depois o cara começa a rodar um pouco mais sozinho, você fica ali só mentorando. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Além do relato da gerente de cultura empreendedora e da gerente de negócios sociais da incubadora, a gerente executiva da incubadora também aborda a questão de como o Instituto Gênesis contribui para os negócios sociais sob o aspecto da formação empreendedora e gerencial (Campos, 2010; Zardo, 2005).

(...) a gente vem trabalhando forte com eles nisso, a gente tem dado um apoio para eles fazerem esse teste de venda sabe, até mexer com a autoestima deles, de mostrar que eles são capazes sim, de dar um passo, de estruturar melhor o negócio, e de repente lá na frente estar formalizando o negócio deles porque o negócio é viável. (P.C. Gerente Executiva do Instituto Gênesis)

#### **4.4. Contribuição e Percepção da Artemisia e Instituto Gênesis nos desafios dos negócios sociais**

##### **4.4.1. Aspectos Jurídicos - desafio no formato jurídico dos negócios sociais**

No tópico sobre o aspecto jurídico no capítulo 2 desta monografia foi abordado, o ambiente regulatório e fiscal, que segundo Izzo (2013), deveria ser mais favorável ao empreendedorismo no Brasil e com uma legislação específica que pudesse atender melhor as necessidades dos negócios sociais (Naigeborin, 2010). A visão da coordenadora de cultura empreendedora do Instituto Gênesis corrobora com a teoria conforme exposto no seguinte relato:

A questão do marco legal, eles terminam se qualificando como empresa, como sociedade limitada ou sociedade mesmo e isso atrapalha, isso é injusto com eles, serem submetidos a mesma tributação de uma empresa normal, queira ou não eles são empresa que dizem que trabalham com lucro da mesma maneira que trabalha com impacto social da base da pirâmide, então eles poderiam ter uma legislação mais adequada, uma tributação mais adequada e não tem ainda, eles não são nem terceiro setor que tem uma legislação maravilhosa de isenção de tributos e titulação, como também não são empresas, mas eles estão perdendo quando se colocam e conseguem trabalhar com lucro, com receita, com comércio aqui no Brasil.

Então, eles ainda tem que fazer uma pressão política, articulação para conseguir uma tributação, uma legislação própria. (R.M. Coordenadora de Cultura empreendedora do Instituto Gênesis)

Além da coordenadora, a gerente executiva do Instituto Gênesis classifica como um dos grandes desafios para os negócios sociais:

(...) a questão da tributação, a questão da organização, da formalização, acaba que muito dos negócios sociais acabam não sendo formalizados, ou por desconhecimento por essas questões ou por medo de formalizar e depois não conseguir dar continuidade a isso. (P.C. Gerente Executiva do Instituto Gênesis)

Os pontos de vistas da gerente de negócios sociais do Gênesis e do diretor de aceleração da Artemisia são semelhantes, ambos não concordam com a afirmação de que se deve ter uma legislação específica. Para o diretor, a questão do formato jurídico nos negócios sociais não tem nenhuma dificuldade, você apenas abre uma empresa e está resolvido. Adicionalmente, contribuiu dizendo que:

(...) se você está perguntando se deveria ter uma estruturação jurídica, acho que não deveria ter porque ninguém sabe o que é um negócio social, se você desenvolver uma legislação jurídica para um negócio social que ninguém sabe o que é não faz sentido. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

Pelo mesmo motivo a gerente de negócios sociais da incubadora também expressou sua opinião sobre o assunto, mas com a visão de que no longo prazo a legislação específica possa vir a fazer sentido:

(...) a gente está realmente muito incipiente para criar uma legislação específica, acho que no futuro, vai ter que acontecer, mas acho que hoje ainda não. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Assim sendo, há dois pontos de vistas que se contrapõem em relação a uma legislação específica para os negócios sociais. Para Naigeborin (2010), além de uma legislação específica é importante que haja um envolvimento maior do governo nesse tema dos negócios sociais. A coordenadora de cultura empreendedora do Instituto Gênesis também concorda com a afirmação da Naigeborin (2010) e ainda ressalta dizendo que é uma injustiça com os negócios sociais. Porém, a visão da gerente de negócios sociais do Instituto Gênesis e o

diretor de aceleração da Artemisia são opostas não enxergando um cenário para uma legislação específica dos negócios sociais.

#### **4.4.2. Aspecto Modelo de Negócios**

Diante da questão do modelo de negócios, onde a literatura ressalta a importância de se ter um modelo de negócio robusto na visão dos investidores (SEBRAE, 2013), o analista da aceleradora Artemisia expôs que a exigência é:

(...) ter um produto inovador e construir um modelo de negócio bacana, e consegue vender, então assim, o grande desafio é que ele consiga ter um produto relevante, com esse produto, eles venham a conseguir fazer a venda e aí dessa venda eles conseguem formar um modelo de negócio escalável. (R. R. Analista da Aceleradora Artemisia)

Na mesma linha em que Barki (2013) descreveu algumas das dificuldades de operar um modelo de negócio no mercado de baixa renda vai muito além de desenvolver e adaptar produtos, alcançar mercado, a coordenadora de negócios sociais do Instituto Gênesis acredita que:

(...) um negócio social tem que ver muito bem não apenas o impacto que ele quer gerar, mas qual é essa situação que essa sociedade está inserida. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Na visão da coordenadora de aceleração da Artemisia:

(...) a gente tem algumas premissas que acho que vale para todo mundo que é esse ponto de entender exatamente qual é o problema que está resolvendo. É muito comum o empreendedor começar querendo resolver um problema muito grande. (D.B. Coordenadora de Aceleração da Artemisia)

Além de o empreendedor querer resolver um problema muito grande, outra questão relatada pelo coordenador de aceleração foi a seguinte:

(...) acontece que muita gente tem uma brilhante solução, mas na hora que você vai pensar quem paga a conta é difícil fechar isso, pensando em um negócio de impacto o desafio ainda maior é pensar a proposta de valor aliada ao impacto social real, que não é simplesmente criar um valor que a outra pessoa vai pagar. É casar muito bem as coisas. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Na mesma vertente em que o coordenador de aceleração expôs, a gerente de negócios sociais da incubadora destacou como um dos principais desafios para empreender um negócio social:

O primeiro desafio deles é a sustentabilidade, encontrar um modelo de negócio que consiga atender os critérios de ser um negócio social e que ao mesmo tempo consiga gerar lucro para o seu negócio. A questão da modelagem do negócio, porque para ele ser considerado um negócio social ele tem que dar lucro porque é diferente de uma ONG, de uma associação, é um empreendimento, mas ao mesmo tempo ele tem que atender os critérios de ser um negócio social. Acho que é a questão do respeito ao ser humano, de você contribuir com a comunidade, respeitar o meio ambiente, valorizar a cultura local, divisão de lucros, como é que você consegue atender esses critérios e mesmo assim, gerar lucro criando um modelo de negócio que atenda as duas coisas, que gere lucro e que atenda os critérios. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênese)

Um modelo de negócios robusto é que os investidores valorizam, segundo o Sebrae (2013) e o que o analista de aceleração da Artemisia frisou em seu relato. Outro ponto que deve ser destacado é o modelo de negócios assumindo de forma clara os critérios de negócio social como mencionado pela gerente de negócios sociais do Instituto Gênese. Além da gerente de negócios sociais da incubadora, o coordenador de aceleração da Artemisia corrobora com essa visão enfatizando a questão de pensar a proposta de valor aliada ao impacto social real.

#### **4.4.3. Aspecto Conhecimento e relacionamento com Mercado da Base da Pirâmide**

Segundo Neto e Valentini (2013), a questão do relacionamento e contato com o público-alvo, ou seja, com a população de baixa renda é vital para os negócios sociais obterem êxito. Os autores chamam atenção de que o empreendedor deve ir além de uma compreensão formal dos padrões gerais de consumo tendo um entendimento profundo dos estilos de vida, das escolhas, e dos caminhos percorridos pela população. Dentro desse contexto, a gerente de cultura empreendedora da incubadora acrescenta que:

Acho que muitas vezes o empreendedor é o sujeito de fora da comunidade, então, ele está querendo chegar lá, com aquela realidade dele, e transformar de cima para baixo uma outra realidade, então a história da aculturação, de você viver ali, de você ter parceiros locais, dentro do seu empreendimento, acho

que isso é super importante. (J.Z. Gerente de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Além da necessidade de entender a cultura da comunidade ou do local onde está inserida, Neto e Valentini (2013), aponta que uma das barreiras de entrada pode ser a falta da percepção sobre os costumes, crenças e hábito da população de baixa renda e o desenvolvimento de um olhar antropológico, como por exemplo, falar com a linguagem apropriada para o seu público.

Para o coordenador de aceleração da Artemisia, dentro do processo de aceleração, o coordenador exemplifica a importância do conhecimento de mercado:

Os nossos mentores trazem muito isso, como você está comunicando, é a comunicação que a pessoa vai entender ou que vai penetrar melhor, então, no nosso processo a gente tenta trazer isso porque a grande maioria dos empreendedores não está nesse dia a dia ou acostumado com essa abordagem, o que a gente tenta fazer é não ser uma solução criada daqui, do laboratório para alguém lá que nunca se conectou, a gente tenta encurtar essa distância. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Ainda na questão antropológica, a coordenadora de negócios sociais da incubadora complementa com a seguinte frase:

Uma pessoa que queira gerar um negócio social, ela minimamente tem que ter uma facilidade, uma empatia pelo próximo, pelo outro, então a partir do momento que você tem essa empatia, é muito mais fácil de você entender a realidade do outro do que uma pessoa que não tem. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Além do conhecimento do mercado de baixa renda em si, a gerente de negócios sociais da incubadora aponta a dificuldade em relação ao mercado, de uma forma geral, conceber o valor dos negócios sociais.

(...) acho que ainda existe uma cultura de mercado que ainda não está instalada, a cultura de mercado ainda é uma cultura consumista, eu quero consumir, independente se é orgânico, se é natural ou se é social, eu quero consumir pelo preço mais barato. As pessoas não tem a cultura do consumo consciente, ainda está começando, esse é outro desafio dos empreendimentos de conseguirem no mercado uma forma que consiga atender o modelo de negócios. O mercado não tem essa percepção, tem, mas ainda está muito longe do ideal para sustentar esse ambiente de negócios sociais. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Os entrevistados de ambas organizações destacam a importância do relacionamento com a base da pirâmide, conforme a visão de Neto e Valentini (2013). O coordenador de aceleração da Artemisia enfatizando a questão da comunicação adequada para o público-alvo, que no caso é a população de baixa renda e a gerente de cultura empreendedora do Instituto Gênesis considerando a cultura local da comunidade.

#### **4.4.4. Aspecto Inovação**

O conhecimento profundo do mercado de baixa renda é fundamental para a inovação. Além disso, um dos requisitos básicos dos negócios sociais é o grau de inovação que consegue atingir. Nesse cenário, o analista de aceleração da Artemisia discorre sobre a questão da inovação para os empreendedores sociais (Neto; Valentini, 2013).

Normalmente para empreender qualquer tipo de negócio de impacto o pessoal tem que conhecer muito do mercado, tem que conhecer muito da realidade da baixa renda e para inovar mesmo, eles precisam co-criar com a baixa renda, ou seja, não adianta fazer algo em laboratório, digamos assim, e não testar lá, então eles precisam na prática ter uma noção clara do problema, ir a campo e lá conversar com a baixa renda, com o usuário, entender de fato quais são as dores dele para que daí ele consiga de fato inovar, seja em produto, seja em processo, seja em modelo, então assim, a inovação objetivamente ela vem desse conhecimento de causa, desse conhecimento e experiência com o usuário final, ou seja, com a baixa renda no caso. (R.R. Analista de Aceleração da Artemisia)

Além das possibilidades de inovação incremental, o analista de aceleração da Artemisia citou “consiga de fato inovar, seja em produto, seja em processo, seja em modelo”. De acordo com a contribuição de Clayton Christensen (2006), baseado no conceito de inovação disruptiva “os produtos e serviços derivados desse processo de inovação conseguem ser mais simples, mais baratos e mais adequados ao seu público alvo”, o coordenador de aceleração, aborda que “só de ele ter que criar uma solução para resolver uma gambiarra, ele já está inovando, porque ninguém está fazendo”. O próprio coordenador complementa afirmando que:

(...) todo mundo está buscando inovar em algum nível e não necessariamente significa ter um laboratório de novas inovações, mas com o próprio produto em si da maioria desses caras, já é inovador porque ele quebra ou o status-quo ou o que já existe que é de baixa qualidade. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Nesse aspecto da inovação o relato do analista de aceleração da Artemisia deixou claro que para inovar é preciso uma ligação forte com a população da base da pirâmide. Segundo Prahalad (2002): “a base da pirâmide pode ser um recurso de inovações não somente para os produtos e processos, mas também para os modelos de negócio”. Outro ponto relevante é o fato de que para inovar não são necessárias grandes “invenções” e sim resolver um problema de forma mais simples e mais adequada para o seu público-alvo (CHRISTENSEN, 2006). O coordenador de aceleração da Artemisia também comenta a inovação baseada no pensamento de Christensen (2006).

