



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Organizações do setor dois e meio

Um estudo exploratório tendo como base a empresa
Grameen Bank

Marcos Vinícius Tenório de Machado Levy

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, dezembro de 2017.



Marcos Vinícius Tenório de Machado Levy

Setor dois e meio: gestão e organização

Tendo como base a empresa *Grameen Bank*

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.

Orientador: **Ciro Torres**

Rio de Janeiro,
Dezembro 2017

Resumo

Levy, Marcos Vinícius Tenório de Machado Levy. Setor dois e meio: gestão e organização tendo como base a empresa *Grameen bank*. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho introduz o tema setor dois e meio que tem como suas principais características, conciliar os objetivos sociais das empresas do terceiro setor com o lucro obtido pelas empresas do segundo setor, a partir da perspectiva do negócio social, *Grameen Bank*. Apresentando informações organizacionais do Banco como exemplo de empresa do setor dois e meio. Justifica-se devido a necessidade de munir o meio acadêmico com informações acerca do tema ainda muito pouco explorado. O objetivo do trabalho é reunir informações sobre o setor a partir do caso do Grameen Bank. São destacadas informações contundentes sobre a empresa, tanto em relação a sua estrutura, sua organização, seu treinamento, sua remuneração, seus valores e seus resultados alcançados tanto na perspectiva social quanto financeira. São destacadas também outras empresas que atuam no setor dois e meio a título de ilustração, complementação de informações para estudos futuros.

Palavras-chave: setor dois e meio, *Grameen bank*, negócio social.

Abstract

Setor dois e meio: gestão e organização tendo como base a empresa *Grameen bank*. 47 pages. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper introduces the sector two and a half theme that has as its main characteristics, to reconcile the social objectives of the companies of the third sector with the profit obtained by the companies of the second sector, from the perspective of the social business, Grameen Bank. Presenting organizational information of the Bank as an example of a two and a half sector company. It is justified due to the need to provide the academic environment with information about the subject that is still very little explored. The objective of the work is to gather information about the sector from the Grameen Bank case. Strong information about the company is highlighted, both in terms of its structure, organization, training, remuneration, values and results achieved in both social and financial perspective. Also highlighted are other companies that work in the sector two and a half by way of illustration, supplementation of information for future studies.

Key words: Social enterprise, Grameen Bank, Social enterprise.

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	8
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	8
1.2. Objetivo do estudo	10
1.3. Objetivos intermediários do estudo	10
1.4. Delimitação e foco do estudo	11
1.5. Justificativa e relevância do estudo	11
1.6. Metodologia de Pesquisa	12
2 . Revisão de literatura	14
2.1. Os Três setores da economia	14
2.2. O setor dois e meio: Negócios sociais.	15
2.2.1. Importância setor dois e meio: contexto social	17
2.2.2. Resultados setor dois e meio.	18
2.3. A empresa <i>Grameen Bank</i>	20
2.4. Conceitos organizacionais	23
2.4.1. Estrutura organizacional	23
2.4.2. Centralização/Descentralização	23
2.4.3. Modelo de Hackman e Oldham	24
2.4.4. Responsabilidade social empresarial (RSE)	25
3 . Setor dois e meio – <i>Grameen Bank</i>	26
3.1. Origem do Setor 2.5	26
3.2. Setor 2.5	28
3.3. <i>Grameen Bank</i>	29
3.3.1 Estrutura organizacional	32
3.3.2 Descentralização, monitoramento e avaliação.	34
3.3.3 Formação de pessoal, incentivos e remuneração.	35

3.3.3 Responsabilidade Social empresarial	36
4 . Organizações do Setor dois e meio: outros exemplos	38
4.1 <i>RaboBank</i>	38
4.2 <i>Triodos Bank</i>	38
4.3 <i>M-Pesa</i>	39
4.4 <i>Minute Clinic</i>	39
4.5 <i>Aravind Eye Hospital</i>	40
4.6 <i>Tom Shoes</i>	40
4.7 <i>HEVP</i>	41
5 . Conclusão	42
6 . Referências Bibliográficas	44

Lista de Figuras e Tabelas:

Figura 1: Negócios sociais	17
Figura 2: A pirâmide de riqueza global.....	18
Figura 3: Centralização/Descentralização	24
Figura 4: Modelo de Hackman e Oldham.....	24
Figura 5: Organograma <i>Grameen Bank</i>	33

Tabela 1: Amplitude Administrativa	23
Tabela 2: Negócio sociais	28
Tabela 3 : Dados <i>Grameen bank</i>	30

1. O tema e o problema de estudo

Esse capítulo visa introduzir o tema, apresentando-o e o problema de estudo. Assim sendo, apresenta-se a questão que ocasionou a proposta do estudo e, em seguida, o objetivo principal seguido dos objetivos intermediários. Na sequência, se informa delimitação do tema estudo e por fim, sua justificativa e relevância.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O mundo era fracionado em apenas três diferentes e bem estruturados setores, nominados sucintamente por primeiro, segundo e terceiro, onde variam especialmente em seus interesses, meios, fins e objetivos. O primeiro é o setor público, também definido como setor estatal, é responsável por funções políticas, executivas, jurisdicionais, fiscalizatórias e de defesa de ordem, essenciais a população e indelegáveis ao particular. O segundo setor é formado por empresas que são desenvolvidas por um empresário individual ou por uma sociedade empresária, organizada economicamente, cujo objetivo é produzir ou fazer circular mercadorias e serviços. Diferentemente das empresas do primeiro setor, as empresas do segundo setor tem sempre como seu principal objetivo o lucro financeiro. Já o terceiro setor, é constituído por empresas privadas, cujo objetivo não é o lucro, e sim, a realização de objetivos sociais.

Na atualidade, as empresas antes claramente inseridas em um setor específico, já não se encaixam perfeitamente em um dos três setores, uma vez que empresas do segundo setor passaram a romper a fronteira que as separavam do terceiro setor. Essas empresas passaram a valorizar a responsabilidade social corporativa, resumida por Archie Carrol a partir da Pirâmide de Responsabilidade Social de Carrol, onde a responsabilidade social

das empresas é dividida em quatro diferentes níveis: nível financeiro, legal, ético e filantrópico. E também houve evidente valorização do modelo de sustentabilidade empresarial, chamado de *Triple Bottom Line*, criado por John Elkington, modelo este que procura basear estrategicamente a empresa a partir de uma visão holística entre três vertentes: financeira, ambiental e social.

Devido ao emprego de diversos modelos de estratégia que vizavam o social como um dos pilares da organização, inclusive os já citados, o lucro passou a não ser considerado por algumas empresas o principal objetivo do negócio, logo, foi criado outro setor para definir tais empresas, e por causa da similaridade dessas empresas com o setor dois e três, criou-se o meio termo entre elas, o setor dois e meio.

Na década de 80, em Bangladesh, foi criado o *Grameen Bank*, uma empresa que não se encaixava em nenhum dos setores já existentes na época, porque possuía simultaneamente a característica principal do segundo setor, a existência de lucro(sustentabilidade financeira), e a do terceiro setor, foco em transformação social. Logo, foi inserida no setor dos negócios sociais, o setor dois e meio. O projeto *Grameen*, foi criado em 1976 por Muhammad Yunus, o mesmo tinha como seu principal objetivo dar empréstimos com juros muito baixos (microcrédito), que serviam como capital de giro para negócios de pequenos empreendedores(YUNUS,2000), ou seja, o projeto *Grameen* fez o inverso do que os outros bancos costumavam fazer, focou na concessão de empréstimos a camada de baixa renda. O *Grameen*, se tornou o *Grameen Bank*, negócio social financeiro, que alcançou números surpreendentes desde que fundado. Ele já possui dois mil filiais no mundo, emprestou para mais de oito milhões de pessoas e, de acordo com os dados da instituição, em torno de 65%desses clientes conseguiram sair da condição de pobreza extrema - menos de um dólar americano por dia, segundo o Banco Mundial.

Desalinhados com os resultados positivos do *Gramen Bank*, integrantes do primeiro e do segundo setor ainda precisavam discutir mais a fundo a questão social, tendo em vista que, de acordo com *Credit Suisse*, em uma pesquisa divulgada no dia 12 de outubro do ano de 2015, cerca de 0,7% da

população mundial monopoliza 45 % de todos ativos existentes e 10% da população mais rica detêm cerca de 90% de toda riqueza.

Levando em consideração que o primeiro, o segundo e o terceiro setor já se encontram bem estruturados, enquanto o setor dois e meio ainda é considerado embrionário e pouco consolidado, os impactos positivos causados pelo Grameen Bank e a gravidade da situação socioeconômica que grande parte da população vive, é importante que se discuta a fundo o tema: Setor dois e meio: gestão e organização - Tendo como base a empresa *Grameen Bank*.

Neste contexto, o presente trabalho irá buscar a resposta de como se comporta, como se estrutura e como funciona uma empresa do setor dois e meio, a partir do caso concreto do Grameen Bank?

1.2. Objetivo do estudo

O presente trabalho tem como objetivo principal, descobrir como uma empresa do setor dois e meio se comporta, se estrutura e como funciona, considerando características organizacionais do *Grameen Bank*. A fim de gerar conhecimento para guiar novos empreendedores que estejam interessados em ingressar no setor dois e meio, informar empresas que já atuam no setor dois e meio sobre o mesmo e munir o meio acadêmico de conhecimento sobre o tema que ainda é considerado novo e por isso, ainda possui pouca informação no meio acadêmico.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo principal do estudo, é preciso que algumas abordagens sejam feitas. A seguir serão citados os objetivos intermediários :

- ❖ Definir os três setores da economia : primeiro setor, segundo setor e terceiro setor.
- ❖ Averiguar como é definido o novo setor da economia chamado de setor dois e meio.

