

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

LUIS FRANCISCO MARQUES SIMÕES

**EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL: VISÕES DE MUNDO
DE FUNDADORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

São Paulo

2016

LUIS FRANCISCO MARQUES SIMÕES

**EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL: VISÕES DE MUNDO
DE FUNDADORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

São Paulo

2016

S593e Simões, Luis Francisco Marques

Empresas de inovação social : visões de mundo de fundadores e práticas organizacionais / Luis Francisco Marques Simões - 2016.

146 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof^a. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

Bibliografia: f. 142-146

1. Inovação social. 2. Empreendedorismo social. 3. Visões de mundo empresarial. 4. Tensão. 5. Práticas organizacionais.

I. Título.

CDD 658.42

LUIS FRANCISCO MARQUES SIMOES

EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL: VISÕES DE MUNDO
DE FUNDADORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Marcia Russi De Domenico

Aprovado em 03 de fevereiro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof^a. Dr^a. Silvia Marcia Russi De Domenico

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof^a. Dr^a. Janette Brunstein

Universidade do Estado de Santa Catarina
Prof. Dr. Mauricio Serafim

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

À minha esposa Maria Perpetua Afonso Marques Simões, companheira de todas as horas, pelo apoio incondicional desde o início desta jornada e compreensão nos momentos difíceis.

Aos meus filhos Ana Luis Marques Simões e Luis Felipe Marques Simões pela compreensão na minha ausência, incentivando-me sempre a continuar.

À minha professora-orientadora, Prof^a. Dr^a. Silvia Marcia Russi De Domenico pela dedicação, interesse e, sobretudo, paciência durante todo o processo de elaboração deste estudo.

Agradecimentos gerais

À Anna de Souza Aranha, gestora do Instituto Quintessa pelo apoio voluntário que ofereceu à pesquisa, permitindo sua execução.

Aos fundadores das empresas objeto do estudo que, mesmo com agendas atribuladas, se dispuseram a colaborar com esta pesquisa.

À Prof^a. Dr^a. Darcy Mitiko Mori Hanashiro pela contribuição dada à pesquisa nos seminários do MacGVal, e a Prof^a. Dr^a. Janette Brunstein e o Prof. Dr. Mauricio Serafim pelas observações e orientações no processo de qualificação que me ajudaram na realização deste estudo.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas que me deram a oportunidade de ver a realidade sob uma nova perspectiva, trazendo novos significados para minha vida profissional e pessoal.

Aos meus queridos colegas de mestrado, Simone Barbosa, Luciano Santos, Walter Santalucia e Davi Lucas que compartilharam momentos de estudo e debate de ideias. Vocês sempre estarão em minha lembrança pelos bons momentos.

RESUMO

Embora diversas sociedades experimentem maior desenvolvimento econômico e social no último século, problemas sociais ainda persistem em áreas como: saúde, educação, habitação e gestão ambiental. Esse quadro levou atores da sociedade a buscarem soluções inovadoras que permitiram mobilizar forças sociais e econômicas para um mundo melhor, equilibrado e justo. Nesse sentido observou-se o papel dos empreendedores de inovação social, que sensíveis a desafios locais, sabem que não é sustentável imitar padrões de sucesso já ultrapassados. As inovações sociais criam soluções a partir das necessidades do próprio público a quem pretendem atender, mediante à participação ativa dos diversos *stakeholders* envolvidos, garantindo o compartilhamento das soluções propostas para outras comunidades. A necessidade de capital, no entanto, é um dos aspectos críticos para a implantação e manutenção de organizações que geram esse tipo de inovação, o que vem abrindo espaço para fundos *philanthropic venture capital* atuarem como acionistas em organizações com fins lucrativos orientadas à inovação social. Uma vez que essas empresas têm como desafio atender objetivos sociais, mas também econômicos, contando, muitas vezes, com a presença dos investidores em sua gestão, a presente pesquisa procurou compreender de que forma empreendedores de inovação social lidam com a tensão entre objetivos organizacionais antagônicos, mediante a investigação das visões de mundo empresarial que possuem e de seu reflexo nas práticas organizacionais por eles identificadas. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa interpretativa básica, utilizando-se fundamentalmente entrevistas semiestruturadas e em profundidade, contemplando seis fundadores de empresas de inovação social, mediante análise textual interpretativa com categorização *a priori* e *a posteriori*. Os resultados permitiram estabelecer relações entre a trajetória de vida do empreendedor social e da empresa de inovação social, e duas visões opostas de mundo empresarial presentes nos fundadores: “como ele é” e “como deve ser”. A presença dessas visões de mundo empresarial contribuíram para a decisão na fundação das empresas de inovação social como uma forma alternativa de empresa, dentro do contexto capitalista das organizações privadas, e pelas práticas implementadas, que buscam integrar os objetivos, sociais e econômicos, que lhes são inerentes.

Palavras-chave: Inovação social. Empreendedorismo social. Visões de mundo empresarial.

Tensão. Práticas organizacionais.

ABSTRACT

Although several companies have experienced greater economic and social development in the last century, social problems persist in areas such as health, education, housing and environmental management. This situation led actors of society to seek innovative solutions to mobilize social and economic forces, for a better world, balanced and fair. In this sense, we see the role of social innovation entrepreneurs who is sensitive to local challenges, know that it is not sustainable to past success patterns. Social innovations create solutions from the public itself needs who wish to attend, by the active participation of the various stakeholders involved, ensuring the sharing of solutions proposed for other communities. The need for capital, however, is one of the critical aspects for the implementation and maintenance of organizations that generate this kind of innovation, which has opened space for funds philanthropic venture capital act as stakeholders in for-profit organizations geared to social innovation. Since these companies are challenged to meet social and economic objectives, counting, often with the presence of investors in their management, this research sought to understand how social innovation entrepreneurs deal with the tension between organizational goals antagonistic by the investigation of the business world views that have and its reflection in organizational practices they have identified. To achieve the proposed objective, there was a basic interpretive qualitative research, using, fundamentally, semi-structured and in-depth interviews, covering six founding of social innovation companies, which were analyzed by interpretative textual analysis with categorization *a priori* and *a posteriori*. The results allowed to establish relations between the life story of social entrepreneur and social innovation company, two views of the business world “actually is “ and “how it should be”, present in the founders. The presence of these business worldviews contributed to the decision of founding of social innovation companies as an alternative form of enterprise, within the capitalist context of private organizations and practices implemented to integrate the objectives, social and economic, which are them inherent.

Keywords: Social innovation. Social entrepreneurship. Business worldviews. Tension. Organizational practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Possíveis enquadramentos jurídicos para a empresa social no Brasil.....	34
Figura 2	Agrupamento e relações das categorias do estudo.....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições de inovação social de acordo com vários autores.....	23
Quadro 2	Aspectos que diferenciam inovação tecnológica da social.....	25
Quadro 3	<i>Continuum</i> na tipologia de negócios sociais.....	30
Quadro 4	Estudos sobre valores relativos à Competição Organizacional.....	46
Quadro 5	Perfil dos empreendedores participantes da pesquisa.....	51
Quadro 6	Perfis das empresas pesquisadas.....	52
Quadro 7	Escolhas metodológicas.....	56
Quadro 8	Categorias Criadas.....	57
Quadro 9	Síntese das práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep1).....	89
Quadro 10	Síntese das práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep2).....	93
Quadro 11	Síntese das práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep3).....	98
Quadro 12	Síntese das práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep4).....	103
Quadro 13	Síntese das práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep5).....	106
Quadro 14	Síntese das práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep6).....	109
Quadro 15	Síntese das práticas junto a Sócios / Investidores.....	110
Quadro 16	Síntese das práticas com comunidades.....	110
Quadro 17	Síntese das práticas junto a concorrentes.....	111
Quadro 18	Visões de mundo empresarial dos empreendedores de inovação social “como o mundo é” e “como o mundo deve ser”.....	125

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1.	CAMINHANDO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA ATÉ A INOVAÇÃO SOCIAL	18
2.1.1.	Inovação tecnológica	19
2.1.2.	Responsabilidade social empresarial (RSE).....	20
2.2.	SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL	22
2.2.1.	Diferenças entre inovação tecnológica e inovação social	25
2.2.2.	Atores da inovação social	27
2.2.2.1.	Os movimentos sociais	27
2.2.2.2.	As organizações.....	28
2.3.	EMPREENDEDORES SOCIAIS E SEUS NEGÓCIOS.....	28
2.3.1.	Negócio social.....	28
2.3.2.	Os empreendedores sociais e a empresa social	30
2.3.3.	Posicionando os conceitos de negócio social, empreendedorismo, empresa social/de inovação social.....	34
2.4.	O PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL E SUA AVALIAÇÃO	35
2.5.	IMPACTO SOCIAL.....	37
2.6.	FONTES DE RECURSOS PARA FAZER INOVAÇÃO SOCIAL	41
2.7.	TENSÕES NA EMPRESA DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	43
2.8.	VISÕES DE MUNDO EMPRESARIAL E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	44
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1.	ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	48
3.2.	PROCEDIMENTOS DE COLETA (CONSTRUÇÃO) DE DADOS	49
3.3.	PREPARAÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
3.4.	VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	55
4.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1.	CATEGORIAS IDENTIFICADAS NO ESTUDO	57
4.2.	TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDOR E DO EMPREENDIMENTO DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	58
4.2.1.	Trajetória do (E1) e do empreendimento social (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela	59
4.2.2.	Trajetória do (E2) e do empreendimento social (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês	61

4.2.3. Trajetória do (E3) e do empreendimento social (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos.....	63
4.2.4. Trajetória do (E4) e do empreendimento social (Ep4) – empresa financeira que dá crédito a quem não tem	66
4.2.5. Trajetória do (E5) e do empreendimento social (Ep5) – reformas e regularização de residências	69
4.2.6. Trajetória do (E6) e do empreendimento social (Ep6) – empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas	72
4.2.7. Análise das Trajetórias dos empreendedores e dos empreendimentos sociais pesquisados	74
4.2.7.1. Análise das Trajetórias dos empreendedores	74
4.2.7.2. Análise das Trajetórias dos empreendimentos sociais.....	75
4.3. FINALIDADE DO NEGÓCIO SOCIAL	76
4.4. IMPACTO SOCIAL: CONSEQUÊNCIAS DA EMPRESA DE INOVAÇÃO SOCIAL	78
4.5. <i>STAKEHOLDERS</i>	80
4.5.1. <i>Stakeholders</i> da (Ep1).....	80
4.5.2. <i>Stakeholders</i> da (Ep2).....	81
4.5.3. <i>Stakeholders</i> da (Ep3).....	82
4.5.4. <i>Stakeholders</i> da (Ep4).....	82
4.5.5. <i>Stakeholders</i> da (Ep5).....	83
4.5.6. <i>Stakeholders</i> da (Ep6).....	84
4.5.7. Análise sobre os <i>stakeholders</i>	84
4.6. PRÁTICAS JUNTO AOS <i>STAKEHOLDERS</i> DAS EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL PESQUISADAS	86
4.6.1. Práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela	86
4.6.1.1. Práticas com clientes	86
4.6.1.2. Práticas com empregados.....	87
4.6.1.3. Práticas com fornecedores	88
4.6.2. Práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês	89
4.6.2.1. Práticas com clientes	90
4.6.2.2. Práticas com empregados.....	91
4.6.2.3. Práticas com governo em diferentes esferas	92
4.6.3. Práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos	93

4.6.3.1. Práticas com clientes	93
4.6.3.2. Práticas com empregados.....	95
4.6.3.3. Práticas com fornecedores	96
4.6.3.4. Práticas com governo.....	97
4.6.4. Práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep4) – empresa financeira que dá crédito a quem não tem	98
4.6.4.1. Práticas com clientes	98
4.6.4.2. Práticas com empregados.....	100
4.6.4.3 Práticas com fornecedores	102
4.6.4.4. Práticas com governo.....	102
4.6.5. Práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep5) – Reformas e regularização de residências	104
4.6.5.1. Práticas com clientes	104
4.6.5.2. Práticas com empregados.....	105
4.6.5.3. Práticas com fornecedores	105
4.6.6. Práticas junto aos <i>stakeholders</i> da (Ep6) – empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas	107
4.6.6.1. Práticas com clientes	107
4.6.6.2. Práticas com empregados.....	107
4.6.6.3. Práticas com fornecedores	108
4.6.7. Práticas com Sócios / Investidores	109
4.6.8. Práticas com comunidades	110
4.6.9. Prática com concorrentes	110
4.7. VISÃO DE MUNDO EMPRESARIAL – “COMO O MUNDO É” E “COMO DEVERIA SER”	111
4.7.1. Visão de Mundo Empresarial – “Como o Mundo é”	111
4.7.1.1. Empreendedor 1 (E1) – Empresa (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela	112
4.7.1.2. Empreendedor 2 (E2) – Empresa (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês	113
4.7.1.3. Empreendedor 3 (E3) – Empresa (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos	114

4.7.1.4. Empreendedor 4 (E4) – Empresa (Ep4) - empresa financeira que dá crédito a quem não tem	115
4.7.1.5. Empreendedor 5 (E5) – Empresa (Ep5) – Reformas e regularização de residências	116
4.7.1.6. Empreendedor 6 (E6) – Empresa (Ep6) - empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas	117
4.7.2. Visão de Mundo Empresarial – “Como deve ser”	118
4.7.2.1. Empreendedor 1 (E1) – Empresa (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela	118
4.7.2.2. Empreendedor 2 (E2) – Empresa (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês	119
4.7.2.3. Empreendedor 3 (E3) – Empresa (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos	120
4.7.2.4. Empreendedor 4 (E4) – Empresa (Ep4) - empresa financeira que dá crédito a quem não tem	121
4.7.2.5. Empreendedor 5 (E5) – Empresa (Ep5) – Reformas e regularização de residências	123
4.7.2.6. Empreendedor 5 (E6) - Empresa (Ep6) - Empresa Ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração de renda para populações marginalizadas	124
4.7.3. Análise sobre Visões de Mundo Empresarial “Como o Mundo é” e “Como deveria ser”	125
4.8. AS EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL MANTÉM A TENSÃO ENTRE OS OBJETIVOS ECONÔMICOS E SOCIAIS COM REFLEXOS EM SUAS PRÁTICAS?	127
4.8.1. A tensão na (Ep1) e seus reflexos junto aos <i>stakeholders</i>	127
4.8.2. A tensão na (Ep2) e seus reflexos junto aos <i>stakeholders</i>	129
4.8.3. A tensão na (Ep3) e seus reflexos junto aos <i>stakeholders</i>	130
4.8.4. A tensão na (Ep4) e seus reflexos junto aos <i>stakeholders</i>	132
4.8.5. A tensão na (Ep5) e seus reflexos junto aos <i>stakeholders</i>	134
4.8.6. A tensão na (Ep6) e seus reflexos junto aos <i>stakeholders</i>	135
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS.....	142

1 INTRODUÇÃO

Apesar do relativo progresso econômico e social, proporcionado por ações realizadas pelo Estado e pelo mercado, existem problemas sociais que persistem e novos que surgem, criando desafios crescentes para manutenção da sustentabilidade humana, social e ambiental (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Há problemas na área de saúde como doenças crônicas, incuráveis, graves problemas sociais relacionados à escravidão, violência em todos os níveis sociais e questões ambientais a serem resolvidos. Portanto, há uma distância entre um mundo considerado justo, saudável e a realidade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Essa realidade de expressivo progresso econômico e social, mas ainda com muitos problemas pendentes, também está presente no Brasil. Arretche (2015) ressalta que as desigualdades entre os brasileiros foram drasticamente reduzidas nas últimas décadas, embora o Brasil ainda seja um dos países mais desiguais do mundo. Durante um período de 50 anos (entre 1960 e 2010) houve uma transição acelerada onde o Brasil passou de um país com perfil rural e pobre, em que apenas 20% dos jovens de até 15 anos concluíam o ensino básico, para um país urbano, que deu acesso ao ensino fundamental, ampliou o alcance dos serviços públicos e aumentou em 11 anos a expectativa de vida média de sua população. Outros indicadores apresentados pela autora sobre o Brasil demonstram que a taxa de mortalidade infantil no Brasil caiu de 69 para 16 por mil nascidos vivos, e a perspectiva de vida passou de 62 para 73 anos. A população com mais de 18 anos com acesso ao ensino médio saltou de 6,2 milhões para 39,7 milhões, e a com acesso ao ensino superior passou de 3,4 milhões para 21,5 milhões (ARRETCHE, 2015).

Nos últimos dez anos, vêm se desenvolvendo, tanto no Brasil quanto no exterior, empresas e segmentos de negócios orientados para a inovação social. Porém, não há muitos estudos ou pesquisas acadêmicas realizadas nesse campo (BIGNETTI, 2011), principalmente no Brasil.

Juliani et al. (2014) realizou estudo bibliométrico em publicações de 1968 até 2013, acerca do tema 'inovação social', utilizando as bases de dados *Science Direct*, *Scopus*, *Emerald* e *Google Scholar*. A busca foi realizada a partir das palavras-chave `social

innovation e 'inovação social', sem filtros. O resultado final obtido foi de 85 artigos desde 1968, com até 5 artigos por ano sobre o tema. A partir de 2006, ocorreu um salto expressivo, atingindo em torno de 35 artigos anuais. Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) também realizaram estudo bibliométrico, de 1997 a 2012, a partir das palavras-chave "empreendedorismo social", "empresa social", "negócios sociais". Foram utilizadas as bases de dados internacionais Scopus, EBSCO e ISI, e as nacionais SciELO, EnANPAD, SPELL. O resultado final obtido foi até 30 artigos/ano entre 1997 até 2005. A partir de 2006, corroborando o estudo anterior, ocorreu salto expressivo de artigos, ficando em torno de 75 artigos anuais até 2009 e a partir de 2010 superou 100 artigos anuais. No entanto, em nosso país, a produção de todo o período, não atingiu 20 artigos.

Esses levantamentos mostram que há no meio acadêmico, interesse crescente sobre o tema no exterior nos últimos dez anos. No Brasil, trata-se de campo com poucas pesquisas científicas, o que não deixa de ser um contraste, diante dos grandes problemas sociais que temos a enfrentar.

A inovação social ocorre pela atuação das organizações, dos empreendedores e também pelos movimentos sociais (BIGNETTI, 2011). Embora todos esses atores sejam responsáveis pela promoção da inovação social, o presente estudo terá foco nos empreendedores sociais.

Há duas abordagens distintas para o empreendedorismo social. A primeira contempla a criação e operação de empresas privadas que geram impactos sociais. A segunda abordagem ocorre com a criação e operação de empresas do terceiro setor, portanto, não lucrativas (ALVORD; BROW; LETTS, 2004).

A dinâmica para o desenvolvimento da inovação social é singular. A criação da solução social surge de problemas em grupos/comunidades locais, mediante intensa participação dos *stakeholders*, portanto de fora para dentro. Implantada a inovação social na comunidade de origem, sua transposição é feita para outras comunidades, visando a difundir a solução (BIGNETTI, 2011).

O empreendedor tem um desafio ao promover a inovação social. Para atrair capital e adquirir sustentabilidade financeira, pode trilhar pelos caminhos tradicionais, criando a empresa do terceiro setor e utilizando capital oriundo do Estado e de doações das empresas

privadas e de pessoas físicas. Pode, também, trilhar outra opção, que é fundar uma empresa orientada para a inovação social com finalidade lucrativa (DEES; ANDERSON, 2003). Nesse momento, são estabelecidos objetivos econômicos e sociais, que são antagônicos por natureza e geram tensão permanente (DEES; ANDERSON, 2003).

Uma alternativa disponível, para viabilização da estrutura financeira necessária às empresas de inovação social, são os fundos *Philanthropic venture capital*, que além de ofertar capital para abertura do empreendimento social, podem participar da gestão da empresa, mediante assessoria intensiva e tomada de decisões estratégicas (MURRAY, R; CAULIER-GRICE, J; MULGAN, G; 2009).

No Brasil, foi criada uma estrutura com fundos de *Philanthropic venture capital* para investimentos, suportada por pré-aceleradoras e aceleradoras de *startup*, cujos papéis são identificar empresas com elevado potencial de inovação social onde o empreendedor desenvolva o empreendimento de forma a torna-lo escalável e replicável, gerando impacto social. Ao atingirem o patamar de condições mínimas e seguras para operação, as empresas tornam-se elegíveis a investimentos dos fundos de *Philanthropic venture capital* (LIMEIRA, 2014).

Domenico (2015) chama a atenção para a necessidade de estudar empresas de inovação social com fins lucrativos e financiadas por *philanthropic venture capital*. Se as organizações de inovação social com fins lucrativos já possuem um desafio, que lhes é inerente, de prover soluções duradouras para questões sociais e obter resultado econômico, aquelas que optam por ter fundos de capital de risco como acionistas, ainda mais. Conseguirão elas cumprir ambos objetivos? Ao lembrar Bignetti (2011), que enfatiza como uma das características de organizações de inovação social, a interação entre os *stakeholders* internos e externos, Domenico (2015) propõe a investigação de empresas de inovação social a partir das relações entre seus *stakeholders* e, especificamente, focalizando os valores construídos nessas interações, acompanhando sua reconstrução ao longo do tempo. Autores como Domenico (2007; DOMENICO; TEIXEIRA, 2014) e colaboradores (LEITÃO; DOMENICO, 2015) vêm desenvolvendo estudos em organizações com fins lucrativos, fruto do empreendedorismo de seus fundadores que, apesar de não estarem voltados à inovação social, buscam promover objetivos econômicos e sociais, mediante formas de gestão diferenciadas, distinguindo-se da corrente tradicional. Um dos resultados dessas pesquisas é a

expressão antagônica pelos fundadores de visões de mundo, sobre o que as empresas são e devem ser, que acabaram refletidas em diferentes práticas organizacionais.

Segundo (ROHAN, 2000), visões de mundo podem ser entendidas enquanto crenças conscientes sobre o mundo de forma geral, às quais as pessoas recorrem para promover ou justificar atitudes e comportamentos diversos. Visões de mundo empresarial são relativas às crenças sobre o que organizações com fins lucrativos (empresas) ‘são’ e ‘devem ser’ diante de um ambiente competitivo (LEITÃO; DOMENICO, 2015), enquanto práticas organizacionais são “ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos e externos, com a finalidade de obtenção de recursos para a organização” (DOMENICO, 2008, p. 156).

Este estudo se propõe a dar um passo em direção à recomendação de Domenico (2015), ao buscar responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma ocorre a tensão entre as visões de mundo empresarial de empreendedores de inovação social e como estão refletidas em suas práticas?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a existência de tensão entre as visões de mundo empresarial dos empreendedores de inovação social e como esta refletida em suas práticas, sob o ponto de vista desses empreendedores. Para tanto, destacamos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever e analisar a trajetória profissional dos empreendedores entrevistados até se tornarem empreendedores de inovação social;
2. Descrever e analisar as visões de mundo empresarial “como o mundo é” e “como deveria ser” dos empreendedores de empresas de inovação social;
3. Descrever e analisar as práticas organizacionais, junto aos *stakeholders*, construídas ao longo do tempo de existência da empresa de inovação social, sob o ponto de vista dos empreendedores.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa interpretativa básica (MERRIAN, 2002) empregando principalmente entrevistas semiestruturadas e em profundidade, com seis fundadores de empresas de inovação social que, em princípio: 1) criam valor para a sociedade (BIGNETTI, 2011); 2) resolvem questões sociais de forma inovadora (BIGNETTI, 2011); 3) com finalidade lucrativa (DEES; ANDERSON, 2003); 4) e, preferencialmente, financiadas por *Philanthropic venture capital* (SCARLATA; ALEMANY,

2010). Os dados foram analisados e os resultados interpretados à luz da análise interpretativa textual recomendada por Flores (1994).

Este estudo está inserido nas pesquisas realizadas pelo Grupo de Pesquisa do CNPQ de Valores, Dignidade e Gestão, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, que pretendem colocar luz em novas formas de gestão, que privilegiem tanto os objetivos econômicos, quanto de desenvolvimento humano e social. Entendemos que organizações com fins lucrativos, mas geradoras de inovações sociais, são campos de estudo frutífero.

A dissertação encontra-se estruturada em cinco seções, além desta introdução. Na próxima, apresentamos o referencial teórico em duas partes: na primeira, uma revisão dos estudos sobre inovação social, para que possamos compreender como vem sendo estudado esse fenômeno, além de uma discussão sobre conceitos análogos; na segunda parte, uma revisão sobre os estudos de Domenico e colaboradores, para entendermos melhor visões de mundo empresarial de fundadores e práticas organizacionais. Seguimos com o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, comparece a seção de apresentação e análise dos resultados, na qual descrevemos e discutimos as categorias e relações encontradas a partir dos dados qualitativos obtidos. O presente estudo é finalizado com as considerações finais, destacando os principais achados, as limitações e sugestões para pesquisas futuras, além da contribuição dos resultados para a prática da gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo contemporâneo tem como característica o desejo incessante para a criação, adoção e difusão de inovações. Dois tipos de inovação tem a capacidade de gerar bem estar para a humanidade: inovação em tecnologia e inovação social. A inovação tecnológica tem relação com a busca de lucro e a inovação social com a geração de solução para problemas sociais (POL; VILLE, 2009).

2.1 CAMINHANDO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA ATÉ A INOVAÇÃO SOCIAL

O que hoje é rotina em nossa vida, foi no passado uma inovação. Na virada do século XIX para o XX, apesar de grande onda de industrialização e urbanização, poucos acreditavam que pessoas comuns dirigiriam carros em alta velocidade, que seria possível ter um serviço público de saúde gratuito e que mulheres votariam (MULGAN, 2006).

A inovação tecnológica estava vinculada somente ao ganho econômico e à geração de lucro, partindo-se de concepções schumpeterianas de que novas combinações geram lucros extraordinários (BIGNETTI, 2011). Porém, essas inovações podem apresentar também efeitos sociais, como por exemplo, a internet nos dias de hoje (POL; VILLE, 2009).

As transformações e excessos do capitalismo deram origem a questionamentos éticos na medida em que as empresas privadas se transformaram em gigantes grupos econômicos e transnacionais com grande poder. As questões sociais e ambientais que emergiram nos anos 60 resultaram na revisão do papel das organizações privadas na sociedade mediante a criação do conceito de responsabilidade social empresarial (KREILON, 2004).

Segundo Dees (2007) houve evolução social e econômica desde o século XIX. Foram observados avanços na qualidade de vida da humanidade, porém muitos problemas persistiram e novos surgiram, o que levou ao crescente interesse pela inovação social, surgindo uma nova economia que combina elementos da antiga economia e outros inéditos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009), “portanto, a inovação social surge como uma das formas de se buscar alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana” (BIGNETTI, 2011, p.4), de forma a reduzir os problemas oriundos das desigualdades sociais, as questões de sustentabilidade, as mudanças climáticas e a epidemia mundial de doenças crônicas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

A inovação tecnológica voltada para o lucro obteve considerável desenvolvimento acadêmico, porém pouca atenção tem sido dada à inovação social, “embora o conceito de inovação social seja tão antigo quanto à humanidade, apenas recentemente ingressou para as ciências sociais” (CAJAIBA-SANTANA, 2014, p.42).

A inovação social visa atender as necessidades sociais, através do conhecimento aplicado de todos os atores envolvidos de forma cooperada e que resultam em soluções novas e duradouras para grupos, comunidades e sociedades (BIGNETTI, 2011). São agentes da inovação social os movimentos sociais, as organizações e os empreendedores sociais (BIGNETTI, 2011).