#### **4.4.5.Aspecto de Escalabilidade do Negócio Social**

Segundo a teoria de Pindyck (2006) a escala é uma das maneiras principais de reduzir custos ao consumidor e possibilitar o acesso a produtos e serviços à população de baixa renda, e para o diretor de aceleração da Artemisia, escalabilidade é ter o potencial de um negócio escalar:

(...) se você é um negócio que está buscando escalabilidade, aí tem uma regra, a regra é padronização, replicabilidade e recorrência, você tem que desenvolver seu negócio pequenininho até você encontrar a receita desses três pontos. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

Para a gerente de cultura empreendedora da incubadora, achar um modelo escalável não é só uma dificuldade, mas uma característica do negócio social. Diante dessa questão a gerente ressalta que:

(...) quando a gente trabalha com um empreendimento assim, no nicho, uma coisa inovadora, a gente está trabalhando muito customizado ainda, a gente está desenvolvendo alguma coisa para aquela realidade que é muito específica e tal. Você pensar em um modelo de negócios escalável é difícil sim porque você tem que entender o que daquela realidade é replicável em outros lugares. (J.Z. Gerente de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

A dificuldade de atingir escalabilidade ocorre quando a atividade principal do empreendimento está focada na prestação de serviços (PINDYCK, 2006 apud NETO; VALENTINI, 2013). Diante dessa abordagem dos serviços a coordenadora da cultura empreendedora expôs sua opinião:

É interessante você vender mais produto do que serviço, porque serviço tem uma escala menor, e serviço é personalizado, sempre aprende muito no processo, é lindo, todo trabalho de serviços na área de trabalho de negócios sociais, mexer com a população da base, mas você não consegue escalar, mas não escalar também não é um demérito, porque é importante ter desenvolvimento local, setorial e do outro lado essa característica comum está mais presente nos negócios digitais que são as escalas rápidas. (R.M. Coordenadora de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Já para o coordenador de aceleração da Artemisia, essa questão da escala varia em função do perfil do empreendedor:

Essa coisa da escala tem muito a ver com o que o empreendedor quer e o quanto ele está comprometido com isso, porque aí os caminhos vão dar errados naturalmente, mas se ele tem essa visão ele começa achar novos caminhos, provavelmente o produto dele vai mudar muitas vezes ao longo do tempo. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Levando-se em consideração o processo de apoio dos negócios sociais a visão de como se atingir a escala, o analista de aceleração explica:

Depois que ele provou o produto, ele vai ter que provar depois o modelo, testar diferentes modelos de venda e de negócio, ou seja, tanto modelo de receita, tanto modelo operacional para que esse modelo seja de fato consolidado e aí ele vai testar isso, a partir do momento que esse modelo é replicável aí ele conseguiu provar que o modelo de negócio faz sentido e é escalável. E aí para ele conseguir provar escala é basicamente ele replicar esse modelo de negócio em diversos locais e em diferentes comunidades ou em realidades similares. (R.R. Analista de Aceleração da Artemisia)

De acordo com Neto e Valentine (2013), a escalabilidade possui alguns riscos. Os negócios que não têm inovação em seu produto ou serviço precisam criar processos internos capazes de reduzir os custos para alcançar o consumidor de baixa renda. Essa teoria de Neto e Valentini estão de acordo com os três pontos relatados pelo diretor de aceleração da Artemisia, que são padronização, replicabilidade e recorrência. Além disso, destaca-se a colocação do coordenador de aceleração da Artemisia quando diz que a escala varia de acordo com o perfil do empreendedor.

#### **4.4.6.Aspecto Retorno Financeiro X Impacto Social**

Conforme visto no tópico retorno financeiro e impacto social do referencial teórico, a questão de equilibrar o retorno financeiro com o impacto social é um desafio para muitos empreendedores sociais. Diante dessas complexas questões, a coordenadora de negócios sociais da incubadora expõe:

Eu tenho uma grande resistência com os negócios sociais da forma como eles são concebidos no Brasil, eu enxergo o negócio social da forma como ele foi concebido pelo Yunus, onde você não gera lucro, o dinheiro que ele recebe, ele volta para ser desenvolvido no negócio, você paga as pessoas que estão trabalhando ali, óbvio, você paga o dono da empresa, mas você não tem lucro, é tudo reinvestimento. Da forma como ele é concebido no Brasil, um negócio tem que ter muito lucro porque é um negócio e é um negócio que gera impacto social, não sei em alguns momentos me parece um pouco contraditório essa balança de como você consegue pesar isso. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

No caso da empresa Ouro Verde (NETO e VALENTINI, 2013), comentado no tópico retorno financeiro e impacto social do referencial teórico, a literatura comenta a questão dos negócios sociais estarem sujeitos aos *trade-offs*, mas para o diretor da aceleração, no início de um negócio, essa situação é diferente como relata:

Não é um equilíbrio, é um caminhar. Quando o cara está começando, ele está na época do empreendedorismo puro, não tem que ter *trade off*, é sobreviver, sobreviver significa ganhar dinheiro, então o cara tem que ganhar dinheiro. O segundo passo é olhar para aquilo se está efetivamente tendo impacto, se não tiver, aí vai ter que ter uma reolhada, aí o terceiro passo, a partir dessa reolhada é se é sustentável porque se não for sustentável ele vai ter que voltar para a parte do dinheiro, então não é um equilíbrio, não é uma balança, quando você tenta balancear as coisas, você perde o ponto, é como você faz para que as coisas sempre tenham um caminhar. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

Assim como o diretor da aceleração da Artemisia, o coordenador de aceleração também não enxerga como regra equilibrar o retorno financeiro com o impacto social. Na visão dele, além de o mercado ter a função de equilibrar, acredita que:

(...) quando a gente começa a teorizar demais como equilibrar e aí vira uma coisa engessada que talvez não funcione, então cada empreendedor vai ter que achar qual é a sua margem. Você fala de empreendedor de startup hoje de impacto, a grande maioria não tem nem lucro para falar disso e teorizar em cima. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Ainda nessa linha o analista de aceleração relata que, quando o empreendedor é selecionado, ele deve corresponder com algumas premissas. “O empreendedor tem que ter foco no impacto social, tem que ter isso muito coerente na visão, a gente leva isso em consideração, mas também leva muito em consideração que são negócios”. Complementando a visão do analista em relação ao equilíbrio, o diretor de aceleração da Artemisia relata que:

A ideia é, hoje ele não tem impacto, mas amanhã ele tem hoje ele tem um grande potencial de impacto, mas entregar impacto ele ainda não entrega, posso citar um monte de negócios que são assim, a tese de impacto do negócio ela pode até ser desenhada, o problema é esse, meu produto vai ser esse, output vai ser esse, o outcome vai ser esse e o impacto vai ser esse daqui. Então pegando uma linha lógica, mas o ponto é, isso no papel é muito bonito, isso faz sentido, o empreendedor vai buscar aquilo, mas a gente tem que ser pragmático do ponto de entender que para ele chegar nisso leva tempo, então não é o fato dele não conseguir entregar impacto hoje que ele não seja um negócio de impacto. Ele pode ser desenhado para ser um negócio de impacto, ele está buscando essa visão, mas não consegue entregar hoje. Como se tivesse crescendo ainda. (R.R. Analista de Aceleração da Artemisia)

Observa-se que nesse aspecto equilibrar o retorno financeiro com o retorno social na visão de alguns dos entrevistados não é um “dilema” que se deve preocupar no início, assim como foi abordado no referencial teórico no tópico retorno financeiro e impacto social (NETO e VALENTINI, 2013). Já a coordenadora de negócios sociais do Instituto Gênesis, questiona o equilíbrio entre retorno financeiro e social ressaltando que em determinados momentos esse equilíbrio parece contraditório.

#### **4.4.7. Aspecto Mensuração do impacto social**

Um dos grandes desafios dos empreendedores sociais é a mensuração do valor social decorrente dos resultados de seus negócios. A gerente de negócios sociais do Instituto Gênesis destacou dois indicadores “fortes” de como ela vê a questão da mensuração do impacto social.

(...) eu acho que o impacto dos negócios sociais na sociedade é o sujeito, é a pessoa. São dois indicadores fortes, a medida que você tem um negócio que valoriza um ser humano enquanto um ser humano, isso é progressivo. O cara vai se sentir valorizado aqui e ele vai aprender uma cultura da valorização dentro da sua empresa que é um negócio social e aquilo vai transbordar para a realidade da onde ele vive. Então esse é o primeiro impacto, que é o impacto do profissional que

trabalha dentro de uma instituição de um negócio social. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Outra questão abordada pela Gerente está relacionada ao impacto no produto em si:

(...) o segundo impacto é o impacto do produto em si, acho que é um único impacto que você consegue mensurar de uma forma mais direta. É como o meu produto impacta na vida das pessoas que consomem o meu produto direta e indiretamente. Fora isso, é muito difícil você mensurar a não ser que o seu produto seja um produto de impacto na comunidade..se for um produto individual, para o consumo próprio, você vai ter que fazer outro tipo de mensuração de impacto. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Além da questão dos indicadores, conforme abordado no referencial teórico (FILHO; COMINI; KIYAMA, 2013), o principal desafio está relacionado à dificuldade de construir indicadores adequados. A gerente de cultura empreendedora do Instituto Gênesis abordou, na entrevista, a questão da necessidade de ter uma mensuração do processo como um todo.