- ❖ Avaliar a necessidade existente do setor dois e meio na sociedade.
- ❖ Conhecer e entender a história da empresa *Grameen Bank*, objeto de estudo do presente artigo.
- ❖ Analisar, a partir, do estudo, características organizacionais da empresa *Grameen Bank*.
- ❖ Expor exemplos de outras empresas que atuam no setor, a título de ilustração e complementação para estudos futuros.

1.4. Delimitação e foco do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a origem do setor dois e meio a partir da empresa *Grameen bank*, abordando a história da mesma assim como características organizacionais. Tal análise se mostra interessante, por que o tema ainda é recente, o que leva a uma escassez de informação sobre o mesmo, também notada ao elaborar a revisão de literatura.

O trabalho será realizado no período de agosto de 2017 a novembro de 2017, e será feito em torno de um estudo de Caso da empresa *Grameen bank*.

O estudo contemplará características organizacionais da empresa, como estrutura organizacional, centralização/descentralização, qualidade de vida no trabalho, remuneração e responsabilidade social empresarial.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O tema a ser abordado é importante devido ao fato de gerar conhecimento sobre o setor dois e meio, setor este, que ainda não possui muitos conceitos gerados ao seu respeito, ou seja, ainda é um tema que possui poucas informações disseminadas, o que também foi concluído ao realizar o capítulo 2 de revisão de literatura. Diversos setores da sociedade podem ser beneficiados a partir deste estudo.

Empreendedores que analisam a possibilidade de abrir um novo negócio, a partir deste estudo, poderão optar por abrir uma empresa do setor dois e

meio de uma forma mais segura, uma vez que conhecerão mais sobre o meio que irão atuar.

Empresas que já atuam no setor podem usar o estudo para que tenham um maior conhecimento sobre o setor em que atuam. Levando em consideração resultados relacionados a questões organizacionais obtidos a partir da análise feita no estudo, estas empresas podem se comparar a empresa *Grameen bank*, para que melhor se adaptem ao mercado.

Por fim, o ambiente acadêmico também poderá aproveitar o estudo, uma vez que, como já foi mencionado, o tema que foi abordado ainda é muito pouco discutido, logo, quanto mais conteúdo sobre o mesmo, melhor e mais fácil será a introdução e a disseminação do assunto.

1.6. Metodologia de Pesquisa

De acordo com Malhotra (2001), os métodos de pesquisa que podem utilizados em um artigo podem ser divididos primeiramente entre exploratórias ou conclusivas. Mas alguns autores como Castro (1976) adiciona mais um tipo de pesquisa a lista de possíveis métodos, o método descritivo.

A método de pesquisa exploratório foi o selecionado porque,

Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994, p.84).

Assim como, de acordo com Gil (1999, p.43) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”.

Então, devido as dificuldades de estudar um tema ainda não consolidado e devido à escassez de informação sobre o tema, por causa da atualidade do mesmo, é necessário que haja uma busca mais intensa acerca de informações

sobre o tema, com o intuito de proporcionar uma visão mais desenvolvida e esclarecedora acerca das organizações do setor dois e meio.

Serão usadas fontes secundárias oriundas de documentos do *Grameen Bank*, livros, sites e artigos acadêmicos para obtenção das informações necessárias para a conclusão desse artigo. E por fim, serão dados exemplos de organizações do mesmo setor a título de ilustração e complementação de informação para futuros estudos.

2. Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e detalhados, conceitos e teorias que possuem relação direta com o estudo e que servirão como base para a análise que irá ser feita.

Esta seção está dividida em quatro partes. A primeira parte aborda a divisão entre os três setores da economia: primeiro setor, segundo setor e terceiro setor. Com o objetivo de contextualizar o setor a ser estudado: setor dois e meio.

A segunda parte irá discutir detalhar que empresas e que tipo de empresas fazem parte do setor dois e meio, em seguida, irá debater a importância da existência desse setor, tendo em vista o conceito de desigualdade social e por fim, irá demonstrar, resultados de empresas que atuam nesse setor, com o objetivo de informar sobre o setor.

Na terceira parte, o histórico do *Grameen bank* é detalhado, empresa que é o objeto de estudo do presente artigo.

Na quarta e última parte, são expostas teorias organizacionais que irão servir de base para o enquadramento do objeto de estudo em algumas delas, assim então, atingindo o objetivo do estudo.

2.1.Os Três setores da economia

O primeiro setor é o Estado, representado por instituições políticas, formadas por governantes eleitos pelo povo, como: vereadores, deputados estaduais, deputados federais, senadores, prefeitos, governadores, presidente e seus ministérios e secretarias.

O Segundo Setor é formado pelas instituições que tem como seu principal a obtenção de lucro. É composto por entidades privadas que trabalham exclusivamente em benefício próprio.

Já o terceiro é formado por organizações privadas, sem fins lucrativos, cujo o objetivo é conquistar benefícios sociais a área que a mesma compete, sua operação ocorre por vias de doações tanto de pessoas quanto empresas e governo.

Enquanto o estado tenta sanar as desigualdades produzidas pelo mercado, o mercado move-se pela lógica do aumento da riqueza individual e o terceiro setor funciona de forma a balancear essa relação, operando a base de demandas sociais com base em recursos externos.

2.2.O setor dois e meio: Negócios sociais.

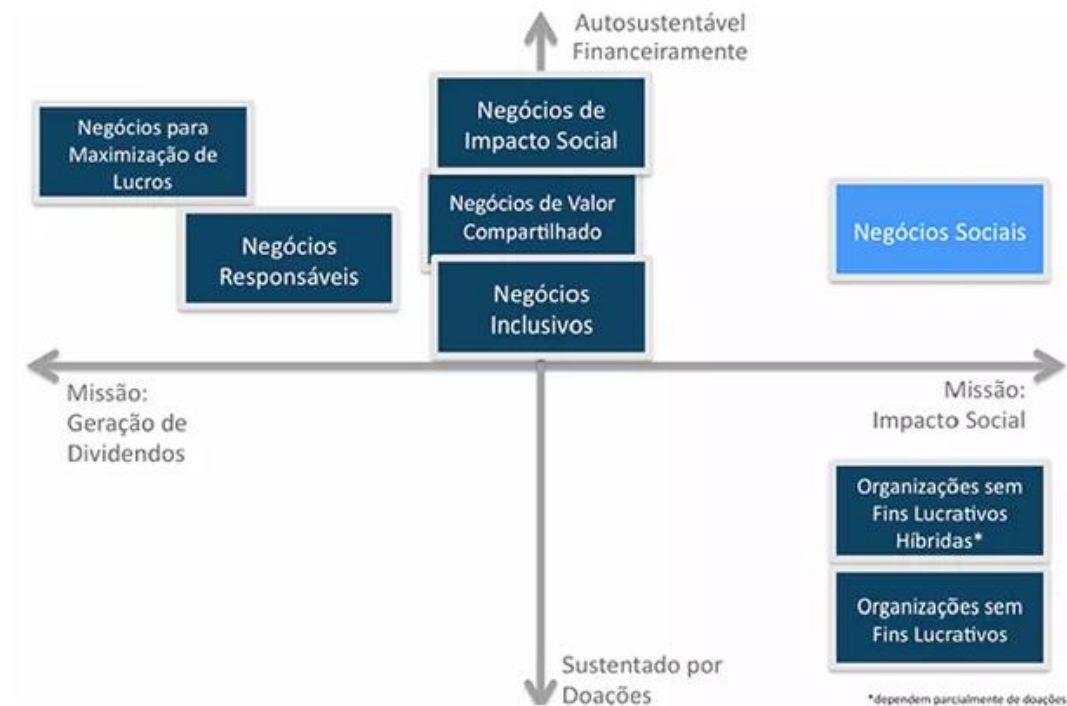
O setor dois e meio é o setor da economia que interliga as atividades sociais com a sustentabilidade financeira. As empresas que o constituem tem o seu conceito de organização originado a partir de uma fusão entre o segundo e o terceiro setores, onde têm, ao mesmo tempo, fins lucrativos e metas sociais. Definidos como negócios sociais, essas empresas geram, simultaneamente, lucro e impacto social - “impacto social é o efeito de uma atividade no tecido social de uma determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõe” Oliveira, Kiyama e Comini (2011, p.213).

O conceito do termo, negócio social, ainda é obscuro, considerando o fato de que o assunto ainda é considerado muito embrionário. Devido a esse motivo, ainda não existe um consenso global sobre o que pode ser considerado um negócio social. Na literatura acadêmica, podemos citar 3 principais definições: a europeia, a americana e a do Muhammad Yunus.

Na concepção europeia, a definição de acordo com a rede de pesquisadores EMES - *Emergence des Enterprise Sociales en Europe*, um

negócio social é um negócio que possui algum interesse comunitário, é uma organização que possui como o objetivo claro, beneficiar a comunidade, onde o interesse financeiro dos investidores é limitado. Como os principais objetivos são transformar socialmente e ampliar essa transformação, os lucros sempre são reinvestidos na empresa. Já a partir da definição americana, *social/businessess*, são organizações do meio privado, que aplicam a lógica mercadologia para gerar transformação social, utilizando o lucro como fator atrativo para possíveis investidores (COMINI, 2016). Por fim, a definição de Muhammad Yunus, empregada nos países emergentes: “uma empresa que tem como missão resolver um problema social em vez de focar em maximizar seus lucros” (YUNUS, 2000). Ou seja, onde os negócios sociais são iniciativas mercadológicas que tem como meta a redução da pobreza e a melhora das condições sociais de pessoas marginalizadas.