2.1.1. Inovação Tecnológica

Ao abordarmos o conceito de inovação tecnológica é necessário evocar Joseph A. Schumpeter, nascido em 1883 na Áustria. As concepções schumpeterianas, sobre inovação tecnológica, afirmam que novas combinações de meios produtivos vão definir uma situação ou um processo de desenvolvimento que maximizará os lucros.

Schumpeter (1985) cita cinco situações para a ocorrência da inovação tecnológica nas organizações privadas: (1) introdução de um novo bem, (2) introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação, (3) abertura de um novo mercado em que a empresa ainda não tenha entrado, (4) conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de um bem semimanufaturado, (5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer setor industrial, como a criação de um monopólio.

Há um consenso de que esse tipo de inovação, com foco na maximização do lucro, ocorre por ações tecnológicas (produtos novos ou aprimorados, novos processos produtivos) e também por ações organizacionais relacionados à estratégia, à estrutura organizacional e às rotinas, aumentando o desempenho da empresa, amparado pela proteção legal, mediante o direito de propriedade (POL; VILLE, 2009).

O sucesso do capitalismo está relacionado às inovações tecnológicas e ao lucro, permitindo as empresas ter grande poder econômico e político. Os exageros provocados por esse poder geraram desequilíbrios sociais, econômicos e ecológicos, provocaram pressões na

sociedade para a mudança de atitude das organizações privadas, nascendo o conceito de responsabilidade social empresarial (KREITLON, 2004).

2.1.2. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

No século XIX, na Europa e EUA, a responsabilidade social era uma questão de Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado (HOOD, 1998), pois apenas o Estado tinha de forma clara essa missão. Após a independência dos EUA, os Estados americanos passaram a aprovar legislação para o surgimento de empresas que atendessem interesses públicos, tais como a construção de canais. Posteriormente, foram criadas as condições para condução de negócios privados, ou seja, empresas independentes do Estado e cujo foco social era a realização de lucros para seus acionistas, surgindo a organização privada (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Um longo debate sobre responsabilidade social empresarial (RSE) vem ocorrendo desde a metade do século XX com o desenvolvimento de correntes teóricas e suas respectivas terminologias (GARRIGA; MELÉ, 2004). Na primeira metade do século XX, ocorreram debates jurídicos sobre o tema da responsabilidade social, entre eles, em 1916, a disputa entre Henry Ford, presidente e os irmãos Dodge que eram acionistas majoritários. Ford tomou decisões que contrariavam interesses dos acionistas majoritários, como a não distribuição de parte dos dividendos esperados, que foram revertidos para aumentos de salários e outras ações, classificadas por Ford como a realização de objetivos sociais. A Suprema Corte deu ganho de causa aos acionistas majoritários justificando que a empresa existe para seu benefício, ou seja, enfatizando que a responsabilidade social das empresas era gerar lucro para seus acionistas (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Quase quarenta anos depois, foi possível perceber mudança de posicionamento sobre o tema da responsabilidade social empresarial. Em 1953, a justiça americana julgou litígio entre *A.P. Smith Manufacturing Company* e *Barlow*, posicionando-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, reconhecendo o direito da *A.P. Smith Manufacturing Company* de realizar ações de responsabilidade social (CAMPBELL; GULAS; GRUCA, 1999).

A partir dos anos 1960, quando o sistema capitalista sofria sérios questionamentos da sociedade, a questão da responsabilidade social empresarial ganhou força nos EUA e

consolidou-se nos anos 1980 em três escolas acadêmicas de pensamento: (1) a *Business Ethics*, (2) *Business & Society* e a (3) *Social Issues Management*. Dessa forma, esse tema tornou-se onipresente na sociedade civil, na academia e nas corporações, com o entendimento de que as corporações devem também trabalhar pelo bem estar da sociedade (KREITLON, 2004).

A escola de responsabilidade social empresarial, denominada *Business Ethics*, entende que a empresa e suas atividades estão sujeitas ao julgamento ético (KREITLON, 2004), portanto a relação entre a empresa e a sociedade tem valores éticos incorporados, logo as organizações devem aceitar suas responsabilidades como obrigação ética e como meta prioritária para condução de suas práticas e ações (GARRIGA; MELÉ, 2004). Essa escola teve período marcante entre os anos de 1970 e 1980, utilizando o vocabulário da filosofia (bem, mal, dever, justiça) e gradualmente passou a ser substituída por uma terminologia mais sociológica (poder, legitimidade, racionalidade), abrindo espaço para outra escola de pensamento de responsabilidade social empresarial (KREITLON, 2004).

Denominada como *Business & Society*, essa segunda escola consolidou-se no início dos anos 1980, concebendo empresa e sociedade como uma rede de interesses e relações, permeada por disputas de poder, por acordos contratuais explícitos e implícitos e busca de legitimidade. Essa escola apoia-se sobre três pressupostos: (1) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema e estão em constante interação; (2) estão ligadas por um contrato social, ou seja, pessoas racionais estabelecem acordos para além de seus interesses próprios e imediatos; (3) a empresa está sujeita ao controle da sociedade (KREITLON, 2004). Portanto, nessa escola a visão é de que os negócios dependem da sociedade para continuidade, crescimento e existência (GARRIGA; MELÉ, 2004).

A terceira escola de responsabilidade social empresarial denominada *Social Issues Management*, surgiu nesse mesmo período, resultado da preocupação, nos círculos gerenciais, com a intensificação dos conflitos inerentes às interações entre empresas e sociedade (KREITLON, 2004). Essa escola entende a responsabilidade social empresarial como um meio para se atingir os lucros, ou seja, a corporação é um instrumento para a criação de riqueza (GARRIGA; MELÉ, 2004). Essa linha também pode ser chamada de instrumental ou utilitária, pois cria instrumentos para o planejamento e gestão dos problemas éticos e sociais enfrentados pelas empresas, transformando-os em vantagem competitiva. Apesar de

reconhecer a dimensão social do consumidor e o caráter evolutivo das instituições, a preocupação é mais pragmática do que ética (KREITLON, 2004).

As escolas de responsabilidade social empresarial, portanto, variam de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas, em função dos interesses e da posição social do grupo que as propõem, ressaltando certos aspectos e princípios em detrimento de outros, conforme seus interesses (KREITLON, 2004). No entanto há um consenso mínimo sobre quais são as práticas das corporações que denotam responsabilidade social empresarial (KREITLON, 2004): (1) reconhecer o impacto que suas atividades causam sobre a sociedade na qual estão inseridas, (2) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; (3) realizar os propósitos descritos em (1) e (2) mediante o diálogo permanente com as partes interessadas, às vezes, mediante parcerias com outros grupos e organizações. De qualquer forma, haverá sempre conflito da responsabilidade social empresarial (RSE) com pressupostos da teoria econômica clássica e neoclássica, envolvendo direito de propriedade, limites de atribuição entre o Estado e a iniciativa privada e a dinâmica natural do mercado (KREITLON, 2004).

A responsabilidade social empresarial ocorre em empresas privadas que não têm objetivos sociais declarados, ou seja, estão orientadas para a maximização do lucro, mas devido à pressão social, necessitam ter ações empresariais legitimadas pela sociedade (KREITLON, 2004). Diferentemente, a inovação social ocorre em empresas sociais, ou seja, com prioridade para resolver problemas sociais emergentes, com ou sem fins lucrativos. Suas ações empresariais são legitimadas em seu processo de formação e operação.

2.2. SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL

Segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan, (2009), a inovação social acontece nos setores público, privado e no terceiro setor, em atividades lucrativas e não lucrativas, portanto não apresenta limites fixos. A ação criativa de inovação social ocorre nas fronteiras entre esses setores, tais como o comércio justo, agricultura urbana e redução de resíduos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

Bignetti, (2011) ressalta que os volumes de estudos sobre inovação social não oferecem um corpo consolidado de conhecimentos e teorias de suporte. Cajaiba-Santana (2014) corrobora com a visão de Bignetti (2011), enfatizando que os estudos acadêmicos

sobre inovação tecnológica têm evoluído consideravelmente, mas sobre inovação social há poucos estudiosos desenvolvendo teorias. Segundo a autora, pouca atenção é dada aos antecedentes, processos e consequências das ações sociais que resultam em inovações sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

A pesquisa sobre inovação social ganhou impulso a partir do ano 2000, pelo crescente interesse em questões sociais relacionadas com a gestão, empreendedorismo e gestão pública. No entanto, os limites dos processos de inovação social ainda não foram completamente definidos (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Neste item do referencial teórico, apresentaremos o tema por meio da literatura acadêmica sobre inovação social a partir de 2004, tanto por autores internacionais como nacionais. A seleção dos estudos nos últimos dez anos foi realizada a partir de sua relevância, reconhecidos pelas citações em outros estudos sobre inovação social e estão alinhadas com os objetivos deste trabalho.

Segundo Bignetti (2011), ao estudarmos a literatura sobre inovação social é possível observar ausência de definições de consenso sobre o tema, impossibilitando seguir uma linha clara de estudo, conduzindo o pesquisador por caminhos tortuosos. Porém, é possível identificar a vinculação do conceito de inovação social com a ideia de que esse tipo de inovação procura beneficiar os seres humanos antes de tudo, sem a ênfase do ganho financeiro (BIGNETTI, 2011).

São apresentados no Quadro 1, os conceitos de diferentes autores, abordando o conceito de inovação social. Na sequência, será apresentada análise desses conceitos sob os aspectos de antecedentes, resultados e consequências da inovação social.

Quadro 1: Definições de inovação social de acordo com vários autores

Autor	Conceito	(continua)
Cloutier (2003, p.41)	“Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades”.	
Novy e Leubolt (2005, p. 2023)	“A inovação social deriva principalmente de: satisfação das necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação”.	

Autor	Conceito	(continuação)
Mulgan, Tucker e Sanders (2007, p.8)	“Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos através de organizações cujo principal objetivo é social”.	
Phills et al. (2008, p.11)	“O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular”.	
Pol e Ville (2009, p.4)	“Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida”.	
Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010, p.3)	“Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade agir”.	
Bignetti (2011, p.4)	“Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.	
Cajaiba-Santana (2014, p.44)	“São novas práticas sociais criadas a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para os objetivos que visam levar a mudança social através da reconfiguração de como os objetivos sociais são realizados”.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como antecedentes da inovação social são citadas necessidades sociais, tais como o envelhecimento da população, a diversidade social, doenças crônicas, falta de inclusão social, questões ambientais, entre outras. São problemas sociais que não são resolvidos pelas ações de mercado e que são negligenciados ou atendidos de forma insuficiente pelos governos (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007). São também citados como antecedentes uma situação social considerada insatisfatória (CLOUTIER, 2003), necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos (NOVY; LEUBOLT, 2005).

A inovação social pode ser iniciada por uma nova ideia (POL; VILLE, 2009), como resultado do conhecimento aplicado, (BIGNETTI, 2011). A inovação social é também definida como atividades e serviços inovadores (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007), produtos, serviços e modelos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009), ou novas práticas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014). É definida também como uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro (CLOUTIER, 2003) ou uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes (PHILLS et al., 2008).

As consequências da inovação social, citadas pelos autores são: melhorar a qualidade ou a quantidade de vida (POL; VILLE, 2009), satisfazer as necessidades sociais e aumentar a capacidade de ação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009), benefícios para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral, gerando soluções novas e duradouras (BIGNETTI, 2011). Como solução duradoura deve-se entender por soluções que resolvam o problema social de forma definitiva (DEES, 2012). Ainda como consequências são citadas, novo padrão social em termos comportamentais em função da inovação social (CAJAIBA-SANTANA, 2014), a busca do bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades (CLOUTIER, 2003), a satisfação das necessidades humanas (NOVY; LEUBOLT, 2005) e criação de valor que atinge principalmente a sociedade como um todo e não indivíduos em particular (PHILLS et al., 2008).

2.2.1 Diferenças entre inovação tecnológica e inovação social

Inovações tecnológicas e inovações sociais podem disseminar benefícios para a sociedade, no entanto, prioritariamente a inovação tecnológica objetiva resultados financeiros, enquanto a inovação social objetiva resolver problemas sociais. Portanto, reconhecer as diferentes características de cada tipo de inovação é útil para compreendermos melhor o que vem a ser a inovação social (BIGNETTI, 2011).

Segundo Bignetti (2011), podemos identificar cinco aspectos capazes de diferenciar inovação social e tecnológica. São eles: (1) valor de apropriação, (2) estratégia organizacional, (3) lócus, (4) processo e (5) difusão das inovações.

Quadro 2: Aspectos que diferenciam inovação tecnológica da social

Aspectos	Inovação tecnológica	Inovação social
Valor	Apropriação de valor	Criação de valor
Estratégia	Obter vantagens competitivas	Cooperar para resolver problemas sociais
Lócus	Centrada na empresa	Voltada para ações comunitárias
Processo	De dentro para fora	De fora para dentro
Difusão	Protegido por direito de propriedade	Orientado para transposição de experiências

Fonte: Elaborada pelo autor baseado em Bignetti (2011)

A primeira diferença está relacionada ao valor: a inovação tecnológica trata da apropriação de valor, enquanto a social gera criação de valor (MILZIK; JACOBSON, 2003; SANTOS, 2009). A inovação tecnológica cria valor para os *stakeholders*, portanto tem foco

no lucro e no auto interesse e a inovação social tem interesse na sociedade e na geração de bem estar (BIGNETTI, 2011) ou na qualidade e quantidade de vida (POL; VILLE, 2009).

Young (2006) cita cinco características relacionadas ao valor social: (1) são subjetivos, é uma questão de experiências da vida real; (2) são negociados pelos *stakeholders*, ou seja, seu valor e como medi-lo deverão ser legitimados pelas partes envolvidas; (3) são temporários e abertos à reavaliação, ou seja, estarão sempre em negociação pelos *stakeholders*, que decidirão seu nível de oferta, forma e aceitação; (4) não são facilmente mensuráveis, logo não é possível associa-los a métricas simples; (5) estão necessariamente atrelados ao impacto social, portanto o valor social só existirá se houver um processo ou prática efetiva que afete pessoas ou beneficiários.

A outra diferença entre inovação social e inovação tecnológica está relacionada à estratégia. A inovação tecnológica busca obter ou manter vantagens competitivas, já a inovação social busca a cooperação para resolver questões sociais mediante envolvimento intenso dos atores envolvidos e da obtenção de mudanças sociais (SANTOS, 2009; BIGNETTI, 2011).

A terceira diferença está relacionada aos lócus, ou local de ocorrência da inovação tecnológica ou social. A inovação tecnológica é centrada na empresa (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2006), enquanto a inovação social na sociedade tendo início em comunidades ou grupos sociais específicos e que contam com recursos escassos (GOLDSMITH; GEORGES; BURKE, 2010).

A quarta diferença está relacionada ao processo. A inovação tecnológica é tratada como um processo predefinido e aplicável a todas as organizações privadas, com gerenciamento de dentro da empresa para fora (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002). A inovação social tem processo permanente envolvendo participação dos beneficiários e da comunidade na busca de soluções para os problemas, portanto é um processo gerido de fora para dentro da empresa (BIGNETTI, 2011).

A quinta e última diferença está relacionada à difusão. A inovação tecnológica é protegida por mecanismos de proteção intelectual, visando assegurar sua exploração econômica. Já a inovação social é aberta, têm mecanismos que favorecem a replicação e a multiplicação de resultados em outras comunidades (BIGNETTI, 2011).

Outra forma de entender a inovação social é pelos seus atores. Cada ator apresenta formas distintas de atuar para a inovação social.

2.2.2. Atores da inovação social

A inovação social ocorre mediante seus atores, responsáveis pelas ações sociais (BIGNETTI, 2011), a saber: (1) os movimentos sociais, (2) as organizações (3) os empreendedores sociais (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007) Os empreendedores sociais serão tratados no item 2.3.

2.2.2.1 Os movimentos sociais

Os movimentos, sob o prisma histórico, têm expressiva influência na inovação e nas mudanças sociais. São empreendimentos coletivos que emergem nos espaços deixados pela inação do Estado (BIGNETTI, 2011), caracterizados pelas ações de contestação, denúncia e conflito empregadas pelos seus atores (BELLEMARE; BRIAND, 2004). A raiz motivacional para as mudanças sociais, mediante os movimentos sociais, são as ideias dos insatisfeitos (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007).

O ambientalismo é um exemplo de movimento social que surgiu no século XIX, com ações para proteger florestas e paisagens, inspirando posteriormente, movimentos de proteção à biodiversidade, luta contra a poluição ou visando obter reparações para suas vítimas. São exemplos: o *Greenpeace* e a fundação de partidos verdes no mundo, que resultaram em inovações sociais como reciclagem urbana e parques eólicos (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007).

Portanto, os movimentos sociais realizam inovações sociais radicais que são soluções para necessidades e aspirações que levam a mudanças culturais e estruturais profundas com amplo reflexo na sociedade e na geração de bem estar (BIGNETTI, 2011).

2.2.2.2 As organizações

As organizações privadas, podem também gerar inovações sociais mediante suporte financeiro e/ou humano para instituições existentes ou criadas para atender especificamente esse fim. Essas inovações sociais ocorrem mediante mudanças organizacionais que podem ser internas, visando à valorização de seus colaboradores; ou externas, para atendimento às necessidades de grupos e comunidades, realizando ações sociais para preservar o ambiente, criando projetos sociais junto a comunidades; ou outros projetos institucionais, visando obter legitimação de suas operações junto à sociedade (BIGNETTI, 2011). São exemplos no Brasil, a Fundação Bradesco que desenvolve há 56 anos amplo programa sócio educacional, mantendo 40 escolas e a Alcoa: preocupada em conciliar desenvolvimento econômico e preservação do meio ambiente. A Fundação Bradesco criou, em uma mina na floresta Amazônica, um conselho especial para discutir com as comunidades locais e o poder público, o desenvolvimento do município envolvido, além de manter um fundo de financiamento de ações sociais na região (KREITLON, 2004).

2.3. EMPREENDEDORES SOCIAIS E SEUS NEGÓCIOS

Para falar dos empreendedores como um dos atores da inovação social, entendemos ser importante tratar de alguns conceitos que se interpenetram ou se confundem: negócio social, empresa social e organização de inovação social.

2.3.1. Negócio Social

O termo negócio social emergiu em função de Muhammed Yunus, empreendedor social criador do *Grameen Bank*, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 e autor de artigos acadêmicos na área. Foi utilizado não somente um novo termo, mas surgiu também uma nova visão a respeito dos negócios sociais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

O negócio social visa melhorar as condições de vida da população carente mediante acesso ao mercado para adquirir bens e serviços tais como educação, saúde, moradia ou crédito entre outros benefícios, gerando inclusão social (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). Há prioritariamente ações realizadas pelo terceiro setor e por organizações privadas com objetivos econômicos e sociais que são denominadas como negócios inclusivos, quando geram renda ou acessos a serviços básicos, ou como geradores do desenvolvimento econômico e social mediante o fomento do microempreendedorismo, transformando o beneficiário em produtor em vez de consumidor (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Negócio social ocorre nas organizações da sociedade civil, no governo e nas organizações do terceiro setor, nestes casos sem finalidade lucrativa. Nas organizações privadas temos duas situações distintas, a saber:

1. Nas organizações que têm foco no atendimento ao *stakeholders*, mediante ações de responsabilidade social empresarial (RSE), como o exemplo já citado da Fundação Bradesco;
2. Em organizações privadas com objetivos híbridos, ou seja, aquelas que desejam atender a objetivos econômicos e sociais simultaneamente (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). O presente estudo tem foco nas organizações híbridas, ou seja, aquelas que desenvolvem um negócio social mediante o atendimento de objetivos econômicos e sociais.

Portanto, os negócios sociais podem variar em formato. Em um extremo são iniciativas de organizações sem fins lucrativos e no outro extremo, iniciativas de empresas até multinacionais quando visam principalmente o segmento de baixa renda. Os limites são turvos entre os setores sem fins lucrativos e com fins lucrativos na criação de impacto social, por diferentes tipos de organizações empresariais. A iniciativa pode ser parte do *core business* da organização ou pode ser parte de um objetivo secundário ou uma atividade periférica da mesma (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

Para identificar se a iniciativa é um negócio social, (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015) propuseram um *continuum* para análise dos negócios sociais com os extremos na lógica de mercado e na lógica social.

Quadro 3: *Continuum* na tipologia de negócios sociais

Dimensão	Ênfase no mercado	Ênfase no social
Formato legal	Organizações lucrativas	Organizações da sociedade civil, cooperativas, outras formas não tradicionais de organizações de negócios.
Intenção	Gerar valor social é secundário	Gerar valor social é o <i>core</i> do negócio
Impacto	Contribuição indireta para resolver o problema social	Contribuição direta para resolver o problema social
Oferta	Qualquer bem ou serviço para baixa renda	Bens e serviços para necessidades básicas
Clientes	Consumidor de baixa renda não é exclusividade	Consumidor de baixa renda é alvo exclusivo
Trabalhadores	Não são prioritariamente de segmentos marginalizados	Proveniente de Segmentos marginalizados
Tomada de decisão – envolvimento da comunidade	Não há participação	Mecanismos institucionais para participação coletiva
Papel do consumidor (baixa renda)	Consumidor	Produtor ou fornecedor
Escalabilidade	Fator relevante	Não é tão relevante

Fonte: Baseado em (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015)

A tipologia proposta por Moura, Comini e Teodósio (2015) permite estabelecer diferença conceitual entre empresa privada com finalidades lucrativas (ênfase no mercado) do negócio social sem finalidades lucrativas (ênfase no social). Nesse *continuum* entre esses extremos está a empresa social com finalidade lucrativa e social. As empresas sociais, podem apresentar diferenças em relação aos itens: clientes, papel do consumidor, escalabilidade, trabalhadores, formato legal e tomada de decisão quanto à tipologia definida para a lógica social, mas não podem ser enquadradas na lógica de mercado, diferenciando-se nas dimensões de oferta, intenção, impacto e tomada de decisão. Portanto as empresas sociais estão no meio do *continuum* como ficará mais claro na sequência.

2.3.2. Os empreendedores sociais e a empresa social

Santos (2009) defende que o empreendedor social atua onde há problemas negligenciados, por inação do governo ou por falhas de mercado. Sua atuação trará externalidades positivas¹ para a sociedade e ambiente. Segundo o autor, o empreendedor social tem foco na criação de valor (eficácia) em detrimento da captura de valor (eficiência).

¹ Externalidades são os efeitos laterais de uma decisão sobre aqueles que não participaram dela. Externalidade positiva é a criação de valor para a sociedade, muito além do valor criado para o beneficiário direto de determinada ação (SANTOS, 2009).

Segundo Dees (2001), os empreendedores sociais desempenham papéis de agentes de mudança social por: (1) adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado); (2) reconhecer e buscar novas oportunidades para servir essa missão; (3) envolver-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem; (4) agir sem se limitar aos recursos disponíveis, ou seja, não deixará seus próprios recursos limitados a mantê-los de perseguir seu objetivo social; (5) ter responsabilidade diante das necessidades das comunidades que pretende servir.

As empresas sociais devem ser vistas como uma nova forma de empreendedorismo que pode ser caracterizado por alguns dos seguintes pontos:

1. Novos produtos e serviços: são empresas que criam e disseminam inovações;
2. Novos métodos de organização e de produção: tem foco na relação com os *stakeholders* e organizam-se para atendê-los com envolvimento de diversos parceiros, tais como os trabalhadores assalariados, voluntários, usuários, organizações de apoio e autoridades locais;
3. Novos fatores de produção: usam recursos monetários e não monetários, mobilizam trabalho voluntário, tornando possível a produção de bens ou serviços que não estavam disponíveis anteriormente ou que estavam disponíveis somente com a ajuda de trabalhadores pagos;
4. Novas relações com o mercado: as empresas sociais podem se tornar tão competitivas a ponto de ter interferência no mercado, tornando-se significativas e influentes;
5. Na Europa e EUA, as empresas sociais têm acesso a novas formas legais para incentiva-las (DEFOURNY; BORZAGA, 2001).

Defourny (2001) enfatiza que o primeiro conceito de empresa social foi apresentado pela European Network on Social Enterprise (EMES) fundada em 1996. A EMES definiu empresa social como “organizações privadas, autônomas e empreendedoras que providenciam produtos ou serviços com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade. São de propriedade e geridas por um grupo de cidadãos e o interesse material dos investidores é sujeito a limites, sendo proibida legalmente a distribuição de lucros visando excluí-lo como objetivo principal” (BORZAGA; GALERA; NOGALES, 2008, p.5). A distribuição limitada do lucro visa à

priorização dos objetivos sociais evidenciando-os como finalidade principal da empresa social.

Segundo Defourny e Borzaga (2001), em termos de definição legal, na Europa, a empresa social tem objetivos orientados pelos princípios de servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital. Adicionalmente apresenta gestão independente, orientada por princípios democráticos na tomada de decisão e a priorização das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos lucros.

Já Dees e Anderson (2003), autores norte-americanos, descrevem a empresa social legalmente constituída como entidades com fins lucrativos, com um ou mais proprietários que têm o direito formal de controlar a empresa e seus ganhos. São organizações explicitamente concebidas para servir a um propósito social e ter lucro. Ter um propósito social envolve um compromisso de criação de valor para uma comunidade ou sociedade, e não apenas a riqueza para os proprietários ou satisfação pessoal para os clientes. Essas empresas mensuram seu desempenho em termos do impacto social gerado na comunidade.

Então o que distingue os empreendedores sociais e suas empresas? A principal diferença está centrada na distribuição do lucro. Para entender como o lucro é tratado deve-se compreender as motivações de três escolas distintas de empreendedorismo que orientam o conceito de empresa social: a escola empresarial americana, com foco na não apropriação do lucro; a europeia, através da *European Network on Social Enterprise* (EMES) que aceita apropriação parcial do lucro e a escola de inovação social que propõe total liberdade para apropriação do valor econômico (PARENTE, 2011).

A corrente influenciada pela escola empresarial americana, denominada de inovação social, defende que a empresa social deve estar exclusivamente orientada para fins sociais. O lucro deve ser integralmente reaplicado na empresa social (BOSCHEE; MCCLURG, 2003). Nessa escola ou corrente de pensamento, os objetivos da empresa são exclusivamente sociais e o lucro não será apropriado pelo empreendedor e os investidores, devendo ser aplicado no aprimoramento da qualidade ou do alcance do impacto e valores sociais gerados, assegurando o alinhamento junto à missão social (PEREDO; MCLEAN, 2006).

Uma segunda corrente ou escola de pensamento é influenciada pela *European Network on Social Enterprise* (EMES) que defende parcial apropriação do lucro. Na Europa, a prioridade é a manutenção dos objetivos sociais da empresa, portanto há leis que regulamentam a distribuição do lucro de forma a assegurar o objetivo social como prioridade da empresa social (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

A terceira corrente é influenciada pela escola de inovação social que defende a total liberdade de distribuição de lucros (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). A motivação para adoção dessa linha é dar acesso aos empreendedores sociais ao mercado de capitais de empresas privadas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006) e acelerar o impacto social da empresa (DEES; ANDERSON, 2003). O presente estudo focará empresas de inovação social que pertencem a essa corrente, por entendermos que o desafio de não perder o foco social torna-se maior.

No Brasil, não há estrutura jurídica que defina empresa social. Recentemente constituiu-se um grupo para liderar o movimento em prol das finanças sociais no Brasil, que é embrionário e descentralizado, denominada de Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais (FTFS, 2015) que atua para ampliar o capital privado e público para financiar inovações sociais que contribuam na resolução dos problemas sociais brasileiros.