(...) uma coisa muito importante é o indicador. Então eu acho que é como mensurar. A gente tem vários indicadores sociais como o Ethos, que mensura isso nas grandes empresas, até vários outros de impacto territorial, por exemplo, indicadores de desenvolvimento local. Medir é muito importante, medir no início, medir no meio, medir no final e rodar o PDCA. É importante ter indicadores-meio e indicadores-fim. A gente está acostumado a medir indicador-meio, que é medir o processo, quantas reuniões a gente fez, quantas pessoas foram atingidas. Isso não necessariamente é impacto, isso quer dizer que a gestão do projeto foi bem feita, agora se ele impactou ou não, não quer dizer nada. Então a gente tem que trabalhar com indicador de resultado. A gente impactou 30 pessoas, então nós vamos lá nas 30 pessoas daqui há 1 ano e ver se a situação financeira delas mudou, se a situação educacional delas mudou, o que aconteceu. (J.Z. Gerente da Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Por outro lado, a coordenadora de negócios sociais da incubadora destaca que esse processo é arbitrário. Como disse FILHO, KIYAMA e COMINI 2013 no referencial teórico no tópico de mensuração de impacto social “antes de medir e avaliar os impactos de uma iniciativa é necessário que os avaliadores concordem sobre os efeitos desejados com a intervenção”. Para a coordenadora:

(...) essa é uma questão das mais difíceis, porque algumas coisas são intangíveis né, como você mensura a qualidade de vida das pessoas? É uma percepção muito subjetiva para cada um, a melhoria da qualidade de vida significa uma coisa e para

a comunidade então... (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Em uma visão pragmática de se pensar a mensuração do impacto social, o diretor da aceleração destaca que:

(...) não tem mensuração do impacto, tem um planejamento do impacto. São coisas diferentes, mensurar faz parte do planejamento, mas não é o planejamento em si. Isso significa saber primeiro que impacto que você quer gerar. E você ser muito específico e muito focado, porque a chance de você querer qualquer tipo de impacto, você perde seu foco. E não adianta você querer mensurar tudo, uma vez que você planeja pro ativamente aquilo que você quer, a mensuração é obrigatória, porque você planejou. Planejar significa criar indicadores e metas, uma vez que você tem indicador e meta você persegue elas e não ao contrário, você faz, depois ver o que você fez. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

De acordo com o diretor de aceleração da Artemisia, “planejar significa fazer escolhas, planejar significa ser focado, planejar significa balancear recurso”. Essa citação vai ao encontro da opinião da coordenadora de aceleração da Artemisia sobre a questão relacionada ao balancear recurso:

(...) tem uma série de desafios com relação a isso. Primeiro tem uma questão de custo, então para você afirmar que tem impacto de fato, precisaria fazer grupo controle, acompanhar, dependendo do impacto que a empresa se propõe a fazer, acompanhar durante um período longo de tempo. (D.B. Coordenadora de Aceleração da Artemisia)

Além da questão do custo ainda tem a capacidade dos empreendedores terem tempo como relata o coordenador de aceleração:

(...) tem uma fase no negócio que eles não têm como mensurar porque eles têm é que gerar histórico, gerar utilização, e ter mesmo massa critica ou resultado para ver como ele vai avaliar isso porque tem que ter sempre um *drive* de como pode mensurar o momento dois, mas tem uma fase que não tem nenhum braço para fazer isso. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Já a coordenadora da aceleradora destacou essa questão da mensuração, exemplificando com uma das principais ferramentas de mensuração de impacto social:

(...) existem algumas métricas, tem bastante esforço para criar uma forma universal de medir esse impacto, esse esforço vem principalmente dos investidores. Então, tem grupos de investidores que estão desenvolvendo ferramentas para isso, a principal delas é o IRIS que é um banco de dados, inclusive, rating de impacto social dos fundos. Esse rating vem a partir da

avaliação do seu portfólio, então, para os fundos é importante medir o impacto do seu portfólio. A nota de impacto deles também é a principal ferramenta que existe hoje, que na verdade o IRIS é um banco de dados enorme de indicadores e a ideia é que a empresa selecione o que tem mais a vê com ela. (D.B. Coordenadora da Aceleradora Artemisia)

Por fim, o analista de aceleração resume o processo de mensuração que foi abordado com profundidade no referencial teórico. Trata-se da conceituação de impacto social dos economistas do Banco Mundial (2010) onde evidenciaram quatro aspectos na cadeia de valor do negócio. São eles: input, output, income e impacto.

(...) na nossa visão o que deve ser feito é uma tese de impacto para cada negócio. É como se fosse um processo, tem um problema, ele vai dar um input, o input é uma solução dele. qual que é o output? É o resultado na hora ali. Depois qual o resultado maior? Vou te dar um exemplo em cima do Vivenda, qual que é o problema? 40 milhões de famílias não tem acesso a moradia digna, essa falta de moradia digna causa um monte de problema de saúde. Em resumo, esse é o problema, qual que é a solução? Reforma de baixa complexidade para a população de baixa renda de forma acessível, isso no input. Qual que é o output? O cômodo reformado, isso é assim, Vivenda entrou lá, saiu entregou a solução é isso que acontece, depois desse output, pensando como processo, o que acontece, você tem um outcome, ou seja, um resultado. Uma coisa é o que sai do processo e outra coisa é o que é essa saída do processo gera como resultado, então esse resultado é basicamente o que é esse resultado, é um cômodo mais organizado. O que isso gera de impacto? O resultado disso é, o pessoal vai ter menos problema de saúde, o pessoal vai ter uma casa melhor e isso aí vai aumentar a autoestima dele. E desse resultado, o que isso gera como impacto? Em geral, a gente poderia colocar como aumento da qualidade de vida, mas aumento da qualidade de vida é muito generalista, então pensando como processo, uma tese de mudança de impacto, é basicamente isso daí. E aí os indicadores de cada parte dessas, então é meio que para provar a tese que você tem um problema, você consegue resolver e que você prova por A mais B como é essa resolução. Em resumo, basicamente teses de impacto social devem ser focadas na questão. O indicador é só uma pequena parte e que hoje, objetivamente tem o GRIS, mas são coisas que são muito bacanas, faz todo sentido como benchmarking, mas não necessariamente é facilmente aplicável para todas realidades. (R.R. Analista de Aceleração da Artemisia)

Sobre o aspecto da mensuração do impacto social, pode-se concluir que há várias linhas de pensamento. Os indicadores em que, Filho, Comini e Kiyama (2013) mencionaram no tópico mensuração do impacto social no referencial teórico, foram principalmente citados nos relatos da gerente de cultura empreendedora e gerente de negócio sociais do Instituto Gênesis. Além disso,

alguma das ferramentas de mensuração existentes citadas pela coordenadora e pelo analista de aceleração da Artemisia como por exemplo: IRIS e GRIS. Por fim, a explicação detalhada pelo analista de aceleração da Artemisia sobre o processo de mensuração de impacto baseando-se na teoria dos economistas do Banco Mundial (2010). Além de explicar o processo de mensuração (inputs, outputs, outcome e impacto) enfatizou que é necessário trabalhar a tese de impacto específica para cada negócio e não trabalhar com indicadores como uma forma genérica.

#### **4.4.8. Aspecto Gestão**

Com relação ao desafio dos empreendedores na gestão de um negócio social, as diversas percepções dos entrevistados são relevantes para essa questão que é fundamental para os pequenos empreendedores serem competitivos e obterem longevidade em seus empreendimentos.

Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2013), 68% da falência dos empreendimentos no Brasil, têm como principais causas a falta de habilidade de gestão e desconhecimento do mercado.

Diante dessa relevante questão a gerente executiva da incubadora reforça as causas expostas assim: “eles têm muita dificuldade tanto em olhar na questão de marketing, mercado, entender o mercado, ver para quem vai vender e como vender, quanto à questão financeira, eles não conseguem às vezes nem precificar”.

Para a gerente de cultura empreendedora da incubadora a gestão é um dos principais desafios para empreender um negócio social ou qualquer outro tipo de negócio como destaca:

(...) eu acho que um grande desafio é o mesmo desafio que qualquer tipo de negócio que é a gestão, a gestão, a organização. Muitas vezes, quem está empreendendo é muito focado no técnico da coisa e pouco focado na gestão, acho que isso acontece muito nos negócios sociais sim. (J.Z. Gerente de Cultura Empreendedora do Instituto Gênese)

Com relação à questão da sustentabilidade evidenciada pela pesquisa do Sebrae (2013), a gerente de cultura empreendedora também elege a sustentabilidade dos negócios como um dos principais desafios:

(...) outra coisa que eu acho que é difícil é essa coisa da sustentabilidade. O conceito de sustentabilidade dos negócios sociais, porque muitas vezes as pessoas ainda confundem com uma ONG, com negócio social, não necessariamente é a mesma coisa. Então assim, para os empreendedores acho que tem que estar muito bem resolvido esse negócio da sustentabilidade. Que é um negócio, que é sustentável, porque que tem que ser sustentável. Porque que é bom ser sustentável para ele conseguir traduzir isso num discurso inteligível e legal. (J.Z. Gerente de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

A coordenadora de cultura empreendedora também contribui na mesma visão sobre a questão da sustentabilidade, mas fazendo uma relação interessante com as ONGs e a necessidade constante de se pensar na receita.

(..) está muito novo os negócios sociais no Brasil, mas eu acho que principalmente, são os mesmos desafios do terceiro setor, das ONG sem fins de lucro. Você tem que se profissionalizar, para os negócios sociais é até mais fácil, profissionalizar, fazer retenção de talentos. Eu acho que o principal desafio é como você trabalhar na concepção do negócio social, é como você pensar na receita, uma receita que não seja baseada só em patrocínios e editais públicos...então o desafio é você pensar em como garantir dinheiro o tempo todo, e a longevidade financeira do seu projeto. Esse é o diferencial entre o terceiro setor e o setor dois e meio. (R.M. Coordenadora de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Dentro desse contexto de sustentabilidade a coordenadora de negócios sociais da incubadora contribui com uma característica dos empreendedores sociais em que o foco muitas vezes é a sustentabilidade do negócio em si:

(...) depende muito do tipo de pessoa que cai para essa área. Eu acho que as pessoas da área social que trabalham com a área social, elas visam muito mais o impacto que elas vão gerar do que a gestão do negócio, mas acho que isso é inerente as pessoas. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Para o diretor de aceleração, há um desafio de qualquer startup de conciliar três pontos fundamentais: gente, dinheiro e tecnologia:

(...) o desafio de gerir um negócio social é o mesmo de gerir qualquer negócio, é você balancear o *mix* entre gente, dinheiro e tecnologia, ou produto ou serviço. O empreendedor que está gerando cedo uma startup tem que olhar para essas três coisas ao mesmo tempo. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

Com uma visão semelhante o coordenador de aceleração ressalta as mesmas questões de outra maneira:

tem o desafio que é de todo mundo de startup, que é a equipe, que é atrair pessoas qualificadas e que tem experiência de mercado. Mas como você faz isso no começo, de ter gente boa e não tem dinheiro para pagar, acho que isso é um desafio bem comum. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Observa-se nesse aspecto que alguns dos entrevistados comentaram sobre o perfil dos empreendedores, ou seja, que os empreendedores sociais são mais voltados para o impacto social e questão técnica e menos para a questão da gestão. O diretor e coordenador de aceleração da Artemisia enfatizaram a questão da sustentabilidade financeira e a equipe de gestão do negócio como uma das mais importantes. Segundo o SEBRAE (2013), para os investidores encontrar uma forte equipe de gestão é um dos maiores desafios.

#### **4.4.9.Aspecto Parcerias**

A parceria é uma questão chave em qualquer negócio, mas como a gerente de negócios sociais da incubadora ressalta, a parceria é determinante para conseguir de fato empreender um negócio social.

Segundo a teoria, todos os casos de negócio com impacto social apresentam algum tipo de parceria (BARKI, 2013). Nesse sentido, a gerente de negócio social da incubadora discorre com profundidade sobre este aspecto:

(...) por exemplo, você tem um determinado nicho de mercado, quer atender a base da pirâmide, você vai atender quem basicamente? Os moradores de comunidade, dos bairros mais fortes, então é interessante a sua empresa ter a parceria de algumas entidades da região para poder acessar esse espaço. Então eu vejo os parceiros como fortalecedores de rede, nenhuma empresa vive sem fazer parte de uma rede, mesmo que seja rede de outras pequenas empresas ou rede de grandes empresas. A gente vive num mundo que hoje é conectado, não só do ponto de vista da informação, mas ele é conectado do ponto de vista das ações principalmente. Você não vai conseguir sobreviver no mercado se você não tiver um suporte de uma rede de parceiros que tenha impacto no seu negócio. Nos negócios sociais acho que isso triplica a força, não tem como você atuar num negócio social, que tem um apelo social, se você não tem uma base de stakeholders que estão a sua volta. Eu acho que a parceria é fundamental, você fazer essa avaliação de quem são seus parceiros. Porque a empresa que tem essa filosofia social, ela também tem esse compromisso, de estar com parceiros que tenham essa mesma filosofia, e se não estiverem, que tente transbordar um pouco disso para os seus parceiros. Então as parcerias são fundamentais. Acho que um negócio social não vai viver sem isso. Buscar sempre formar redes. Acho que uma coisa ajuda a outra que está dentro dessa filosofia comunitária e solidária, acho que é muito legal, que o Yunus prega também muito isso,

de você estar sempre criando ambientes solidário, ambiente de coparticipação, de pessoas que possam estar participando. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênese)

Segundo Neto e Valentini (2013), outro aspecto inovador do campo dos negócios sociais que contribui para aumentar o impacto social é entender os clientes não apenas como consumidores, mas principalmente como co-criadores dos produtos e serviços ofertados e de toda a cadeia de valor da empresa. Dentro dessa vertente de pensamento, a gerente de negócios sociais tem visão semelhante:

(...) hoje é a coisa do co-desenvolvimento, co-aprendizado, que é o seguinte, você vai pôr o seu produto no mercado. Você vai ter que avaliar esse produto o tempo inteiro, então, o seu maior parceiro é o teu cliente. Isso em todos os negócios, mas nos negócios sociais principalmente porque é uma coisa que geralmente você está testando, desenvolvendo. Então, o seu parceiro é o maior cliente. Então você tem que ter ali uma relação com ele muito próxima, no sentido de estar sempre tentando entender o que ele está querendo, o que ele está gostando ou não está, para você poder aprimorar o processo. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênese)

Ainda nessa linha dos clientes como parceiros, a coordenadora de cultura empreendedora da incubadora enfatiza a questão da divisão entre cliente e beneficiário, considerando o beneficiário dentro do processo de geração da receita do negócio:

(...) os negócios sociais são interessantes porque você pode trabalhar com parceiros que são clientes que vão bancar uma parte importante do seu negócio, do seu serviço, do seu produto. E vão subsidiar a compra do seu beneficiário final que é o pessoal da população de baixa renda da base da pirâmide. Então você pode trabalhar com parceiro, não só doando, emprestando a logo, fazendo marketing, com recursos econômicos e não financeiros. Você pode fazer com que esse patrocinador, parceiro, coloque dinheiro subsidiando essa compra do seu produto ou do seu serviço, ajudando o beneficiário final a cumprir esse valor do seu produto ou serviço. Então eu acho que isso que no Canvas, a gente sugere que trabalhe o cliente e os beneficiários lá no cliente, se você divide cliente definitivamente quem paga e o beneficiário também paga. Sempre importante que o beneficiário também pague nem que seja um valor educativo, irrisório, mas que haja esse processo de pagamento deles também. (R.M. Coordenadora de Cultura Empreendedora do Instituto Gênese)

De acordo com Barki (2013), as parcerias podem ser chaves para o crescimento de pequenos empreendedores. Há exemplos de empreendedores que fizeram parcerias com iniciativas do terceiro setor e setor público e que também podem incluir grandes empresas.

As parcerias são fundamentais, mas o diretor de aceleração ressalta que “é uma questão do foco, as pessoas veem como uma coisa meio genérica, você tem que ser parceiro de todo mundo, na verdade parceria você tem que olhar de forma estratégica como qualquer outra coisa”.

Complementando a visão do diretor de aceleração, para a gerente executiva da incubadora, as parcerias para os negócios sociais podem ir muito além que governo e ONG, pensando estrategicamente em vários âmbitos como a formação de redes ou de obtenção de conhecimento e tecnologia.

(...) às vezes, nos negócios sociais as pessoas pensam muito em só bater no governo para pedir dinheiro, ou bater em alguma ONG para pedir recurso. Não pensam que pode ser um pouco maior, pensar em parcerias de tentar entender o que uma universidade pode trazer, ou que um Sesc, o grupo S, o que eles podem fazer, o que uma Embrapa pode trazer de tecnologia. Quer dizer, eles usam só para quem pode dar dinheiro e não pensando na rede de forma assim, o que pode trazer de novo, de conhecimento, ou de tecnologia, ou de coisas diferentes que eu não conheça. O que eu posso circular para conhecer coisas novas e de repente até pessoas próxima a eles, que eles às vezes ficam tão em um mundo que não conversa com pessoas, outros empreendedores de outras áreas. (P.C. Gerente Executiva do Instituto Gênesis)

Evidencia-se que a parceria é fundamental, tanto na visão de Barki (2013) quanto nas opiniões dos entrevistados. O diretor de aceleração da Artemisia ressalta que as parcerias devem ser estratégicas. Ainda nessa linha, a gerente executiva do Instituto Gênesis reforça que há diversos tipos de parceiros como universidades e órgãos governamentais que agregam valor ao negócio. Além disso, de acordo com a visão de que os clientes podem ser também co-criadores do produto e serviço de Neto e Valentini (2013), a gerente de negócios sociais e a coordenadora de cultura empreendedora do Instituto Gênesis destacaram os clientes como parceiros.

## **4.5. Análise da contribuição da Artemisia e Instituto Gênesis para o desenvolvimento dos Negócios Sociais**

### **4.5.1. Capacitação**

A formação empreendedora e gerencial é um apoio muito valorizado por ambas as instituições apoiadoras dos negócios sociais estudadas nesse

trabalho. A coordenadora de negócios sociais da incubadora constata que o foco do trabalho da área social do Gênesis é na pessoa.

(...) a nossa percepção era o seguinte, para você desenvolver um empreendimento social, você precisa entender qual a especificidade daquele empreendimento. E aí não só do empreendimento enquanto negócio, mas daquela pessoa que estava empreendendo, porque os maiores problemas que a gente identificava nos empreendimentos, os pontos a serem trabalhados não eram os planos de negócios, um plano financeiro, um plano de marketing, era muito antes disso, era na construção do empreendedor. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

O diretor se posicionou sobre como pensa a capacitação dos empreendedores da seguinte forma:

(...) ele precisa ser educado em como fazer uma empresa pequena, de alto crescimento. Fazer uma empresa pequena é fácil, fazer uma empresa de alto crescimento é difícil. Isso significa que você precisa trabalhar com filosofia, não é com técnica, filosofia de que estado mental eu tenho que ter para fazer esse negócio crescer e é isso que a gente trabalha com a capacitação. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

O diretor de aceleração da Artemisia ainda comentou a relevância dos serviços evidenciando que a capacitação é fundamental para o processo de aceleração:

(...) tudo é relevante, se não fosse relevante a gente não estava fazendo. Tudo é a mesma coisa, não é uma coisa separada, só capacitação não seria relevante, só ir lá e ficar assistindo aula, mas a capacitação com o processo de aceleração é relevante porque um processo de aceleração também não funciona sem a capacitação por trás. É tudo uma coisa só. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

As visões do diretor de aceleração da Artemisia e a visão da coordenadora de negócios sociais do Instituto Gênesis são semelhantes no que tange ao serviço de capacitação dos empreendedores. Ambas as organizações entendem que a formação gerencial é fundamental para o empreendedor ter êxito no seu empreendimento. O diretor de aceleração da Artemisia ainda enfatizou que no processo de capacitação o foco é trabalhar com filosofia e não com técnica.

#### 4.5.2. Formatação de Modelo de Negócios

Para a gerente de negócios sociais da incubadora um ponto fundamental é a questão do foco e modelo de negócio:

(...) acho que os empreendedores sociais que chegam aqui hoje, os empreendedores que estão querendo empreender nesse mercado de negócios sociais, como ainda é muito novo, eles tem dificuldade de se ajustar, eles tem dificuldade de criar o conceito de negócio social, desenhar uma modelagem de negócio social. A gente ajuda muito nessa questão estrutural, de você pensar o seu foco, o teu produto. É um produto social? Porque como é moda, todo mundo acha que qualquer coisa é um negócio social. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Com relação ao modelo de negócios, a coordenadora de aceleradora explica como a Artemisia trabalha esse importante pilar:

(...) no encontro a gente trabalha de uma forma estruturada, então com uma série de critérios, o que é importante olhar. Então isso, escalabilidade, se o modelo tem sido recorrente, qual é o seu custo de aquisição, alguns questionamentos que a gente faz, mas de novo, é bem customizado, cada negócio tem um modelo diferente. Então muitas vezes a gente ajuda o empreendedor a entender no mercado onde ele está, quais são os atores, onde ele entra nesse mercado, quais são as oportunidades que ele pode ter. (D.B. Coordenadora da Aceleradora Artemisia)

A citação de London, apresentada no tópico do modelo de negócios na sessão desafios de empreender negócio social “escala, flexibilidade, descentralização, compartilhamento de conhecimento, recursos locais, fragmentação da distribuição, parceiros não tradicionais...” (LONDON, 2004, p. 18) tem ligação com os depoimentos dos profissionais de ambas as organizações. A gerente de negócios sociais do Instituto Gênesis comenta que pelo conceito ser muito novo há uma dificuldade de ajustar o modelo de negócios, então a flexibilidade e o compartilhamento de conhecimento são fundamentais no processo de modelagem do negócio. Para a coordenadora da aceleradora Artemisia, a escalabilidade do negócio e o processo de entender quais são os atores do mercado são importantes para a formatação do modelo de negócios.

### 4.5.3. Impacto social

Além do modelo de negócio, um dos principais serviços oferecidos pela Artemisia é o refinamento do impacto social. A coordenadora de aceleração comentou sobre essa questão:

(...) impacto social que a gente trabalha, tem esse módulo da comunidade, tem vários mentores de impacto que a gente coloca com empreendedores, aí dependendo, com algumas empresas a gente entra mais profundo nesse desenho na tese de impacto da empresa. (D.B. Coordenadora da Aceleradora Artemisia)

Complementando a visão da coordenadora de aceleração da Artemisia, o analista de aceleração, que acredita que esse é um dos serviços principais da Artemisia contribui da seguinte forma:

(...) refinamento de impacto social é levar o cara na comunidade de baixa renda, para que ele entenda com o usuário para que ele consiga sentir essa experiência com ele e entender de fato quem é o usuário final dele. Co-criar com a base da pirâmide. Refinamento de impacto é colocar o empreendedor em contato direto com esse pessoal e ao mesmo tempo despertar nele um interesse por refinar essa tese de impacto. (R.R. Analista de Aceleração da Artemisia)

O refinamento de impacto para o diretor da Artemisia está muito atrelado ao produto ou serviço em questão:

(...) trabalhar impacto social é a mesma coisa que você trabalhar em produto, você não trabalha um produto que não resolve um problema, aí você não tem um produto, então produto para gente não é um algo, o produto é, eu tenho um negócio e um problema é uma pessoa...Quando eu estou fazendo esse tipo de trabalho estou trabalhando impacto. Basicamente, o ponto principal é relevância, um problema relevante, um problema que custa dinheiro para pessoas, saúde custa dinheiro para as pessoas, educação custa dinheiro, não ter dinheiro custa dinheiro. Isso significa que eu consigo precificar esse produto. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

Para o Instituto Gênesis a questão de pensar o impacto social é diferente, porém, complementar com a visão da Artemisia. Com um viés mais voltado para o desenvolvimento local, a gerente de negócios sociais da incubadora enxerga que o Instituto Gênesis contribui da seguinte forma:

(...) primeiro é o vínculo desse negócio social com a região onde ele está, é você criar uma identidade local, você conseguir trabalhar esse negócio para que esse negócio não vire uma coisa desconectada do território onde ele está. A gente acredita que isso amplia muito as chances dele sobreviver, então assim, você pensar, por isso que a gente começa a trabalhar negócio social, a gente gosta muito de fazer diagnóstico, entender o contexto onde esse negócio social está. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

A contribuição de ambas as organizações para a maximização do impacto social são semelhantes e relevantes para os empreendedores sociais. De acordo com Neto e Valentini (2013) o mercado de baixa renda é um dos exemplos dos desafios para os empreendedores já que é um mercado pouco explorado, de difícil alcance e com peculiaridades locais que devem ser estudadas caso a caso. Nesse sentido a Artemisia tem um módulo do programa de aceleração em que os empreendedores conhecem na prática uma comunidade de baixa renda. Além disso, o diretor de aceleração da Artemisia considera que impacto social está diretamente atrelado ao produto ou serviço, ou seja, o produto é visto como um algo a mais.

O Instituto Gênesis contribui para a questão do impacto social fazendo um diagnóstico da área em que o negócio social se situa.