A definição de negócio social por ser complementada pela imagem que segue:

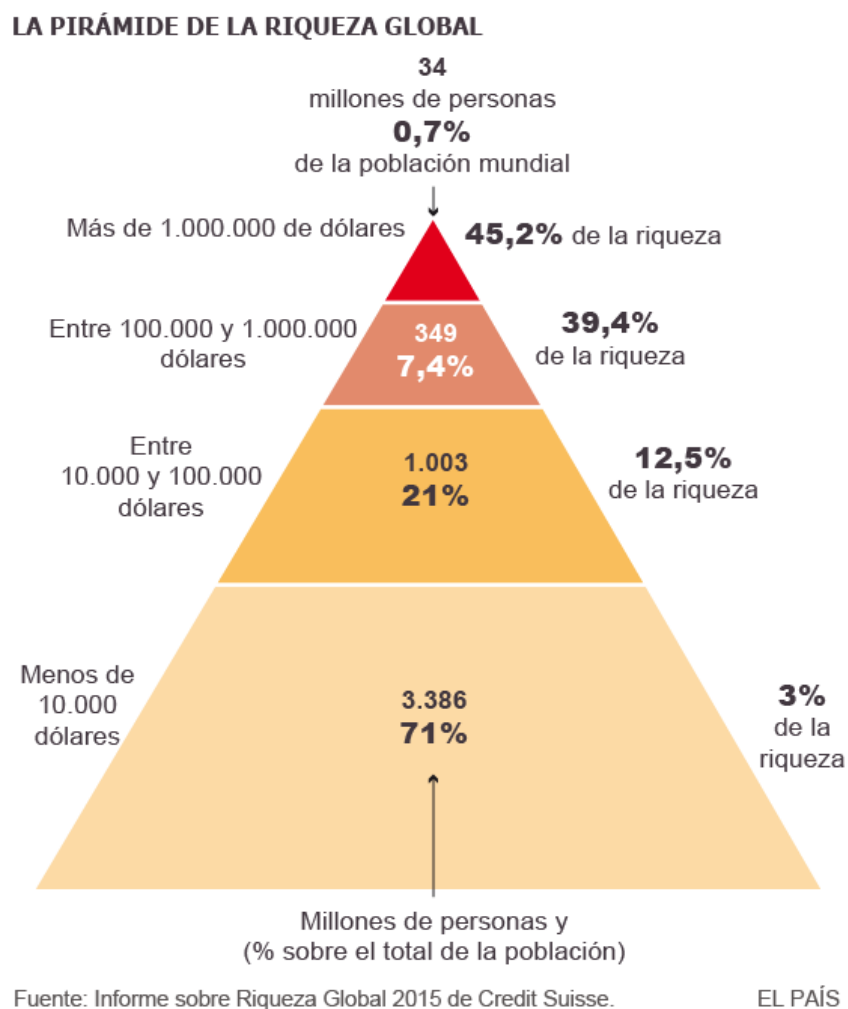
Figura 1: Negócios sociais

Fonte: Yunus, M. and Moingeon, B. (2009).

2.2.1. Importância setor dois e meio: contexto social

É importante frisar o contexto de desigualdade socioeconômica da sociedade, uma vez que o setor dois e meio existe para tentar sanar essas questões problemáticas, desta forma, justificando importância do mesmo.

De acordo com a *Credit Suisse*, atualmente 1% da população mundial concentra metade de toda riqueza do planeta, causando a maior desigualdade social desde a crise de 2008. Essa disparidade entre privilegiados e o resto da Humanidade geram problemas como padrão educacional desproporcional, dificuldade de acesso à saúde, à habitação entre outros.

Figura 2: A pirâmide de riqueza global

Fonte: Informe sobre riqueza global de Credit Suisse (2015)

2.2.2. Resultados setor dois e meio.

É imprescindível que se apresente os resultados sociais já conseguidos pelos negócios sociais do setor dois e meio. Nesta seção será explicitado com base em alguns exemplos do SEBRAE como o setor dois e meio é eficiente no que é proposto pelo mesmo. Mostrando como empresas desse setor, que reinvestem seus lucros ou possuem políticas de repasse de dividendos aos acionistas, podem atender uma parcela da população que por diferentes motivos não tem acesso a serviços e produtos muitas vezes básicos para um ser humano, e ao mesmo tempo se mantem autossustentáveis.

Aravind Aurolab – Índia

Centro de tratamento oftalmológico e produção de materiais oftalmológicos a preços acessíveis para países em desenvolvimento. Forneceu já mais de cinco milhões de lentes ao público carente na Índia e em mais 120 países.

Assembis – Costa Rica

Trabalha com serviços médicos através de centros equipados com alta tecnologia, preço justo e atendimento qualificado. Promove atendimentos a pessoas em situações precárias em zonas rurais, centros penitenciários, casas de idosos e clínicas públicas. Atente, atualmente, 360 mil pessoas.

The Brightside Trust – Inglaterra

Oferece aos estudantes a possibilidade de um apoio ou *mentoring* gratuito. Os jovens conseguem apoio de mentores experientes tanto nos estudos quanto na orientação do trabalho.

Akshara Foundation – Índia

Destina-se a assegurar que cada criança em Karnatraka esteja na escola, engajado e que aprenda bem. Oferece uma gama de programas que solucionam problemas enfrentados pelos alunos do ensino fundamental. Especificamente, seus programas são projetados para melhorar a escrita e a matemática entre os alunos, bem como a capacidade e a eficácia de professores e escolas.

East End Fair Finance – Inglaterra

Providencia microfinanciamentos e assessoria para as pessoas com problemas financeiros. Os consultores explicam os direitos dos consumidores, ajudam a preparar os planos de negócios e auxiliam na negociação de dívidas.

East Lancashire Moneyline IPS Limited – Inglaterra

Ajudam pessoas sem crédito a abrirem contas bancárias, providenciam pequenos empréstimos e consultoria financeira. Ajudaram mais de 20.000

peessoas a receberem empréstimos. Diminuíram a exclusão social e o nível de satisfação com os clientes é mais de 90%.

M-Pesa – Quênia

Serviço que permite a transferência de dinheiro via telefone celular, sem exigir que o cliente possua conta bancária. Acesso a serviços financeiros para população não bancarizada: depósitos, retiradas e transferências de dinheiro, pagamento de contas e compras.

2.3.A empresa *Grameen Bank*

O setor dois e meio, começou com empresas conhecidas por serem negócios sociais, e o primeiro negócio social do mundo foi o Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus. Ex-professor de economia da universidade de Chitaggong, em Bangladesh, que foi lesado, primeiramente por uma guerra civil cujo objetivo era a independência do país, que matou muitos Bengaleses, e logo em seguida, por uma crise alimentícia, ocasionada pela alta nos preços dos grãos devido a subseqüentes inundações no ano de 1974, levando grande parte da população a um nível de fome e miséria deplorável. Yunus chegou em Bangladesh, sua terra natal, nessa época, e notou o quão inútil seria disseminar os conceitos econômicos que havia aprendido, uma vez que são muito teóricos e por isso, não dariam conta de resolver a situação da maioria da população de Bangladesh. Ele percebeu que era preciso ser feito algo que fugisse da teoria e fosse mais prático. Assim, Muhammad começou a visitar famílias humildes de Jobra, aldeia localizada no distrito de Chittagong, para tentar descobrir o motivo pelo qual a pobreza era tão presente em Bangladesh (GARONE, 2013).

Não compreendendo a razão pela qual muitos habitantes da região continuavam tendo péssimas condições de vida, Yunus conversava com elas para conseguir entender como funcionava a obtenção de renda dessas famílias, percebeu que a vida econômica delas se baseava em dois pilares, a produção rural e os empréstimos diários feitos pelos intermediários aos

trabalhadores. Notou então, que eles se encontravam-se em um círculo vicioso, onde, por não terem o mínimo de capital para começar a produção rural, pegavam empréstimos diários para dar início a produção e no final do dia, direcionavam grande parte do faturamento decorrente das vendas para pagar os empréstimos com juros altíssimos. Grande parte dos empréstimos era feita por questões de sobrevivência, ou seja, era necessário contrair essa dívida diária porque era imprescindível obter renda, uma vez que o país enfrentava uma grande crise onde a população sofria por diversas mazelas, como a fome e mais variadas doenças.

Através de uma pesquisa feita por Yunus, ele chegou a uma quantia de 27 dólares, como valor possível para que as famílias se estabilizassem (YUNUS, 2000). Empréstou esse valor a 42 mulheres do vilarejo de Jobra, dando possibilidade a essas famílias de produzir o que precisavam para obter matéria prima para o dia seguinte, sem a necessidade de pedir empréstimos abusivos aos agiotas da região. Muhammad pedia que as mulheres para quem ele emprestou, pagassem a ele somente quando se julgassem aptas e seguras para fazê-lo, sem cobrança de juros (BRUSCATO, 2016). Concluiu então, que a estrutura das relações financeiras de Bangladesh era o grande problema a ser enfrentado por essas pessoas que não conseguiriam sair da situação de miséria que estavam inseridas se nada mudasse. Os bancos das regiões próximas não emprestavam aos pobres, alegando que os mesmos não mereciam crédito, uma vez que não teriam condições para pagá-los. (YUNUS, 2000). Dessa forma, tendo em mente que as pessoas com menor poder econômico não possuem oportunidades para desenvolver suas habilidades, Muhammad Yunus virou fiador de famílias de centenas de vilas de Bangladesh.