A Força Tarefa publicou, em abril de 2015, a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. Organizações com ou sem fins lucrativos podem assumir atividade de negócios de impacto seguindo os preceitos da carta de princípios, são eles: (1) Compromisso com a Missão Social e Ambiental; (2) Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado; (3) Compromisso com a Lógica Econômica e (4) Compromisso com a Governança Efetiva. Quem adotá-la terá a liberdade de definir qual formato legal para a organização, impactando nos limites e na forma de atuação da respectiva entidade, ou seja, com reflexos quanto à remuneração de dirigentes, à distribuição de lucros e à destinação dos ativos (FTFS, 2015).

Figura 1- Possíveis enquadramentos jurídicos para a empresa social no Brasil



Fonte: Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil

As Organizações da Sociedade Civil (OSC), criadas pela Lei nº 9.790-99 trata sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem a finalidade de lucro. As Cooperativas, reguladas pela Lei 5.764, são associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, aos quais presta serviços sem fins lucrativos. As empresas denominadas “puramente comerciais” são qualificadas como pessoas jurídicas de direito privado, com a finalidade de lucro. Os negócios sociais no Brasil devem ser enquadrados como Organizações da Sociedade Civil (OSC), conhecidas como ONG’s e que não tem finalidades lucrativas ou como empresas comerciais com finalidades lucrativas e sociais (híbridas) (FTFS, 2015), que são o foco do presente estudo.

2.3.3. Posicionando os conceitos de negócio social, empreendedorismo, empresa social/de inovação social

O conceito de negócio social quanto ao seu objetivo é melhorar as condições de vida da população carente gerando inclusão. Pode estar presente em todos os setores da economia, ou seja, no governo, no terceiro setor, nas organizações privadas com fins lucrativos, tanto nas que priorizam a geração de riquezas para o *stakeholder*, através de ações de responsabilidade social empresarial, quanto nas empresas que tem objetivos híbridos, ou seja, econômicos e sociais (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015).

No caso da empresa social, já nasce com um objetivo social de beneficiar a comunidade (EMES), ou um compromisso de criação de valor para uma comunidade ou sociedade (DEES; ANDERSON, 2003). Portanto, de maneira ampla, podemos afirmar que empresas sociais são negócios sociais, mas não vice-versa, e podem ser tanto com ou sem fins lucrativos. Aquelas com fins lucrativos, porém, diferenciam-se, como vimos, quanto à questão

da distribuição do lucro (PARENTE, 2011): (1) não distribuição, (2) distribuição parcial e (3) distribuição livre de lucros.

De fato, Alvord, Brow e Letts (2004) identificaram na literatura duas abordagens distintas para o empreendedorismo social. A primeira abordagem contempla a criação e operação de empresas privadas que geram impactos sociais. Os empresários usam as habilidades de negócios e conhecimento para criar empresas que realizam fins sociais e que são também lucrativas (híbridas), sendo essa abordagem o foco do presente estudo. A segunda abordagem para o empreendedorismo social ocorre com a criação e operação de empresas do terceiro setor, portanto, não lucrativas. Nessa última abordagem, há organizações que vem desenvolvendo modelo alternativo de negócios, criando unidades privadas paralelas e usando-as para gerar receita ou apropriando os lucros para seus fins sociais.

Alvord, Brow e Letts (2004) consideram as duas abordagens úteis quanto à capacidade de promover a inovação social, apontando o papel do empreendedor social como aspecto comum a todas. O empreendedor social deve identificar os *stakeholders* que podem ajudá-lo e desafiar-los a criar, em conjunto, o tipo de mudança transformacional proposto para gerar a inovação e o impacto social (ALVORD; BROW; LETTS, 2004). Portanto, para esses autores, as empresas sociais devem ser organizações de inovação social (com ou sem fins lucrativos). O que parece estranho na literatura de empresas sociais é o emprego do termo “empresa”, tanto para organização com fins lucrativos como sem fins lucrativos. Domenico (2015), no entanto, chama de “empresa de inovação social” as organizações com fins lucrativos e que visam a inovação social, o que será adotado neste estudo.

Em suma, os empreendedores de inovação social focalizados neste estudo, fundam negócios sociais privados com objetivos econômicos e sociais, também classificados como organizações híbridas ou empresas sociais que, necessariamente, se propõe a gerar valor social e econômico para a sociedade a partir da inovação social.

2.4. O PROCESSO DA INOVAÇÃO SOCIAL E SUA AVALIAÇÃO

A inovação social é construída por processo complexo e interativo e é um dos aspectos teóricos menos estudados na literatura do campo (BRACKERTZ, 2011). Mulgan (2006) e

Murray et al. (2010), partindo de estudos empíricos sobre práticas bem sucedidas de processos de inovação social, na Europa e especificamente no Reino Unido, descreveram como fazer inovação social (MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

O processo de inovação social envolve as seguintes etapas: (1) geração de ideias mediante o entendimento de necessidades e identificação do potencial de solução, (2) desenvolvimento e criação de protótipos e ideias piloto, (3) avaliação, dimensionamento e difusão de boas ideias, (4) aprendizagem e envolvimento (5) criação da mudança sistemática, ou seja, aquela que mudará a atitude de grupos sociais ou da sociedade consolidando uma mudança social (MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

O ponto de partida para a primeira fase, “de geração de ideias”, é uma necessidade que não está atendida, conjuntamente com uma ideia de como poderia ser atingida. As necessidades são originadas de muitas formas, mediante grupos ou pessoas insatisfeitas, campanhas e movimentos sociais, políticos ou religiosos. Um aspecto importante a considerar é que alguns dos métodos eficientes para gerar inovações sociais partem da premissa que as pessoas são competentes intérpretes de suas vidas e também têm competência para resolver seus problemas. Portanto, a solução ou inovação social tem grande probabilidade de ser encontrada na própria comunidade envolvida com o problema (MULGAN, 2006; MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

A segunda fase relativa ao “desenvolvimento e criação de protótipos e ideias piloto”, envolve uma ideia promissora e um teste prático, sendo que poucos projetos de inovação social sobrevivem nessa fase. Uma característica das inovações sociais nessa fase é que os testes são realizados no início, sem planejamento profundo, devido à alta motivação e impaciência dos envolvidos em esperar suporte do governo ou de fundações. Adicionalmente, a atuação prática acaba por apontar importantes ajustes de rota (MULGAN, 2006; MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

A terceira fase ocorre quando a ideia provou ser boa na prática e pode ser então replicada. Trata-se de etapa delicada, pois a partir desse ponto o empreendedor social deve perceber que a replicação exigirá visão estratégica, pois deverá avaliar oportunidade e obstáculos, atraindo investidores e parceiros que permitam a difusão da ideia (MULGAN,

2006; MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

A quarta etapa de “aprendizagem e envolvimento” tem relação com a continuidade do processo de mudança social implantada pelo negócio. Na prática, o processo de aplicação da nova ideia poderá ter consequências inesperadas. Deve-se consolidar o negócio em torno de poucos princípios centrais que possam ser facilmente comunicados e desenvolver capacidade de aprendizagem e envolvimento dos colaboradores na percepção e solução desses problemas (MULGAN, 2006; MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

A última etapa é a “criação da mudança sistemática”, que pode não acontecer em todos os processos de inovação social. A inovação social é abrangente, pois tem como alvo atingir, em última instância, conceitos e a mentalidade da sociedade, visando a uma mudança comportamental efetiva. Como exemplo de mudança sistemática existe a transformação do tratamento do lixo doméstico envolvendo aterro e incineração para uma abordagem de reciclagem. Isso tem exigido mudanças sistemáticas ou efetivas na sociedade, ou seja, novas leis, regulamentos, modelos de negócios, hábitos em casa na separação e coleta de resíduos, criando sistemas de coleta ajustados ao processo e novas formas de reutilização e reciclagem de materiais com impactos sociais e ambientais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

Dees e Anderson (2003) descrevem a empresa de inovação social com um propósito que envolve um compromisso de criação de valor para uma comunidade ou sociedade, e não apenas gerar riqueza para os proprietários. A empresa de inovação social mensura seu desempenho em termos do impacto social gerado na comunidade. Para mensurar o impacto social resultante do processo de inovação social é necessário estar suportado por sistema de mensuração bem definido, que será abordado no próximo tópico.

2.5. IMPACTO SOCIAL

Santos (2012) enfatiza a dificuldade de avaliar o valor e o impacto social gerado por determinada ação, devido aos seus benefícios serem intangíveis. Dees e Anderson (2003) corroboram essa visão, pois é difícil aferir quanto de impacto social pode ser atribuída à ação

de uma determinada empresa. Certo e Miller (2008) complementam afirmando que é um desafio a quantificação de mudanças sociais devido a sua multicausalidade, às dimensões temporais e outras subjetividades típicas desse fenômeno.

Vanclay (2003, p.6) define avaliação de impacto social da seguinte forma: “inclui os processos de analisar, monitorar e gerir as consequências sociais intencionais e não intencionais, tanto positivas como negativas, das intervenções planejadas e de quaisquer processos de mudanças sociais provocadas pelas intervenções”. Entendemos que Vanclay (2003) definiu, por consequência, o conceito de impacto social, como sendo os resultados, tanto positivo quanto negativos das inovações sociais das empresas sociais.

Vanclay (2003) considera que todas as questões que afetam as pessoas, direta ou indiretamente, são pertinentes para uma avaliação de impacto social. Uma forma adequada de identificar impacto social é avaliar se ocorrem alterações em um ou mais dos seguintes fenômenos: (1) no modo de vida das pessoas, ou seja, como vivem, trabalham, brincam e interagem uns com os outros diariamente; (2) na cultura, com impacto em suas crenças, costumes, valores e linguagem ou dialeto; (3) na comunidade, ou seja, na sua coesão, estabilidade, caráter, serviços e instalações; (4) nos sistemas políticos, na medida em que as pessoas são capazes de participar das decisões que afetam suas vidas, o nível de democratização que está ocorrendo e os recursos previstos para esse propósito; (5) no ambiente, a qualidade do ar e da água que as pessoas usam; (6) a disponibilidade e qualidade dos alimentos que comem; (7) o nível de perigo ou risco, poeira e ruído a que estão expostos; (8) a adequação do saneamento, sua segurança física e o acesso e controle sobre esses recursos; (9) a saúde e bem-estar, como um estado de bem-estar físico, mental, social e espiritual completo e não meramente a ausência de doenças ou enfermidades; (10) os direitos pessoais e de propriedade, especialmente se as pessoas são economicamente afetadas, ou experimentam desvantagem pessoal, que pode incluir uma violação dos seus direitos civis; (11) medos e aspirações, ou seja, percepções sobre segurança, medos sobre o futuro da comunidade e aspirações para o futuro e o futuro dos filhos (VANCLAY, 2003).

A discussão do impacto social por Vanclay (2003) faz parte do Guia para avaliação e gerenciamento de projetos de impacto social, publicados pela IAIA (*International Association for Impact Assessment*) em abril de 2015, visando disseminar princípios para a adoção de

boas práticas de avaliação do impacto social e de gestão de projetos sociais para qualquer instituição que adote projeto social.

No Brasil, foi criado o Grupo de Estudos em Métricas de Negócios Sociais (GEMNS) que, a partir do debate entre diferentes atores que compõem o emergente ecossistema de finanças sociais e negócios sociais no Brasil, articulados pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), estabeleceram reuniões rotineiras entre 2012 e 2013 para estudar artigos, experiências empíricas e troca de vivências com avaliadores internacionais de negócios sociais (BRANDÃO; CRUZ; ARILDA, 2013).

Segundo o GEMNS, conhecer a capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto determinante para a constituição de sua identidade. Enquanto tradicionais categorias de análise de fundos privados são o retorno e o risco, para negócios sociais deve-se incorporar uma terceira dimensão que é o impacto social. Portanto avaliar o impacto social do negócio social deixa de ser uma opção para os investidores e empreendedores sociais, impondo-se como imperativo para sustentar investimentos que afirmam ser capazes de gerar lucros e transformação social (BRANDÃO; CRUZ; ARILDA, 2013).

A filantropia de risco ou *Philanthropic venture capital* no Brasil e nos EUA, mede o impacto social das empresas sociais considerando a ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir da aplicação da solução social proposta. Portanto, o impacto social pode ser entendido, corroborando o que foi colocado por (VANCLAY, 2003) como os resultados que ocorrem em determinado tempo depois de concluída a aplicação da solução social (BRANDÃO; CRUZ; ARILDA, 2013).

As avaliações de impacto social cobrem quatro áreas-chave: (1) o uso eficiente do capital; (2) o impacto alcançado; (3) a evolução do impacto ao longo de um determinado período; (4) as perspectivas futuras. Várias metodologias de avaliação de impacto têm surgido, algumas dessas metodologias são livres e estão disponíveis de forma aberta para quem as quiser utilizar, outras exigem um pagamento para serem utilizadas e há, ainda, aquelas que foram desenvolvidas por organismo de investimento (fundos de *philanthropic venture capital*) que são fechadas e de uso exclusivo dessas instituições (BRANDÃO; CRUZ; ARILDA, 2013).

Entre as principais metodologias de avaliação temos: (1) Relatório de Impacto de Padrões de Investimento (IRIS) que é uma metodologia aberta, que fornece definições para o desempenho financeiro, social e ambiental; (2) Global Impact Investing Network (GIIN), apoiado pela Fundação Rockefeller, que gere dados de desempenho de fundos *philanthropic venture capital*; (3) Sistema de Avaliação do Investimento Global de Impacto (GIIRS) que é uma metodologia aberta, usada em conjunto com definições IRIS. Esta é uma das maiores iniciativas globais e atua como um terceiro avaliador independente, que usa os dados sobre impactos sociais que lhe são fornecidos pelas empresas de inovação social e pelos fundos de *philanthropic venture capital* associados. O GIIRS tem como objetivo avaliar 4 áreas distintas: governança, trabalhadores/colaboradores, comunidades e meio ambiente. Grandes números de fundos de investimento e de investidores privados com milhões de dólares investidos em empresas sociais alimentam a base de dados do GIIRS; (4) Retorno Social do Investimento (SROI) é uma metodologia aberta e concentra-se no valor que a ser criado por uma organização (BRANDÃO; CRUZ; ARILDA, 2013).

Essas metodologias de avaliação de impacto social têm de tornar possível a elaboração de um relatório de impacto, documento que abarca informação sobre os vários aspetos do negócio social, tanto os que são desenvolvidos no presente como as perspectivas para o futuro. O relatório de impacto é preparado sob a supervisão de uma organização de peritos, com formação em metodologias de medição e relatório de impacto. Esses peritos trabalharão com a empresa de inovação social para desenvolverem e avaliarem as métricas sociais relevantes para a empresa de inovação social. Ao perito cabe assegurar e desenvolver os requisitos fundamentais de informação, avaliação e verificação. O relatório de impacto deve fornecer ao investidor as evidências de que o impacto social atinge seus beneficiários (BRANDÃO; CRUZ; ARILDA, 2013).

Dees e Anderson (2003) abordam a dificuldade e complexidade da empresa de inovação social ter objetivos híbridos, pois as diferenças nas métricas de metas sociais afetam a tomada de decisão com consequências para a credibilidade externa da empresa social. Como já abordado é difícil mensurar o impacto social, então se torna um desafio para o empreendedor social estar diante de fenômeno quase impossível de medir de forma eficaz, oportuna e confiável. Essa dificuldade pode conduzir o empreendedor social para área de maior conforto e familiaridade na tomada de decisão, ou seja, para o que é tangível e, portanto relacionado

com os objetivos econômicos. Se não houver clareza sobre como mensurar o impacto social, ficará muito difícil estabelecer o quanto é necessário investir para a criação de determinado volume de impacto social e a ausência dessa vinculação afeta a credibilidade da empresa social (DEES; ANDERSON, 2003).

Para gerar impacto social é necessário ter recursos financeiros. Na sequência, serão discutidas as fontes de recursos para a empresa de inovação social.

2.6 FONTES DE RECURSOS PARA FAZER INOVAÇÃO SOCIAL

Dees (2012) sugere a criação de negócios sociais com fins lucrativos e com foco na solução de problemas, são as empresas de inovação social com potencial para gerar mudanças sociais. As empresas de inovação social são um contraponto aos negócios sociais sem fins lucrativos, que sobrevivem de verbas governamentais escassas e de doações espontâneas. Essas organizações são fruto da cultura da caridade, que embora tenha sua contribuição social reconhecida, na prática não resolvem o problema social e apenas amenizam a dor. Essas organizações não têm controle sobre suas ações, não sendo possível avaliar sua eficácia e eficiência (DEES, 2012).

Não ter disponibilidade de suporte financeiro de fundações e agências de fomento é problema frequente para as empresas de inovação social. Dados disponíveis dão conta de que em países desenvolvidos, tais como EUA, França, Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia, a fonte de financiamento por fundações e agências representa de 30% a 40% da necessidade de capital dos negócios sociais em lançamento, com sérios entraves burocráticos para sua liberação (MULGAN, 2006).

As empresas de inovação social vêm recebendo aportes de outras fontes de capital de risco. Nos últimos dez anos, os negócios de inovação social nos EUA e Europa contam com a filantropia de risco ou *Philanthropic venture capital*. É uma resposta à ausência de linhas de financiamento e procura usar muitas das ferramentas do financiamento do capital de risco para promover os vários estágios da empresa social, desde sua criação até sua maturidade (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2009). Segundo (SCARLATA; ALEMANY, 2010), diferentemente dos fundos de risco tradicionais, *Philanthropic venture capital* tem

uma dimensão ética, uma vez que visa maximizar o retorno social do investimento das empresas sociais.

No Brasil², há oito empresas de capital de risco para filantropia gerindo aproximadamente US\$ 177 milhões. Esse capital representa menos de 0,4% dos ativos globais de investimentos em negócios de inovação social, estimados no mundo em US\$ 46 bilhões. No entanto, esse valor precisa ser considerado com cuidado, uma vez que ele não inclui os US\$ 3 bilhões em fundos geridos por outros 11 investidores internacionais ativos no Brasil. Embora não seja possível especificar quanto do capital internacional é alocado especificamente para o Brasil, os investimentos em inovação social desses 11 fundos aumentariam significativamente o valor total dos ativos (ANDE, 2014).

Segundo Limeira (2014), no Brasil foi criada uma estrutura com fundos de *Philanthropic venture capital* para investimentos suportada por pré-aceleradoras e aceleradoras de startup, cujos papéis são identificar empresas de inovação social com elevado potencial e desenvolver o empreendedor e o empreendimento de forma a torna-lo escalável e replicável. Ao atingirem o patamar de condições mínimas e seguras para operação, as empresas tornam-se elegíveis a investimentos dos fundos de *Philanthropic venture capital*. Na prática, os fundos acompanham o processo de identificação e desenvolvimento desses negócios e investem de forma segura na fase final de aceleração. Como exemplo de pré-aceleradoras temos a Worth a Million e entre as aceleradoras, Quintessa, Artemisia, Yunus Negócios Sociais e NESsT, entre outros.

As principais características dos fundos *Philanthropic venture capital* como financiadores das empresas de inovação social é o engajamento na gestão, podendo tomar parte do conselho administrativo para compartilhar decisões. O retorno do capital investido ocorrerá pelos resultados do impacto da inovação social de acordo com a evolução particular de cada negócio, permitindo ajustar o fluxo de capital entre *Philanthropic venture capital* e empresa de inovação social. Adicionalmente, fundos de risco apresentam visão de parceria de longo prazo (cinco anos), ao ofertarem assessoria de gestão para a empresa de inovação social parceira e reforçando a capacidade de gestão e governança (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2009).

² Dados de dezembro de 2013, compostos de seis fundos fechados e dois outros investidores nacionais (ANDE, 2014).

Segundo Scarlata e Alemany (2010), questões econômicas e éticas andam juntas na avaliação da concessão de apoio financeiro pelos fundos de *Philanthropic venture capital* às empresas de inovação social. Os negócios devem apresentar condições para criar impacto social em longo prazo com sustentabilidade econômica. Portanto, a relação entre fundo de *Philanthropic venture capital* e empresa beneficiada é baseada na geração do impacto social em vez de baseada no auto interesse e no lucro, como nos fundos tradicionais (SCARLATA; ALEMANY, 2010).

Segundo Dees e Anderson (2003), a empresa de inovação social tem foco econômico e social, criando tensão permanente para equilibrar objetivos conflitantes. Ao ter a participação de fundo de *Philanthropic venture capital* na empresa de inovação social a tensão será ampliada, aumentando o desafio do empreendedor social. No próximo segmento abordaremos as tensões na empresa de inovação social.

2.7 TENSÕES NA EMPRESA DE INOVAÇÃO SOCIAL

As empresas sociais procuram alcançar missões sociais mediante o estabelecimento de empreendimentos orientados para finalidades lucrativas e sociais. Já quando essas organizações definem suas metas, valores, normas e identidades ficam expostas a divergências em função de objetivos antagônicos. Atingir esses objetivos sociais e econômicos gera tensão permanente, demandas concorrentes e dilemas éticos (IZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

De acordo com Izuka, Varela e Larroudé (2015), há vários tipos de tensão organizacional tais como: (1) tensão de desempenho em função de buscarem metas variadas e conflitantes ou esforçar-se para atender às demandas inconsistentes das várias partes interessadas; (2) tensão organizacional em função de estruturas organizacionais, culturas, práticas e processos contraditórios. Os objetivos sociais e econômicos podem envolver culturas e práticas de recursos humanos diferentes e inconsistentes, impactando na definição de perfis para contratação, definição de incentivos e socialização de funcionários; (3) tensão de pertencimento em função de identidade provocando questionamento permanente dos empregados sobre "quem somos" e "o que fazemos", tanto individual como coletivamente; (4)

tensão de aprendizagem devido à sobreposição de horizontes temporais, que faz com que as organizações se esforcem para o crescimento, obtenção de escala e flexibilidade em longo prazo, ao mesmo tempo em que buscam a estabilidade e a segurança no curto prazo.

Neste estudo procuramos abordar a tensão existente entre objetivos econômicos e sociais em empresas de inovação social, a partir da compreensão da visão de mundo empresarial de seus fundadores e de como as ‘colocam em prática’ em suas empresas.

2.8. VISÕES DE MUNDO EMPRESARIAL E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A presença da tensão é inerente à empresa de inovação social em função de seus objetivos híbridos, portanto, ao buscar recursos financeiros no mercado de capitais, especificamente em fundos *philantropic venture capital*, enfrentam mais dificuldades para manter o foco em prol dos objetivos sociais, uma vez que os fundos podem interferir na gestão da empresa (DOMENICO, 2015).

Domenico (2015) observa que, para estudar como se mantém essa tensão é importante compreender as visões de mundo empresarial dos empreendedores de inovação social. Domenico (2007; DOMENICO; TEIXEIRA, 2014) recorreu a (ROHAN, 2000, p. 270) para a definição de “visão de mundo”, como crenças conscientes das pessoas sobre o mundo ‘como ele é’ e ‘como deveria ser’ relacionada às suas prioridades de valores, às quais as pessoas recorrem para promover ou justificar atitudes e comportamentos em diversos âmbitos da vida.

A partir disso, Leitão e Domenico (2015) entenderam que um dos âmbitos da vida para os empreendedores são as organizações, que tecem crenças sobre como as organizações privadas são e como devem ser, o que foi chamado pelas autoras de ‘visões de mundo empresarial’.

Em estudo de caso sobre as interações entre *stakeholders* e os valores a ela subjacentes em uma empresa pertencente a EdC³, que busca tanto o lucro quanto o desenvolvimento humano e social nas relações, Domenico (2007; DOMENICO; TEIXEIRA, 2014)

³ O projeto da Economia de Comunhão na liberdade (EdC) pertence ao Movimento dos Focolares da igreja católica. As empresas pertencentes a esse movimento colocam parte de seu lucro em comunhão para ajuda aos necessitados do movimento (DOMENICO, 2008).

apreenderam a tensão vivida pelos fundadores à medida que procuravam atuar segundo os princípios da EdC em mercado de terceirização de mão-de-obra para manutenção de instalações industriais. Para eles, a empresa deveria dar primazia ao ser humano (empregado, cliente, fornecedor, concorrente, etc.), mas, ao mesmo tempo, ser lucrativa.

Domenico (2008, p.156) a partir do conceito de Verbeke (2000) e Wenger (2001), definiu práticas organizacionais como: “ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos (sócios, diretores, gestores, empregados) no relacionamento entre si e com os *stakeholders* externos (clientes, fornecedores, comunidade, concorrentes), explícitas e implícitas com a finalidade de obtenção de recursos”, enquanto os valores denominados relativos à competição organizacionais (VRCO), subjacentes a tais práticas, são “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo” (DOMENICO, 2007, p.68).

Para a autora, as empresas têm seu próprio meio de buscar os recursos que necessitam em e por meio de seus *stakeholders*, criando diferenciação mediante práticas de natureza social, construídas nas ações cotidianas dos *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas por linguagem, visando obter recursos necessários à sobrevivência da organização em ambiente competitivo (DOMENICO, 2007).

Assim, por exemplo, relacionados à visão de mundo “como deveria ser” foram identificados os VRCO “oferta além do contratado”, “relacionamento baseado na confiança” e “cooperação”. Esses valores estavam presentes na empresa pesquisada desde sua fundação. Porém ao vivenciar as crises provocadas pelas situações desafiadoras do mercado e governo, para assegurar resultados positivos ao longo do tempo, foi formada uma segunda visão de mundo, a de como o mundo empresarial é, refletida na construção de valores, tais como “cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes ” e também anti-valores, tais como, “não sinceridade com empregados” e “não cumprimento de compromissos com empregados e governo”.

Em estudo de Leitão e Domenico (2015), investigando uma organização privada também com uma proposta diferenciada de gestão, comparece mais uma vez a existência de

duas visões do mundo empresarial pelo fundador, a de “como deveria ser” e de “como ele é”, antagônicas, que acabaram por construir valores e práticas relacionadas a ambas. Nessa empresa, o fundador expressava sua visão de mundo empresarial “como deveria ser” como “uma organização diferente, que coloca a promoção do desenvolvimento humano e social como objetivo fim, tendo o lucro como meio para alcançá-lo”, enquanto a visão de mundo empresarial “como ele é” era expressa por uma organização tendo o lucro como fim, usando as pessoas como meio para atingi-lo (LEITÃO; DOMENICO, 2015, p.968). As tensões criadas pelas visões de mundo empresarial refletiram, ao longo do tempo, em diversas práticas organizacionais, com destaque para a reflexividade, que consistia em refletir, em espaços criados para fomentar o diálogo livre de pressuposições e hierarquia, sobre a condução dos negócios e as decisões cotidianas. Nesses momentos, lideranças e também empregados faziam um balanço do porquê de certas decisões que, eventualmente, ora pendiam mais para o lado econômico, ora visando ao desenvolvimento humano dos empregados. Havia, portanto, ações contínuas para buscar manter a tensão ao invés de ceder para apenas um dos lados, mantendo ‘vivos’ os dois objetivos da organização.

Os estudos de Domenico (Quadro 4), no âmbito do Grupo de Pesquisa do CNPQ de Valores, Dignidade e Gestão, vem mostrando que a busca de um equilíbrio dinâmico entre visões de mundo empresariais organizacionais, refletidas em valores e práticas ocorre em organizações que tentam se diferenciar da gestão tradicional.