#### **4.5.4. Conexão de Investidores e Parceiros**

Conforme visto no referencial teórico, uma incubadora oferece diversos benefícios (Clean; Lau, 2005). Dentre eles a rede de negócios possibilitando acesso a clientes, fornecedores, subcontratados; o aconselhamento técnico e a rede de negócios, com a oportunidade de parceria com outros residentes, compartilhamento e disseminação de conhecimento com o ambiente de incubação. Com relação à contribuição do Instituto Gênesis, a gerente executiva destaca que:

(...) a gente traz pessoas de conhecimento técnico, às vezes conhecimento governamental, dependendo da área, às vezes privado, de empresa, a gente traz menos a questão dos investidores porque os investidores querem algo que realmente seja escalável e com impacto social forte...hoje a gente faz essa questão, abre portas com grandes empresas, abre portas com prefeituras locais, parceiros locais, universidades, com centro de pesquisa, mas o braço do investidor a gente precisa trabalhar mais. (P.C. Gerente Executiva do Instituto Gênesis)

A gerente de negócios sociais da incubadora tem a mesma visão sobre a questão dos investidores no setor de negócios sociais: “o investidor já está em um momento mais “pesado”, o cara tem que estar pronto, é um momento delicado, o cara pode quebrar sua empresa ou fazer sua empresa crescer muito”. Ela acrescentou ainda:

(...) eu acho que dá para fazer, acho que existem dois momentos, você trabalhar os negócios sociais para eles ficarem mais fortes e poderem receber o investimento e você trabalhar os investidores para eles poderem ter a sensibilidade.  
(C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

A Artemisia, segundo o coordenador de aceleração, contribui da seguinte forma para as conexões dos investidores e parceiros: “a gente tem uma rede de fundos parceiros, amigos, que estão muito próximos, então a gente apresenta essas empresas, faz conexões e essas conexões podem virar negociações no futuro”. O diretor de aceleração da Artemisia acrescenta que:

(...) a partir do momento que o cara está pronto, a gente começa a fazer um trabalho para articular um investidor ou um parceiro. E se não tiver pronto a gente não faz isso. Esse pronto é o que? É você estar num estágio suficiente relevante para esse cara entrar, vai depender do parceiro, critério. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

No referencial teórico, Cohen e Hochberg (2014) abordam o conceito de aceleradora em que a parte final do programa culmina em um evento público de apresentação dos negócios para potenciais investidores, dia este que também é conhecido como *demo-day*. Nesse sentido, há uma relação direta com a visão da coordenadora de aceleração: “com investidores a gente tem um encontro específico, mas também as empresas que estão mais prontas para receber investimentos, a gente faz um *roadshow*, apresenta para as pessoas que a gente conhece”.

A contribuição dos investidores e parceiros é uma das expertises das organizações para desenvolver os negócios sociais. A gerente executiva do Instituto Gênesis menciona algumas das conexões como conhecimento técnico, conhecimento governamental, privado, abertura de portas com grandes empresas, contato com prefeituras locais, parceiros locais, universidades, com centro de pesquisa. Com relação aos investidores, a gerente executiva e a gerente de negócio sociais do Instituto Gênesis concordam que é preciso

“trabalhar os investidores para que eles tenham sensibilidade para os negócios sociais.

A Artemisia no aspecto das conexões de investidores e parceiros é bem atraente para os empreendedores no que se refere aos investimentos. A Artemisia, em conformidade com o que se espera de uma aceleradora, realiza um evento público no final do programa de aceleração para os empreendedores apresentarem suas startups para possíveis investidores (COHEN, 2013). Além disso, a coordenadora de aceleração da Artemisia resume o porquê que de os empreendedores enxergarem a Artemisia como um canal de crescimento: “eles veem o ativo da Artemisia como um todo, desde de marca, rede, conexão com outros empreendedores, mentores, que a gente nunca colocou como um portfólio de serviços, que a gente sempre botou como um programa de aceleração”.

#### **4.6.Dificuldades da Artemisia e Instituto Gênesis no apoio aos negócios sociais**

Diante de todas as contribuições e formas de apoiar os negócios sociais, o Instituto Gênesis e a Artemisia têm suas dificuldades e limitações para alcançar negócios efetivamente desenvolvidos de forma sustentável.

Para o diretor de aceleração a principal questão é a qualificação da equipe da Artemisia, como destaca: “(...) gente capacitada trabalhando aqui, esse é o principal desafio, ter constantemente gente boa entrando e crescendo. Essa é uma organização social, você não consegue isso em larga escala, escala é pequena”.

Seguindo esse raciocínio, o coordenador de aceleração da Artemisia também contribui dizendo: “(...) a gente é uma OSCIP, a gente tem recursos limitados, como a gente se estrutura é uma questão, porque a gente não consegue estar *full time* por ter uma limitação de equipe”.

No caso da incubadora, as dificuldades no apoio são semelhantes como discorre a gerente executiva do Instituto Gênesis:

(...) uma (questão) é o tempo: uma pelo lado deles, da gente conseguir adequar o tempo que eles têm, o quanto eles pedem, às vezes a gente puxa demais, a gente quer que se desenvolvam demais e eles tem um tempo diferente do que a gente espera. O outro é a gente conseguir ficar um bom tempo para esperar o aprendizado, esperar essa troca, porque a gente também não tem tempo, então como é que se torna um

processo sustentável, que às vezes a gente tem recurso para realizar num período de seis meses, só que às vezes a gente sabe que naqueles seis meses eles não vão conseguir produzir o máximo que eles poderiam produzir. Então, a gente acaba saindo do processo, ficando só de longe e continua falando, conversando, mas a gente já não esta mais *full time* ajudando eles bastante. A questão do tempo e de recurso, a gente realmente conseguir estar no dia a dia com eles, e recurso que eu digo não é só financeiro, recurso humano também, ter pessoas que possam estar lá. (P.C. Gerente Executiva do Instituto Gênesis)

Outra questão que ambas as organizações mencionaram é a dificuldade em relação à dedicação dos empreendedores. No caso do Instituto Gênesis, a questão do tempo de resposta do empreendedor é um problema em função de não ter uma dedicação exclusiva:

(...) o empreendedor social ele não responde com o mesmo ritmo que a gente gostaria e não está sempre aqui, mas porque ele está fazendo outra coisa para ganhar a vida, enquanto não ganha dinheiro ainda ele precisa fazer outra coisa. (J.Z. Gerente de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Ainda nessa linha de pensamento, a gerente de negócios sociais da incubadora reforça que o maior desafio é “acessar bons empreendedores, não é boas ideias, boas ideias têm, o que não tem é gente querendo tocar essas boas ideias com o pulso de empreendedor, aquele cara que quer fazer acontecer”.

A tabela 10 mostra o grau de importância do critério que as principais aceleradoras consideram na hora da seleção dos empreendedores. No geral, os empreendedores aceitos nos processos seletivos das aceleradoras, como menciona a coordenadora de aceleração “sempre são empreendedores muito bons, então isso é o principal critério, assim com alta capacidade de realização”. Diferentemente da incubadora, a Artemisia já entende que os candidatos têm potencial e foca nas possibilidades de abrir “portas” para os empreendedores:

(...) a grande dificuldade é, saber até onde a gente pode ir, qual que é o nosso papel, porque também não dá para fazer tudo pelo empreendedor, os empreendedores que a gente trabalha, são caras que vão sozinhos, nosso trabalho é muito mais o despertar, o abrir portas, abrir caminhos, para que ele faça. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

O coordenador de aceleração da Artemisia ainda complementa expondo a questão da equipe ser jovem trabalhando com empreendedores mais velhos com muito mais experiência:

(...) a gente também não empreendeu ainda, então a gente está ajudando caras que estão empreendendo sem ter empreendido, mas a gente tem um histórico da Artemisia de 10 anos. É isso que a gente consegue oferecer, então a gente consegue geralmente ir muito bem e avançar muito nesses projetos de aceleração por causa da nossa rede, por causa dos nossos mentores, por causa do nosso histórico e por ter pessoas altamente comprometidas. Mesmo trabalhando com pessoas muito mais velhas e experientes, a gente consegue fazer boas entregas, mas isso é uma grande dificuldade que a gente tenta semestre a semestre a melhorar, mas acho que essa seria uma grande dificuldade, como equacionar essa diferença. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

Segundo o estudo de Cohen e Hochberg (2013), os suportes dos mentores das aceleradoras normalmente são mais alinhados do que o suporte dos mentores da incubadora, pelo fato dos mentores das aceleradoras serem profissionais com uma vasta experiência, além de serem empresários ou investidores anjos. Portanto, há uma relação do relato do coordenador de aceleração com o conceito sobre aceleradora quando mencionou o valor da rede de mentores.

Além de todas essas dificuldades e desafios que foram apresentados, a coordenadora e o analista de aceleração da Artemisia apontam outras duas questões específicas. Para a coordenadora, “tem um desafio setorial mesmo, então setores que a gente trabalha, são setores desafiadores, trabalhar com educação e saúde, são modelos de negocio difíceis de dar certo”.

E para o analista, a principal dificuldade é abertura de canal de vendas, que segundo ele, não é a especialidade da Artemisia, mas conseguem mentores para este tipo de demanda específica. Ele reforça com um exemplo, “os empreendedores vêm muito com a ideia de que eu vou conseguir um número de cliente, é só entrar na aceleradora, mas não é muito bem assim”.

#### **4.7. Percepção dos entrevistados sobre o Ecossistema de Negócios Sociais no Brasil**

Em relação ao ecossistema de negócios sociais, as referências básicas são as incubadoras, as aceleradoras, os investidores e, claro, o empreendedor social. Na opinião da coordenadora de negócios sociais da incubadora Gênesis hoje tem uma estrutura se formando com muitas aceleradoras e investidores anjos apoiando os negócios sociais. Além disso, a coordenadora acha que esta estrutura (o ecossistema de negócios sociais) “já está consolidada há cerca de

uns quatro a cinco anos e que apesar do negócio social ser muito nascente já se fala há bastante tempo”.

De acordo com Cohen e Hochberg (2014), as aceleradoras são projetadas para acelerar a atuação das empresas para interagir com o mercado, a fim de ajudar as startups a se adaptarem e aprenderem rapidamente.

(...) no Rio de Janeiro, têm algumas organizações do ecossistema que apoiam tanto com aceleração, quanto com investimento financeiro, como, bom não vamos nem falar de incubação que a aceleração faz isso de uma forma mais rápida, mas acho que se tem uma estrutura formada sim. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Complementando, a visão da coordenadora, que coincide com o que foi dito no referencial teórico a respeito da falta de literatura sobre o apoio de incubadora de negócios sociais, a gerente de negócios sociais da incubadora expõe sua visão:

(...) nos negócios sociais, isso é muito ruim, porque primeiro que tem pouca gente que ainda, a incubadora do Gênesis, ela é uma das poucas incubadoras do Brasil que trabalha com negócios sociais. Incubadora trabalhar com negócio social aqui no RJ é a única, não tem outra. Acho que no sudeste não tem outra, em Minas talvez, se tiver em Minas uma coisa muito incipiente. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Depois de abordar a questão das incubadoras, a coordenadora de negócios sociais do Instituto Gênesis, comenta a respeito das aceleradoras:

(...) acho que assim, tem muito poucas incubadoras para trabalhar com negócio social. Aceleradoras têm várias, porque elas já nascem com esse foco, e eu não sei até que ponto elas aceleram, eu não conheço o trabalho, mas eu sei que existem várias, é só você bater na porta, agora qual é o resultado efetivo é que eu tenho dúvida. (D.P. Coordenadora de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Dentro dessa linha do crescimento de aceleradora, Cohen e Hochberg (2014), constatam que hoje o número de aceleradoras de startups atuantes varia entre trezentas para mais de duas mil, abrangendo seis continentes. O coordenador de aceleração também vê esse crescimento no setor dos negócios sociais:

(...) eu vejo que tem crescido o número de aceleradoras, de investidores, de organizações olhando para o tema de impacto e modelo de negócios ao mesmo tempo. É super relevante e mostra o começo de maturidade, é um setor super imaturo ainda, mas que começa a ter essa maturidade até nas

soluções, mas é um setor que ainda falta cases, acho que tem iniciativas muito interessantes e algumas que já estão despontando, mas que ainda precisa de muito trabalho de como gerar uns cases. Mas, no geral, muito mais boas notícias do que más notícias, e continuar trabalhando para fortalecer esse ecossistema. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

A gerente executiva da incubadora também percebe que o ecossistema está se desenvolvendo, mas chama atenção para a questão da mudança de cultura para que projetos e iniciativas com foco em causas sociais sejam negócios sustentáveis economicamente.