Yunus expandiu os empréstimos para aldeias próximas da capital de Bangladesh, Dhaka, e apoiado pelo Banco Central Indiano e bancos comerciais, o projeto se expandiu para o distrito de Tangail (GARONE, 2013). Invertendo a lógica dos bancos, que se resume a cobrar juros altíssimos dos menos privilegiados, alegando que os mesmos são péssimos pagadores, Yunus conseguiu receber tudo que emprestou, cobrando juros insignificantes das famílias.

Em outubro de 1983, o Projeto *Grameen* se tornou um banco independente. Até hoje, já emprestou mais de 20 bilhões de dólares para mais de 8 milhões de pessoas no mundo de acordo com o relatório anual do *Grameen Bank* (2016), sendo 90% delas, pessoas pobres, com uma taxa de recuperação de quase 100%. A taxa de juros anual de um empréstimo comum no Banco *Grameen* é de 8,5% a 12% de juros simples, o que difere da taxa média de juros de Bangladesh que é de 15% em juros compostos. (YUNUS, 2009), em caso de empréstimo situação de emergência, a taxa de juros é nula.

Com relação às transações, todas acontecem com máximo de transparência possível, para gerar confiança entre as partes, além da simplicidade nos processos que favorece o acesso de analfabetos, já que não há necessidade de preenchimento de formulários. Os empréstimos são voltados as mulheres, que representam 97% dos tomadores de crédito, devido a empresa considerar as mulheres mais cautelosas ao gerir recursos e por elas priorizarem o bem da família (GARONE, 2013). Cada cliente do banco precisa pertencer a um grupo mínimo de cinco pessoas, onde nenhum membro do grupo pode dar garantia ao outro. O pagamento do empréstimo é responsabilidade única e exclusiva do tomador de crédito, mas o grupo possui um papel importante nessa relação, cabe aos integrantes do mesmo, a fiscalização do comportamento de todos participantes do grupo, para que seja diminuída a chance de haver algum problema de pagamento. É importante frisar que, em caso de inadimplência, os outros membros não precisam assumir a dívida.

O *Grameen bank* alcançou sua sustentabilidade econômica em 1983 e desde sua criação, o banco só não gerou lucro no ano de 1983, 1991 e 1992 (GARONE, 2013), chegando a um lucro anual em 2016 de 17,74 milhões de dólares. Em seu banco, Yunus não permite que o lucro seja dividido, ou seja, não existe uma política de repasse de dividendos, todo lucro é seguramente reinvestido na empresa. O Banco já ganhou mais de dez prêmios diferentes, dentre eles o Prêmio Nobel da Paz de 2006, devido ao seu método eficiente e humano de emprestar dinheiro, o microcrédito.

2.4. Conceitos organizacionais

Nesta seção serão descritos conceitos organizacionais que auxiliaram na caracterização do setor dois e meio com base no *Grameen bank*.

2.4.1. Estrutura organizacional

De acordo com Chiavenato (2000), o organograma pode ser qualificado de acordo com sua amplitude administrativa que pode variar entre estreita e larga, tendo como suas principais características as a seguir, demonstradas a partir do quadro a seguir:

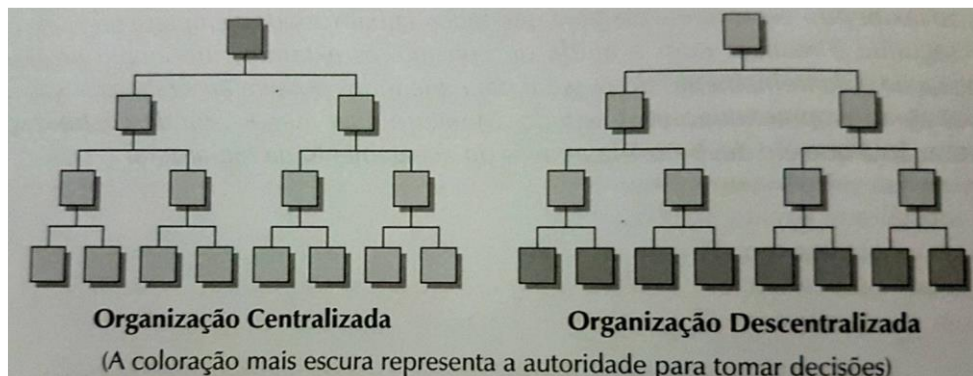
Tabela 1: Amplitude Administrativa

Estreita	Larga
Trabalho criativo e inovador	Trabalho rotineiro e previsível
Tarefas diversificadas	Tarefas similares
Dispersão física das pessoas	Concentração física das pessoas
Necessidade de orientação	Pessoal treinado e preparado
Ausência de regras e procedimentos	Regras e procedimentos
Poucos sistemas de suporte	Sistema de apoio e suporte
Muitas atividades não administrativas	Poucas atividades não administrativas
Preferências pessoais	Preferências pessoais
Custo administrativo maior	Custo administrativo menor

Fonte: CHIAVENATO (2000).

2.4.2. Centralização/Descentralização

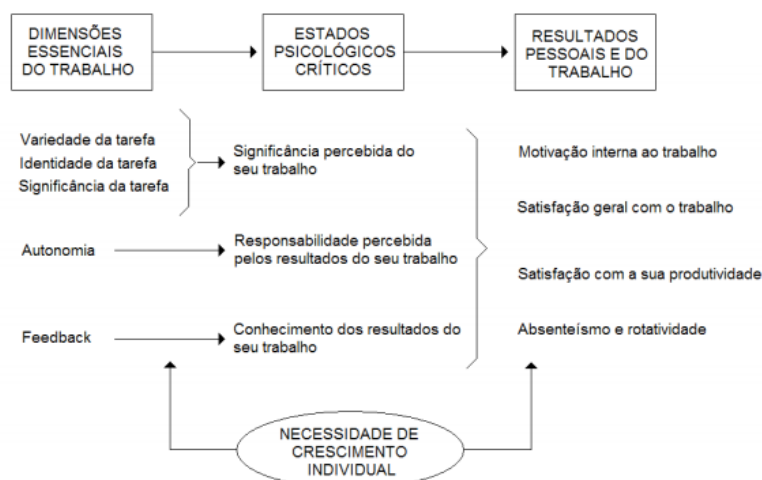
Conforme (CHIAVENATO,2000), a centralização significa que quem decide na organização se localiza no topo da organização, enquanto, na descentralização, a autoridade está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos. Ambos modelos administrativos têm suas vantagens, enquanto as empresas mais centralizadas priorizam o controle e a economia de recursos financeiros, as descentralizadas, tem foco em ações mais dinâmicas e independentes na sua operação. A representação de ambas pode ser visualizada a partir da imagem a seguir:

Figura 3: Centralização/Descentralização

Fonte: CHIAVENATO (2000).

2.4.3. Modelo de Hackman e Oldham

O Modelo de Hackman e Oldham (1975), propõe que resultados pessoais e do trabalho como a alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade e o baixo *turnover* e absenteísmo são gerados no momento em que estados psicológicos críticos como percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho, são alcançados a partir de dimensões essenciais do trabalho como a variedade de tarefa, autonomia e *feedback*.

Figura 4: Modelo de Hackman e Oldham

Fonte: HACKMAN, J. Richard, OLDHAM, Greg R. (1975).

2.4.4.Responsabilidade social empresarial (RSE)

De acordo com Silva, Benedicto, Kalil, (2014), a responsabilidade social empresarial é entendida como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela atuação da mesma.

A ligação da responsabilidade social empresarial com contextos sociais é notória, de acordo com Lima (2000), as organizações empresariais, trazem em si o grande potencial de mudar e melhorar o ambiente social.

Duarte e Dias (1986) destacam três principais características que traduzem a responsabilidade social:

Ampliação do alcance da responsabilidade social da empresa, que não mais se limita aos interesses dos acionistas; A mudança na natureza das responsabilidades que ultrapassam o âmbito legal e envolvem as obrigações morais ditadas pela ética; e a adequação às demandas sociais no fornecimento de produtos, serviços de qualidade, preço justo que permite sua ação social efetiva.

3. Setor dois e meio – *Grameen Bank*

Nesse capítulo será explicado como surgiu o setor dois e meio no mundo contemporâneo, junto ao significado de negócio social e suas diferentes perspectivas, introduzindo uma breve menção da história e do desempenho do *Grameen* bank, destacando assim sua relevância e finalizando o capítulo com características organizacionais do dito Banco dos pobres, com a menção de analisar o setor dois e meio, a partir de tais informações.

3.1. Origem do Setor 2.5

A sociedade era dividida inicialmente da seguinte forma, era dividida em dois setores, o primeiro setor, todas as esferas de governo do estado, e o segundo setor, setor privado. Enquanto o estado arcava com sua função prover a segurança, a educação pública, a administração da Justiça, a arrecadação de impostos e, a saúde da sociedade, as empresas do segundo setor tinham como seu principal objetivo a geração de lucro. Nesse antigo contexto, a sociedade civil não conseguia se beneficiar como um todo, esse cenário não tendia ao bem comum, poucos ganhavam, os direitos da sociedade que deveriam ser garantidos pelo estado, não estavam sendo honrados. Os detentores das empresas do segundo setor enriqueciam enquanto o primeiro setor não se mostrava eficiente em suas funções, devido a esse estado de desordem, essa divisão dual foi refeita, sendo criado assim um modelo tris setorial, onde já não haviam apenas dois setores, mas sim três, foi incluído o terceiro setor, setor este que apresentava objetivos estritamente sociais.