Quadro 4 – Estudos sobre Valores Relativos à Competição Organizacional

Autor / ano	Título	Capital	Stakeholders
Domenico (2007)	Valores Relativos à Competição Organizacional e Interações entre Stakeholders	Nacional	Empregados, clientes e fornecedores
Leitão (2010)	Compreendendo a Construção e Reconstrução dos Valores Relativos à Competição Organizacional no Processo de Mudança Organizacional: estudo de caso	Nacional	Empregados, clientes e fornecedores
Feitosa (2010)	Valores Relativos à Competição Organizacional: um estudo de uma empresa multinacional americana	Multinacional	Empregados
Katsurayama (2014)	Valores Relativos à Competição Organizacional: um estudo de caso olhando as interações entre empregados de organizações privadas e moradores do entorno	Multinacional	Empregados e membros da comunidade
Santos (2014)	Valores Relativos à Competição Organizacional: Um estudo em uma pequena empresa do polo cerâmico de pedreira	Nacional	Empregados

Fonte: Elaborada pelo autor

Tanto na pesquisa de (DOMENICO, 2007; DOMENICO; TEIXEIRA, 2015), quanto na de (LEITÃO, 2010; LEITÃO; DOMENICO, 2015), realizadas com fundadores que se propuseram a criarem empresas diferenciadas, foram observados práticas e valores que refletiam visões de mundo antagônicas. Porém, é interessante notar que mesmo a pesquisa em uma mineradora multinacional (KATSURAYAMA, 2014), visando a compreender as relações com membros da comunidade em que a empresa estava inserida, trouxe à tona o período em que se abandonou a visão de mundo empresarial como deveria ser (pela demissão de diversos empregados que a cultivavam), o que trouxe consequências para as relações entre empregados e membros da comunidade. De uma relação entre atores individuais, passou-se para uma interação empresa – membro da comunidade, regidas, exclusivamente, pelas normas corporativas.

O presente estudo propõe apreender e analisar as visões de mundo empresarial de empreendedores de inovação social e como estão refletidas nas práticas dessas empresas. O caminho para fazer isso será apresentado na próxima seção.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico descrevemos os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, com a opção pela abordagem qualitativa, utilizando como estratégia de estudo a pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 2009). São apresentadas as empresas e empreendedores pesquisados, os procedimentos para a coleta e construção de dados, finalizando com o método de análise e interpretação de dados.

3.1 ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para compreender o comportamento humano é necessário o entendimento do quadro referencial, a partir do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (GODOY, 2005). A apreensão dos significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do pesquisador qualitativo, tentando compreender os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes (GODOY, 1995), que é reinterpretada por ele (GEPHART, 2004).

Os pesquisadores que fazem pesquisa qualitativa têm em comum um estilo indutivo, foco no significado atribuído pelos participantes às suas experiências e na importância da interpretação da complexidade de uma situação estudada (CRESWELL, 2010), o que faz essa abordagem adequada para o alcance dos objetivos pretendidos com este trabalho.

O pesquisador é o instrumento confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995), visto como instrumento fundamental, pois realiza a coleta dos dados no ambiente natural dos participantes (CRESSWELL, 2010).

Godoy (1995) aborda a necessidade de atitude reflexiva durante a pesquisa de forma que esteja permanentemente refletindo sobre o fenômeno e o processo utilizado no estudo. Não é possível para o pesquisador eliminar suas opiniões, preferências ou expectativas, mas deve ter consciência dessa situação a partir de prática reflexiva. Essa prática permite ao pesquisador um processo de autovigilância, realizando questionamentos e avaliação contínua da influência das tendências pessoais nos resultados do estudo. O campo de inovação social é cativante para o pesquisador e seu filho, que é simpatizante da causa também e praticante de ações junto a ONG de ajuda humanitária. Essa simpatia pela causa representada pela inovação social, ou seja, a crença da construção de um mundo melhor mediante a atuação de empresas

com objetivos híbridos deve ser considerada pelo pesquisador com atenção, como um desafio de manter um olhar frio e não se envolver emocionalmente com o fenômeno pesquisado, apresentando um olhar profundo e distanciamento de suas crenças.

Em termos de estratégia de pesquisa, entre as várias existentes na abordagem qualitativa (GODOY, 2005), optou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa interpretativa básica. Merriam (2002) aborda que esse tipo de estudo é adequado quando o pesquisador está interessado em saber: (1) como as pessoas interpretam suas experiências; (2) como constroem seu mundo; (3) qual o significado que eles atribuem para suas experiências. O presente estudo investigou as visões de mundo empresarial de empreendedores fundadores de empresas de inovação social e as práticas que foram adotadas por eles ao longo do tempo, em suas empresas buscando avaliar se refletiam ou não tais visões de mundo.

Portanto, ao abordar sua visão de mundo “como ele é” e “como deveria ser” será possível observar a existência ou não de tensão e ter elementos para verificar se ela está refletida nas práticas junto aos *stakeholders*.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA (CONSTRUÇÃO) DE DADOS

Flores (1994) exemplifica dados qualitativos como as cadeias verbais produzidas em uma entrevista, ou em uma reunião, em um contato interpessoal ou em documentos escritos, os comportamentos e eventos coletados nas notas de campo, entre outros. Portanto, os dados coletados capturam informações sobre os significados que os sujeitos da pesquisa em um processo de construção social (FLORES, 1994).

As fontes de informação utilizadas para construir os dados dessa pesquisa foram as três citadas por (MERRIAM, 2002; GODOY, 2005; CRESSWELL, 2010): entrevistas e documentos. Na presente pesquisa, os dados foram coletados por entrevistas realizadas com seus fundadores e mediante pesquisa documental nas *homepages* das empresas, das aceleradoras de negócios de impacto e de Fundos *Philantropic Venture Capital*, contando ainda com o rastreamento de notícias na mídia eletrônica e impressa.

Rynes e Gephart (2004) definem entrevistas como interações face a face em que pesquisadores postulam questões que são respondidas pelos entrevistados. Segundo Godoi e Mattos (2006), a entrevista semiestruturada objetiva compreender os significados que os entrevistados dão às questões de interesse e são adequadas para apreender a compreensão do mundo. São baseadas em guia de tópico ou roteiro pré-preparado, havendo flexibilidade para o entrevistador ordenar e formular as perguntas durante a sua realização (GODOI; MATTOS, 2006).

Nesse estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade com empreendedores de inovação social. É necessário esclarecer, no entanto, o caminho que seguimos para chegar até eles. Face o autor desse trabalho não ter conhecimento profissional em empresa de inovação social, que pudesse ter facilitado o acesso às empresas alvo, houve necessidade de buscar uma estratégia para chegar até elas e daí a seus fundadores.

Primeiramente, para assegurar a realização do estudo com fundadores de empresas de inovação social, foram definidas as seguintes características para a pré-seleção das empresas: (1) criar valor para a sociedade (BIGNETTI, 2011); (2) resolver questões sociais (BIGNETTI, 2011); (3) com finalidade lucrativa (DEES; ANDERSON, 2003); (4) e (desejável) ser financiada ou estar a busca de fundos Philanthropic venture capital (SCARLATA; ALEMANY, 2010).

O próximo passo foi buscar aceleradoras de *startups* de negócios de impacto localizadas em São Paulo. Essas aceleradoras são organizações que oferecem programa intensivo para formatação do modelo de negócio de empresa de inovação social com objetivos sociais e econômicos, acesso a rede de mentores, capacitação da equipe, refinamento do impacto social e conexões com investidores, gestores e parceiros (ARTEMISIA, 2015).

Uma primeira aceleradora foi contatada e rapidamente sinalizou interesse em cooperar com a pesquisa. Para nossa surpresa, pouco tempo depois interrompeu bruscamente a comunicação não respondendo mais as nossas mensagens. A segunda aceleradora foi contatada inúmeras vezes até aceitar o convite. Foram dois meses de abordagens por mensagem eletrônica e telefone até o aceite final de apoio a pesquisa. A líder da aceleradora apresentou a proposta da pesquisa por mensagem eletrônica para os empreendedores de sua

rede. Sete empreendedores foram voluntários para participação. Observamos que foi realizada pesquisa prévia sobre essas empresas na *homepage*, mídia e na associação comercial, para avaliar a aderência aos critérios do estudo.

Em seguida, cada empreendedor voluntário foi contatado por telefone para que pudéssemos validar as informações levantadas via site e avaliar o alinhamento da empresa aos critérios de seleção da pesquisa. Após esse processo, quatro empresas foram descartadas, pois eram ONGs, resultando no agendamento de três entrevistas. Os empreendedores entrevistados indicaram outros candidatos, que foram analisados da mesma forma. Como resultado foram convidados, avaliados e entrevistados mais quatro empreendedores, sendo um descartado por questões de enquadramento aos critérios da pesquisa, que somente durante a entrevista ficou evidenciado. Antes da entrevista, agendada por e-mails, durante o quebra gelo, foi apresentado novamente o motivo da pesquisa e solicitada anuência mediante documento (TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), para autorizar a participação e gravação da entrevista.

O processo de busca de empresas de inovação social durou de outubro de 2014 até junho de 2015 e as entrevistas, realizadas com seis fundadores ocorreram entre final de junho e julho de 2015. Visando preservar a identidade dos entrevistados utilizamos as siglas E1, E2, E3, E4, E5 e E6 em referência aos fundadores, cujo perfil pode ser conferido no Quadro 5.

Quadro 5– Perfil dos empreendedores participantes da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Formação
E1	M	27	Superior completo	Administração
E2	M	22	Superior completo	Economia
E3	M	26	Superior completo	Engenharia
E4	M	37	Superior completo+pós	Direito
E5	M	26	Superior incompleto	Engenharia (cursando)
E6	M	20	Superior completo	Biologia

Fonte: elaborada pelo autor

No quadro 6, apresentamos as características resumidas das empresas fundadas pelos seis participantes, a saber :

Quadro 6 – Perfis das empresas pesquisadas

Itens	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
(1) Razão social	(Ep1)	(Ep2)	(Ep3)	(Ep4)	(Ep5)	(Ep6)
(2) Ano de fundação	2012	2012	2012	2014	2015	2014
(3) Local – sede e	Sede em São Paulo – Zona Sul e mais quatro agências em favelas, localizadas em Paraisópolis (São Paulo), Campinas (SP), Caruaru (PE) e Belo Horizonte (MG)	Sede em São Paulo – Zona Sul + quatro escolas nas comunidades carentes de Capão Redondo, Campo Limpo Paulista, Heliópolis e Jardim Ângela.	Sede em Curitiba – Paraná	Sede em São Paulo – Zona Sul	São Paulo – Zona Leste	São Paulo – Zona Oeste
(4) Segmento de atuação	Financeiro	Educação - Idiomas	Educação – Ensino fundamental e médio	Financeiro	Construção civil (reformas e regularização de moradias)	Ambiental
(5) Número de empregados	50	50	5	14	2	2
(6) Fase da operação	Operação plena	Aceleração – fase final	Aceleração – fase final	Aceleração – fase final	Aceleração - inicial	Aceleração - inicial
(7) Acionistas	Fundo de <i>Philantropic Venture Capital</i> + acionistas anjo + capital do (E1).	Capital próprio (E2) + sua irmã.	Capital próprio (E3) + sócio.	Fundo de <i>Philantropic Venture Capital</i> + capital próprio do (E4) + sócio.	Capital próprio do (E5) + Fundo de <i>Philantropic Venture Capital (Stand by)</i>	Capital próprio (E6) + sócio + Fundo de <i>Philantropic Venture Capital</i>
(8) Premiações recebidas	“Melhor empresa para o mundo” em 2015 – Sistema B e Premio – Isto É “Empresas mais conscientes do Brasil” 2014 – categoria Pequenas Empresas.	Finalista Prêmio Empreendedor Social 2015, realizado pela Folha em parceria com a Fundação Schwab.	Prêmio Ozires Silva de Desenvolvimento Sustentável - 8ª edição (2014)	Sem premiação	Sem premiação	<i>Fellowship Yanus (2015)</i> reconhecimento do potencial social do negócio pela Yanus Negócios Sociais.
(9) Resultado financeiro	Superavitário	Superavitário	Superavitário	<i>Break even point</i>	<i>Break even point</i>	Superavitário
(10) Objetivo social	Humanizar o serviço financeiro para o microempreendedor da favela.	Dar acesso à cultura e idioma de outros países mediante o desenvolvimento de fluência em inglês para jovens oriundos de famílias carentes.	Desenvolvimento do protagonismo em estudantes jovens (entre 10 e 20 anos), visando assegurar que realizem seu sonho.	Ofertar crédito para quem não tem acesso ao crédito pelos grandes bancos nacionais.	Promover reformas para eliminar a insalubridade das moradias em favelas e ofertar serviços de regularização de documentação e registro do imóvel na prefeitura.	Gestão do descarte de uniformes profissionais, eliminando a incineração ou o aterramento sanitário.
(11) Impacto social pretendido	Gerar crédito qualificado para microempreendedor de favela que não tem acesso a crédito junto aos grandes bancos, evitando a mortalidade do negócio e gerando inserção social e econômica.	Dar acesso ao aprendizado do idioma inglês para estudantes de baixa renda, possibilitando desenvolver experiências de cunho pessoal e profissional que abram horizontes para seu desenvolvimento econômico e social.	Transformação em protagonistas de 10% de jovens brasileiros, cursando o ensino fundamental e médio, na faixa entre 10 e 20 anos e oriundos de famílias carentes.	Ofertar crédito para tomadores (empreendedores das classes C, D, E) que estão negativados pelos grandes bancos ou que não apresentam condições de elegibilidade a empréstimos, gerando inclusão social e econômica.	Gerar o maior número possível de reformas para eliminar a insalubridade nas casas em comunidades carentes e de ações de regularização de documentação de imóveis junto à prefeitura.	Eliminar o máximo de processos de incineração de resíduos têxteis, gerando o maior número possível de subprodutos reciclados, elaborados com maior número possível de costureiras oriundas de ONGs de ajuda humanitária.
(12) Produtos / serviços ofertados	Cartão pré-pago, microcrédito, consórcio (para reformar ou comprar casa, carro, estudar ou viajar), produtos de saúde e cartão de crédito.	Curso de idioma inglês de baixo custo e alta qualidade, com escolas nas comunidades carentes.	Programa de identificação e desenvolvimento de talentos.	Empréstimos e investimentos com taxas vantajosas em relação aos do mercado.	Reformas de imóveis e regulamentação junto à prefeitura.	Transformação de uniformes em brindes, roupas, cobertores ou matéria prima para outras cadeias de produção.

Fonte: Elaborada pelo autor

O roteiro de entrevista teve como referência o objetivo do estudo e contemplou as questões:

- 1) Como foi sua trajetória até se tornar o fundador da empresa?
- 2) Porque você tomou essa decisão?
- 3) Como a empresa nasceu?
- 4) O que a empresa faz? (Sua finalidade)?
- 5) Aonde a empresa quer chegar?
- 6) Que ações estão fazendo nesse sentido?
- 7) A quais públicos a empresa atende? Quer atender?
- 8) Como é o relacionamento com esses públicos? Pode me dar alguns exemplos disso que acabou de falar?
- 9) Quais recursos são necessários para fazer a empresa tornar-se uma realidade? (de onde vêm os recursos, inclusive outras pessoas ou organizações);
- 10) Quem são seus concorrentes? Como lida com eles?
- 11) Quais são as principais dificuldades que tem enfrentado para tornar a empresa X uma realidade no mercado? Poderia me falar de situações que enfrentou?
- 12) O que significa a empresa para você? Por quê?
- (3) Qual o impacto social que sua ação empresaria pretende produzir?

Tendo sido entrevistas semi estruturadas, essas questões foram complementadas com outras que se fizeram necessárias para esclarecimentos das respostas. As entrevistas foram realizadas individualmente com cada empreendedor de inovação social, com o objetivo de verificar principalmente suas experiências profissionais em relação especificamente como fundador e gestor de empresa de inovação social. Cada entrevista durou em média 1,5 horas. Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas pesquisadas, cinco em São Paulo - capital e uma em Curitiba-Paraná, sendo cinco entrevistas no horário de expediente e uma realizada à noite, por solicitação do empreendedor social. As gravações das entrevistas foram permitidas pelos participantes e os conteúdos dessas gravações foram transcritos, a partir delas, as primeiras reflexões puderam ser realizadas pelo autor.

Foram coletados na presente pesquisa documentos sobre a empresa pesquisada. Os documentos coletados foram informações disponíveis nas *homepages* das empresas, aceleradoras de negócios de impacto e dos fundos de *Philantropic Venture Capital* e

publicações da mídia eletrônica e impressa. Essas informações permitiram ampliar o entendimento do negócio.

3.3. PREPARAÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos representam o significado que os entrevistados atribuíram ao fenômeno estudado. Flores (1994) denomina procedimentos interpretativos como estratégias de análise que atuam sobre dados qualitativos. O autor parte do pressuposto de que a realidade social é mutante e resultante de construção social, portanto o pesquisador busca compreender e interpretar como a realidade é entendida pelos participantes ou sujeitos da pesquisa.

Desse modo, para a análise dos dados, justifica-se o emprego do processo de análise textual interpretativa proposto por Flores (1994). Para Flores (1994), o objetivo é organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa, extraíndo significados relevantes. Trata-se de processo aberto e flexível aplicado à realidade, que permite discriminar os dados e descrever relações existentes entre eles, permitindo, se necessário, novos levantamentos e análises buscando cada vez mais profundidade, que levem a sínteses mais adequadas (FLORES, 1994). A organização e análise dos dados realizados para este trabalho é explicado a seguir.

Após a coleta dos dados sob forma textual, o processo de análise seguiu as três fases descritas por Flores (1994). Na primeira fase foi realizado o processo de leitura das entrevistas visando encontrar temas relacionados aos objetivos específicos da pesquisa, ou seja, sobre a visão de mundo dos empreendedores sociais, sua trajetória profissional e as práticas junto aos *stakeholders*. Esse procedimento permitiu ter uma visão geral dos dados coletados e estabelecer categorizações iniciais. Na segunda fase, os dados foram organizados em torno das categorias definidas inicialmente e também foram estabelecidas novas categorias em função da análise detalhada dos dados. As categorias tinham relação com os objetivos específicos da pesquisa e novas categorias surgiam com o detalhamento das informações, tais como subcategorias relativas aos tipos de práticas junto aos *stakeholders*. Na terceira e última fase do processo buscamos estabelecer vínculos e sentidos entre as categorias estabelecidas permitindo tirar conclusões baseados nas ideias expressas nas narrativas, demandando inúmeras reavaliações das análises realizadas.

3.4. VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Para Merriam (2002), a pesquisa qualitativa sob o paradigma interpretativista, deve estabelecer critérios que possibilitem avaliar sua qualidade e credibilidade. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador quer interpretar os significados que os participantes atribuem ao fenômeno estudado, sendo o pesquisador o principal instrumento de coleta e análise. Para que esse tipo de estudo possa ser avaliado é necessário conhecer os conceitos de confiabilidade e validade interna e externa (GODOY, 2005).

Merriam (2002) define a validade interna da pesquisa qualitativa sob o paradigma interpretativista em termos do quão perto da realidade se está. É necessário avaliar se o pesquisador qualitativo está interpretando a partir do que é colocado pelos participantes sobre o fenômeno pesquisado. Para fortalecer a qualidade da pesquisa qualitativa, a autora cita estratégias, dentre elas a triangulação, em que o pesquisador utiliza múltiplas fontes de avaliar dados. Nesse estudo foram utilizadas duas fontes de evidência: entrevistas e documentos. Foram realizadas análises dessas informações e posteriormente apresentadas mediante descrição detalhada do fenômeno estudado, vinculando as análises com os trechos das entrevistas, como recomendado por (GODOY, 2005).

Quanto à confiabilidade da pesquisa, Merriam (2002) define como a consistência entre os resultados obtidos e os dados coletados. Sendo o pesquisador o principal instrumento para realizar o estudo é necessário que ele esteja treinado e tenha experiência. O pesquisador Luis Francisco Marques Simões, mestrando da Universidade Mackenzie recebeu orientação para atuar no campo e tem experiência profissional como consultor na área de recursos humanos. Atuou como gestor estratégico de RH, fazendo parte de seu trabalho realizar leituras do histórico das empresas e das competências comportamentais disponíveis, desenvolvendo habilidades para entrevistas e observação. Adicionalmente recebeu formação mediante o curso de mestrado na disciplina de Métodos Quantitativos que aborda os conceitos e processos para esse tipo de pesquisa.

Em relação à validade externa na pesquisa qualitativa, Merriam (2002) recomenda que o pesquisador qualitativo ofereça rica e densa descrição para os leitores sobre o que foi estudado, para que possam avaliar se a situação relatada na pesquisa é próxima da experiência que está sendo vivida por eles e se pode ser transferida para a realidade deles. Esse tipo de

generalização é denominado naturalística, pois permite ao leitor avaliar sobre a possível transferência dos resultados encontrados para o contexto de quem lê o trabalho (BRINKMANN; KVALE, 2015). Assim procuramos apresentar os resultados de forma detalhada, descrevendo a trajetória dos empreendedores até fundarem as empresas de inovação social, a visão de mundo empresarial desses empreendedores, as suas práticas organizacionais junto aos *stakeholders*, analisando e interpretando os resultados à luz do referencial teórico considerado neste estudo.

No Quadro 7 são sumarizadas as escolhas metodológicas realizadas para desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 7 – Escolhas metodológicas

Item	Descrição
Questão de Pesquisa	De que forma ocorre a tensão entre as visões de mundo empresarial de empreendedores de inovação social e como estão refletidas em suas práticas?
Objetivo Geral	Analisar a existência de tensão entre as visões de mundo empresarial dos empreendedores de inovação social e como esta refletida em suas práticas, sob o ponto de vista desses empreendedores.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> (1) Descrever e analisar a trajetória profissional dos participantes da pesquisa até se tornarem empreendedores sociais. (2) Descrever e analisar as visões de mundo empresarial “como o mundo é” e “como deveria ser” dos empreendedores de empresas de inovação social; (3) Descrever e analisar as práticas organizacionais, junto aos <i>stakeholders</i>, construídas ao longo do tempo de existência da empresa de inovação social, sob o ponto de vista dos empreendedores.
Tipo de Pesquisa	Qualitativa interpretativa básica (MERRIAM, 2002)
Fontes de dados	Entrevistas baseada em roteiro, semiestruturada e em profundidade; e documentos.
Participantes	Seis empreendedores fundadores de empresas de inovação social
Tratamento, análise e interpretação de dados	Análise interpretativa (FLORES, 1994).

Fonte: Elaborado pelo autor

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados e a análise a partir das entrevistas realizadas na pesquisa de campo junto a seis empreendedores de inovação social.

4.1. CATEGORIAS IDENTIFICADAS NO ESTUDO

Flores (1994) destaca que os dados isolados não são significativos é necessário encontrar significado neles para que possam ser úteis em uma pesquisa. Nesse sentido, chegamos a um conjunto de categorias que permitiram estabelecer relações entre as informações coletadas no presente estudo. Abaixo apresentamos as categorias identificadas (quadro 8).

Quadro 8 – Categorias Criadas

Metacategoria	Categoria	Subcategoria
Perfil do empreendedor de inovação social	Trajetória de desenvolvimento do empreendedor	
	Visão de mundo empresarial	“como o mundo é” “como o mundo deve ser”
Perfil da empresa de inovação social	Trajetória de desenvolvimento do empreendimento Finalidade do negócio social Impacto Social <i>Stakeholders</i>	
	Práticas organizacionais junto aos <i>stakeholders</i>	Práticas com clientes Práticas com os empregados Práticas com fornecedores Práticas com acionistas Práticas com as comunidades Práticas com concorrentes Práticas com aceleradoras de empresas de inovação social Práticas com governos

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência faremos a apresentação dos resultados da pesquisa. A apresentação está estruturada da seguinte forma: no primeiro segmento serão apresentadas, em conjunto, as categorias trajetória de desenvolvimento do empreendedor e Trajetória de desenvolvimento do empreendimento, pois estas categorias estão imbricadas. Na sequência serão apresentadas as categorias finalidade do negócio social, impacto Social e *stakeholders* e as práticas

organizacionais junto aos *stakeholders*. Esse segmento será encerrado com a apresentação detalhada das subcategorias das práticas organizacionais junto aos *stakeholders*.

A apresentação, análise e discussão de resultados serão encerradas com a apresentação das categorias visão de mundo empresarial, permitindo ao leitor compreender a ligação entre o perfil do empreendedor social e o perfil da empresa de inovação social.

4.2. TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDOR E DO EMPREENDIMENTO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Este item descreve a trajetória do desenvolvimento da empresa de inovação social com base no relato dos empreendedores entrevistados. Quando relata a trajetória do empreendimento os empreendedores sempre contam um pouco de sua trajetória pessoal, ou seja, as experiências que o conduziram a fundar o negócio. Dessa forma, para que possamos ter visão mais ampla dessa história, iniciaremos os relatos com breve passagem sobre aspectos da vida pessoal dos empreendedores, sua carreira até fundar a empresa de inovação social. Compreender a trajetória pessoal permitirá ampliar o entendimento sobre os motivos, as dificuldades e o processo de criação da empresa de inovação social e contribuir para as análises aqui desenvolvidas, bem como apontar características comuns e distintivas do grupo de empreendedores sociais pesquisado.

4.2.1. Trajetória do (E1) e do empreendimento social (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela

(E1) tem 39 anos, tem curso superior completo em administração de empresas, nasceu no Rio de Janeiro e passou a morar em São Paulo em 2001. Oriundo de família abastada, frequentou bons colégios e universidades e foi praticante de esportes, sendo o primeiro brasileiro a completar o rali Paris – Dakar.

Com 31 anos, já era independente economicamente atuando como sócio de uma corretora no mercado financeiro. Sua experiência profissional nesse setor o fez perceber que o trabalho não permitia que ele tivesse contato com o “mundo real” além de ser rotineiro e predatório: “eu trabalhei no mercado financeiro sempre fazendo a mesma coisa na bolsa de valores, então o negócio te bitola”.

Percebia, no entanto, que era bom líder e gostava de ajudar os motoqueiros que prestavam serviço à corretora como terceirizados. Se apresentassem bom desempenho eram selecionados para iniciar carreira na área de serviços gerais. Muitos deles estavam negativados (sem acesso a crédito nos bancos privados e públicos), levando (E1) a emprestar dinheiro em condições especiais, pois gostava de ver as pessoas superando suas dificuldades e modificando suas vidas. Percebeu que era querido por esses terceirizados quando quebrou sua perna e todos os motoqueiros foram ao hospital visita-lo.

Decidiu estudar com mais profundidade empreendedorismo, participando de curso na Universidade de Harvard (EUA). Uma experiência nesse curso modificou sua percepção sobre o que fazer profissionalmente. Um professor de liderança pediu que os participantes respondessem a seguinte questão: “[...] Eu quero que vocês pensem aqui quando o filho de vocês tiverem 15 anos o que vocês gostariam de contar em relação a tua trajetória profissional.”. Ele teve dificuldade em responder essa questão e isso o incomodou. Foi nesse momento que decidi criar uma empresa de impacto social, onde seria possível conciliar ganhos econômicos com sociais e deixar um legado para a sociedade.

Tentou criar uma empresa social, mas sentia dificuldade, queria criar impacto, mas não sabia como. Seu primeiro passo foi criar um negócio financeiro que gerasse impacto através da humanização do serviço financeiro e da inclusão social para seus clientes.