(...) eu vejo que hoje vem desenvolvendo forte, vem crescendo nos últimos anos, cresceu ainda mais, mas a cabeça do pessoal ainda é muito da economia solidária e não na questão sustentável, negócios sustentáveis, negócios sociais fortes que se estruture que possa dar o impacto social, acho que isso ainda falta um pouco, você vê muita gente ainda pensando como vai criar uma coisa social, pensa logo na ONG e não no negócio. A gente pode trabalhar essa mudança, não é fácil porque é uma mudança de cultura, é uma quebra de paradigma no Brasil, mas tem que ter essa mudança sim. (P.C. Gerente Executiva do Instituto Gênesis)

A visão da gerente de negócios sociais da incubadora é diferente das demais visões citadas já que enxerga o ecossistema de negócios sociais pulverizado sem um ator centralizador:

(...) o ecossistema que a gente tem hoje, ele é pulverizado e por ser pulverizado ele é enfraquecido o que prejudica o fortalecimento desse conceito e muitas vezes ele é muito equivocado, porque assim, tem muita gente que trabalha com isso que fala que é negócio social e não é negócio social e tem muita ONG achando que está fazendo coisa de negócio social e não está fazendo coisa de negócio social. Então eu acho que é uma onda que subiu, ela está demorando ainda se estabelecer, mas está cada um surfando uma onda ainda, não juntou ainda para fazer um movimento, existe um movimento meio espalhado. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Além disso, complementa dizendo sobre o papel das universidades diante desse setor para que haja maior geração de conhecimento e que não seja só de base empírica:

(...) acho que falta também, as universidades enquanto centro de pensamento capitanear esse processo. Está muito na base empírica, que é a ONG fazendo, não tem geração de conhecimento nessa área, todo conhecimento é de base empírica. Acho que falta alguém para capitanear o processo

que seria o papel das universidades, não na prática, para consolidar o conceito e aí a galera da prática vem a reboque desse conceito, então eu acho que está bem ruim. (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Com relação à questão dos investimentos, os investidores são atores-chaves dentro do ecossistema de negócios sociais. Conforme visto no referencial teórico, os investidores são classificados de duas formas. Os investidores *impact first* e o *financial first*. Os investidores *impact first* priorizam mais o impacto social do que o retorno financeiro e o *financial first* ao contrário. Nesse sentido, a coordenadora de cultura empreendedora da incubadora ressalta que no Brasil ainda predominam os investidores *financial first* (IZZO, 2013).

(...) acho que está andando, os fundos de alto impacto, vieram para ficar, mas eles têm que abrir mais para o conceito do Yunus. Acho que não dá para botar na mesma balança, lucro e impacto, os investidores sempre vão querer mais rapidamente o lucro deles, o retorno do investimento deles no melhor prazo possível, porque eles estão trabalhando com fundos concorrenciais. Acho que é um dever dos fundos de alto impacto no Brasil explicar isso para os investidores e explicar que o tempo do processo na base são mais importantes que o lucro. (R.M. Coordenadora de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Além dessa questão das duas vertentes de investidores, existem os estágios de investimentos que foram abordados no referencial teórico. O ciclo de vida dos negócios sociais pode ser dividido em três estágios principais: startup, crescimento e expansão. (IZZO, 2013). A visão da coordenadora de aceleração sobre os investidores é baseada nessa questão dos investimentos:

(...) tem até alguns fundos internacionais olhando mais para o Brasil, mas ainda são poucos investimentos aqui, mesmo tendo vários fundos, cada fundo faz poucos investimentos. Então tem ainda esse desafio, tem uma coisa também, de estágio de investimento, então poucos fundos estão dispostos a investir num estágio mais inicial, geralmente eles querem modelos já um pouco mais provados para investir, enfim de risco, mas nem tanto. (D.B. Coordenadora de Aceleração da Artemisia)

Depois de abordar e analisar as diferentes visões sobre o ecossistema de negócios sociais e dos atores, incubadora, aceleradora e investimentos, que compõem o ecossistema, é importante abordar o principal ator do ecossistema que é o empreendedor social. Conforme a definição de Oliveira sobre empreendedorismo social “combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários no sentido

prático” (OLIVEIRA, 2004, p.4). Diante disso o coordenador de aceleração discorre sobre a mudança de perfil dos empreendedores sociais nos últimos anos.

(...) eu vejo que é um ecossistema que está pulsante, eu que acompanho isso desde 2010/2011, tem uma mudança no perfil de empreendedor de antes ser a pessoa mais idealista e queria resolver um problema e por um acaso queria ser sustentável e ter um lucro e hoje empreendedores muito mais pragmáticos. Então tem uma mudança, acho que é um ecossistema que vai aprendendo com ele mesmo, mas eu vejo cada vez mais gente qualificada e gente que passou por grandes empresas, que tem muita experiência, capital social e ativo para contribuir com esse setor. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

No fórum brasileiro de finanças sociais de negócios de impacto (2014), o diretor de aceleração também comentou sobre o perfil dos empreendedores atuais:

Antes apoiávamos pessoas que desenvolviam trabalhos de base comunitária, que atuavam principalmente com comércio justo e outros temas afins. Hoje, trabalhamos muito com empreendedores com mais experiência de negócios, que já tiveram outras empresas, ou cargos em grandes organizações. A característica de serem pessoas com o objetivo principal de gerar um impacto social positivo permanece. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

Por fim, o diretor de aceleração conclui enaltecendo a importância do papel do empreendedor dentro do ecossistema de negócios sociais.

(...) um ecossistema que está crescendo bastante, mas não está suficiente, precisa crescer mais, mas para crescer mais você precisa ter mais empreendedor bom. Um ecossistema parte do princípio que você tem bons empreendedores, se isso não for verdade você não tem ecossistema. Se tem a *Silicon Valley*, você tem bons empreendedores, gente inovando, em São Paulo é um bom lugar para isso também, então a partir do momento que você começa a ter muito empreendedor fazendo coisas, você acaba fazendo esse ecossistema crescer. Precisa de mais dinheiro? Não. Precisa de mais parceiro? Não. Precisa de mais aceleradora? Não. O que precisa? Precisa mais de empreendedor. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

#### **4.8. Expectativa quanto ao futuro dos negócios sociais**

Abordados sobre o ecossistema de negócios sociais, os entrevistados de ambas organizações, Artemisia e Instituto Gênesis, relataram as suas expectativas para os negócios sociais nos próximos cinco anos.

A gerente de cultura empreendedora enxerga os negócios sociais de uma maneira mais ampla abrangendo o conceito dos negócios sociais para outros tipos de negócio também.

(...) acho que todos os negócios vão começar a incorporar os conceitos dos negócios sociais, se não pela sua causa, como uma forma de marketing ou de responsabilidade social, porque os conceitos de negócio social, você vai fazer um negócio que não vai prejudicar quem está trabalhando, que vai ter o impacto social no final, que vai ter o impacto ambiental no final. E isso tem que ser assim... então eu acho que a perspectiva otimista é que todos os empreendimentos vão começar a pensar no impacto social que eles têm. Se não pensarem, aí é o caminho pessimista. (J.Z. Gerente de Cultura Empreendedora do Instituto Gênesis)

Também em uma visão ampla, a gerente de negócios sociais da incubadora, reforça a ideia da consolidação do conceito de negócios sociais não só de uma forma em geral como a necessidade de um conceito de cultura local do Brasil.

(...) minha expectativa é: mercado consciente para consumo de negócios sociais cresça, consumo aumente e que a gente consiga consolidar o conceito, pelo menos aqui no Brasil. Porque a gente importa as coisas, mas a gente esquece que a gente tem um mundo aqui dentro, então a gente tem que adaptar para nossa realidade, não adianta ficar comprando coisa de fora". (C.J. Gerente de Negócios Sociais do Instituto Gênesis)

Na mesma vertente do conceito, o diretor de aceleração, comenta sobre a necessidade de o conceito ser mais difundido e se tornar padrão:

(...) minha expectativa é que você já tenha uma quantidade relevante de empresas dando certo, sendo relevante, levando essa cara, esse conceito para muita gente, por enquanto é um pequeno "nicho" de gente que já foi picada, agora como que isso vira padrão, em cinco anos a gente atinge isso? Não, mas é daí que esteja mais perto". (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

O diretor de aceleração, no fórum brasileiro de finanças sociais de negócios de impacto (2014), também enfatiza a importância do ecossistema ao comentar sobre o sucesso dos negócios de impacto:

como qualquer startup, nem todas dão certo, mas, mais importante do que o negócio vingar, é desenvolver uma nova

indústria. Deve-se enxergar uma oportunidade em algo novo. O primeiro empreendedor mostra que aquele modelo é viável e isso estimula mercado. Cria uma indústria, onde logo vai haver concorrência e, mesmo que a empresa deixe de existir, a cadeia permanece. É algo maior. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

A gerente executiva da incubadora comenta com uma perspectiva de que no futuro os negócios sociais terão mais visibilidade “que comece a aparecer negócios sociais de alto impacto com resultado bacana para mostrar cases no Brasil, acho que falta isso, acho que começando a aparecer esses cases a gente consegue mudar e fazer o negócio girar de outra maneira”. A coordenadora de aceleração complementa este raciocínio com uma expectativa de crescimento em grande escala:

(...) espero que cresça, espero que a gente tenha mais cases, que a gente tenha mais empresas que consigam crescer e que consigam enfrentar barreiras de vender para o governo, enfim provar a tese que é possível ser uma empresa altamente rentável e altamente atrativa para investidor e ao mesmo tempo tendo muito impacto. No dia que a gente tiver vários IPO de empresas que tenham um grande impacto, acho que da para dizer que deu certo. (D.B. Coordenadora de Aceleração da Artemisia)

Assim, como a coordenadora de aceleração, o coordenador de aceleração também abordou sobre a relação do governo-startup:

(..) uma perspectiva que é de uma maturidade maior nessa relação startups governo, porque eu acho que alguns setores isso é mais óbvio. Como o governo entende esse cenário de inovação e cria caminhos oficiais para dialogar com esse setor? Mas no sentido de compra ou em parceria de utilização, porque a gente só vai conseguir falar em escala quando a gente tiver esferas públicas podendo consumir produtos inovadores e “desengessando” um pouco essa estrutura do meio que é ela existe, nas licitações... minha perspectiva é que isso amadureça, que a gente tenha mais negócios investidos e escalando nos próximos anos, então recebem novas séries em rodadas de investimento. Acho que seriam as principais porque tem outras que já estão, mais gente boa atuando no setor é algo que já está acontecendo, mas pensando nas principais demandas, era isso que eu queria ver de verdade nos próximos cinco anos, acho que isso por si só, já configuraria um novo cenário de maturidade. (F.A. Coordenador de Aceleração da Artemisia)

E por fim, a coordenadora de negócios sociais do Gênesis coloca uma visão otimista, mas ao mesmo tempo questionando a própria existência dos negócios sociais se de fato os negócios contribuem para reduzir a pobreza.

(...) eu acho que a gente está num cenário em que é muito produtivo ter um negócio social, está muito na moda, trabalho para classe CDE. Está muito na moda você produzir produtos e serviços que agreguem essas camadas porque é lucrativo, é muita quantidade de pessoas, então eu acho que tende a se crescer muito, o número de negócios sociais, eu continuo questionando qual é a real moral desse empreendimento, mas eu acho que é um cenário muito positivo, ainda mais em crise, a crise é ótimo para você ganhar dinheiro com pobre. (R.K. Diretor de Aceleração da Artemisia)

As estratégias que a Artemisia e o Instituto Gênesis adotam para contribuir com os desafios dos negócios sociais, seguem apresentadas no quadro resumo a seguir com as características e formas de atuação de cada organização. Abaixo segue a tabela 12 abordando as características e formas de atuação das organizações Artemisia e Instituto Gênesis.