A partir dessa mudança, o modelo de setores ficou dividido da seguinte forma e com as seguintes características:

No início do desenvolvimento desse modelo tri setorial, havia disponibilidade de recursos para as empresas do terceiro setor tanto de empresas quanto dos próprios governos, ou seja, tanto o primeiro quanto o segundo setor auxiliavam o crescimento do terceiro setor. Mas existia uma contrapartida, com essas doações, resultados começaram a ser cobrados pelas empresas doadoras e era exigido um maior controle sobre as operações das empresas captadoras. E as parcerias com o primeiro setor, acabaram que proporcionaram um aumento no controle estatal, assim como um aumento do rigor das normas a que essas empresas sem fins lucrativos estavam sendo submetidas, assim como uma maior fiscalização a fim de assegurar que as normas estavam sendo cumpridas.

Dessa forma, pequenas empresas do terceiro setor que eram formadas por pequenos grupos de pessoas que eram guiadas por um ideal de melhora social, mas não necessariamente munidas de conceitos administrativos, se viram na necessidade de institucionalizar suas empresas do terceiro setor.

Essa profissionalização do terceiro setor, com a introdução de conceitos administrativos e financeiros, aliada ao aumento em número e em tamanho das estruturas das empresas presentes nesse setor e o surgimento da competitividade nesse meio, uma vez que quanto mais empresas sem fins lucrativos surgissem, mais doações eram necessárias, o ocasionava uma maior concorrência entre elas para o alcance de tais doações, acabou direcionando o meio para a auto sustentabilidade empresarial. Isto é, os negócios com objetivos sociais não poderiam ser mais dependentes de doações, era necessário que suas operações arrecadassem recursos suficientes para permanecerem funcionando, com isso, foi criado um quarto setor, localizado entre o segundo e o terceiro, o setor dois e meio, que aliava os objetivos sociais do terceiro setor, com o lucro das empresas do segundo setor. A imagem a baixo ilustra como o setor dois e meio foi constituído a partir do objetivo das empresas do terceiro setor, com os meios das empresas do segundo setor:

3.2.Setor 2.5

Os negócios sociais possuem diferentes perspectivas em todo o mundo. Ao todo são quatro perspectivas diferentes, sendo três delas as mais importantes, a norte americana, a europeia e a dos países asiáticos. O quadro a baixo destaca a definição, o principal objetivo, a escala global e o que é feito com os lucros nas diferentes perspectivas:

Tabela 2: Negócio sociais

	Perspectiva norte-americana	Perspectiva europeia	Perspectiva dos países asiáticos	Perspectiva dos países latino-americanos
Definição de negócios sociais	Empresas que utilizam a ótica mercadológica para solucionar problemas sociais de populações mais desfavorecidas.	Organizações que almejam objetivos econômicos e sociais, que possuem primeiramente um propósito para depois buscar a maximização dos lucros.	Negócios que, de forma intencional, oferecem através de sua operação principal soluções para a população de baixa renda, incluindo necessariamente pessoas marginalizadas na cadeia de valor, seja como fornecedores seja como produtores.	
Principal objetivo	Aumentar o lucro ao mesmo tempo que dá acesso a serviços e produtos para a base da pirâmide.	Solução de problemas sociais, como desemprego e pobreza.	Solução de um problema social vivido pela base da pirâmide.	Impacto social e retorno financeiro.
Escala	Relevante	Não relevante	Relevante	Relevante
Lucros	Aceita a divisão dos lucros entre os sócios.	Deve ser reinvestido no próprio negócio.	Deve ser reinvestido no próprio negócio.	Aceita a divisão dos lucros entre os sócios.

Fonte: SIMIONI (2015).

Independentemente da perspectiva, é possível perceber que todo negócio social busca uma mudança social, o que mais distancia algumas perspectivas é a importância dada ao lucro da empresa. Enquanto na perspectiva norte-americana e na dos países latino-americanos o lucro pode retornar aos sócios, na europeia e na dos países asiáticos, o lucro retorna integralmente ao próprio negócio com o intuito de fortalecer a empresa e expandi-la, assim então, aumentando o impacto social causado por ela.

A primeira perspectiva a surgir foi a dos países asiáticos, a definição de negócio social em geral, teve sua origem partir do projeto do *Grameen bank*, toda a base teórica que define a perspectiva de negócio social na Ásia teve

como base o caso desse banco, e as demais perspectivas foram sendo desenvolvidas a partir do modelo de negócios do chamado Banco dos pobres, fundado oficialmente por Muhammad Yunus, em outubro de 1983.

3.3. *Grameen Bank*

O *Grameen bank* foi originado a partir de um pequeno gesto, em 1976, feito por um Bengalês, professor de economia da Universidade de Chittagong chamado Muhammad Yunus. Esse gesto consistia em emprestar 27 dólares para 42 mulheres do vilarejo de Jobra, dando possibilidade as famílias dessa região a produzirem o que precisavam para alcançar sustentabilidade financeira, para assim então, conseguirem se desprender da relação econômica que mantinham com agiotas.

O projeto foi um sucesso e acabou sendo levando para diversas outras regiões do país. Invertendo a lógica dos bancos, que se resume a cobrar juros altíssimos dos menos privilegiados, alegando que os mesmos são péssimos pagadores, e a partir da sua fundação oficial em 1983, o *Grameen bank* vem se mostrando uma organização eficiente até os dias de hoje.

O fundador do *Grameen bank*, Muhammad Yunus, em seu discurso feito em 2006, devido ao prêmio de Nobel da Paz, ganho pelo mesmo ter criado o modelo de microcrédito a partir do *Grameen bank*, definiu com clareza o porquê da criação de tal modelo de negócios.

Ao definir “empreendedor” de uma forma mais abrangente, podemos mudar as características do capitalismo de uma forma radical e resolver muitos dos problemas econômicos e sociais não resolvidos no âmbito do mercado livre. Suponhamos que um empreendedor em vez de ter uma só fonte de motivação (por exemplo, aumentar o lucro), tem agora duas fontes que embora distintas são igualmente irresistíveis: a) aumentar o lucro; b) fazer bem ao próximo e ao Mundo. Acesso em: (http://www.microcredito.com.pt/folder/galeria/ficheiro/28_YunusNobel_Discurso_jjd0nelb6l.pdf)

É importante esclarecer que focando seus serviços para a parte de baixo da pirâmide social, Yunus, com o *Grameen bank*, conseguiu contrariar o pensamento mercadológico ainda presente na sociedade, por que, de acordo com Hart, Milstein

A despeito do sucesso de organizações como o Grameen Bank e a Unilever, a maioria das empresas continua a pressupor, de forma equivocada, que os mercados pobres não possuem oportunidades de valor, sem tentar entender as possibilidades de servir os mercados a que está acostumada a ignorar. Empresas que investem tempo para fazer isso reconhecem que os que estão na linha de baixo da pirâmide carecem de atenção e capital, e que não são ingênuos ou sem aspiração (Hart, Milstein, 2003 p.75).

Informação corroborada, também, pelos dados expostos a seguir, obtidos através do relatório anual do *Grameen Bank* de 2016, onde é possível aferir que o banco dos pobres se mostra excelente dentro do que se foi proposto, conciliar o lucro com o bem aos mais necessitados:

Tabela 3 : Dados *Grameen bank*

	2016
Total de empréstimos	U\$ 20.674.260.000,00
Número de Membros	8.901.610
Número de vilas atingidas	81.395
Lucro Anual	U\$17.740.000,00

Fonte: http://www.grameen.com/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/GB-AR-2016_34.pdf

O *Grameen bank* não exerce somente a função de financiar seus clientes, ele tem uma gama de outras atividades que contribuem para o seu sucesso.

Desde 1984, o *Grameen Bank*, oferece uma possibilidade ao mutuário de pegar empréstimos por via de um programa do banco que zera os juros cobrados ao cliente caso o motivo do montante seja construir uma casa para morar (YUNUS, 2000).

O banco dos pobres oferece bolsas de estudos para as crianças filhas de clientes do *Grameen*, no ensino fundamental, para pagamento de mensalidades escolares, compra de livros e uniformes. (AMIN, 2011). O incentivo a educação dos familiares dos mutuários do banco vai além do ensino fundamental, uma vez que também é oferecido programas de empréstimos com juros reduzidos para a realização da faculdade pelos filhos dos mesmos.

O Grameen também financia pequenos negócios criados por seus clientes com o intuito de fazê-los prosperar ainda mais, no valor de 50 mil dólares, com uma taxa de juros reduzida (AMIN, 2011).

Além dessas facilitações, o banco de Yunus oferece também um seguro de empréstimo e de vida ao mesmo tempo.

Cada mutuário paga uma taxa anual para esse fundo de seguro que é direcionado para os familiares de devedores, em caso de morte de algum cliente, ou direcionado ao próprio banco, servindo de pagamento de dívidas não quitadas pelo falecido (SHARIF, ISLAM, 2017 p.54).

Outros dados que corroboram a excelência do *Grameen Bank* são seus prêmios conquistados, seguem os prêmios mais importantes da empresa, com o destaque para o “Prêmio Nobel da Paz 2006” ganho pelo Muhamad Yunus em outubro de 2006.

O Prêmio “Aga Khan pela Arquitetura”, em 1989, por projetar e operar o Programa de Habitação do Grameen Bank para os pobres, o que ajudou os membros pobres do Grameen Bank a construir 60 mil habitações em 1989.

O Prêmio Internacional do “Desenvolvimento do Rei Baudouin 1992” pelo reconhecimento do papel das mulheres no processo de desenvolvimento e a novidade de um sistema de crédito financeiro que contribui para a melhoria da condição social e material das mulheres e suas famílias nas áreas rurais.