O primeiro modelo de negócio social que criou foi um *e-commerce* que era um canal *online*, para desenvolver relação com os clientes potenciais, ou seja, os clientes solicitavam empréstimos através da internet. Porém, não foi bem sucedido. Percebia que o cliente não confiava no modelo *online*, impedindo o sucesso do mesmo: *“nós começamos com um canal online, a gente achou que ia conseguir chegar ao público da favela online. Foram dois anos só tomando pancada, tudo que a gente fazia dava errado”*.

Um amigo o apresentou para a CUFA⁴ (Central Única das Favelas): *“eu fui lá pra bater um papo, ganhar conhecimento, quando vi que a CUFA tinha montado uma empresa, chamava Favela Holding, que tinha a missão de levar empreendedorismo e empregabilidade*

⁴A CUFA – Central Única das Favelas (RJ) – instituição que deseja o empoderamento dos moradores de favelas mediante a criação de uma agenda positiva, levando conhecimento, autoestima, cultura e qualidade de vida aos moradores das favelas do Brasil e do mundo.

pra favela, eu fui lá de curioso ver qual é”. Essa visita influenciou sua visão sobre o mundo empresarial e o mercado que queria atender e servir. A CUFA permitiu acesso a informações de mercado presente nas favelas e identificação de oportunidades de negócio. Lá (E1) descobriu um território com 12 milhões de consumidores potenciais, equivalente a um país ou um estado, que seria o quinto maior PIB do Brasil. Esse segmento inexplorado e carente de serviços financeiros eram as favelas, universo composto, segundo (E1), de 38% de brasileiros que estão negativados, não tendo acesso a crédito, inviabilizando a criação de microempreendimentos que podem sustentar famílias e transformar a realidade econômica e social.

Na CUFA, foi possível compreender em profundidade esse mercado. Em conversa com um ex-traficante, Bernardo, ouviu a seguinte frase: *“Se eu fosse médico, eu queria que meu filho fosse médico, se eu fosse professor eu queria que ele fosse professor. Eu sou traficante, eu não quero que ele seja traficante, né?”*. Foi nesse momento que ele decidiu montar uma operação em comunidade (favela) na zona sul de São Paulo. Essa iniciativa foi resultante do entendimento de que uma solução possível para a inclusão social era fomentar o empreendedorismo para a base da pirâmide e para isso era importante dar acesso a crédito de forma não tradicional.

Para viabilizar a mudança foi necessário revisitar o modelo de negócios da empresa que havia iniciado e modificar sua abordagem junto ao mercado. A plataforma *online* virou apoio para uma operação cuja base passou a ser o relacionamento “olho no olho” ao invés de uma tela de computador. Foi criada a primeira agencia (Favela de Paraisópolis) com estrutura de atendimento e relacionamento com o cliente através do agente, profissional da (Ep1) que está em na unidade dentro da comunidade atendida.

Um aspecto do cliente potencial é que a maioria não tem acesso ao crédito por vias tradicionais e carecem de informações para avaliar as melhores opções disponíveis para solucionar seu problema financeiro. A criação da unidade de atendimento e agentes possibilitou a comunicação e intermediação dos serviços financeiros. O atendimento ao cliente foi desenhado para ser “quase” um *“Private Bank”* para microempreendedor. A (Ep1) tem hoje quatro unidades de atendimento, em Paraisópolis (São Paulo), Campinas (SP), Caruaru (PE) e Belo Horizonte (MG).

Assim nasceu a (Ep1), em 2012, empresa financeira de impacto social, que definiu sua missão de humanizar o serviço financeiro. Para atingir essa missão, colocou o cliente, microempreendedor da favela sem acesso ao crédito por vias tradicionais, em destaque, ou seja, a empresa deseja atender seus interesses prioritariamente e não o retorno financeiro para o *stakeholders*. A (Ep1) foi criada com capital do próprio (E1), de investidores anjos e um fundo de *Philantropic venture capital*. Os primeiros produtos planejados para atender os clientes foram o cartão pré-pago, micro crédito e consorcio. Entendeu que o objetivo prioritário de seu público alvo era gerar renda através de ações empreendedoras dos clientes e que possibilitassem um mundo melhor para a sua família através de acessos a serviços como saúde, educação, habitação, etc.

4.2.2. Trajetória do (E2) e do empreendimento social (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês

(E2) tem 22 anos, nasceu no subúrbio do Rio de Janeiro na zona oeste, oriundo de família pobre. Seu pai teve acesso a curso superior, o que possibilitou novas perspectivas para a família. A profissão do pai fez com que a família mudasse para o Rio Grande do Sul quando (E1) tinha 10 anos e, com 15 anos, novamente para São Paulo na região de Campinas. Viver nesses três estados fez (E2) observar diferentes realidades sociais e econômicas que marcaram sua vida. (E2) relata que sentia revolta e indignação pela discrepância que observava na situação social e econômica das famílias nas diferentes regiões brasileiras e passou a ter interesse em estudar as razões desse fenômeno. Ingressou no curso de economia da USP com o objetivo de entender como o mundo funciona e porque existe a desigualdade social.

(E2) sempre participou com a família de trabalhos voluntários e relatou que ao longo da vida percebeu que era idealista, que tinha forte ambição e desejo de fazer uma grande mudança que fosse relevante para o país. Na USP, teve envolvimento com atividades voluntárias do centro acadêmico até conhecer e ingressar em ONG de trabalho voluntário que trabalha com recrutamento de estrangeiros para trabalhos humanitários: “então eu visitava várias ONGs e perguntava: *“Poxa, você tá precisando de alguém pra te ajudar? A gente pode trazer um estrangeiro, ele faz um voluntário pra você, você paga só uma taxinha, mas ele vai te ajudar no seu impacto.”* Seu trabalho era procurar negócios sociais e encontrar oportunidades para trazer estrangeiros para o Brasil. Nessa atividade, conheceu executivos desse segmento, construindo forte rede de relacionamento, inclusive conhecendo o fundador

de outra ONG (Fábrica de Criatividade) da zona sul de São Paulo, que abriria caminhos para que (E2) pudesse empreender.

(E2) não falava inglês, mas a convivência com os estrangeiros que vinham para os estágios humanitários na ONG de trabalho voluntário fizera com que ele aprendesse o idioma na prática do dia a dia. Percebeu que sentia motivação de apreender o idioma por querer conhecer as pessoas, trocar experiências e fazer amigos, e que essa convivência era muito rica para o desenvolvimento profissional e pessoal. Em pouco tempo, (E2) já era fluente no idioma inglês e com isso percebeu que essa experiência de aprendizado poderia ser difundida, especialmente para jovens que não tiveram a oportunidade de aprender inglês pela impossibilidade de acesso. (E2) pensou: *“Bom, porque não levar isso e democratizar esse tipo de coisa?”* (Estudo de inglês).

Dessa forma nasceu à ideia da (Ep2), visando a ofertar desenvolvimento no idioma inglês pela convivência com estrangeiros gerando forte motivação de aprender pelo desejo de fazer amigos e trocar experiências. (E2) apresentou a ideia para a ONG em que trabalhava, pois entendia que essa poderia ser uma nova atividade dela, porém após discussões e avaliações (E2) decidiu seguir sozinho com a ideia com a anuência da ONG.

No final de 2011, já estava trabalhando para viabilizar a (Ep2), porém percebeu que a falta de experiência em gestão o impedia de ir adiante de forma segura. Procurou uma aceleradora de negócios sociais que ajudou a estruturar o pensamento empreendedor e organiza-lo em plano básico para agir na fundação da (Ep2). A implantação na prática teve duas contribuições: sua família que trabalhou nas funções administrativas e no esforço de divulgação da ideia para viabilizar a (Ep2) e o gestor da ONG (Fábrica de Criatividade) que permitiu a ele ocupar parte do prédio de sua propriedade que estava vazio e assim criar a primeira escola.

A criação da (Ep2) era a oportunidade de fazer algo grande e impactar a base da pirâmide, conforme sonho de (E2). Com essa motivação, (E2) passou a contar com a ajuda de sua irmã, que se tornou sócia do negócio e, apesar de desenvolver atividades de planejamento na aceleradora de negócios sociais, (E2) foi à luta: *“não tinha muito tempo a perder, e a gente seguia muito a lógica da linha *startup* mesmo, então assim, vamos fazer, a gente testa, deu certo? a gente continua, arruma e testa de novo, e vai testando”*.

(E2) relata que ele, a irmã e seus pais trabalharam sozinhos para o lançamento do negócio: “então eu fazia o panfleto, eu entregava no metrô, nas casas, divulgava, matriculava, minha irmã ficava aqui, às vezes era secretária, era recepcionista, então na prática a gente fazia tudo, conversava com os alunos, trazia os professores”. O objetivo era manter a estrutura enxuta para que pudessem ter preço compatível com o objetivo social de atender jovens oriundos de famílias de baixa renda.

O primeiro evento de que participaram para divulgação do curso foi em escola pública da comunidade no entorno da primeira escola na zona sul de São Paulo, montaram balcão para atendimento, convidaram amigos estrangeiros para o atendimento aos clientes potenciais e obtiveram 70 adesões ao curso: *“a gente só dizia o preço e a pessoa, assinava um papel, eles têm a folhinha até hoje”*. Participaram meu pai, minha mãe, amigos. Com isso a gente falou: “Demanda tem para o negócio.”.

Assim nasceu a (Ep2), escola de idioma inglês fundada em 2012, com 1500 alunos em 2015, que tem professores estrangeiros como mestres e jovens de comunidades carentes como discentes, aprendendo o idioma pela motivação de fazer amizade e trocar experiências, com um custo, em média, seis vezes menor que as escolas congêneres. Está sendo estruturada para ter processos padronizados para facilitar sua difusão, estrutura enxuta e baixos custos, de forma a manter preço acessível aos jovens oriundos de famílias carentes da comunidade onde as escolas estão instaladas e permitir crescimento pessoal e profissional dessa população. Em 2015 a (Ep2) tinha cinco unidades na capital paulista, distribuídas pelas regiões do Capão Redondo, Campo Limpo Paulista, Heliópolis e Jardim Ângela.

4.2.3. Trajetória do (E3) e do empreendimento social (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos

O empreendedor social (E3) tem 26 anos, oriundo de família de classe média, tem curso superior completo em engenharia e desde pequeno participa de ações voluntárias junto com seus avós. (E3) relata que na adolescência percebia o desejo de empreender, de fazer alguma coisa para mudar o mundo: “[...] eu sonhava em empreender e meu modelo era montar uma empresa e uma ONG e aí a empresa vai dar dinheiro pra ONG e assim eu vou conseguir mudar as coisas”.

No final de seu curso superior em Engenharia Elétrica (de 2006 até 2011), participou de seminário em São Paulo, patrocinado por aceleradora de negócios sociais, onde descobriu a possibilidade de conciliar o desejo de empreender e solucionar problemas sociais mediante a criação de empresa de inovação social. Nesse evento, conheceu outros empreendedores que já estavam em estágio mais avançado de planejamento e implantação, incentivando a criatividade de (E3). Na sequência (E3) participou de ONG internacional que promove estágios humanitários no exterior. Essa ONG reúne seus participantes em grupos de discussões periódicas para discutir problemas sociais e soluções possíveis.

Engajou-se, entre dezembro de 2011 até fevereiro de 2012, em programa de estágio na Rússia, patrocinado pela ONG internacional que promove estágios humanitários no exterior. Na Rússia, trabalhou como professor de empreendedorismo e sustentabilidade para jovens de 12 a 18 anos em escolas públicas envolvendo em torno de 200 jovens. Nessa experiência, pode observar que o sistema de ensino daquele país desenvolve dois turnos de estudo com os alunos. Um primeiro turno são as aulas tradicionais e, o segundo turno, orientado para artes e esportes. Há preocupação do sistema de ensino daquele país em descobrir a vocação dos estudantes: “Com 12 anos de idade, mais ou menos, eles começam a focar no que eles mais gostam no que eles mais têm talentos, então eles fazem, por exemplo: ah! Eu quero focar só em piano, então ok. Todo dia de tarde, faz só piano na escola”.

Essa experiência na Rússia despertou a atenção de (E3) para o desenvolvimento de talentos: *“poxa, que bacana se tivesse algo assim no Brasil, na América Latina, mas que não fosse só em artes e esportes, mas sim, no talento de cada um, né”*. (E3) retornou para o Brasil com várias ideias na cabeça e participou também como voluntário, de movimento de divulgação de negócios sociais patrocinado por uma das aceleradoras de negócios sociais no Brasil. Ao ministrar essas palestras desenvolveu conhecimentos sobre o tema e criou forte rede de relacionamento, conhecendo nesse processo seu futuro sócio que também ministrava *workshops*. Trabalhando juntos descobriram que tinham objetivos em comum, tanto de vida como de negócios: “um belo dia, não lembro quando, eu comentei que tinha algumas ideias na área de educação, na área de negócios sociais e educação. Aí ele falou: poxa, eu também”. Esse foi o estopim para a criação da (Ep3).

Baseados no sonho de criar empresa de inovação social na educação realizaram pesquisa com mais de 1000 alunos em escolas públicas e privadas de primeiro e segundo grau, onde perguntavam: “qual seria a escola dos seus sonhos? Qual é a aula ideal pra você?”. Os resultados obtidos apontaram o desejo dos jovens em ter aulas dinâmicas, que estivessem ligadas à possibilidade de realizar seus sonhos e debates abertos que possibilitassem participação ativa do aluno. (E3) e seu sócio também pesquisaram como viabilizar esse desejo dos jovens. Para atender aos sonhos dos jovens, (E3) e seu sócio criaram modelo de capacitação com quatro pilares para estruturar as disciplinas. O primeiro pilar chamado “empreendedor” trabalha o protagonismo e a liderança, o segundo pilar, chamado “inovador” trabalha técnicas para resolver problemas, o terceiro pilar “o ser” trabalha o autodesenvolvimento e o quarto e último pilar “o social” trabalha saber conviver com os outros. As disciplinas são ministradas em complemento ao programa oficial das escolas, em aulas diferentes das tradicionais, em seções dinâmicas onde os alunos agem como protagonistas e propõem como desenvolver o tema com o apoio do professor, que age como facilitador.

Segundo (E3), esse modelo de capacitação foi testado com alunos do primeiro e segundo graus, foram criados modelos-piloto intermediários que produziram aprendizado e aprimoramento do modelo de capacitação. Quando, na avaliação de (E3) e seu sócio, o modelo atingiu a maturidade, eles estruturaram a aplicação desse modelo em seis meses de atividades de aulas. (E3) e seu sócio captaram fundos com amigos (investidores anjo) para rodar em duas escolas o modelo de seis meses e fazer nova avaliação da consistência do programa.

(E3) relata que a aceleradora de negócios sociais ofertou treinamentos, contatos e troca de informações muito importantes para amadurecimento do empreendimento. (E3) cita que em um dos eventos da aceleradora conheceu um programa educacional chamado *The Bridge Academies* realizado no Quênia, que inspirou (E3) e seu sócio no modelo que eles utilizaram para difundir as técnicas de ensino da (Ep3). A rede de contatos formada na aceleradora apoiou o lançamento da (Ep3), tanto na fase de planejamento quanto na divulgação, “*a gente conversou antes com eles, pedimos feedback das ideias, eles acharam fantástico, a gente falou: “vamos lançar a campanha tal dia. Vocês ajudam? ” “Ajudo”. “E veio uma grande onda, todo mundo ficou sabendo do que tava acontecendo”*. (E3) entende que a aceleração

acaba, mas o processo gerou um legado de pertencer a uma comunidade de empreendedores sociais que tem elevado nível de cooperação, abrem portas, trocam informações relevantes que ajudam a administrar a empresa de inovação social.

Assim nasceu a (Ep3), em 2012 com capital próprio. O empreendimento (Ep3) tem atualmente cinco funcionários que atuam na sede da empresa em Curitiba – Paraná, nas áreas de atendimento ao cliente e criação / manutenção de software para desenvolvimento e manutenção dos sistemas e programas que dão suporte as plataformas *online* dos cursos. O serviço ofertado é um programa de identificação e desenvolvimento de talentos para jovens entre 10 e 20 anos. Os clientes da (Ep3) são escolas privadas e públicas que desejam desenvolver atividade complementar ao programa oficial de ensino. O programa também é vendido para ONGs que atendem empresas para cumprimento do programa jovem aprendiz. O empreendedor declarou que a empresa tem resultado superavitário e que está em processo final de aceleração junto a uma das principais aceleradoras de negócios sociais no Brasil.

4.2.4. Trajetória do (E4) e do empreendimento social (Ep4) – empresa financeira que dá crédito a quem não tem

O empreendedor social (E4) tem 26 anos, oriundo de família de classe média alta, tem curso superior completo em direito. Perdeu o pai com 11 anos e aos 16 estava emancipado⁵. Aos 17 anos, com parte da herança que recebeu do pai, abriu um restaurante na Granja Viana em São Paulo. (E4) decidiu cursar faculdade de direito, porém, no segundo ano, percebeu que não era o que mais gostava de fazer, mas deu sequência ao curso. Começou a estagiar em escritório de advocacia bastante conhecido no Brasil. Até o terceiro ano da faculdade, manteve as atividades no restaurante, na faculdade e no escritório de advocacia, quando no ano seguinte decidiu fechar o restaurante e concentrou seus esforços na carreira no escritório de advocacia. Desejava unir a advocacia com administração de empresas. Após concluir o curso superior em direito, cursou pós-graduação em administração e percebeu que essa era sua paixão. Deixou o escritório de advocacia para trabalhar em um fundo de *venture capital*. Obteve sucesso na nova carreira, trilhando rapidamente cargos técnicos e, posteriormente,

⁵Emancipado é aquele que adquiriu emancipação e é responsável por suas próprias ações. Emancipado é o menor de 18 anos, que adquiriu certos direitos civis, geralmente iguais aos dos adultos.

assumiu a cogestão regional do fundo. Nesse cargo trabalhou na aceleração de nove empresas inovadoras durante dois anos, convivendo com a arte de lançar *startup* de tecnologia e da indústria financeira.

A vida profissional no fundo era agradável, mas: “eu estava muito confortável na ponta investidora, eu investia nas empresas, eu não era um empreendedor. Foi quando eu me deparei com o desafio de inovação tecnológica”. (E4) conheceu um modelo de negócio inovador denominado *peer to peer lending*, ou seja, empréstimo entre as partes sem a intermediação do banco tradicional. Nesse modelo de negócios, mediante uma plataforma tecnológica conectava-se diretamente o credor com o tomador de empréstimos, com taxas de juros mais vantajosas, devido á eliminação de custos que estão presentes nos modelos de negócios dos grandes bancos nacionais. Adicionalmente, a inovação tecnológica pelo *peer to peer lending* também apresentava possibilidade de desenvolver meta social, pois os créditos seriam concedidos para tomadores que não estão aptos a tomar empréstimos no sistema bancário tradicional, ou por não poderem apresentar garantias solicitadas, ou pelo fato de que estão inadimplentes. Era a oportunidade que (E4) esperava: “empreender um negócio inovador e que pode ter relevância na mudança do sistema financeiro nacional”.

A ideia do modelo de negócios *peer to peer lending* é originário dos EUA, segundo (E4). Foi necessário estudar muito seu funcionamento para entender como viabiliza-lo no Brasil⁶. Em seus primeiros movimentos foi aconselhado a não levar o negócio adiante, porém estava decidido a tentar: “*Então a gente se deparou com todo esse desafio, [...] a resposta que a gente tinha de pronto era: é impossível*”. Tem caras do mundo inteiro tentando fazer isso no Brasil e ninguém consegue. A gente falou: “*Não, é possível sim*”. (E4) procurou um ex-colega do escritório de advocacia, especialista em direito bancário, que o ajudou a estruturar a operação *peer to peer lending* no Brasil e acabou tornando-se sócio do empreendimento. Foram dez meses de planejamento e estudo para adequar a operação ao sistema financeiro nacional. Nesse período os dois sócios mantiveram seus empregos e paralelamente fizeram o trabalho de planejar o novo negócio.

⁶ No Brasil, o *peer to peer lending* puro não é permitido, pois pela lei 4595, operações de crédito cabem exclusivamente a instituições financeiras reguladas pelo BACEN. Para funcionar, no Brasil, o grande desafio é encontrar saídas legais que permitam o funcionamento com o aval do BACEN.

A ideia foi apresentada primeiramente aos amigos do fundo de *venture capital* em que (E4) trabalhava e aos ex-colegas do escritório de advocacia. O apoio foi imediato, o fundo ofereceu apoio técnico e também acesso a fundos se necessário. O escritório de advocacia passou a representar a *startup* de inovação tecnológica e social que estavam fundando, outro importante aliado, pois o negócio demandava fortes fundamentos jurídicos e financeiros para ser aprovado pelo BACEN.

Como trabalhava no fundo de *venture capital*, (E4) tinha contato com um importante fundo de *philanthropic venture capital* com quem compartilhou a ideia. Esse fundo decidiu investir na nova empresa de inovação social, mas era necessário apresentar e passar por aceleradora de inovação social no Brasil (aceleradoras de negócios de impacto), pois sem essa passagem não seria possível ao fundo *philanthropic venture capital* ser acionista. Dessa forma (E4) passou pela aceleradora e relatou que foi uma experiência marcante: *“fazer um negócio que não tem impacto social dá menos trabalho do que você fazer um negócio que tem impacto social”*. Ele observou que seu perfil era diferente dos empreendedores de inovação social clássicos, pois tinha fundamentos de negócios consolidados, o que não é normal nesse segmento, seu grande desafio foi visualizar o impacto social que geraria.

(E4) relata seu contato com a aceleradora como um pré-requisito do fundo de *philanthropic venture capital* que avaliou a (E4) como potencial para investimento deles. Ele chegou à aceleradora de negócios sociais com um perfil diferente dos empreendedores sociais que estão em processo de aceleração. Os empreendedores normalmente chegam com uma visão muito clara do impacto social que querem gerar, mas sem a visão de como estruturar o negócio. Para eles a aceleradora tem essa missão, construir o plano de negócios. O seu caso era o contrario, o plano de negócios estava pronto e aprovado, mas o aprendizado dele era sobre como gerar o impacto social. (E4) relata que o convívio com a aceleradora desenvolveu sua visão social permitindo que ligasse finalmente as duas pontas, os objetivos econômicos com os sociais e sua visão como empresa de inovação social.

Após meses de planejamento e discussões com especialistas de direito bancário e finanças chegaram à seguinte conclusão: *“[...] está pronto, ‘vamos operar’? ‘Vamos operar’.*” *A gente fez mais ou menos dois meses de operação, a gente foi lá, e espontaneamente falou: ‘vamos lá no Banco Central para contar para eles o que a gente está fazendo, o que eles*

acham, o que pode melhorar, de maneira transparente e de peito aberto’. ” Segundo (E4), a reunião com o BACEN foi um sucesso, eles esperavam apenas uma aprovação, mas escutaram a seguinte avaliação: “Isso é o futuro, e a gente se perguntava quando teria *peer-to-peer* no Brasil, [...] a gente não tem como impedir, como Banco Central, a gente tem que dar o máximo de ferramentas para que isso (plataforma *peer to peer lending*) floresça da maneira possível”.

Assim nasceu a (Ep4), em 2014, com aval do BACEN e com capital próprio e de sócios, entre eles um dos maiores fundos *Philantropic Venture Capital* do Brasil, porém a sociedade não está formalizada. A (Ep4) tem atualmente 14 funcionários que operam na sede da empresa em São Paulo – capital no bairro do Brooklin na zona sul. O serviço ofertado é de captação e aplicação de recursos financeiros com juros bastante diferenciados, tanto para o investidor como para o tomador. Os clientes da (Ep4) são investidores de qualquer volume de aplicação e tomadores que não tem crédito disponível, pois estão negativados pelo sistema bancário tradicional. O empreendedor declarou que a empresa está no *break even point* e que está em processo final de aceleração junto a uma das principais aceleradoras de negócios sociais no Brasil.

4.2.5. Trajetória do (E5) e do empreendimento social (Ep5) – Reformas e regularização de residências

O empreendedor social (E5) tem 20 anos, oriundo de família da comunidade do Jardim Pantanal em São Paulo, capital. Tem curso superior incompleto em engenharia civil. Como morador de comunidade carente (E5), relata que sentia profundo incômodo pela situação da periferia, tendo desde cedo, participado de ações para ajuda humanitária. Relata que já participou de muitas ações voluntárias na comunidade ligadas a educação, chegou a fundar um cursinho comunitário, porém em sua opinião o maior problema que a comunidade tinha estava relacionado a enchentes, alagamentos. As ações desenvolvidas eram sempre pontuais, não resolviam o problema de forma definitiva.

(E5) ingressou em 2012 no curso de engenharia em universidade privada em São Paulo e trabalhou em empresa de gerenciamento de projetos de engenharia civil entre 2012 até 2014. Na universidade, teve acesso a um programa de divulgação de negócios sociais de aceleradora do ramo em São Paulo e ficou entusiasmado. Participou do processo seletivo e foi

escolhido para ser divulgador da ideia de desenvolver empresas de inovação social, atividade desenvolvida entre março até novembro de 2014. Nos treinamentos recebidos, segundo (E5), percebeu que queria ser empreendedor social.

(E5) deixou, em julho de 2014, seu trabalho na empresa de gerenciamento de projetos de engenharia civil para se dedicar à criação de empresa de inovação social. Decidir pela abertura de empresa de inovação social foi uma mudança significativa na vida de (E5): *“Eu tinha uma carreira corporativa, trabalhava na maior empresa de gerenciamento de projetos de engenharia civil do país, saí para fundar a (Ep5), mudei minha concepção do que eu queria de carreira e o que eu queria da vida”*. Nesse processo conheceu outros negócios sociais e um em específico chamou sua atenção. Era uma empresa de inovação social que atendia comunidades carentes e realizava reformas para eliminar vazamentos, umidade, mofo e falta de ventilação. Esse negócio era exatamente o que estava na cabeça de (E5), pois solucionava o problema que atingia sua família e que ele percebia como crítico para a comunidade. (E5) solicitou fazer estágio nessa empresa e foi aceito. Ficou durante um mês estagiando e entendendo o funcionamento dessa empresa. Essa experiência marcou (E5): *“[...] Eu vi na metodologia de negócios uma chance para resolver esse problema (insalubridade e regularização do imóvel) e descobri que, na verdade, é a melhor chance [...], eu quero que essa solução chegue para todos”*.

Após esse estágio (E5) inscreveu-se na incubadora de importante universidade paulistana, no segundo semestre de 2014 para levar sua ideia adiante. Com as orientações e direcionamentos recebidos na incubadora foi possível operacionalizar no campo reformas para eliminar a insalubridade. (E5) relata o conflito por ele vivido entre ficar elaborando um plano de negócios na incubadora e querer realizar obras na comunidade concretamente. A incubadora, segundo (E5), tem uma metodologia de trabalho que *“te obriga a desenvolver capítulos”* de um plano de negócios e entrega-los em determinadas datas pré-definidas e somente após a conclusão do planejamento é que o empreendedor vai ao mercado. (E5) avaliou que essa ação de ficar preso na prancheta postergava ações transformadoras, ou seja, fazer reformas na comunidade e aprender com a prática. O empreendedor reconheceu que muitos ensinamentos eram importantes no processo de incubação, mas que se perdia muito tempo com questões que, na prática, não tinham nenhuma importância no dia a dia do empreendedor social.