ARTEMISIA	INSTITUTO GÊNESIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceleradora</li> <li>▪ 3 meses</li> <li>▪ Mentorias</li>   <li>▪ Individual e Coletivo: (Grupo de startup)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incubadora</li> <li>▪ 2 anos</li> <li>▪ Consultorias / Mentorias</li>   <li>▪ Individual e coletivo: Pessoa (autoestima) / Formalização do negócio</li> </ul>

Tabela 12: Quadro Resumo características e forma de atuação da Artemisia e do Instituto Gênesis

Como foi visto no referencial teórico, uma incubadora e uma aceleradora são muito semelhantes, mas diferem em alguns pontos específicos (COHEN, 2013). A principal diferença está no fato de que as aceleradoras selecionam startups em estágio de operação e as incubadoras selecionam startups em um estágio embrionário, em fase de ideia. O programa de aceleração da Artemisia dura 3 meses através de uma metodologia específica onde trabalham modelo de negócio, investimentos e impacto social. Enquanto o Instituto Gênesis trabalha basicamente com as três fases de incubação: pré incubação, incubação e graduação, que são as empresas graduadas. Ambas organizações oferecem mentorias, considerado um dos serviços mais relevantes para os empreendedores, e o Instituto Gênesis oferece consultorias específicas em diversas áreas como a jurídica e financeira.

A Artemisia e o Instituto Gênesis trabalham com dois processos: individuais e coletivos. A Artemisia tem a característica do Grupo que são as startups que entram ao mesmo tempo no ciclo do programa de aceleração proporcionando um ambiente de trocas entre os empreendedores e mentores.

O Instituto Gênesis foca na formação dos empreendedores, na auto estima deles e também na estruturação do negócio para que seja possível a formalização.

A seguir a tabela 13 com os serviços estratégicos de cada uma das organizações.

	ARTEMISIA	INSTITUTO GÊNESIS
Capacitação	Empresa pequena de alto crescimento	Construção do Empreendedor
Formatação de Modelo de Negócios	Escalabilidade / Mercado	Questão estrutural (produto)
Impacto Social	Visita a comunidade	Identidade local
Conexão de Investidores e Parceiros	Demo-day	Conexões (Grandes empresas, prefeituras locais)

Tabela 13: Serviços estratégicos da Artemisia e do Instituto Gênesis

No serviço de capacitação, ambas as organizações têm um foco específico no empreendedor. A Artemisia trabalha o estado mental do empreendedor para que seja possível criar uma empresa pequena de alto crescimento. Já o Instituto Gênesis, antes de trabalhar o plano de negócios, plano financeiro e de marketing, foca nas habilidades e deficiências do empreendedor para que consiga gerir o negócio com mais segurança. Isso se dá através de *workshops*, palestras e dinâmicas que ambas as organizações proporcionam aos empreendedores sociais.

Quanto a formatação de modelo de negócios, a Artemisia ajuda os empreendedores com relação ao potencial de escala, ou seja, se o modelo tem sido recorrente e em que contexto de mercado os empreendedores estão inseridos. O Instituto Gênesis trabalha num estágio inicial, da modelagem do negócio e questionando se o produto tem um valor social.

No serviço estratégico do impacto social, a Artemisia tem um módulo do programa de aceleração em que os empreendedores vão para uma comunidade

conhecer o contexto em que a população de baixa renda vive. Numa linha do desenvolvimento local, o Instituto Gênesis se preocupa com a identidade local dos negócios sociais, ou seja, em que contexto territorial o negócio social está inserido.

E por fim, as conexões que as organizações articulam com os investidores e parceiros. Esse é um dos serviços que as organizações se mostram atrativas para os empreendedores já que possuem uma grande rede de parceiros e investidores. A Artemisia, no final do programa de aceleração, realiza um evento público em que os empreendedores apresentam seus negócios para os investidores chamado de *demoday* (COHEN, 2013). E o Instituto Gênesis facilita o acesso aos empreendedores de parcerias com grandes empresas e prefeituras locais.

## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho de conclusão de curso inicialmente tratou da revisão da literatura, abordando temas como o empreendedorismo, negócios sociais e ecossistema de apoio a negócios sociais no Brasil.

O tópico empreendedorismo apresentou o conceito de empreendedorismo, o cenário atual do empreendedorismo no Brasil e possíveis formas de empreender, com destaque para o empreendedorismo social.

O tópico negócios sociais abordou o conceito e as características deste tipo de empreendimento, além da questão do impacto nos negócios sociais. Este tópico destacou os diversos desafios de empreender um negócio social. O último tópico do capítulo 1, ecossistema de apoio a negócios sociais no Brasil apresentou o conceito de atores como incubadora, aceleradora e investidores.

Uma vez apresentado o método e o procedimento de coleta e análise dos dados do estudo, seguiu-se com a apresentação das duas organizações objetos do estudo de caso: a Artemisia e o Instituto Gênesis. Analisadas as duas organizações foram destacadas as suas principais diferentes formas de atuação e as contribuições ao enfrentamento dos desafios dos negócios sociais, com ênfase nas dificuldades da Artemisia e Instituto Gênesis no apoio a este tipo de negócio.

Por fim, foi apresentada a percepção dos entrevistados sobre o ecossistema de negócios sociais no Brasil e suas expectativas quanto ao futuro dos negócios sociais.

Diante do exposto anteriormente, pode-se concluir que as estratégias que as organizações, Artemisia e Instituto Gênesis, adotam são de significativa relevância para os negócios sociais. Ainda que as organizações não atuem exatamente da mesma forma, podem-se notar semelhanças em alguns pontos.

Foi possível notar, por exemplo, que a forma de trabalho de ambas as organizações geram um impacto positivo nos diversos desafios dos empreendedores de negócios sociais. As principais estratégias das organizações para os negócios sociais enfrentarem seus desafios foram pautadas nas mentorias, consultorias, formatação do modelo de negócios, capacitação dos empreendedores, impacto social e articulação de investidores e parceiros.

A mentoria foi um dos pontos chaves da estratégia de apoio, de acordo com os relatos dos profissionais da Artemisia e do Instituto Gênesis. Os entrevistados destacaram que o processo de mentoria contribui para melhorar desafios relacionados a vendas, produtos, testes, modelo de negócios, escalabilidade, entre outros desafios dos empreendedores sociais.

A capacitação dos empreendedores também é um dos aspectos estratégicos trabalhados pela Artemisia e pelo Instituto Gênesis. Nas entrevistas ficou evidente que os empreendedores têm o relevante desafio da gestão dos negócios sociais. Diante desses e tantos outros desafios, a equipe da Artemisia trabalha o empreendedor em um aspecto “além do técnico”, mas usando a filosofia de que o estado mental do empreendedor é fundamental para fazer uma empresa pequena de alto crescimento.

Na visão do Instituto Gênesis, muitas vezes, o perfil do empreendedor social é muito focado nas questões técnicas e não na gestão propriamente dita. Outra característica que a coordenadora de negócios sociais da incubadora comentou foi a do foco do Instituto Gênesis trabalhar o indivíduo, a construção do empreendedor mais até do que as partes técnicas, como plano de negócios, plano financeiro e plano de marketing.

A contribuição de ambas as organizações para a maximização do impacto social são semelhantes e relevantes para os empreendedores sociais. De acordo com Neto e Valentini (2013) o mercado de baixa renda é um dos exemplos dos desafios para os empreendedores já que é um mercado pouco explorado, de difícil alcance e com peculiaridades locais que devem ser estudadas caso a caso. Nesse sentido, a Artemisia tem um módulo do programa de aceleração em que os empreendedores conhecem na prática uma comunidade de baixa renda.

Já o Instituto Gênesis contribui ajudando o empreendedor a pensar qual o vínculo do negócio social com a região onde ele está inserido. A equipe do Instituto Gênesis acredita que dessa forma, a probabilidade do negócio sobreviver é maior e por isso é realizado o diagnóstico entendendo o contexto onde o negócio social se encontra.

Por último, as estratégias da Artemisia e Instituto Gênesis adotam para conectar e articular parcerias e investidores para os empreendedores dos negócios sociais. A gerente executiva do Instituto Gênesis menciona algumas conexões como abertura de portas com grandes empresas, contato com prefeituras locais, parceiros locais, universidades e com centro de pesquisa. Em

relação aos investidores, a equipe do Gênesis reforça que é preciso “sensibilizar” os investidores para que entendam melhor como funcionam os negócios sociais.

A Artemisia no aspecto das conexões de investidores e parceiros é bem atraente para os empreendedores no que se refere aos investimentos. A Artemisia, em conformidade com o que se espera de uma aceleradora, realiza um evento público no final do programa de aceleração para os empreendedores apresentarem suas startups para possíveis investidores (COHEN, 2013). Além disso, a coordenadora de aceleração da Artemisia resume que os empreendedores enxergam o ativo da Artemisia como um todo, desde a marca Artemisia até as conexões com empreendedores e mentores.

Portanto, pode-se concluir que tanto a Artemisa quanto o Instituto Gênesis, reconhecem desafios semelhantes no processo de empreender dos negócios sociais. Assim como, mesmo com metodologias diferentes de apoio aos negócios sociais, agregam estratégias de apoio fundamentais para potencializar o sucesso desse tipo de empreendimento, compondo e se destacando no ecossistema empreendedor brasileiro como agentes diferenciados no apoio ao empreendedorismo.

Diante do pouco referencial sobre negócios sociais e da carência de organizações como a Artemisia e Instituto Gênesis, bem como de literatura sobre os desafios de empreender um negócio social, percebe-se a importância da realização de mais estudos sobre o tema de negócios sociais.

Como sugestão de novos estudos sobre o tema, a realização de um estudo de caso de negócios sociais acelerados e incubados pela Artemisia e Instituto Gênesis com o intuito de identificar o impacto das organizações e ecossistemas de apoio sobre os negócios sociais estudados.

## 6 Referências Bibliográficas

ACELERADORA 2.5. Disponível em:<< <http://inei.org.br/aceleradora25> >>  
Acesso em: 09/06/2015.

ALLEN, D., and R. McCluskey. 1990. “**Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry.**” *Entrepreneurship: Theory & Practice* 15 (2): 61–77.

AMEZCUA, Alejandro S. 2011. “**Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy**”. SYRACUSE UNIVERSITY.

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.** Brasília: Panorama, 2010.

ARTEMISIA – 2014. << <http://artemisia.org.br/> Acesso em: 10/06/20145.

ARTEMISIA. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/>>. Acesso em: 08/06/2015.

ASHOKA Empreendedorismo Social. Disponível em:  
<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em:  
11/07/2011.

ASHOKA . **Empreendedores Sociais.** Disponibiliza informação sobre o programa de empreendedorismo social da Ashoka. . Disponível em:  
<<http://www.ashoka.org.br/>>. Acesso em: 20/02/2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIA AVANÇADA – ANPROTEC – Panorama 2003. Brasília: ANPROTEC, 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília, ANPROTEC/SEBRAE, 2002.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BAMPI, A. **Análise do Desenvolvimento da Rede de Negócios de Empresas Incubadas no Processo de Incubação**. Porto Alegre, 2012. 135 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-graduação Administração e Negócios, PUCRS.

BANCO MUNDIAL. **Doing Business 2013**: regulamentos inteligentes para pequenas e médias empresas. Washington, D.C., 2013. P. 21-22. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB13-Overview-Portugues.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2015.

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

BHIDE, A. **As Perguntas que Todo Empreendedor Deve Responder**. Harvard Business Review, Campus, 2000.

BORGES, J.; CASADO, T. **Empreendedores no divã: entre o Heroic Economic Superman e o Sentient Self**. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009.

BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. São Paulo, 2012. 182 p. Dissertação (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BROUARD, François; LARIVET, Sophie. **Essay of clarifications and definitions of the related concepts os social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneur**. In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.) Handbook of Research on Social Entrepreneurship. UK, USA: Edward Elgar, 2010. p.29-56

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. K. **Co-creating business´s: new social compact**. Harvard Business Review, Boston, Feb. 2007.

CAMPOS, N. A. **A transferência de tecnologia em incubadoras de empresas universitárias: a influência da rede precedente dos empreendedores**. 2010. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

CASTANHAR, J. C. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional no Brasil: uma Análise da Relação entre a criação de empresas e o desenvolvimento regional ao longo do tempo e de estratégias de empreendedores selecionados**. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Escola de Gestão ISCTE. Portugal. 2007.