O Prêmio “Tun Abdul Razak”, em 1994, pelo programa único do Banco para emprestar dinheiro aos mais pobres e assim transformar a vida de milhares de pessoas empobrecidas.

O MCCI (Metropolitan Chamber of Commerce and Industry) premiou o Grameen Bank pelo seu papel pioneiro no Alívio da Pobreza e Desenvolvimento Social em Bangladesh.

O ICMAB (Institute of Cost and Management Accountants of Bangladesh) premiou o Grameen Bank com o título de melhor Corporação no ano de 2014.

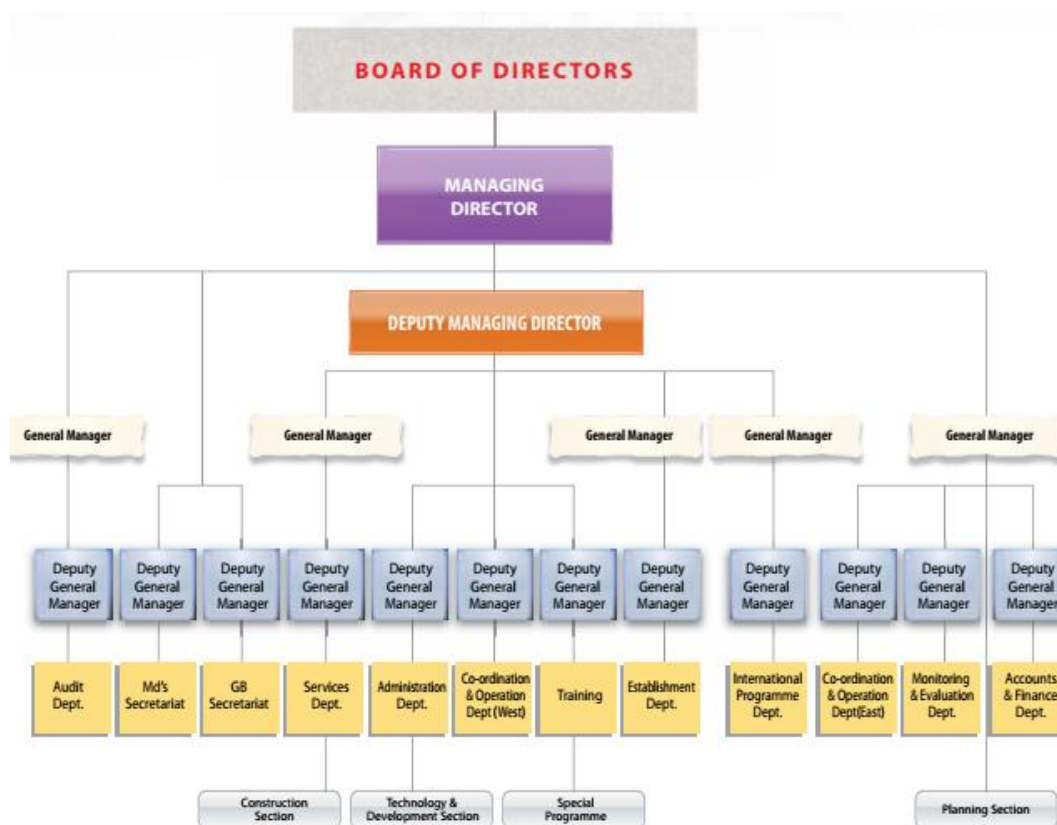
3.3.1 Estrutura organizacional

O *Grameen bank*, por ter se destacado pelo seu ineditismo e pela sua excelência no modo de se organizar no mundo moderno como sendo um dos primeiros negócios sociais a ser reconhecido como tal, será o objeto de análise de capítulo, de forma que, o banco será analisado a partir de contextos organizacionais, com o objetivo de destacar características que ajudem a definir percepções sobre o setor 2.5.

A estrutura organizacional é o modo como as atividades da organização são divididas, constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades da organização. (CHIAVENATTO, 2000) A partir da estrutura definida, se constrói um organograma que, de acordo com Cury (2000), é um gráfico universal que representa a estrutura da organização de forma sintética.

O organograma do *Grameen bank* é dado a partir da seguinte imagem:

Figura 5: Organograma Grameen Bank



Fonte: <http://www.grameen.com/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/GB-2014.pdf>

A partir do organograma destacado, é possível crer que o Grameen Bank possui uma amplitude administrativa estreita e rígida, devido a verticalidade da sua estrutura, porém, de acordo com Rahman, Qiang (2011), as funções dos poderes de gestão e de decisão têm sido constantemente delegadas a níveis mais baixos em um processo de descentralização, ou seja, mesmo possuindo uma estrutura aparentemente verticalizada, o *Grameen Bank* funciona de forma descentralizada. Também de acordo com Rahman, Qiang (2011), os principais diretores têm o papel de clarear as informações, deixando que a organização caminhe em direção a um processo decisório horizontal.

Dessa forma, é possível qualificar o *Grameen Bank*, como uma organização com amplitude estreita, com características como um trabalho criativo e inovador e com tarefas diversificadas e ao mesmo tempo, verticalizada e descentralizada, formando uma organização diferente das

usuais, conciliando o controle da verticalização com a delegação de funções da descentralização.

3.3.2 Descentralização, monitoramento e avaliação.

De acordo com, Khandker, Baqui, Khalily (1995), a evolução bem-sucedida do banco *Grameen* foi devida às ideias de descentralização da sua administração e ao aumento da profissionalização da sua gestão. A descentralização foi crucial para que as decisões tomadas fossem eficientes em todos os níveis de operação da empresa, trazendo maior eficiência a empresa. Eficiência essa que pode ser traduzida em dois fatores: Agilidade, que conforme CHIAVENATO (2000, p385), “quando o processo decisório é levado para o nível local, a organização responde mais rapidamente aos clientes e às condições locais”; e independência, que em situações de descentralização, estimula a criatividade, ajudando a construir um espírito de equipe e a qualificar funcionários (CHIAVENATO, 2000).

A partir do crescimento da empresa orientado a descentralização, os gerentes poderiam focar em questões locais, enquanto os diretores focavam em questões mais estratégicas. Com isso, levando em consideração as diferentes áreas da empresa, alinhadas com o nível de descentralização da mesma, era possível que houvesse problemas de monitoramento, mas de acordo com Khandker, Baqui, Khalily (1995), relatórios frequentes eram enviados a sede, possibilitando um monitoramento das atividades de cada área, ao mesmo tempo que eram comparadas afim de alcançarem melhores resultados, o que diminuía a chance de tais problemas.

Os relatórios não eram apenas armazenados pela sede, um trabalho de informação e planejamento era feito a partir deles.

Este relatório abrangente constitui a base do processo de aprendizagem incorporado que caracteriza decisões e políticas do Banco Grameen. Com o desenvolvimento da seu Sistema de Informação de Gerenciamento (MIS), a unidade de monitoramento e avaliação aprimorou seus dados acumulados, projeção e disseminação. Isso inclui um "sistema de alerta precoce" que identifica problemas no desempenho de ramo ou área que podem ser abordados pela sede. (Khandker, Baqui, Khalily, 1995, p.50)

3.3.3 Formação de pessoal, incentivos e remuneração.

Segundo Khandker, Baqui, Khalily (1995), o estilo de gestão do banco *Grameen* baseia-se numa abordagem inovadora de treinamento, com processos de aprendizagem que estão continuamente ajustados por tentativa e erro. Esse processo de treinamento é vivido por todos na organização e é monitorado diretamente pela sede.

Parte do treinamento dos funcionários do Banco dos pobres inclui presenciar o trabalho dos mutuários do banco e produzir estudos de caso, desta forma, familiarizando os seus empregados com o trabalho de seus clientes e requerendo estudos oriundos dessas experiências, é esperada uma maior autonomia dos mesmos, o que acaba gerando um ambiente mais satisfatório aos funcionários, uma vez que, de acordo com o modelo qualidade de vida no trabalho de Hackman & Oldham (1975), a autonomia é uma das dimensões básicas do trabalho, que leva ao estado psicológico crítico de percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho, que por sua vez permite que o profissional alcance resultados pessoais no trabalho e com isso, a satisfação.

A motivação não é só transmitida no ambiente interno da empresa, uma vez que

Os salários dos gerentes do *Grameen bank* são ligados diretamente a produção e experiência.

Esse nível de ramificação, treinamento e experiência de campo são insumos cruciais para a formulação efetiva de políticas e a tomada de decisões, esses desempenhos das unidades sob sua gestão, e seus próprios antecedentes, desempenham um papel importante na determinação dos salários dos gerentes. (Khandker, Baqui, Khalily, 1995, p.52)

Esse tipo de remuneração variável é uma qualidade na empresa que pode trazer vantagens e desvantagens a empresa.

Entre as vantagens é possível apontar: Aumento do empenho e da vontade dos colaboradores em atingirem os objetivos propostos; Maior flexibilidade da organização, permitindo que esta possa adaptar as suas políticas de remunerações à situação do mercado; Interligação entre os custos com pessoal e os benefícios, o que permite que em setores, com ciclos econômicos muito acentuados não existam custos com pessoal elevados, sem o retorno financeiro correspondente; Eliminação, em processos de recrutamento, dos candidatos que consideram que não atingirão os objetivos pressupostos e que, por esse fato, não seriam boas contratações para as organizações. Também por este motivo só os melhores trabalhadores sentem incentivo em manterem-se na empresa. (BARBOSA,2013).