Em função da urgência de gerar o impacto social desejado, (E5) realizou a primeira reforma com a (Ep5), em 12/2014, na casa de sua mãe. Para operacionalizar reformas, (E5) vem realizando negociações com grandes fornecedores de material de construção para que os produtos sejam entregues e vendidos nas lojas da comunidade a preços diferenciados, permitindo praticar baixos custos e ofertar qualidade para seus clientes. (E5) declarou que: *“Fechamos uma reforma para fazer na comunidade, fizemos, então, as coisas foram acontecendo bem organicamente”*.

Em face da frustração com a primeira incubadora que frequentou, (E5) candidatou sua empresa para processo seletivo de aceleradora de negócios sociais em São Paulo. Para inscrever a (Ep5) no processo era necessário ter operado minimamente: *“[...] A gente tinha feito cinco reformas e três regularizações”*. A (Ep5) foi selecionada junto com cinco outras empresas sociais e foram acelerados durante três meses de 2015. Segundo o empreendedor, o resultado foi: *“A gente deu um mega salto e agora se encerrou o ciclo de aceleração, e agora, a gente está no momento de vender, de, realmente, fazer as vendas na comunidade”*.

A (Ep5) foi fundada em 2015 com capital próprio, porém está buscando investidor para ampliar as ações de sua empresa. O empreendimento (Ep5) tem atualmente dois funcionários, o fundador e uma sócia e opera na residência do fundador na zona leste no Jardim Pantanal, São Paulo - capital. O serviço ofertado são reformas para eliminar a insalubridade das unidades residenciais em favelas e serviços de regularização de imóveis junto à prefeitura, permitindo que as unidades residenciais paguem impostos e tenham acesso a serviços de recapeamento de vias, abastecimento de água, luz, telefone entre outros. Os clientes da (Ep5) são moradores da favela. O empreendedor declarou que a empresa está no *brake even point* e que está em processo inicial de aceleração junto a uma importante aceleradora de negócios sociais no Brasil.

4.2.6. Trajetória do (E6) e do empreendimento social (Ep6) – empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas

O empreendedor social (E6) tem 27 anos, oriundo de família de classe média alta, tem curso superior completo em biologia. Estudou em colégio católico na zona sul de São Paulo onde participou de atividades sociais patrocinadas pela escola que envolvia visitas a asilos e colégios públicos entre outros: *“O colégio tinha uma base de formação humana bem interessante, [...] isso me tornou sempre atento a questões de valor da vida”*. (E6) teve sua participação ativa nas atividades sociais promovidas pela escola reconhecida. Foi convidado para conhecer e participar da principal obra social da escola, localizada no interior do Paraná. Aos 16 anos, (E6) ingressou na faculdade de biologia, em Santos, e dedicou-se a ações de pesquisa marinha no laboratório da faculdade e realização de estágio em ONG para preservação da vida marinha. Nesse estágio, (E6) relatou um período de muito aprendizado, mas também um momento em que pôde perceber as limitações de uma ONG para resolver problemas ambientais. Ao concluir o curso superior, fez estágio de dois anos e meio em uma escola na Austrália participando em projeto de sustentabilidade: *“fiquei esse ano de pesquisa estudando o Timor Leste. [...] eu tinha que fazer um diagnóstico do perfil socioeconômico e de desenvolvimento sustentável do país, analisar as estruturas governamentais, stakeholders sociais e os recursos biológicos”*.

Ao retornar ao Brasil em 12/2011 foi convidado para participar da gestão da empresa de seu pai, trabalhando na área de produção de uniformes. Após um período de dedicação, (E6) reconheceu que não tinha habilidade nem vocação para esse tipo de trabalho e combinou com o pai que passaria a olhar as questões de sustentabilidade da empresa: *“eu desafiei o meu pai a ter sustentabilidade na empresa dele”*. Iniciou as atividades mapeando a cadeia de produção e descarte de resíduos, estudando o tema e desenvolvendo várias ações para aprimorar o processo da empresa, tais como coleta seletiva de lixo e gestão de resíduos sólidos, pois a empresa gerava 80% de resíduo têxtil no descarte do processo de produção de uniformes, aproximadamente 500 kg mensais de resíduo.

Nesse período, segundo (E6), ele percebeu que a ideia desenvolvida tinha vida própria, era o início do delineamento da (Ep6), uma empresa de inovação social com foco social e ambiental, que primeiramente atenderia a empresa do pai e posteriormente ao mercado, tratando os resíduos têxteis da produção de uniformes e transformando-os em brindes, evitando assim a incineração. (E6) comenta: *“[...] maravilha, então agora eu tenho um monte de resíduo têxtil!”* Aí eu falei: *“eu não quero, não vou fazer isso em uma costureira*

qualquer, eu vou fazer isso em uma ONG". (E6) procurou uma incubadora da Fundação Getúlio Vargas e, na sequência, já estava em contato com as ONGs para contratar o serviço da forma imaginada. Na negociação com as costureiras, ele delegou a responsabilidade de criar subprodutos com os resíduos têxteis, tarefa bem desempenhada por elas que criaram inúmeros brindes, tais como sacolas, luvas para cozinha, entre outros. Esse processo de costura não conseguiu absorver todo o resíduo disponível, então (E6) desenvolveu outras ações de logística reversa⁷ transformando o material em subproduto para empresas automobilísticas e cobertores para campanhas humanitárias.

O negócio cresceu rapidamente devido ao interesse de inúmeros clientes em aplicar a logística reversa no descarte de uniformes. No primeiro semestre de 2014, (E6) percebeu que era hora de formalizar seu negócio: "é isso, a gente precisa estruturar o nosso *business*" e procurou uma consultoria de negócios, que identificou o caráter de inovação social do empreendimento. No primeiro semestre de 2014, inscreveu a (Ep6) em programa de reconhecimento de negócios sociais de uma das aceleradoras, em São Paulo, e foi selecionado, confirmando o potencial de inovação social da (Ep6) e recebendo prêmio de R\$ 20.000,00 como reconhecimento pela inovação social promovida e ingressando no programa de aceleração dessa aceleradora. (E6) descreveu que a relação com a aceleradora foi importante para sua formação como empreendedor, pois tem formação em biologia, nenhuma intimidade com gestão empresarial.

Assim nasceu a (Ep6) em 10/2014. A (Ep6) tem atualmente dois funcionários, o fundador e um sócio que estão lotados na sede da empresa na zona oeste de São Paulo - capital, no bairro do Caxingui. A (Ep6) O serviço ofertado é reciclagem de uniformes para eliminar a ação de incineração dos mesmos e a conseqüente poluição ambiental. Os clientes da (Ep6) são empresas que utilizam uniformes e que tem interesse em recicla-los dentro de premissas de preservação do meio ambiente. Os uniformes são desmembrados e transformados em subprodutos que são reutilizados como brindes ou em outros produtos tais como cobertores ou matéria prima para outras cadeias de produção. Na cadeia de valor do

⁷Logística reversa - De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (estabelecida pela lei 12.305 de 2/08/2010), a logística reversa pode ser definida como "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada".

processo da (Ep6) são empregadas ONGs que recebem pelo serviço de reciclagem. Essas ONGs realizam ações de reinserção de mulheres com problemas de violência familiar mediante formação profissional como costureiras. O empreendedor declarou que a empresa está superavitária e que está em processo inicial de aceleração junto aceleradora de negócios sociais que premiou a (Ep6).

4.2.7. Análise das Trajetórias dos empreendedores e dos empreendimentos sociais pesquisados

Neste item faremos uma breve leitura das características identificadas nessas duas categorias que foram apresentadas conjuntamente, pois estão imbricadas.

4.2.7.1. Análise das Trajetórias dos empreendedores

Dos seis empreendedores entrevistados no presente estudo, seis eram do sexo masculino com média de idade de 26 anos. Quanto à naturalidade, dois são do Rio de Janeiro (capital) (E1 e E2), três de São Paulo (Capital) (E4, E5, E6) e um de Curitiba (E3).

Quanto à escolaridade, cinco tem curso superior completo e um superior incompleto (E5). Quanto à formação um é administrador de empresas (E1), um é advogado (E4), dois são engenheiros (E3, E5), um é economista (E2) e um biólogo (E6).

Quanto à origem social declarada durante a entrevista, dois eram oriundos de famílias de baixa renda (E2, E5), sendo um do subúrbio carioca e outro morador de favela da zona leste de São Paulo (capital) respectivamente, os outros quatro são oriundos de família de classe média alta.

Três empreendedores declararam ter tido envolvimento com atividades sociais ou ações humanitárias durante a adolescência e juventude (E3, E5, E6). Três empreendedores realizaram atividades no exterior (ações de estudo e/ou humanitária) (E1, E3, E6) e declararam que essas atividades tiveram influência na formação da empresa social.

Dois empreendedores declararam que tiveram a ajuda da família (E2) e de amigos (E3) no processo de fundação das empresas de inovação social. (E2) descreve a participação dos pais e da irmã ajudando na montagem e execução dos processos administrativos na fundação

da (Ep2). (E3) cita a ajuda financeira dos amigos, que atuaram como investidor anjo na fase de testes do programa de identificação e desenvolvimento de talentos da (Ep3).

4.2.7.2. Análise das Trajetórias dos empreendimentos sociais

Estudos empíricos sobre inovação social na Europa identificaram cinco etapas nesse processo: (1) geração de ideias mediante o entendimento de necessidades e identificação do potencial de solução; (2) desenvolvimento e criação de protótipos e ideias piloto; (3) avaliação, dimensionamento e difusão de boas ideias; (4) aprendizagem e envolvimento; (5) criação da mudança sistemática, ou seja, aquela que mudará a atitude de grupos sociais ou da sociedade consolidando uma mudança social (MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

Na fase de “geração de ideias”, há uma necessidade não atendida conjuntamente com uma ideia de como poderia ser atingida. Todas as empresas pesquisadas passaram por essa fase, consolidando produtos e serviços para atendimento aos beneficiários (MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009). Seus produtos e/ou serviços estão associados aos seguintes segmentos de atuação: duas empresas do segmento educacional, duas do financeiro, uma de reformas e uma do segmento ambiental.

Na segunda fase ocorre a “criação de protótipos e ideias piloto” e um teste prático. Todas as empresas pesquisadas, exceção a (Ep5), planejaram seus produtos e serviços e realizaram aplicação junto aos seus beneficiários para validar a ideia. Ainda que com diferentes histórias, todas foram bem sucedidas nessa etapa. A (Ep5) é a única empresa pesquisada que estava realizando teste prático visando validar sua capacidade de escalar sua ideia (MULGAN, 2006; MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009).

Na terceira fase ocorre a “replicação da ideia” em função de seu sucesso nas etapas anteriores. Todas as empresas, exceção a (Ep5), iniciaram essa etapa, a (Ep1) já tem cinco lojas em favelas, a (Ep2) já tem três escolas em comunidades carentes, (Ep3) está expandindo suas operações em programas com o governo estadual do Paraná e planejando sua expansão para a América do Sul e a (Ep6) está ampliando sua rede de atendimento de empresas e fornecedores de mão de obra (MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN,

2009). É importante ressaltar que a (Ep5) é fruto da difusão de solução criada por empresa de inovação social na zona sul da capital paulista. (E5) realizou estágio nessa empresa para conhecer a solução criada para os problemas de insalubridade em moradias de baixa renda e entender os processos de funcionamento da empresa.

A quarta etapa é de “aprendizagem e envolvimento” e tem relação com a continuidade do processo de mudança social implantada pelo negócio e a última etapa é a criação da mudança sistemática, que pode não acontecer em todos os processos de inovação social. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009). Não havia evidências que as empresas pesquisadas estavam nessas fases.

Cinco empresas passaram por processos junto a aceleradoras de negócios sociais, exceção a (Ep1). As aceleradoras de negócios sociais, mediante seus programas de capacitação gerencial e operacional para a empresa de inovação social, apoiaram a etapa (2) desenvolvimento e criação de protótipos e ideias piloto, contribuindo para que ideias escaláveis pudessem ser consolidadas resultando na continuidade desses startups de inovação social.

4.3. FINALIDADE DO NEGÓCIO SOCIAL

Os empreendedores sociais entrevistados declararam as seguintes finalidades / objetivos para suas empresas de inovação social:

Missão da (Ep1) é humanizar o serviço financeiro, [...] é você de fato saber que tá levando um produto bom para aquele empreendedor, [...] é você melhorar uma geração daquele microempreendedor [...]

[...] a gente criou a (Ep2) pra resolver um problema de educação, especificamente de acesso ao idioma e cultura de outros países.

(Ep3) Então o que a gente trabalha com jovens é assim “qual é o seu sonho? Qual é o seu talento? Então vamos lá, vamos aprender, vamos agarrar” [...] É isso que gente tá formando: protagonismo. E aí virou slogan para Educação para o protagonismo.

(Ep4) Qual é a principal missão do peer-to-peer lending? É levar crédito para quem não tem crédito.

A (Ep5) elabora reformas para eliminar a insalubridade das casas e serviços de regularização de documentação e registro do imóvel na prefeitura [...].

[...] a (Ep6) é uma empresa que faz logística reversa de uniformes, através de ações, sócio ambientais que valorizem o prolongamento da vida útil têxtil.

(E1) declara como objetivo da (Ep1) humanizar o serviço financeiro, que é ofertar um produto ou serviço financeiro sob medida para o cliente. Sob medida significa segundo (E1), ofertar o que o microempreendedor necessita com regras absolutamente transparentes. O cliente é o microempreendedor, morador da favela sem acesso ao crédito nas instituições bancárias. O objetivo da (Ep1) é atingido quando o produto ou serviço financeiro evita a mortalidade do negócio do microempreendedor da favela, gerando renda e proporcionando acesso a serviços e bens básicos tais como: saúde, educação, lazer, etc.

(E2) revela como objetivo da (Ep2) dar acesso à cultura mediante o aprendizado do idioma de outros países. Segundo (E2) é possível ter um curso de idioma inglês de baixo custo e alta qualidade de ensino, com escolas nas comunidades carentes, permitindo que os estudantes de baixa renda possam desenvolver o idioma inglês como segunda língua. O objetivo da (Ep2) é atingido quando o aluno oriundo de família carente consegue melhorar suas possibilidades de carreira profissional e renda e/ou ampliar suas experiências individuais e sociais utilizando o idioma.

(E3) anuncia como objetivo da (Ep3) o desenvolvimento do protagonismo em estudantes jovens entre 10 e 20 anos (ensino fundamental e médio), visando assegurar que realizem seu sonho. O objetivo da (Ep3) é atingido pela participação voluntária dos alunos no programa e pela criação de projetos sociais que serão planejados, implantados e gerenciados por eles. O programa é desenvolvido em escolas públicas e privadas com extensão da jornada de meio dia para período integral.

(E4) declara como objetivo da (Ep4) ofertar crédito para quem não tem crédito. O cliente é o microempreendedor das classes C, D e E, que está negativado nos grandes bancos ou não apresenta condições de ofertar as garantias solicitadas. A relação com as pontas (tomador e credor) é realizada por uma plataforma tecnológica que, segundo (E4), diminui os custos permitindo otimizar os juros praticados para ambos. O objetivo da (Ep4) é atingido quando o empreendedor ou microempreendedor evita a mortalidade de seu negócio e prospera empresarialmente e pessoalmente em função disso.

(E5) revela como objetivo da (Ep5) promover reformas para eliminar a insalubridade das casas e ofertar serviços de regularização de documentação e registro do imóvel na

prefeitura. O cliente é o morador da favela que convive de forma sistemática com esses problemas sem que haja solução definitiva. A (Ep5) quer ofertar qualidade e custo para seu cliente, bem como desenvolver a mão de obra nas próprias comunidades para criar opções de profissionalização e renda. O objetivo da (Ep5) é atingido quando a moradia elimina a umidade de forma definitiva e passa a exigir ou acessar serviços públicos após a regularização da moradia.

(E6) anuncia como objetivo da (Ep6) a gestão do descarte de uniformes profissionais, eliminando a incineração ou o aterramento sanitário, oferecendo inovação na indústria ao priorizar valores sociais e ambientais. O cliente da (Ep6) são empresas que utilizam sistematicamente uniformes, tais como companhias aéreas, marítimas, fábricas em geral, órgãos públicos, etc. (E6) propõe realizar esse processo mediante o emprego de ONGs que realizam inclusão de mulheres oriundas de grupos marginalizados. O objetivo da (Ep6) é atingido quando a empresa/cliente deixa de incinerar uniformes e passa a usar a logística reversa gerando renda e inclusão para grupos marginalizados.

4.4. IMPACTO SOCIAL: CONSEQUÊNCIAS DA EMPRESA DE INOVAÇÃO SOCIAL

Os empreendedores sociais entrevistados declararam os seguintes impactos sociais que suas empresas de inovação social devem gerar:

(E1) [...] chegar ao máximo de empreendedores e criar impacto pra esses caras, perpetuando o negócio deles, porque hoje esses microempreendedores, a taxa de mortalidade é enorme, enorme, seja, às vezes, por falta de recurso, seja porque, às vezes, falta conhecimento [...] A gente sabe aonde quer chegar, a gente quer ter mil agentes e cada agente com 400 microempreendedores como cliente (400.000 clientes).

(E2) [...] porque a gente sabe com quem a gente quer trabalhar, é com as pessoas que não têm a oportunidade de aprender outro idioma, ou que têm muito pouca oportunidade, precisam sacrificar muito pra aprender num país em que 3% das pessoas falam inglês, e é o país que mais tem escolas de inglês no mundo.

(E3) [...] por que não ter como metas, digamos assim, transformar (em protagonistas) 10% dos jovens brasileiros (1,8 milhões de jovens em universo de 18 milhões de jovens entre 10 e 20 anos – base IBGE 2010) ou dos jovens da América Latina?

(E4) [...] hoje no Brasil 44 milhões de pessoas (economicamente ativas) que não tem acesso a contas bancárias. [...] a ideia justamente é levar crédito a uma camada da população que não tem crédito. O banco pode até querer, ele não consegue levar. Então quando a gente cria uma estrutura igual a (Ep4), que a gente usa a tecnologia para atender os requisitos, trazer esse cara (cliente não bancarizado, negativado) para dentro (do sistema financeiro, para se tornar tomador de crédito)

(E5) [...] são 40 milhões de pessoas no Brasil, hoje, que tem problemas de insalubridade em suas casas. São 30 milhões de pessoas no Brasil, hoje, que tem problemas com irregularidade do imóvel, então, a gente está falando de um universo que é de 1/5 da população brasileira, é muita gente [...]

(E6) [...] meu compromisso é pegar uniforme o suficiente para que eu consiga botar todo mundo pra trabalhar, pra que todo mundo consiga através da costura ou através da reutilização do produto têxtil ter uma realidade transformada [...]

Quanto à natureza do impacto social (VANCLAY, 2003), a (Ep1) e (Ep4) tem impacto no modo de vida dos beneficiários, pois permite que eles trabalhem dentro de novas perspectivas de mortalidade de seus empreendimentos e com reflexos na geração de renda e acesso a bens e serviços básicos. A (Ep2) e (Ep3) tem impacto social, educacional e cultural, permitindo novas perspectivas pessoais e profissionais para os jovens estudantes de baixa renda, a (Ep5) com o impacto social, melhora os serviços e instalações das moradias de favelas e seu entorno e a (Ep6) têm impacto social ambiental, eliminando a incineração de resíduos têxteis e gerando paralelamente impacto social no modo de vida de mulheres marginalizadas, que passam a produzir produtos com os fios resultantes do processo de reciclagem.

Com as soluções sociais propostas pelas empresas de inovação social pesquisadas, o impacto social estimado é de: para a (Ep1) e (Ep4) a população de empreendedores e microempreendedores das classes C, D e E, aproximadamente 5.600.000 segundo o portal do microempreendedor (MEI, 2015). A (Ep2) e (Ep3) impactam na população de jovens estudantes entre 10 e 20 anos oriundos de famílias carentes, envolvendo uma população potencial aproximada de 18 milhões de jovens. A (Ep5) impacta moradores da favela envolvendo população potencial entre 30 a 40 milhões de brasileiros e a (Ep6) impacta na população de forma geral através da preservação do meio ambiente em mercado que incinera 175 mil toneladas ano. Portanto, o mercado de beneficiários potenciais é amplo e tem como foco prioritário a inclusão de mulheres marginalizadas e o bem estar da sociedade e do meio ambiente.

Um aspecto geral a todos os empreendedores entrevistados foi a dificuldade de abordar em termos quantitativos seu mercado potencial e efetivo de clientes. O empreendedor (E4) chegou a abordar de forma clara esse desconforto:

[...] o fundo philanthropic venture capital é relevante, mas qual que é o resultado prático do trabalho deles? Enquanto a gente não tem a mensuração desse trabalho prático a gente não consegue falar que o impacto social é relevante [...] mas elas

não são objetivas (métricas para medir o impacto social), ah gerar 80 operações, não é objetivo, o número não é o resultado, o gride, que é o relatório de impacto não é adequado, eu não confio na aplicação dele [...]

4.5 STAKEHOLDERS

Os empreendedores sociais entrevistados declararam os seguintes *stakeholders*⁸ na relação com suas empresas de inovação social:

4.5.1 Stakeholders da (Ep1)

Os **clientes** são os microempreendedores moradores da favela sem acesso ao crédito junto aos grandes bancos.

Os **empregados** no momento da entrevista eram aproximadamente 50, composta por 8 executivos da operação e 42 agentes responsáveis pelo atendimento aos clientes da favela, são necessariamente moradores de favelas.

Os **fornecedores** são os grandes bancos privados com oferta de capital para empréstimos. Segundo (E1), eles são obrigados pelo BACEN a aplicar 2% do seu depósito compulsório no microcrédito, porém essas instituições não têm redes de relacionamento com esse público. Em função dessa restrição, a (Ep1) torna-se atraente como opção aos grandes bancos para que cumpram a legislação. No total são seis fornecedores que mesclam empresas com finalidades lucrativas puras (bancos privados) e outras empresas de inovação social (Ep5) e cooperativa para o produto consórcio.

Os **investidores / sócios** é um fundo de *philantropic venture capital* que na opinião de (E1), devem ter profundo alinhamento com a empresa social, ou seja, não ter como objetivo principal o retorno de capital para o *stakeholders*.

A **comunidade** está representada pelas organizações, CUFA (Central Única das Favelas), Favela Holding e Data Favela, que tem como objetivo central o desenvolvimento de

⁸ Domenico (2007, p.71), à luz de Freeman (2004) considerou *stakeholders* internos os sócios-proprietários/acionistas, gestores e demais empregados sob qualquer tipo de contrato ou acordo informal. Os externos são os clientes, fornecedores, financiadores, comunidades, governo e concorrentes.

favelas e de seus moradores. Essas organizações da comunidade mantêm relação direta com a (Ep1), pois realizam a negociação de ingresso das unidades da (Ep1) nas favelas, bem como fornecem informações sobre esse mercado.

4.5.2 Stakeholders da (Ep2)

Os **clientes** são os alunos, jovens moradores das comunidades carentes, sem acesso ao estudo do idioma inglês pelas escolas tradicionais.

Os **empregados** são 50 entre professores voluntários, recrutados no exterior por ONG que patrocina programas humanitários, recebem salário e ajuda de custo para moradia na favela e permanecerem por seis meses na escola. Há também empregados administrativos, que são contratados pela CLT (Consolidação das leis do trabalho), que são recrutados na própria comunidade de operação da escola.

Os **investidores / sócios**, (E2) reconhece a necessidade de receber investimento para acelerar o impacto social da (Ep2). Tanto que tem trabalhado na fase final da aceleração para ajustar o contrato social da (Ep2) visando receber a adesão de investidores / sócios no negócio. (E2) descreve a negociação com fundos privados como frustrante, pois eles não têm atenção ao objetivo social da (Ep2). Sugerem práticas comerciais como aumentar o preço, por exemplo, para obter lucro rápido sem contrapartida de impacto social.

Quanto aos **concorrentes** (E2) não vê as escolas tradicionais como concorrência direta. Segundo ele, se surgirem empresas similares à (Ep2), não seriam vistos como tal, mas sim como parceiras.

O **governo** (federal) também se apresenta como *stakeholder* nas questões relativas à legislação e relações internacionais com os diferentes países que influenciam o fluxo do processo seletivo de professores estrangeiros.

4.5.3 Stakeholders da (Ep3)

Os **clientes** são as escolas públicas e privadas, que oferecem o programa de educação para o protagonismo como ação complementar ao programa oficial de ensino. As ONGs que treinam jovens aprendizes para que as grandes corporações cumpram legislação sobre o tema. Os professores, das escolas clientes, que atuam como facilitadores do programa e viabilizam sua aplicação. Os jovens estudantes entre dez e vinte anos que são beneficiários diretos do programa. Os diretores de escolas privadas veem o programa de forma diferenciada, pois está alinhado com a demanda de desenvolvimento dos pais para os filhos. O programa pode ser adquirido diretamente por escolas públicas, mas a questão de orçamento e autonomia são aspectos críticos para essas escolas na hora de negociar. Além disso, os professores de escolas públicas veem esse programa como mais um trabalho para eles, portanto muitas vezes não tem entusiasmo.

Os **empregados** são três que estão contratados via CLT (Consolidação das leis do trabalho) e cuidam dos processos administrativos internos e externos da (Ep3).

A **comunidade** na figura dos pais, representando as famílias dos jovens tomam decisões sobre a educação e o futuro profissional dos filhos.

Os **fornecedores** que são os mentores voluntários que oferecem aconselhamento para os jovens do programa de desenvolvimento de talentos.

Os **concorrentes** que são organizações que fomentam o empreendedorismo para jovens e as atividades esportivas ou de desenvolvimento, como robótica, ofertadas como complemento aos alunos do ensino oficial.

O **governo** (três esferas), por ser um interlocutor que deve ser influenciado para implantar o regime de ensino nas escolas públicas em tempo integral.

4.5.4. S Stakeholders da (Ep4)

Os **clientes** que são os tomadores de crédito, empreendedores e microempreendedores das classes C, D e E, sem acesso ao crédito, o aplicador que demanda produto rentável e seguro e que recebe retorno mais elevado que os oferecidos pelos grandes bancos.

Os **empregados** que no momento da entrevista eram 14 funcionários que estão contratados via CLT (Consolidação das leis do trabalho).

Os **fornecedores** são grandes bancos nas operações de crédito, através da emissão de documentos de formalização das operações de aplicação e de crédito. No Brasil somente os grandes bancos estão autorizados a tomar e dar crédito, portanto a (Ep4) depende deles para regularizar a operação junto ao BACEN. São também fornecedores empresas de tecnologia contratadas para as ações de análise de fraude e de concessão de crédito da (Ep4).

Os **investidores/sócios** são um sócio individual da (Ep4) em conjunto com (E3) e um fundo de *philantropic venture capital* que aportaram capitais e ideias e compartilharam os objetivos econômicos e sociais da (Ep4).

Os **concorrentes**, segundo (E4) os grandes bancos não têm interesse em atender ao público da (Ep4). É um mercado marginalizado que tem riscos pelas avaliações realizadas pelos critérios dos grandes bancos. Logo não há **concorrentes** para a (Ep4). A empresa (Ep1) atua no mesmo mercado da (Ep4), mas é vista como parceira e não concorrente.

O **governo** (federal) citando diretamente o BACEN e órgãos de fomento ao desenvolvimento econômico. A (Ep5) depende da avaliação do BACEN para iniciar a operação e mantê-la.

4.5.5. Stakeholders da (Ep5)

Os **clientes** são os moradores da favela, sem conhecimento e capital para realizarem reformas que possam eliminar a insalubridade das casas e que necessitam de serviços de regularização de moradias para ter acesso a serviços públicos. Os empregados, pedreiros da própria comunidade contratados por empreitada, que serão treinados em técnicas de reformas, propiciando capacitação profissional e renda.