CHALMERS INNOVATIONhalmers Innovation (2012)  
www.chalmersinnovation.com (2012-05-02)

CHAN, K. F.; LAU, T. **Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly**. Technovation, v.25, n.10, p.1215-1228, 2005.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. **Business incubation in the United States, China and Brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services.** International Journal of Entrepreneurship, n.13, 2009. [Special Issue].

CHRISTENSEN, C.M. et al. **Disruptive innovation for social change.** Harvard Business Review, Boston, p. 94-101, Dec. 2006.

CHRISTIANSEN, J. D., (2009) **Copying Y Combinator: A Framework for developing Seed Accelerator Programmes.** Cambridge: University of Cambridge. (MBA Dissertation at Judge Business School and Jesus College)

COHEN. S.G.; HOCHBERG. Y.V. **Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon.** UJniversity of Richmond; Massachusetts Institute of Technology and NBER, 2014.

COLOMBO, M.G., & Delmastro, M. (2002). **How effective are technology incubators? Evidence from Italy.** Research Policy, 31, 1103-1122.

COSTA, A. S. M. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios.** Rio de Janeiro, 2010. 286 ...p. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração: Fundação Getulio Vargas (FGV) - Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

DAVIS. S. **Social Entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development.** Youth Employment Summit, 2002.

DE SOTO, H. **The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else.** New York: Basic Books, 2000.

DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades.** Brasília: Instituto Sabin, 2013.

DEES. J. Gregory, **Social Entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development**. Miriam and Peter Haas Centennial Professor in Public Service, Graduate School of Business, Stanford University, October 31, 1998; He is now professor of social entrepreneurship at Duke University's Fuqua School of Business.

DEGEN, J. R. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEMO, Pedro **Solidariedade como efeito de poder** São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2002 (Coleção Prospectiva; v.6).

DORNELAS, J. **Empreendedorismo Corporativo – Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

ENDEAVOR BRASIL. Disponível em:<< <https://endeavor.org.br/o-que-os-negocios-sociais-tem-a-ensinar/> https://endeavor.org.br/>> Acesso em: 08/06/20145.

ETHOS. O que é responsabilidade social empresarial? Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx), Acesso em: 10 abr. 2009.

EXAME - 2012 <<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/carteiro-amigo-e-a-primeira-franquia-de-uma-upp-carioca>>> Acesso em: 02/06/2015

FERNANDES, C.Y. **Negócios sociais e a intencionalidade do impacto**. São Paulo, 2012. 54 p. Monografia Sociologia e Política – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP.

FILION, L. J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Brasília: Universidade formando empreendedores, 1999.

FÓRUM BRASILEIRO DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO – Envolverde, 2014. <http://www.ice.org.br/adm/images/arquivos/Publica%C3%A7%C3%A3o%20-%20Registro%20de%20Conte%C3%BAdo%20do%20F%C3%B3rum.pdf> - Acesso em: 08/06/2015.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 3, p. 18, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAZIANO, L. **Pluralismo em perspectiva comparativa: notas sobre as tradições europeia e Americana**. 2003. Disponível em: [http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs\\_00\\_26/rbcs26\\_01.htm](http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_26/rbcs26_01.htm). Acesso em: 7 ago.2013.

GRISI, F.C. **Empreendedorismo Social: Uma pesquisa exploratória de ações de disseminação no Brasil**. Porto Alegre, 2008. 148 ...p. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

GUIMARÃES, Clayton Luís; SENHORAS, Elói Martins; TAKEUCHI, Katiuchia Pereira. **Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 1999, Bauru. Anais... Bauru: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNESP, 1999.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. **A real options-driven theory of business incubation.** Journal of Technology Transfer, v.29, n.1, 2004a.

HACKETT, S.M., and D.M. Dilts. 2004. **“A Systematic Review of Business Incubation Research.”** The Journal of Technology Transfer 29 (1): 55–82.

HANNON, P. D. **A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector.** Education + Training, v.45, n.8-9, p.449-460, 2003.

HOCHBERG, Y., S. Cohen, D. Fedher and E. Yee. 2014. 2013 Seed Accelerator Rankings.

<http://gradworks.umi.com.libproxy.lib.unc.edu/34/59/3459380.html>.

<http://miter.mit.edu/article/do-startup-accelerators-deliver-value-economics-creatingcompanies-part-1-2> (2012-04-22)

INSTITUTO GÊNESIS <<[http://www.genesis.puc-rio.br/Site Gênesis](http://www.genesis.puc-rio.br/Site%20G%C3%AA9nesis)>> Acesso em: 09/06/2015

INSTITUTO QUINTESSA<<<http://quintessa.org.br/>>> Acesso em: 09/06/2015.

J.P. MORGAN GLOBAL RESEARCH. **Impact investments: an emerging asset class.** New York, 2010.

JÚNIOR, M. D. A. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor – um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka.** Fortaleza, 2008. 240 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

KERLIN, J. **Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences.** *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>. Acesso em: nov. 2012.

KETS DE VRIES, M. F. R. **The Entrepreneurial Personality: person at the crossroads.** *Journal of Management Studies*, v.14, p.24-58, 1977.

KHANDER, S.; KOOLWAL, G; SAMAD, H. **Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices**. Washington: The World Bank, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0 As forças que estão definindo o novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEWIS, D. A., Harper-Anderson, A., Molnar, L. A. (2011) **Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures**. Published in the U.S. by the U.S. Department of Commerce Economic Development Administration

LIMA, C. M. P. **Empreendedor Social: Um Estudo de Caso**. São Paulo, 2013. 89 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

LONDON, T.; HART, S. **Next generation business strategies for the base of the pyramid – New approaches for building mutual value**. New Jersey: Pearson Education, 2010.

MACEDO, M.M. **GEM - Empreendedorismo no Brasil**, 2013. Curitiba, IBQP.

MAEHLER, A.E. **Interação e Contribuição de Incubadora e Universidade no Desenvolvimento de Pequenas Empresas**. Santa Maria, 2005. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas.

MATURANA, Humberto **A antologia da realidade** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

MCCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEDEIROS, J. A.; ATAS, L. **Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira**. Revista de Administração USP, São Paulo, v.30, n.1, p.19-31, jan. 1995.

MELO NETO, P. Francisco e FROES, César **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MILLER, P., BOUND, K. (2011) **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. London: NESTA (SF/72)  
NAIGEBORIN, Vivianne. **Negócios sociais: um modelo em evolução**. Set. 2010.  
Disponível em: [http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios\\_sociais.pdf](http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf). Acesso em: 02 de jun. 2015.

OLIVEIRA, Edson Marques **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Franca-SP: Unesp, 2004 (tese de doutorado)

OLIVEIRA, M.E. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios** – Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p9-18. Jul/dez.2004

PADRÃO, L.C. **Fatores Críticos de Sucesso no Desenvolvimento de Produtos de Empresas de Base Tecnológica Incubadas**. São Paulo, 2011. 273 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

PAULA, Luiz Mauricio de Garcia; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO Departamento de Administração. **As estratégias atuais adotadas pelas empresas empreendedoras oriundas de incubadoras: análise de sua adequação empresarial e ambiental**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

PEREIRA, Edson Gonçalves; PEREIRA, Tânia Gonçalves; et al. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2002.

PERTILE, L.C. **Compromisso Social Empresarial ou Responsabilidade Social das Empresas: O Mercado no Lugar do Estado?** Porto Alegre, 2008. 126 p. Dissertação (Doutorado em Serviço Social) – Departamento de Serviço Social: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. Tradução Eleutério Prado, Thelma Guimarães. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Creating shared value**. Harvard Business Review, Boston, Jan. - Feb. 2011.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, Á. **Negócios inclusivos y generación de valor social**. In: Sekn (Ed.). Negócios Inclusivos: iniciativa de mercado com los pobres de Iberoamérica. Washington: IADB, 2010. p. 301-326.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. **The Fortune at the bottom of the pyramid**. Strategy + Business, Sheffield (UK), v. 1, n. 26, 2002.

PRAHALAD, C.K. **A Riqueza na base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD; HART, op. cit.; e LONDON, T.; HART, S. **Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model**. Journal of International Business Studies, Cidade, v. 35, n.5, p.350-370, Sept.2004.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. In: Beuren, I.M. (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. pp. 76-97.

RELATÓRIO ANUAL INSTITUTO GÊNESIS – 2014.

SANTANA, A.L.J.M.; SOUZA, L.M. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015.172.

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

SCHMITT, C.L. **Incubadora como Fator Competitivo para empresas nascentes: o caso da incubadora tecnológica da Feevale**. Santa Maria, 2005. 132 p. Mestre em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS).

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Nova York: Harper and Brothers, 1942.

SEBRAE - Diretrizes estratégicas para Atuação do sistema sebrae no mercado de negócios sociais 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

SEBRAE – Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília, 2011.

STARTUP BRASIL <http://startupbrasil.org.br/entrevista-sobre-a-associacao-de-aceleradoras-de-inovacao-e-investimento/> Acesso em: 08/06/2015.

STARTUP BRASIL <http://startupbrasil.org.br/> Acesso em: 08/06/2015.

STEUERLE, C. (Ed.). Nonprofits and business. Washington: The Urban Institute Press, 2009. p.33.

SUCUPIRA. J; ASHLEY.P; NADAS.P; CALSING.E. **Responsabilidade Social**. Brasília: SESI/DN, 2010.

SWOBODA, P. **Schumpeter's Entrepreneur in Modern Economic Theory**. Lectures on Schumpeterian Economics, New York: Springer-Verlag, 1983.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. **Social enterprise across Europe: a comparative study on legal frameworks and governance structures**. Report. Cidade, 2008.

VIRGILLITO, S.B. **Pesquisa de Marketing. Uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WADDOCK, Sandra A.; POST, James E. Social Entrepreneurs and Catalytic Change. **Public Administration Review**. v. 51, n. 5, p. 393-401, sep./oct. 1991.

WOLFFENBUTTEL, Alexandre Pinto. **Incubadoras universitárias de empresas: um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da USISINOS**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

WU, A. (2011) **Do Startup Accelerators Delvier Value? The Economics of Creating Companies**, MIT Entrepreneurship Review, August 14th & 22nd,

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, D. **Alternative perspectives on social enterprise**. In: CORDES, J.;

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS<< <http://www.yunusnegociossociais.com/> >>  
Acesso em: 09/06/2015.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, Philadelphia, v. 43, p. 308- 325, 2010.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZARDO, J. **Incubadoras Culturais – do Negócio da Cultura à Cultura dos Negócios**. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2005.

**APÊNDICE - O roteiro de entrevista utilizado segue abaixo:**

1) Na sua opinião, quais os principais desafios que os negócios sociais enfrentam hoje no Brasil?

1.1) Em relação ao Retorno Financeiro e Impacto Social. Como equilibrar esta equação?

1.2) Como mensurar o impacto social nos Negócios Sociais?

1.3) Qual o desafio dos empreendedores na gestão dos negócios sociais?

1.4) Para você, como é a questão na formatação e validação do modelo de negócios para os negócios sociais?

1.5) E sobre a escalabilidade de um negócio social, o que você pensa?

1.6) Em parcerias, como os empreendedores trabalham essa questão?

1.7) Como os empreendedores podem trabalhar questão da inovação?

1.8) E o desafio no formato jurídico dos negócios sociais?

1.9) Quais os principais desafios com relação ao conhecimento e relacionamento com o mercado da base da pirâmide?

2) Diante de tantos desafios, como a Artemisia contribui para os negócios sociais enfrentarem esses desafios?

2.1) Como a equipe Artemisia apoia a formatação do modelo de negócios?

2.2) E a capacitação da equipe?

2.3) Como funcionam as mentorias?

2.4) E com relação à questão do refinamento do impacto social? Que tipo de ferramentas vocês proporcionam?

2.5) Como vocês articulam e conectam investidores e parceiros?

2.6) Dentre todos esses serviços, quais vocês elegem como mais relevantes?

3) De todas essas contribuições ou serviços que oferecem, quais são as principais dificuldades que a Artemisia / Instituto Gênesis enfrenta no apoio aos Negócios Sociais?

4) Como você vê o ecossistema de negócios sociais no Brasil hoje?

5) Em sua opinião, qual a perspectiva dos Negócios Sociais nos próximos cinco anos no Brasil?