Uma vez que entre as desvantagens, como, segundo (BARBOSA,2013) alguns trabalhadores mais experientes podem se negar a trabalhar dessa forma devido ao tempo que servem a empresa, a cooperação entre os empregados pode piorar e pode haver foco exclusivo nas atividades que são valoradas de forma variável. Esses dois cenários diferentes, decorrentes da remuneração variável exigem que exista um controle estratégico sobre essa forma de remuneração, para que não haja a possibilidade de prejudicar o ambiente de trabalho da empresa.

3.3.3 Responsabilidade Social empresarial

A maioria das pessoas está agora mais informada do que nunca sobre as ações das empresas, sejam elas boas ou ruins. Todo o meio de comunicação sendo, Jornais, revistas, televisão, rádio e internet investiga e divulga episódios de negócios considerados não responsáveis. Com toda essa divulgação, muitos possíveis clientes evitarão as empresas denunciadas que prejudicam a sociedade. Com isso, as empresas, em sua maioria, têm a necessidade de transmitir uma boa imagem ao cliente, o que acabou direcionando – as a Responsabilidade social empresarial.

De acordo com Yunus e Weber, existem duas possíveis formas de desempenhar a Responsabilidade social empresarial,

Responsabilidade Social empresarial assume duas formas básicas. Uma, que pode ser chamado de "RSE fraca", que se baseia em não prejudicar as pessoas ou o planeta (a menos que isso signifique sacrifício de lucro). As empresas que praticam "RSE fraca" devem evitar vender bens defeituosos, despejar resíduos de fábrica em rios ou aterros sanitários, ou subornar funcionários governamentais. A outra pode ser chamada de "RSE forte ", que

consiste em fazer o bem para as pessoas e o planeta (desde que você possa fazê-lo sem sacrificar os lucros. As empresas que praticam um “RSE forte” buscam ativamente oportunidades para beneficiar os outros como eles fazem o negócio. Por exemplo, eles podem trabalhar para desenvolver produtos e práticas verdes, oferecer oportunidades educacionais e planos de saúde para seus funcionários e apoiar iniciativas para trazer transparência e justiça ao governo e regulamentação de negócios (YUNUS, WEBER, 2002 p.130).

A partir da visão de Yunus, é possível entender que o mesmo possui uma visão negativa sobre a maioria das empresas que aplica conceitos da responsabilidade social empresarial. Segundo Yunus, Weber (2002), a responsabilidade social é empregada, na maioria das vezes, por empresas que tem ideais egoístas perante as medidas sociais adotadas, isto é, só é feita a medida social com o intuito de valorizar a empresa no mercado e atrair clientes.

Mas ao mesmo tempo em que critica as empresas que empregam essa responsabilidade social fajuta, ele conclui que, mesmo que de forma lenta, o número de empresas que aplica uma responsabilidade social justa, como o *Grameen bank*, e ligada aos valores da empresa está crescendo. De acordo com (Yunus, Weber, 2002, p.130) “Os jovens executivos de hoje, criados na Internet, estão mais conscientes dos problemas sociais e mais sintonizados com preocupações globais do que qualquer geração anterior”. De acordo com os teóricos supracitados, o *Grameen bank* exerce a responsabilidade social, uma vez que prioriza o social ao econômico, oferecendo seus serviços de maneira justa, ética e eficiente.

Na seção seguinte, foram listados outros casos de empresas do setor dois e meio, com o objetivo de direcionar estudos futuros sobre o tema, a partir de trabalhos de pesquisa. Assim torna-se necessário que o tema do setor dois e meio, devido a sua contundência e seu ineditismo, possua mais dados para pesquisa com finalidade de gerar mais conhecimento sobre o tema.

4. Organizações do Setor dois e meio: outros exemplos

Nessa seção, serão apresentadas outras instituições do setor dois e meio que atuam em três áreas diferentes para exemplificar o avanço do mesmo no mundo, a título de ilustração e complementação de informação para futuros estudos. São elas: *Rabobank*, o banco *Triodos* e a *M-pesa*, atuantes da área financeira; a *Minute Clinic* e a *Aravind Aurolab*, que atuam na área da saúde; e a *Toms Shoes* e a *HEVP* atuantes da área de vestimentas e acessórios.

4.1 *RaboBank*

Fundado em 1972 como um banco cooperativo, a partir da união das cooperativas bancárias, *Coöperatieve Centrale Raiffeisen Bank* e *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank*, hoje, o Grupo *Rabobank* é uma das instituições financeiras mais fortes do mundo, feita pela união de mais de 160 bancos. O grupo é um dos principais fornecedores de serviços financeiros para o setor agroalimentar com operações em mais de 40 países. O Rabobank lucra todo ano repassa seus lucros aos investidores e oferece serviços para clientes privados e clientes corporativos, dentre gestão de ativos, bem como o arrendamento e consultoria financeira. Atendem aproximadamente 8,7 milhões de clientes em todo o mundo. O grupo *Rabobank* é formado pelo *Coöperatieve Rabobank U.A. (Rabobank)* e suas subsidiárias consolidadas nos Países Baixos e no exterior. Eles têm como missão principal contribuir significativamente para a prosperidade e segurança financeira dos produtores agrícolas, direcionando todo o setor agrícola a um futuro sustentável.

4.2 *Triodos Bank*

Fundado em 1980, foi originado a partir de reuniões de estudo entre Adriaan Deking Dura, Dieter Brüll, Lex Bos e Rudolf Mees que tinham como foco descobrir formas do capital ser gerido em busca da sustentabilidade. Hoje,

o *Triodos Bank* é o principal banco sustentável do mundo. Desde 1980, com o objetivo de provar que uma abordagem diferente de financiamento é viável, o banco adota uma abordagem consciente do uso do dinheiro, oferecendo produtos e serviços que promovem diretamente a sustentabilidade. Empréstando ou investindo, o *Triodos bank* só oferece seus serviços para organizações que beneficiam as pessoas e o meio ambiente, publicando detalhes de cada organização que empresta para que os clientes poupadores possam ver onde seu dinheiro está sendo investido.

4.3 M-Pesa

A M-Pesa, fundada em 2007, foi criada pela Safaricom, principal operadora de celular do Quênia, em parceria com a Vodafone, multinacional que atua no ramo da telefonia móvel. O serviço da M-Pesa é simples, ele permite que seja transferência de dinheiro via telefone celular, sem exigir que o cliente possua conta bancária, oferece acesso a serviços financeiros para população não bancarizada como: depósitos e retiradas financeiras, pagamento de contas e compras. A necessidade de criar um serviço como esse se deu pelo motivo de que grande parte da população do Quênia não possui conta bancária, ao mesmo tempo em que a maioria da população possui pelo menos um aparelho de telefonia móvel.

As taxas pagas pelos clientes da M-Pesa não insignificantes e é considerado um serviço de fácil entendimento uma vez que não possui muita burocracia. Além de gerar essa facilitação no meio financeiro, também gera empregos, pois necessita de agentes de coleta para realizar a captação. Atualmente, possui quase dez milhões de usuários e emprega mais de cem mil agentes de cobrança.

4.4 Minute Clinic

Inaugurada em 2000, a *Minute Clinic* é uma organização com fins lucrativos que oferece um serviço mais rápido e acessível ligado à área de saúde em mais de vinte e oito estados nos Estados Unidos. Combinando a

conveniência e a acessibilidade de uma farmácia com a possibilidade de diagnóstico médico especializado, tratamento de doenças comuns e aplicações de vacina, consegue, cobrando uma taxa de serviço abaixo do mercado, levar assistência básica de saúde para parte da população estadunidense que não possui acesso ao sistema de saúde local por questões financeiras. A instituição possui mais de mil clínicas e funciona durante todos os dias da semana e já ofereceu seu serviço para mais de dezoito milhões de pacientes alcançando uma taxa de satisfação de quase 100%.

4.5 Aravind Eye Hospital

O *Aravind eye Hospital* é uma empresa Indiana fundada no ano de 1976, por Govindappa Venkataswamy. A empresa começou com uma clínica em Madurai, na Índia, com apenas onze leitos, mas agora já possui mais de mil leitos e realiza mais de cem mil cirurgias oftalmológicas por ano nos seus cinco hospitais. O modelo de operação do *Aravind* se baseia em um atendimento no qual o paciente paga o que puder pagar, o que leva a apenas um terço dos pacientes atendidos a pagar pelo atendimento devido as péssimas condições econômicas enfrentadas pela população da Índia. É importante frisar que mesmo com poucos clientes pagando pelos seus serviços o, *Aravind Eye Hospital* é autossustentável financeiramente, ou seja, não necessita de nenhuma doação para operar.

Além das cirurgias oferecidas pelo Aravind, o mesmo, fundou uma empresa, o Aurolab, que oferece lentes de contato a população a um preço de acessível de cinco dólares, enquanto no EUA, o preço é de duzentos dólares. Desde 1992, quando fundado, o Aurolab já forneceu mais de cinco milhões de lentes ao público carente na Índia e em mais cento e vinte países.

4.6 Tom Shoes

A *Toms Shoes* foi criada a partir de uma percepção causada em uma viagem de Blake Mycoski, nessa viagem à Argentina ele presenciou uma grande quantidade de crianças que brincavam sem calçados porque suas famílias não tinham dinheiro

suficiente para comprar um par de sapatos. Devido a essa condição, Mycoski decidiu começar um negócio bem simples, no qual a cada par de sapato vendido um outro par era doado aos que necessitavam. Até 2011, a Toms Shoes já distribuiu mais de um milhão de pares de calçados no mundo, e atualmente atua também na área oftalmológica, oferecendo agora uma linha de óculos aos seus clientes, que ao comprarem um modelo, contribuem para que uma pessoa sem condições receba um tratamento oftalmológico,

4.7 HEVP

A HEVP, foi fundada em 2014 por 2 brasileiros, Lucas Rodrigues e Juriel Meneguetti. A ideia do empreendimento surgiu devido ao contato de ambos com locais carentes ao redor do mundo, a partir desse contato, foi percebido por ambos de forma direta que era necessário oferecer uma possibilidade de mudança aos povos que habitavam nos locais que haviam conhecido. A empresa funciona da seguinte forma, a cada produto vendido pela HEVP, é feita uma doação em produto para ONGs ou projetos que atuam em áreas carentes que os mesmos visitaram. Os produtos doados pela HEVP são usados como uniforme pelas crianças nos quatro países que já receberam doações, são eles: Brasil, Quênia, Haiti e Nepal.