Os **fornecedores** de materiais para as reformas são grandes empresas que não atendem esse mercado, mas que mediante negociações realizadas por (E5) passaram a atender permitindo aos clientes terem acesso a produtos de alta qualidade.

Os **concorrentes** que são os próprios moradores da favela, que improvisam reformas e as realizam nas horas vagas e aos finais de semana.

O **governo** (municipal) responsável por regularizar as moradias nas cidades.

4.5.6. *Stakeholders* da (Ep6)

Os **clientes** são grandes corporações públicas e privadas que utilizam uniformes, e que são também fornecedores da (Ep6), e costumavam realizar periodicamente seu descarte através da incineração, poluindo o ambiente.

Os **empregados** que são dois, incluindo o próprio (E6) e mais um sócio.

Os **fornecedores** que são as ONGs de integração de mulheres de grupos marginalizados.

Os **concorrentes** que não são diretos, mas há empresas que atuam em segmentos específicos que podem afetar a ação da (Ep6).

4.5.7. Análise sobre os *stakeholders*

Todos os empreendedores identificaram clientes como *stakeholders*. Os clientes dessas empresas são beneficiários das soluções sociais criadas por essas empresas de inovação social, todos com perfil econômico de baixa renda. Exceção a (Ep6) cujos clientes são grandes empresas públicas e privadas que utilizam uniformes.

O número de empregados tem grande variação nas empresas pesquisadas. Desde 50 na (Ep1) e (Ep2) até 2 (Ep5) e (Ep6), são basicamente os empreendedores atuando sozinhos no negócio. É importante considerar que esses empreendimentos sociais estão no início de seu ciclo de vida, alguns em fase de estruturação. A (Ep5) está realizando suas primeiras reformas, conduzidas pelo próprio empreendedor. Ele iniciará brevemente a expansão de seu empreendimento de inovação social e avançará nas questões de contratação. Já a (Ep1),

implantou sua primeira agência e está em expansão com 50 empregados e a (Ep2) já tem 50 empregados entre administrativos e professores.

Quanto aos investidores / acionistas, a (Ep1) e a (Ep4), todas da área financeira, têm importante fundo de *philantropic venture capital* como acionista em diferentes estágios. Na (Ep1), essa condição já é formal, na (Ep4) a condição de acionista ainda não foi formalizada, segundo (E4) isso ocorrerá em breve. (Ep2) e (Ep3), ambas da área de educação, não tem investidores / acionistas, cresceram com o capital do próprio empreendedor e de amigos / parentes. Sabem que para acelerar seus negócios será necessário capital de terceiros e estão se preparando para a seleção e incorporação de investidores / acionistas. (Ep5) e (Ep6) não têm investidores / acionistas. A (Ep5) está buscando investidores para acelerar sua capacidade de fazer reformas, que dependem de financiamento para ocorrer.

Quanto à comunidade (E1) cita a relação com a CUFA (Central Única das Favelas), Favela *Holding* e Data Favela como importante para entendimento e relação com o cliente, microempreendedor da favela. Essas instituições legitimam a atuação da (Ep1) nas favelas. (E5) cita a comunidade como importante para a estratégia de divulgação e legitimação do produto / serviço oferecido.

Os empreendedores entrevistados não identificam concorrentes em seus mercados. Qualificam as empresas congêneres, de inovação social, como parceiras que lutam pela mesma causa social.

O *stakeholder* governo afeta as atividades operacionais das empresas de inovação social de diferentes maneiras resultando em formas distintas de relação entre as empresas de inovação social e o governo. Para a (Ep2) é importante obter facilidades nos procedimentos do Ministério de relações Exteriores quanto à concessão de vistos para os professores, já para a (Ep3) é importante a influência das três esferas de governo para que seja adotado o ensino em tempo integral para a escola básica e de segundo grau, visando abrir espaço para o programa de desenvolvimento para o protagonismo. Para a (Ep4) é importante manter relações que assegurem sua legitimação junto ao BACEN, visando a manutenção da operação da empresa. A (Ep5) tem relação com o governo municipal na prestação de serviço para registro e matrícula do imóvel na prefeitura.

4.6. PRÁTICAS JUNTO AOS *STAKEHOLDERS* DAS EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL PESQUISADAS

Neste item serão apresentadas as práticas junto aos *stakeholders* das empresas de inovação social pesquisadas. Domenico (2008, p.156), a partir do conceito de Verbeke (2000) e Wenger (2001), definiu práticas organizacionais como: “ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos no relacionamento entre si e com os *stakeholders* externos, explícitas e implícitas com a finalidade de obtenção de recursos”. As subcategorias práticas com clientes, com empregados, com fornecedores e governo, serão apresentados por empresa de inovação social. As subcategorias práticas com sócios/investidor, concorrentes e comunidades serão apresentadas para o conjunto de empreendimentos. Para facilitar a identificação das práticas, as mesmas foram negritadas no texto.

4.6.1. Práticas junto aos *stakeholders* da (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela

4.6.1.1. Práticas com clientes

(E1) [...] o cara quer empreender e não consegue o cara tá aqui querendo empreender e ninguém dá credito pra ele [...] O nosso desafio não é levar só o capital financeiro, é levar também capital intelectual pra esse cara, mas sempre de forma prática [...]

(E1) relata que o conjunto de práticas da (Ep1) junto aos clientes e para levar informações e crédito para o microempreendedor da favela. A **prática de atendimento pessoal e personalizado** é realizada pelo agente visando ofertar produto financeiro sob medida para o microempreendedor e ser transparente quanto às regras de relacionamento e resultados do produto.

Outra **prática** junto a clientes da (Ep1) é conduzir **grupos de discussão** sobre temas diversos que são chamados de “**rodas de conversa**”. Os agentes promovem nas dependências das agências ou da CUFA discussões sobre os problemas que os microempreendedores encontram e as possíveis soluções para melhorar os resultados de seus negócios. Nesses grupos são apresentadas soluções para controlar o fluxo de caixa, estoques, entre outros. (E1) entende esse tipo de prática como um canal de diálogo permanente e que permite detectar que tipo de produto pode ser ofertado para os clientes. Uma solução exemplificada por (E1) foi a ajuda que os microempreendedores tiveram para solucionar os elevados preços que

praticavam para a venda de produtos de consumo na favela, “ele (microempreendedor) paga muito caro numa mercadoria e vende mais caro pra um cara (consumidor da favela) que não tem poder aquisitivo”. A solução encontrada pela (Ep1) e microempreendedores participantes da “rodas de conversa” foi desenvolver contatos diretos com produtores, fora da cadeia regular, obtendo produtos baratos e de qualidade, viabilizando preços acessíveis para o consumidor da favela.

(E1) descreve como **prática** da (Ep1) o **atendimento personalizado em situações de emergência**: quando ocorrem problemas com as máquinas de cobrança do cartão pré-pago ou qualquer equipamento comercializado pela (Ep1) é dever do agente representar o cliente junto à empresa fornecedora para rápida solução.

Segundo (E1) essas práticas com clientes têm apresentado bons resultados, eles sentem muita gratidão pelo serviço prestado e comentam: “Poxa, não é possível, eu fui a todos os lugares pedir empréstimo, ninguém me aceitou, vocês vieram aqui, bateram na minha porta e estão me oferecendo, isso aí não pode ser verdade”. Essas práticas resultam em baixos índices de inadimplência dos clientes com a (Ep1) e quando ocorre, a (Ep1) tem a **prática de negociação amigável**, entender porque ocorreu a inadimplência e viabilizar novas soluções para reverter a situação. Somente em casos extremos o cliente é passado para a **prática de cobrança crítica** junto aos grandes bancos.

4.6.1.2. Práticas com empregados

(E1) [...] hoje a gente fez uma pesquisa, 100% dos nossos funcionários se orgulham da (Ep1), 95% são felizes. [...] As pessoas gostam de trabalhar aqui, por que? Porque elas fazem o bem e ganham dinheiro [...]

Para a **prática de recrutamento e seleção de profissional** é definido perfil para os agentes. Devem ser preferencialmente abaixo dos 30 anos, com ambição e tirocínio comercial e de relações humanas. Devem pertencer à comunidade em que trabalham e ter facilidade com tecnologia, pois trabalham com *tablet* para acesso à plataforma, ter energia para atender de 15 a 20 clientes por dia e facilidade para absorver conteúdos e muito orgulho do trabalho que faz.

A (Ep1) tem **prática de contratação** de acordo com a legislação vigente. Todos os profissionais são contratados pela CLT (Consolidação das leis do trabalho). O supervisor da agência é responsável pela seleção e capacitação dos agentes e também é membro da comunidade. O processo seletivo é tradicional. São publicados anúncios na comunidade, realizado recrutamento por currículos, dinâmicas de grupos e entrevistas para selecionar os candidatos. Segundo (E1), o processo se dá mediante:

[...] um grande cruzamento de aspectos quali e quanti, é muito mais o quali, porque se o cara tiver o quali e não entender de produto financeiro, a gente consegue capacitar esse cara.

A (Ep1) tem **práticas de treinamento dos agentes**, que são capacitados para o atendimento aos clientes e recebem metas que estão relacionadas à inadimplência do cliente. Segundo (E1) há **prática de avaliação do desempenho** dos agentes. Se o agente vende errado, ou seja, não vende o que é necessário e justo para o cliente, o resultado é a inadimplência do mesmo. O agente também é avaliado periodicamente pelos clientes visando assegurar que o atendimento está ocorrendo da forma planejada, ou seja, de forma simples, rápida e respeitosa às necessidades do cliente. O agente que apresenta desempenho ruim nesses quesitos recebe atenção especial do supervisor para treinamento e reciclagem.

A (Ep1) também tem **prática de avaliação do clima e satisfação dos empregados**. Anualmente os empregados avaliam a (Ep1) sobre questões relacionadas à liderança e condições de trabalhos oferecidas pela (Ep1). Quanto ao resultado dessa prática, (E1) faz a seguinte consideração:

[...] hoje a gente fez uma pesquisa (pesquisa de clima e satisfação de funcionários), 100% dos nossos funcionários se orgulham da (Ep1), 95% são felizes [...] As pessoas gostam de trabalhar aqui porque elas fazem o bem e ganham dinheiro [...].

4.6.1.3 Práticas com fornecedores

(E1) Então você tem que selecionar, primeiro você bota o cliente em primeiro lugar, aí você lista pra cada produto o que é importante pra aquele cliente, e aí você rapidinho aparece quem é o melhor (fornecedor).

(E1) relata **prática para a seleção de fornecedores**. O fornecedor deve atender a critérios de qualidade, atendimento em termos de volume e apresentar atributos que o destaque em relação aos concorrentes. (E1) explica que os fornecedores de crédito são os grandes bancos. Como já comentado, são obrigados pelo BACEN a aplicar 2% de seu

depósito compulsório para comunidades carentes, mas não tem rede de atendimento para esse mercado, portanto a (Ep1) é uma opção para o cumprimento da lei. A negociação com esses fornecedores é sempre tensa, pois ninguém quer assumir o risco da inadimplência. Mas o estabelecimento de regras claras e objetivos transparentes permitiu aos bancos testarem esse mercado junto com a (Ep1) e descobrir que a inadimplência é baixa.

Com os outros fornecedores para produtos de saúde, consórcio, cartão pré-pago, entre outros, a relação é menos tensa. (E1) define que a base do relacionamento saudável com fornecedores é a **prática de alinhamento com os objetivos sociais** da (Ep1), ou seja, atendimento diferenciado para o cliente e o estabelecimento de regras claras para o relacionamento entre (Ep1) o cliente e o fornecedor. Um exemplo dessa prática é se a máquina de cartão pré-pago quebrar na loja do microempreendedor, a (Ep1) representa o cliente junto ao fornecedor que deverá priorizar o atendimento, ou seja, rapidamente avaliar o defeito e solucionar através de conserto ou substituição imediata.

Quadro 9 - Síntese das práticas junto aos *stakeholders* da (Ep1)

<i>Stakeholders</i>	Práticas da Ep1
Clientes	De atendimento pessoal e personalizado De grupos de discussão De atendimento personalizado em situações de emergência De negociação amigável De cobrança crítica
Empregados	De recrutamento e seleção de profissional De contratação De treinamento dos agentes De avaliação do desempenho De avaliação do clima e satisfação dos empregados
Fornecedores	De seleção de fornecedores De alinhamento com os objetivos sociais

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.2. Práticas junto aos *stakeholders* da (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês

4.6.2.1. Práticas com clientes

(E2) [...] *o produto é bom, o serviço é bom, a galera que indica, porque se for ruim, você tá ferrado, não indica.*

(E2) relata que o conjunto de práticas da (Ep2) com clientes é para ofertar curso de idioma inglês a baixos custos e com qualidade elevada. (E2) descreve a **prática de estabelecer número de alunos por sala**, cada sala têm em média dez alunos e aos sábados pode chegar até quinze. Segundo (E2) outra **prática** importante é a **avaliação semestral sobre a escola, o professor e curso**. Cada item avaliado tem notas de avaliação para a estrutura física, limpeza, recepção, coordenação, além dos professores, permitindo observar questões pendentes e direcionar ações de melhoria. Essas avaliações são todas convertidas em ações contratadas com as equipes internas para que não se percam ao longo do tempo visando o aprimoramento contínuo do desempenho. (E2) faz a seguinte observação a essas pesquisas:

[...] na prática, cada semestre a gente faz uma pesquisa de satisfação bem completo, com todos os alunos, então a gente entra em cada sala, entrega a folhinha, o aluno preenche ali na hora e entrega de volta, anônima, a gente compila os dados, [...] é uma base de dados muito rica, a gente pergunta desde qual é a renda familiar, qual é a profissão do cara, há quantos anos ele trabalha, até por que escolheu a “ (Ep2) ”? Por que indica a “ (Ep2) ”? Por que recomenda com notas específicas pras várias perguntas, por exemplo, satisfação com o professor, o próprio desempenho pedagógico, como você considera o seu desempenho, o que você acha da metodologia da “ (Ep2) ”? O que você acha da experiência da “ (Ep2) ” como um todo? Eles dão notas de zero a cinco pra essa e várias outras perguntas, ao todo são mais de 10 perguntas nesse estilo, eles dão uma nota de zero a cinco.

Outra **prática** descrita por (E2) é a de **dar sugestões**. Mediante as sugestões enviadas pelos alunos na caixinha de sugestões, são identificados problemas ou soluções para a (Ep2) que muitas vezes não são capturadas na pesquisa semestral.

Outra **prática** recém-lançada é a **avaliação e acompanhamento do aluno**, tanto de frequência, como qualitativa sobre seu desempenho, reportada pelo site da escola na internet. O coordenador pedagógico acompanha o desempenho dos alunos e os casos críticos são abordados diretamente com os pais para alunos menores e discutido diretamente com os alunos que são maiores de idade. (E2) avalia como bem sucedida a prática de *feedback* com os alunos e pais, sendo um aspecto observado é que 80% dos novos alunos vêm por indicação dos alunos matriculados.

4.6.2.2 Práticas com empregados

(E2) [...] basicamente os professores vem como estagiários internacionais [...] CLT, bonitinho, (funcionários administrativos) desde o início a gente sempre busca ser muito rigoroso com essas coisas [...]

Quanto à **prática de recrutamento e seleção dos professores** voluntários estrangeiros (E2) comenta:

[...] é uma atividade core da (Ep2) a gente seleciona cada pessoa e a gente alinha, porque percebemos que era um dos principais problemas, assim às vezes a pessoa que entrevistou a pessoa fala uma coisa ou fala outra, então o processo de divulgação dessas vagas ele é basicamente todo digital e muito por indicação de ex-professores, a gente já recebeu mais de 150 estrangeiros do mundo todo, mais de 50 países aqui, então eles ajudam muito nessa divulgação, as nossas redes também, a gente tem muita Universidade lá fora, parceiro, organização internacional parceira e a gente tem muitos candidatos, pra cada vaga que a gente abre tem uns 5 a 10 candidatos se aplicando, então é um processo muito rigoroso que a gente faz, entrevistas por Skype, o cara dá aula por Skype, ele manda vídeo, ele faz um application ferrado e ele faz parte do nosso fellowship, aí uma vez ele tendo o fellowship ele pode vir, então.

Portanto, segundo (E2), há interesse dos professores em trabalhar no Brasil. Várias instituições de ensino no exterior e indicação dos professores que já trabalharam na (Ep2) abastecem a rede de recrutamento, garantindo divulgação das vagas e recrutamento de candidatos com o perfil desejado. Em média há 10 candidatos por vagas. Trata-se de processo rigoroso, com várias etapas de entrevistas e simulação de aulas com os candidatos até que são certificados para contratação. A (Ep2) encontrou recentemente uma nova fonte para recrutar professores internacionais. São os refugiados que recebem visto humanitário no Brasil.

A **prática de atração** da (Ep2) **para os professores voluntários**, que permanecem durante um semestre no Brasil, envolve ajuda burocrática para obtenção do visto, ajuda de custo mensal, moradia em casa da comunidade, cujo aluguel é descontado da ajuda de custo, mas que segundo (E2) não é valor expressivo. Oferece para os professores voluntários, semanalmente ou quinzenalmente, um programa denominado *Journey*, com visitas a ONGs, empresas, palestras diversas, divulgação sobre negócios sociais, bem como promove eventos sociais para os professores voluntários, tais como: reuniões, festas, passeios, visita a museus e atividades culturais. Quanto à relação dos professores com a comunidade comenta:

[...] essa é a parte mais surpreendente, o Brasil é surreal nisso, se fosse a (Ep2) em outro lugar é muito diferente, mas o Brasil tem uma paixão absurda para com o estrangeiro, a gente é muito receptiva mesmo, [...] no mundo geralmente é o contrário, a xenofobia só cresce e aqui no Brasil ainda é um fenômeno que está muito longe, e a recepção é muito viva assim, eles são mega, o pessoal sabe, olha os gringos da (Ep2) ali na padaria, olha os professores, olha os gringos ali e tal.

Esse clima de curiosidade, recepção aberta e calorosa, transforma a experiência dos professores em algo muito especial. Eles se sentem acolhidos e rapidamente se integram à escola e à comunidade, fazendo amigos com reflexo na satisfação deles com o trabalho.

A (Ep2) tem **prática de capacitação e avaliação dos professores voluntários**. Os professores são treinados na metodologia de ensino da (Ep2) quando chegam e são avaliados no meio do semestre pelos alunos, recebendo *feedback* do coordenador pedagógico para que façam ajustes em seu desempenho, se necessário. Os professores recebem avaliação em sete quesitos, o que permite dar rápido *feedback* e corrigir aspectos negativos em sala de aula. Quando ocorre essa situação (E2) observa:

[...] a gente chega ao professor imediatamente e começa um plano de desenvolvimento, ele tem que melhorar, a gente o acompanha presencialmente. Nossos coordenadores pedagógicos passam a olhar a aula do professor com mais detalhe e conversam também com os alunos. O professor recebe feedback pessoal pra também não ficar fazendo pesquisa o tempo todo [...]

Quanto aos empregados administrativos, (E2) explica que são contratados preferencialmente candidatos oriundos da comunidade. São cargos da área de limpeza, recepção, administração e gestão educacional. A **prática** da (Ep2) **de treinamento e avaliação** desse grupo de trabalhadores, envolve orientação quanto ao seu trabalho na admissão, recebem *feedback* do seu desempenho pelas avaliações realizadas pelos professores e alunos, com orientação caso surjam problemas.

A (Ep2) tem **prática de contratação** de acordo com a legislação brasileira. Todos os funcionários administrativos são contratados via CLT (Consolidação das leis do trabalho).

4.6.2.3. Práticas com governo em diferentes esferas

(E2) relata que a relação com o governo ocorre na esfera federal. A (Ep2) sobrevive de recrutamento de professores estrangeiros que ingressam no Brasil com visto de turismo e trabalho por seis meses, chancelado por ONG de ajuda humanitária. A (Ep2) tem realizado esforços para influenciar a criação de resolução normativa no ministério de relações exteriores

que permita o reconhecimento de escolas como a (Ep2) e já concedam o visto direto sem burocracia.

A sistemática ação de influenciar a normatização considerarmos como **prática de exercer pressão sobre a obtenção de vistos**. A burocracia é grande e caso a lei não mude, a escola fica exposta aos processos de reciprocidade que são aplicados pelo Ministério de Relações Exteriores. Por exemplo, se a Espanha bloqueia a entrada de brasileiros, o Brasil bloqueia entrada de espanhóis. Segundo (E2) isso é um problema, pois é necessário cancelar a vinda de professores com essa nacionalidade, criando transtornos de última hora.

Quadro 10 - Síntese das práticas junto aos *stakeholders* da (Ep2)

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep2)
Clientes	De estabelecer número de alunos por sala De avaliação semestral sobre a escola, o professor e curso De sugestões De avaliação e acompanhamento do aluno
Empregados	De recrutamento e seleção dos professores voluntários De atração da (Ep2) para os professores voluntários De capacitação e avaliação dos professores voluntários De treinamento e avaliação (Administrativos) De contratação (Administrativos)
Governo	De exercer pressão sobre a obtenção de vistos

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.3. Práticas junto aos *stakeholders* da (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos

4.6.3.1 Práticas com clientes

(E3) [...]e aí com muita mão na massa, muita prática se a gente ensina uma técnica de design, então a gente traz “isso aqui é conhecido lá fora como design thinking, ok?” “Ok” “então não precisa se prender no nome, funciona mais ou menos assim [...] Então vamos ver na prática se a gente entendeu e consegue utilizar essa técnica.” E aí a gente pega um problema real proposto pelos alunos, por exemplo, a superlotação dos hospitais públicos e traz pra dentro e faz com que essa galera pense em soluções e com isso desperta todo esse potencial criativo, engana-se quem acha que eles são bobinhos, surgem ideias fantásticas[...]

(E3) descreve como uma **prática** da (Ep3) com clientes o **desenvolvimento de talentos para que alunos jovens**, para que **possam descobrir sua vocação** e trabalhar desde cedo no seu aprimoramento, respondendo a questão “Qual é o seu sonho?”. Para atender essa

demanda a (Ep3) oferece programas aplicados em complemento à carga horária de formação oficial nas escolas. São dois programas distintos que (E3) explica da seguinte forma:

[...] tem duas formações pra jovem, uma que se chama ‘Despertando Potencial’, que é mais curta, de trinta horas, dura em média dez dias. É uma porta de entrada, onde a gente trabalha o olhar pros desafios locais e ensina algumas ferramentas prá pensarem em soluções, e é possível perceber o potencial deles, já criam um primeiro protótipo de solução para o problema social e trabalham a questão do autoconhecimento. Uma formação maior, de oitenta horas presenciais, se chama ‘Jovens Protagonistas’, onde a gente trabalha todas essas temáticas e ao final, tem um processo de mentoria, onde a gente conecta alguns alunos com profissionais relacionados ao sonho dele “ah, meu sonho é ser arquiteto” “ok, então a gente te coloca pra conversar com um arquiteto pra ele desmitificar tudo aquilo e ver se é isso mesmo que você quer ou não”.

As disciplinas são ministradas em aulas dinâmicas onde um professor da escola cliente/contratante é o facilitador do programa, estimulando mediante a utilização dos programas da (Ep3), os alunos a agirem como protagonistas propondo soluções para problemas sociais que identificam em sua comunidade. O material do programa está todo em conteúdo *online*, facilitando o acesso.

(E3) relata **prática de capacitação de professores facilitadores**. Os professores escolhidos pelas escolas clientes são capacitados como facilitadores dos programas “Despertando Potencial” e “Jovens Protagonistas” em curso de quinze horas. O curso de facilitadores pode também ser aplicado para professores de forma geral, funcionando como curso de aprimoramento do corpo docente, ou seja, é uma **prática de reciclagem de metodologia de ensino para professores**. Escolas públicas de segundo grau são carentes desse tipo de formação. O programa pode ser oferecido *online* para facilitar a participação de todos os professores em função da flexibilidade de horário.

(E3) cita que as aplicações dos programas da (Ep3) tem ajudado a **prática de identificar lideranças em alunos**. Observa que há histórico de surgimento de lideranças entre alunos com baixo rendimento escolar ou que não tem boa reputação na escola. Essa prática vem mudando a vida desses jovens:

A gente tem um caso recente, de um aluno chamado A, você olha o estereótipo dele, no começo da formação ele era super fechado, super travado, e era o tipo mal visto, mal encarado na escola. Aí ele entrou para o curso e ao longo dele começou a se soltar, a gente percebeu que a diretora se surpreendeu com a interação dele, com a participação com os outros. Ele tinha muito forte essa questão com o skate, o sonho dele era mostrar que o skate não era só de marginal e que era um estilo de vida diferenciado. O sonho dele era montar alguma coisa para desmarginalizar o skate,

o projeto dele foi o quê? Tinha um galpão do pai abandonado e ele construiu uma pista de skate, e aí quando eu falo isso às vezes pensam que é uma pistinha pequena, não, ele construiu sozinho uma baita pista na cidade dele e começou a cobrar entrada pra andarem de skate. Um empreendedor com dezesseis anos de idade, que muitas vezes era passado como maloqueiro da escola, seria talhado e a gente perderia um baita empreendedor [...]

Há uma **prática** comercial junto a clientes da (Ep2), chamada **Robin Hood**. Para manter o programa em escolas públicas, a cada dois contratos comercializados em escolas privadas um contrato é ofertado gratuitamente para escolas públicas. A (Ep3) também tem uma **prática de adoção de escolas públicas**, são empresas privadas que contratam e pagam o programa para escolas públicas.

4.6.3.2. Práticas com empregados

(E3) A gente tem três contratados [...] A gente segue a risca isso, (legislação trabalhista) até porque a gente, mais do que ninguém, tem que ser extremamente ético e profissional [...]

Os empregados têm **prática de contratação** regida pela CLT (Consolidação das leis do trabalho) (E3) enfatiza que é importante para empresas de inovação social atuar de forma correta e com respeito à lei, como premissa para quem deseja provocar mudança social para melhorar a vida das pessoas.

A (Ep3) trabalha com delegação ampla. É definido o que cada um tem de entregar, com liberdade de jornada de trabalho e de como executa-lo. (E3) avalia que o time é muito responsável e que esses conceitos funcionam bem. (E3) descreve, portanto prática de delegação de responsabilidades com os empregados da (Ep3):

São, empreendedores junto comigo. É uma equipe super enxuta, mas de altíssima performance, que a gente diz que tá todo mundo empreendendo junto, então eles têm a liberdade criativa gigantesca, a gente delega muito pra eles, então cada um tem suas responsabilidades sim, é o que eles trazem muito é que às vezes poderiam estar ganhando mais em uma grande empresa, mas não estariam tão felizes ou trabalhando com uma proposta assim.

Segundo (E3), os empregados têm perfil empreendedor com responsabilidades definidas e liberdade para atuar, gerando satisfação que compensa o salário inferior em relação ao mercado. Em relação a essa questão (E3) comenta, “[...] se tivesse um incentivo fiscal maior, uma lei específica para negócios sociais, poxa, isso com certeza ajudaria muito”.

Quanto ao clima percebido pelos empregados na (Ep3), (E3) comenta:

Eles até brincam “agora que a gente trabalha aqui, os outros estão falando como que faz para trabalhar num lugar como esse”. Porque o ambiente é outro, né, a realidade nossa e de muitas empresas que tem surgido, é outra pegada, a gente não ta aqui querendo ambiente pesado, corporativo ou um querendo passar a perna no outro.