5. Conclusão

É possível inferir que o presente artigo trouxe informações necessárias para o desenvolvimento do tema: setor dois e meio. Uma vez que explicou a origem do setor a partir da antiga divisão tri setorial, expondo o contexto no qual o mundo está inserido, onde é visível a necessidade de alguma mudança, que no caso seria a criação desde novo setor. A partir do destaque do setor dois e meio, são descritas as perspectivas existentes sobre as empresas desse setor e é destacada a perspectiva asiática que foi minuciada, a partir do caso que lhe deu origem, o caso do *Grameen bank*.

Com a introdução do *Grameen Bank*, foi possível destacar diversas características acerca de como se estrutura, como se comporta e como funciona. Fatos estes como, seu foco na base da pirâmide, contrariando preceitos que ainda existem no campo empresarial, alinhado com seu êxito organizacional, uma vez que, por meio de seu serviço principal e sua vasta gama de projetos sociais a empresa é considerada sustentável, tanto no aspecto social quanto no financeiro. Não obtendo lucro somente em dois anos de funcionamento e alcançando sua sustentabilidade financeira já em 1983, em menos de 10 anos de funcionamento. Seu desempenho exitoso também é justificado pelo número de prêmios recebidos pela organização, como o Prêmio Nobel de 2006.

Após essa seção, foram destacados pontos organizacionais que caracterizaram o Banco dos Pobres, como uma organização que concilia o controle interno com a delegação de tarefas, conseguindo ser uma empresa verticalizada e ao mesmo tempo descentralizada. Descentralização está que trouxe maior autonomia aos seus funcionários, logo, motivou-os no ambiente de trabalho, ao mesmo que, por meio de relatórios frequentes enviados a sede, que eram comparados entre si, a empresa caminhava sempre alinhada à sua estratégia.

Foi possível entender um pouco mais sobre o processo de treinamento dos funcionários do banco dos pobres, que se baseava em presenciar o trabalho dos clientes do banco e em produzir estudos de caso, desta forma, familiarizando os seus empregados com o trabalho de seus clientes e com o funcionamento da empresa, gerando assim, uma maior qualidade na mão de obra dos funcionários do *Grameen*.

O *Grameen* Bank também usufrui da remuneração variável, gerando bônus por produtividade, causando maior motivação caso as metas sejam aferidas, ao mesmo tempo em que, caso elas não sejam possíveis de realizar, menor empenho dos funcionários no cumprimento das mesmas.

Outra característica percebida do banco *Grameen*, é sua percepção de responsabilidade social empresarial, para a organização, de acordo com Yunus, Weber (2002) poucas das empresas que se dizem responsáveis socialmente realmente possuem esses valores ligados à sua estrutura, uma vez que, em sua maioria, o fazem de forma a mascarar seu principal objetivo: o Lucro. Atitude essa que não pertence a empresa de Yunus, o *Grameen* Bank, devido ao comprometimento quase que exclusivamente social da mesma, o lucro, para o *Grameen*, não é finalidade, e sim apenas o meio para se obter transformação social.

Neste sentido, cabe ressaltar, que mais pesquisas precisam ser realizadas na área de organizações e gestão focando o setor dois e meio, devido a sua contundência e ineditismo, para que mais dados e informações de qualidade sejam produzidas com finalidade de gerar mais conhecimento sobre este tão importante tema.

6. Referências Bibliográficas

AMIN, R.; SHEIKH, R.I. ***The impact of Micro-finance program on the poor: A Comparative study of Grameen Bank, BRAC and ASA in some selected areas in Bangladesh***; European Journal of Business and Management www.iiste.org Vol 3, No.4, 2011

BARBOSA, J.M.S.; ***SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM CONTEXTO DE CONTRAÇÃO ECONÓMICA – ESTUDO DE CASO***. 2013. 66f. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2013.

BNDES Social. ***Microcrédito: a experiência do Grameen Bank***; 2001

BRUSCATO, B; ***OS NEGÓCIOS SOCIAIS COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A “BRIDGE INTERNATIONAL ACADEMIES”***. 2016. 63f. Monografia de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2016

CASTRO, C. M. ***Estrutura e apresentação de publicações científicas***. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

CURY, A. ***Organização & Métodos: uma visão holística***. Ed. Atlas, São Paulo, 2000

DUARTE, G. D. & DIAS, J. M. A. M. ***Responsabilidade social: a empresa hoje***. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1986.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. ***Desafios da parceria governo e terceiro setor***. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, janeiro/março, 1998.

HACKMAN, J. Richard, OLDHAM, Greg R. ***Development of the Job Diagnostic Survey***. *Journal of Applied Psychology*. vol. 60, No. 2, 1975.

HART, S. L.; MILSTEIN, Mark B. ***Criando Valor Sustentável***, *Academy Management Executive*, v.17, n.2, 2003

Idowu, S.O., Frederiksen, C.S., Mermod, A.Y., Nielsen, M.E.J. " ***People, planet and profit socio-economic perspectives of CSR***", Springer International Publishing:2014.

JORDÃO, J.G.; ***INVESTIMENTOS DE IMPACTO: NEGÓCIOS SOCIAIS COMO OPÇÃO DE APLICAÇÃO FINANCEIRA***. 2013. 64F. Monografia de final de curso. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

KHANDKER, S.R.,B.KHALILY, Z.KHAN.***Grameen Bank Performance and Sustainability***; World Bank discussion, Whashington D.C:1995.

LIMA, M. C. Responsabilidade ***social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre estas e o terceiro setor***. Feira de Santana: UEFS, 2000 (Monografia).

MALHOTRA, N. ***Pesquisa de marketing***. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. ***Pesquisa de marketing***. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA FILHO, G.R.; COMINI, G. M. ***Os Desafios de Mensurar o Impacto Social. In: Negócios Sociais com impacto social no Brasil***. São Paulo: Petrópolis, 2013.

PETTIGREW, A.M. and Fenton, E.M. (2000) ***The Innovating Organization***. London: Sage Publications

PITT, KANDKER – Mark, Sharidur - ***Household and Intrahousehold Impact of the Grameen Bank and Similar Targeted Credit Programs in Bangladesh***. 1996. Household and Intrahousehold Impact of the Grameen Bank and Similar Targeted Credit Programs in Bangladesh.

RAHMAN, R.; QIANG, N., ***The Synthesis of Grameen Bank Microfinance Approaches in Bangladesh***: International Journal of Economics and Finance Vol. 3, No. 6; November 2011

Shams, K. (1995), ***Government must Side with the Poor***, Public Administration and Development, 15(3): 303–310

SHARIF, A.M.; ISLAM, S. ***Efficiency in Social Business Operations: Comparison between Grameen Bank and ASA***; Scientific Research Journal(SCIRJ), Volume V, Issue VI, 2017

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; CALIL, José Francisco (orgs.). ***Ética, Responsabilidade Social e Governança Corporativa***. 3. ed. Campinas: Alínea, 2014.

SIMIONI, j.s, ***Negócio sociais como inovação para a redução da pobreza: Um estudo de caso do banco Palmas***,2015, 81f. Trabalho de conclusão de curso – Florianópolis, 2015.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Petrópolis, 2006

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**; editora Atlas S.A, 1998

WIJFFELS, H.F,(1996) **The transformation of the Rabobank Organization**"Bedrifskunde, 68(1); 4-8

YUNUS, M.; WEBER, K. **Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**, Bbs Public Affairs, New York. 2002

YUNUS, Muhammad. **O Banqueiro dos Pobres**; Ed. Ática; 2000

YUNUS, Muhammad. **Um Mundo Sem Pobreza**; Ed. Ática; 2009

Aravind Care Hospital - <http://www.aravind.org/> acesso em: dezembro 2017

Aravind Care Hospital - <http://www.aravindeyefoundation.org/> acesso em: dezembro 2017

Credit Suisse –
EMES Network – The Emergence of Social Enterprise. Website: www.emes.net/ acesso em: outubro de 2017

Grameen Bank - <https://www.grameen.com> acesso em: novembro de 2017

HEVP - <https://www.hevp.com.br/hevp> - acesso em dezembro de 2017

<https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=F2425415-DCA7-80B8-EAD989AF9341D47E> – acesso em outubro de 2017

M- Pesa - <http://dapp.fgv.br/novas-tecnologias-e-politicas-publicas-m-pesa-e-digitalizacao-financeira-no-kenia/> acesso em: dezembro de 2017

M- Pesa - <https://www.safaricom.co.ke/personal/m-pesa> acesso em: dezembro de 2017

Minute Clinic - <https://cvshealth.com/about/our-offerings/cvs-minuteclinic>. acesso em: dezembro 2017

Rabobank - <http://www.rabobank.com.br> acesso em: novembro de 2017

]Sebrae

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anexo_VII_-
acesso em: novembro de 2017

Tom Shoes - <http://www.toms.com/improving-lives> - acesso em: dezembro de 2017 - Triodos Bank - <https://www.triodos.com/> acesso em: novembro de 2017