(E3) descreve uma **prática de manutenção de bom ambiente de trabalho**, portanto há respeito ao ser humano, aspecto que assegura a retenção dos talentos. (E3) comenta como consequência forte comprometimento do time com os objetivos da (Ep3) resultando em alto nível de produtividade. (E3) cita que quando passaram por dificuldades financeiras, em passado recente, ficou muito satisfeito com os empregados, que se apresentaram para realizar sacrifícios financeiros pessoais, visando manter a operação em pé. Isso mostrou o grau de compromisso deles com a (Ep3), mas que não foi necessário chegar a esse extremo e que encontrou solução para evitar essa situação.

4.6.3.3. Práticas com fornecedores

(E3) O mentor é um voluntário. [...] a gente tem um processo em dez encontros de mentoria já tem também definido algumas perguntas chaves pros dois lados [...]

(E3) descreve como **prática** da (Ep3) com fornecedores **a seleção de mentores para os clientes/alunos** que estão em processo de capacitação pela (Ep3). Quanto aos mentores (E3) comenta:

[...] a gente vê que muita gente quer ser mentor, é uma experiência que todo mundo vem buscando “poxa, queria dedicar uma hora do meu tempo, sei lá, uma hora a cada quinze dias, pra trocar uma ideia, ajudar alguém nessa área que eu tenho paixão” então é assim que funciona esse processo de mentoria.

Os mentores são selecionados pelo próprio (E3): “são pessoas interessadas em ajudar voluntariamente de alguma forma”. Os mentores selecionados ficam em um banco de dados de mentor e posteriormente, esses voluntários são engajados no processo de mentoria junto a alunos que estão na fase mais avançada do processo de capacitação de talentos. Os mentores são voluntários e devem necessariamente ter *expertise* no tema em desenvolvimento com o aluno. Uma vez selecionados a primeira preocupação da (Ep3) quanto a esse fornecedor é:

O que eu posso esperar de um mentor [...] alguém que quer ajudar um profissional, mas nunca foi mentor, alguma coisa assim, então a gente “poxa, como é ser mentor? Que tipo de pergunta eu posso fazer? Que tipo de direcionamento eu devo dar? ”

A (Ep3) tem uma **prática de capacitação para mentores**, oferecendo treinamento para posicionar o mentor em seu papel e como explorar o potencial do aluno em desenvolvimento no programa. Ajudar o jovem na sua escolha. A (Ep3) tem também outras preocupações na relação com o mentor:

[...] o mentor assina um termo de compromisso, né, porque a gente tá lidando, na grande maioria com jovens menores de dezoito anos, então tem esse cuidado, ele recebe também um termo de compromisso “olha, se você tratar de qualquer outro tema que saia disso, você tá fora” e tá dentro de leis judiciais, no fim, e aí ele tem esse papel. Quando vai acontecer algum encontro físico, a gente tem um processo de acompanhamento ou também com os pais, enfim.

A (Ep3) estabelece limites para a abordagem do mentor, tratando do aspecto jurídico desse processo e monitorando os encontros presenciais, mediante **prática de formalização da mentoria**. O processo de mentoria inclui 10 seções de uma hora cada. As seções podem ser realizadas via *Skype* ou pessoalmente. O mentor deve documentar todas as seções, para que possa ser gerenciado e acompanhado pelos pais e pela (Ep3).

4.6.3.4. Práticas com governo

(E3) [...] ele não ajuda. (Governos) Tem gente assim “isso aqui podia ser uma política pública, o governo tinha que abraçar e tal” (ensino em período integral) e aí, o que a gente tá sentindo nessa conversa com o governo é que, primeiro, tem n intermediários, gente tenta sempre chegar lá em quem toma a decisão. Quem toma a decisão amanhã ou depois troca de cargo ou não tá lá mais.

(E3) descreve uma **prática de exercer pressão sobre órgão governamental da educação** para a expansão dos negócios e do consequente impacto social. O governo, através de seus órgãos de educação nas três esferas, tem a capacidade de definir o estabelecimento de escolas de período integral. (E3) define essa influência como “uma cruzada” para ampliar a possibilidade de criar uma política de incentivo ao desenvolvimento de talentos em todas as frentes, esportivas, intelectual, profissional, etc. Esse esforço tem se mostrado infrutífero, pois os ocupantes de secretárias de educação nas três esferas de governo mudam constantemente e não há continuidade nas ações políticas de ensino. Adicionalmente, (E2) crítica a estrutura tributária brasileira que cobra impostos de negócios sociais como se fossem privados. Essa falta de sensibilidade onera essas empresas que poderiam ser beneficiadas por política tributária diferenciada, destinando mais recursos financeiros para aumentar o impacto social.

Quadro 11 - Síntese das práticas junto aos *stakeholders* da (Ep3)

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep3)
Cientes	De desenvolvimento de talentos para que alunos jovens possam descobrir sua vocação De capacitação de professores facilitadores De reciclagem de metodologia de ensino para professores De identificação de lideranças em alunos De <i>Robin Hood</i> De adoção de escola pública
Empregados	De contratação De delegação de responsabilidades De manutenção de bom ambiente de trabalho
Fornecedores	De seleção de mentores para os clientes/alunos De capacitação para mentores De formalização da mentoria
Governo	De exercer pressão sobre órgão governamental da educação

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.4 Práticas junto aos *stakeholders* da (Ep4) – empresa financeira que dá crédito a quem não tem

4.6.4.1 Práticas com clientes

(E4) quando um tomador de crédito toma um empréstimo a taxa de juros é de mais ou menos 2,5% ao mês, enquanto que ele estava usando o cheque especial (a taxa de juros) é de 14% ao mês. [...] se eu tenho recurso sobrando na minha conta, não faz sentido deixar esse recurso parado, ou botar na poupança ou no CDB que vai me render 9% ao ano, e não emprestar para uma plataforma que eu vou ter 20% de retorno ao ano. Então você une as duas pontas, você dá mais eficiência para o modelo de negócio.

(E4) descreve o conjunto de práticas da (Ep4) com clientes para oferecer crédito a quem não tem, visando melhorar a vida econômica e social do cliente / beneficiário de baixa renda. (E4) descreve a **prática de taxas de juros vantajosas** para o tomador de crédito e também para o aplicador. Essa taxa mais favorável para as pontas é possível, pois a (Ep4) não tem os elevados custos dos grandes bancos. Para viabilizar o crédito para o cliente que não tem acesso é necessário ter uma política de avaliação diferente, baseada em princípios distintos dos grandes bancos.

A (Ep4) tem a **prática de concessão de crédito** baseado na avaliação psicológica do tomador de crédito. Para realizar a avaliação utiliza um software internacional que na prática prediz a possibilidade de inadimplência mediante questionário respondido pelo cliente,

revelando como se porta frente ao crédito. Para aqueles que discordam dessa metodologia (E4) comenta:

[...] você vai fazer uma análise muito mais comportamental, que é aquilo que a gente faz no dia a dia. No dia a dia você sabe quem é o seu parente que é um bom pagador, quem é o seu parente que não é um bom pagador, sem ter acesso a conta bancária dele. A ideia justamente é trazer isso para uma base de dados que eu consiga ter resultados.

Essa questão de utilizar dados e aprender com o comportamento do cliente é um dos diferenciais da (Ep4), segundo (E4):

[...] com base nas respostas, nos resultados e no que a gente está fazendo, a possível calibrar esse motor e fazer mais adequado. Quando você começa a juntar tecnologia, dados, análise de comportamento, para dentro da plataforma, você tem uma análise de crédito mais assertiva do que o que é feito nos bancos. Então basicamente vinculamos essas três respostas para falar o porquê a gente vai fazer melhor que os bancos.

Outro aspecto é a forma de ofertar o crédito, deve-se ter em mente que o cliente é alguém que tem dificuldade financeira. Portanto a (Ep4) tem a **prática de respeito às necessidades financeiras do cliente**. Portanto vender o que o cliente não pode pagar é provocar a inadimplência do cliente e travar sua possibilidade de ascensão econômica e social. O cliente que toma crédito de R\$ 20.000,00 na plataforma, pagará uma taxa de juros próxima de 3% am. Se o cliente tiver problema devido a imprevistos, poderá tomar novo empréstimo para cobrir essa operação com taxas de juros similares.

Para os tomadores de crédito que pagaram em dia seus débitos a (Ep4) tem uma **prática de bonificação**. O cliente receberá da (Ep4) crédito equivalente a 2,0% do valor do empréstimo, que fica disponível na plataforma, para emprestar para outro cliente. É uma prática de incentivo à poupança.

Caso o cliente fique inadimplente, a (Ep4) tem a **prática de renegociação de dívidas** ou fazer novos empréstimos. Avalia a situação de cada cliente para desenhar a solução. Somente em casos extremos, a dívida será repassada para a cobrança judicial, o que segundo (E4) são casos raros.

Para o aplicador, (E4) explica que a **prática** é a **de possibilitar maior retorno do capital do que o mercado**, em torno de 20% a.a., independente do volume de capital a ser aplicado. Outra **prática** para o investidor na (Ep4) é a **de dar liberdade para assumir riscos**

de investimento. O aplicador pode selecionar para qual operação quer emprestar, gerenciando o risco e o retorno, portanto é ele quem decide para quem quer emprestar e quanto. A (Ep4) oferece assessoria integral para mitigar os riscos do investidor.

A (Ep4) ganha dinheiro mediante **prática de cobrança de serviços ao investidor** de 5% do valor do investimento para estruturar essas operações de crédito. Sobre isso (E4) comenta:

[...] isso é um valor que vai ser reduzido no futuro, mas hoje esses 5% a gente conta com isso na plataforma, o modelo do peer-to-peer lending só para em pé com transparência, então a ideia é falar justamente: “investidor você tá botando seu dinheiro naquele cara, você ganhando ‘x’, o governo tá ganhando ‘y’, a (Ep4) tá ganhando ‘z’, aquele cara tá pagando isso em 12 meses diluído no tempo”, então a ideia é de muita transparência, a ideia de novo, é a menor taxa de juros para o tomador e a menor inadimplência.

A (Ep4) tem **prática de divulgação de seus serviços para os clientes** pela internet e está em fase inicial de operação no mercado, brevemente fará divulgação mais ampla de seus serviços em outras mídias que tenham alcance para os beneficiários.

4.6.4.2 Práticas com empregados

(E4) [...] com relação aos funcionários, o nosso principal papel é dar o máximo de ferramenta pra que eles desempenhem da melhor forma possível, e ferramenta é dinheiro no bolso pra que ele tenha os sonhos que ele quer ter de cunho financeiro, é dar liberdade para ele montar equipe e fazer do jeito que quer é dar gás pra esse cara, dar orientação para que não perca a visão do todo [...]

(E4) descreve a relação com os empregados da (Ep4), que tinha 14 empregados no momento da entrevista, da seguinte forma:

A (Ep4) sai de um patamar de uma empresa comum, para uma das startups mais valorizados aqui de São Paulo, por conta desses caras (empregados). Então a ideia é que esses caras estejam sempre confortáveis, isso do ponto de vista de trabalho[...]

(E4) avalia que a plataforma *peer to peer lending* tem elevado nível de complexidade, demandando a presença de profissionais de diferentes áreas. Isso demanda uma **prática de retenção de recursos humanos diferenciada**. A **prática de remuneração** é agressiva, (E4) está trabalhando a remuneração variável da (Ep4) para que a remuneração *total cash* (salário base + bônus) possa brevemente se equiparar a mediana de mercado. Para que uma *startup* como a (Ep4) possa ter essa política (E4) comenta:

[...] eu sou o que menos ganha aqui dentro da empresa, e eu tenho 14 funcionários. Por quê? Porque eu acho que isso é importante para a concepção do meu negócio. Eu quero que ele cresça, eu não estou preocupado se eu vou ser milionário, mas eu quero que as pessoas aqui estejam preocupadas em dar o melhor, dar o máximo.

(E4) descreve uma **prática de delegação de responsabilidades**, permitindo ao profissional definir como atingirá as metas contratadas e liberdade de horário e regras de comportamento corporativo. A (Ep4) tem **prática de contratação** mediante a contratação de seus empregados através da CLT (Consolidação das leis do trabalho).

(E4) tem expectativa que essa cultura de respeito ao ser humano resulte em **prática de engajamento revolucionário dos empregados**, visando à construção de uma empresa de inovação social. Ele avalia que já está apresentando resultados, pois o crescimento da (Ep4) é acelerado. (E4) acredita que essa **prática de engajamento revolucionário dos empregados** foi responsável pela contratação recente de grandes nomes do mercado na área de tecnologia e marketing. Vieram atraídos pelo desafio de construir algo novo e que pode mudar o mundo para melhor e ter um ambiente de trabalho compatível com esse desafio. Um aspecto da relação de trabalho no momento da entrevista foi quando declarou que:

[...] outra coisa, a gente mora aqui na empresa, porque que a gente mora na empresa? Quando você pensa em cultura, construção de cultura de uma empresa, os seis meses iniciais são os seis meses mais importantes, porque você define a cara da empresa naquele momento [...]

(E4) avalia que a **prática de dedicação exclusiva ao trabalho** nesse momento é decisiva para moldar a cultura da (Ep4). A pressão nesse período é intensa, será necessário usar a paixão dos empregados pela causa para que eles possam provocar a revolução a que se propõem. Para compensar a **prática de engajamento revolucionário dos empregados e a prática de dedicação exclusiva ao trabalho**, (E4) criou uma **prática de descompressão no trabalho**. A (Ep4) está instalada em confortável residência na zona sul de São Paulo e nos fundos foi criada área de lazer com piscina, churrasqueira, etc., para permitir momentos de relaxamento entre o time de trabalho. A percepção dos empregados quanto a essa política, segundo (E4), é a seguinte:

[...] quando a gente constrói isso de uma maneira que os funcionários abraçam junto, é incrível como as coisas se desenvolvem de uma maneira super prazerosa, a gente não vê a (Ep4) como um emprego em que o cara trabalha das 09h00min as 17h00min, e vai embora pra casa e tolera o emprego dele, eu não quero esse tipo de cara aqui, eu quero o cara que fale “o que eu faço é relevante, eu adoro lá, se eu tiver que ficar mais eu vou ficar”

(E4) avalia que seus 14 empregados estão felizes por fazer parte de um empreendimento social que transformará o sistema financeiro nacional e que a dedicação total ao trabalho é uma demonstração de paixão pela causa defendida pela (Ep4).

4.6.4.3 Práticas com fornecedores

(E4) enfatiza que a **prática** com fornecedores é **de alinhamento aos objetivos econômicos e sociais**: “o fornecedor da (Ep4) tem de gostar de risco e inovação, pois a plataforma *peer to peer lending* é algo novo e que deseja atender quem não tem acesso a crédito”. Outra **prática** com fornecedores é o **processo de seleção**. Um aspecto relevante no fornecedor é propiciar o melhor produto na ponta tomadora (de crédito). Isso se traduz por juros baixos e processo eficiente de avaliação de risco, mas dentro de padrões que não podem ser os padrões vigentes no mercado, caso contrário, não haverá crédito para o cliente. (E4) resume da seguinte forma sua relação com fornecedores:

[...] a ideia é muito alinhamento, pra que a gente tenha os melhores fornecedores, todo mundo junto construindo algo novo, acho que a gente tenta sempre imbuir isso para os nossos fornecedores, que o que a gente tá fazendo não é trivial, não é pra ganhar no curto prazo, é pra ganhar no médio e longo prazo, é pra fazer um legado gigante, então tocando todo mundo junto aqui, a gente vai embora, todo mundo alinhado no mesmo barco, caminhando pro mesmo lado.

(E4) descreve também **práticas de negociação** com os fornecedores da (Ep4):

(E4) a gente gosta muito do modelo de transparência, de todos estarem negociando de boa fé, pra que todos cresçam juntos, então eu não tenho adesão de que o ganha perde funciona em longo prazo, a gente não tem esse tipo de relacionamento com os nossos fornecedores, é tentando sempre se basear numa operação que é ganhaganha, em que eles ajudem a gente a crescer mais rápido, a crescer mais, pra que eles ganhem mais [...]

(E4) acredita que a prática da (Ep4) com fornecedores para estabelecer uma relação de boa fé e transparência nas negociações permite que todos tenham confiança e ganhem cada vez mais. Portanto, uma relação de parceira para a construção de algo novo, inédito e que tenha visão de ganho em médio e curto prazo.

4.6.4.4. Práticas com governo

(E4) descreve as práticas da (Ep4) com governo como de **Influência e aprovação**:

(E4) A gente sabe que não é uma questão de ‘se’, é uma questão de ‘quando’ a (Ep4) vai se tornar um canal para que eles consigam levar crédito para quem realmente precisa, [...] na Inglaterra, o governo tem um papel duplo muito

interessante no peer-to-peer lending, ele tanto funciona como investidor, através do BNDES tem a isenção de tributos para quem investe através da plataforma de peer-to-peer lending

(E4) descreve **prática de validação do negócio** da (Ep4) junto ao Governo Federal é **de influência para modificar o sistema financeiro nacional**. A prática de validação ocorre pela aprovação periódica da operação do negócio junto ao BACEN. A influência ocorre pelo fato da (Ep4) criar negócio social na área financeira que oferta crédito para quem não tem. A criação de empresa de inovação social na área financeira depende de aprovação e da confiança do BACEN para o florescimento desse tipo de negócio. Além disso, é de interesse do Governo Federal o sucesso desse modelo de negócio para a política de desenvolvimento econômico e social. A (Ep4) e outras empresas congêneres, representam a possibilidade de criar motor inédito para o empreendedorismo nas classes C, D e E, gerando renda, inclusão e cidadania. (E4) cita o modelo inglês de *peer to peer lending* onde o governo investe 15% de capital nesse tipo de negócio e os 85% de capital restante deve ser captado pela plataforma *peer to peer lending* junto a investidores. Os investidores recebem do governo vantagens tributárias para colocar seu dinheiro na plataforma. (E4) acredita que é questão de tempo para que esse modelo aconteça no Brasil.

Quadro 12 - Síntese das práticas junto aos *stakeholders* da (Ep4)

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep4)
Cientes	De concessão de taxas de juros vantajosas De concessão de crédito De respeito às necessidades financeiras do cliente De bonificação De renegociação de dívidas De possibilitar maior retorno do capital do que o mercado De dar liberdade para assumir riscos De cobrança de serviços ao investidor De divulgação de seus serviços para os clientes
Empregados	De remuneração De delegação de responsabilidades De contratação (CLT) De engajamento revolucionário dos empregados De dedicação exclusiva ao trabalho De descompressão no trabalho
Fornecedores	De alinhamento aos objetivos econômicos e sociais De seleção De negociação
Governo	De validação do negócio De influência para modificar o sistema financeiro nacional

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.5. Práticas junto aos *stakeholders* da (Ep5) – Reformas e regularização de residências

4.6.5.1 Práticas com clientes

(E5) “A gente nunca fez nenhuma divulgação, nem nada do tipo, a nossa maior divulgação é de boca a boca, e os clientes, eles se sentem atendidos... A gente estava com uma preocupação muito grande de que a gente ia precisar provar o valor do serviço para eles e isso não foi necessário, porque a gente dá uma solução completa, então, ele (o cliente) não precisa se preocupar em comprar material, em contratar pedreiro, em ficar olhando tudo”.

(E5) descreve o conjunto de práticas da (Ep5) com clientes para realizar reformas planejadas e de baixo custo para eliminar a insalubridade de casas nas favelas e regularização de documentação junto às prefeituras. Para viabilizar esses objetivos, a (Ep5) tem a **prática de apresentar e divulgar o trabalho diretamente ao cliente**, o que chamou de ação boca a boca. (E5) explica que ao cliente é apresentado um diagnóstico sobre o problema, a solução proposta, o material que será usado na obra e o cronograma de execução. Essa prática surpreende os clientes, pois normalmente são eles que executam a obra nos finais de semana e tem noção dos custos e do tipo de material que empregam. Ao se depararem com os custos e materiais que a (Ep5) utiliza ficam surpreendidos positivamente.

A (Ep5) tem a **prática de preços acessíveis ao cliente**, portanto sempre atenta à capacidade financeira dos clientes discutindo a melhor forma de pagamento, considerando as condições da família no período, conforme citado por (E5):

“Uma coisa que a gente faz é adequar a parcela (de pagamento da obra) de acordo com o que a família tem (capacidade de pagamento), então, tinha uma família que estava pagando um carnê que ia demorar mais três meses prá quitar. O que a gente fez nos primeiros três meses? Eles pagavam um valor menor (prestação menor), quando acabava aquele carnê a parcela aumentava para gente, influenciou pouco no fluxo de caixa e para família foi gratificante essa preocupação” [...]

Os clientes moradores da zona leste de São Paulo saem muito cedo para trabalhar e retornam tarde durante a semana. Para atender o cliente, a (Ep5) tem a **prática de atendimento aos finais de semana**, permitindo aos clientes ser atendidos em horário adequado às suas necessidades.

Outro serviço prestado pela (Ep5) é a regularização de documentação de residências junto à prefeitura, permitindo o acesso dessas unidades a serviços públicos básicos. Para esse serviço a (Ep5) tem a **prática de representação (despachante)**, atuando como representante

do morador junto à prefeitura cuidando da burocracia de regularização. A regularização tira o imóvel da clandestinidade. Uma vez regularizado o imóvel, o proprietário pode registrar sua residência, ter legalizado o funcionamento de atividade comercial, comercializá-lo, ter acesso e exigir serviços públicos, tais como: limpeza e varredura das ruas, coleta de lixo, iluminação pública, saneamento básico, pavimentação, postos de saúde e hospitais públicos, creches, escolas e bibliotecas públicas, tratamento de água e esgoto, etc.

4.6.5.2 Práticas com empregados

(E5) descreve as práticas da (Ep5) com empregados como informal e profissionalizante:

(E5) Como o objetivo da (Ep5) é desenvolver toda a comunidade, toda a cadeia, não faz sentido a gente levar colaboradores de outra região. Tem colaboradores ali, tem pedreiros, tem ajudantes de pedreiros ali, então, eu tenho de trabalhar com eles, porque o impacto na vida deles é muito grande [...]

No momento da entrevista a (Ep5) tinha dois funcionários, o próprio (E5) e uma sócia. Os pedreiros e auxiliares de pedreiros que realizam as obras são pagos por empreitada. A (Ep5) não tem condições ainda de ter empregados em folha de pagamento. A (Ep5) contrata mão de obra da própria comunidade e treina para execução das reformas mediante **prática de contratação por empreitada**. Essa capacitação tem dois objetivos, ter mão de obra produtiva para a (Ep5) e prover treinamento técnico profissional que possibilite ao morador ter renda e inclusão social e econômica. Há expectativa de (E5) é que muitos desses trabalhadores criem outras empresas congêneres à (Ep5) de forma a acelerar o impacto social desejado. (E5) declara que a intenção é que assim que haja fluxo de caixa satisfatório contratará mão de obra via CLT

4.6.5.3 Práticas com fornecedores

(E5) [...] o que a gente oferece para essas empresas (fornecedores de materiais para reforma) é a entrada (no mercado), permutação do produto deles na comunidade. É isso que a gente oferece e também oferece todo marketing social para eles, mas só que a gente não conta com doação deles e a gente não quer doação deles, a gente quer parceria de negócios, porque a gente não pode ficar dependente de doação.

(E5) descreve como **prática** da (Ep5) com fornecedores a **realização de parcerias com fornecedores de materiais** para viabilizar reformas de eliminação de insalubridade. Os

materiais de alta qualidade têm custo elevado e não são acessíveis para moradores da favela. Para viabilizar o acesso desses materiais aos clientes da (Ep5), (E5) comenta:

São parcerias com alguns fornecedores – chave na nossa cadeia, por que a gente tem alguns materiais que são muito utilizados, então, para viabilizar, a gente precisa ter parceria com esses fornecedores. Alguns a gente já tem, outros a gente está em contato.

Esses fornecedores são grandes empresas de tintas, impermeabilizante, cimento e azulejo. A parceria com empresas de tintas e de impermeabilizantes está concluída, faltando acertar com a empresa de cimento e azulejos. Para viabilizar essa negociação e permitir o acesso desses produtos nas reformas da (Ep5) comenta:

[...] o que a gente oferece para essas empresas é a entrada, permutação do produto deles na comunidade. É isso que a gente oferece e também oferece todo marketing social para eles, [...] E como funciona essa parceria de negócios? Eles flexibilizam as opções de pagamento, as formas de pagamento para viabilizar o fluxo de caixa da (Ep5) e em troca, a gente faz o marketing social, e faz a entrada dos produtos deles na comunidade [...]

Segundo (E5), a negociação com esses fornecedores é algo novo para as empresas fornecedoras e também para a (Ep5). Portanto, ambos estão diante de um processo de aprendizado que exige paciência e boa vontade. Para o fornecedor a (Ep5) oferece o marketing social, ou seja, os fornecedores podem divulgar para seus consumidores as ações de cunho social junto à (Ep5) caracterizando-a como ação de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A contrapartida é receber produtos de qualidade com maior financiamento, principalmente em relação ao prazo de pagamento, viabilizando o financiamento ajustado às necessidades do cliente, realizado pela (Ep5). A (Ep5) não tem capacidade de estoque, portanto as vendas dos fornecedores são realizadas diretamente para as lojas da comunidade em uma **prática de estoque zero**. A (Ep5) faz a compra nessas lojas realizando o pagamento conforme condições pactuadas junto ao fornecedor.

Quadro 13 - Síntese das práticas junto aos *stakeholders* da (Ep5)

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep5)
Clientes	De apresentar e divulgar o trabalho diretamente ao cliente De prover preços acessíveis ao cliente De atendimento aos finais de semana De representação (despachante)
Empregados	De contratação por empreitada
Fornecedores	De realização de parcerias com fornecedores de materiais De manter estoque zero

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.6. Práticas junto aos *stakeholders* da (Ep6) – empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas

4.6.6.1 Práticas com clientes

O trabalho da (Ep6) envolve a retirada e lavagem dos uniformes, através de **prática de coleta de uniformes**, destinação para as fases de logística reversa, através de **prática de logística reversa de uniformes** e entrega para o cliente ou beneficiários dos subprodutos da logística reversa, através da **prática de produto final reciclado**.

(E6) descreve como **prática** da (Ep6) a **sensibilização dos clientes quanto à necessidade de não poluir** o meio ambiente no processo de descarte de uniformes. Esse aspecto é crítico nas relações com os clientes segundo (Ep6):

(E6) “O meu maior receio é o cliente não perceber que a (Ep6) é uma empresa de descarte de uniformes e não se preocupar com a cadeia de valor dele, colocando o foco no custo e não no meio ambiente. Que ele contrate empresa de descarte que coloque pessoas pra trabalhar por um salário mínimo, sem se importar se o trabalhador envolvido no processo tem que pegar três ônibus, sai as quatro da manhã da casa dele para bater o cartão, de uma forma que não pense no ser humano como ele merece. A gente, quando trabalha com as ONGs ou com as cooperativas tem uma abordagem muito tranquila” (integra, de respeito ao ser humano) [...]

A (Ep6) tem quatro maneiras distintas para a **prática reciclagem**. A primeira é transformar o uniforme em brinde, a segunda é descaracterizando o uniforme e transformando-o em roupa. A terceira é transformando os uniformes em estopa, e a quarta é transformar o uniforme em cobertor popular para campanhas humanitárias.

Segundo (E6), a **prática** da (Ep6) é **de eliminação de gases do efeito estufa**. O preço dos brindes produzidos pela (Ep6) é maior quando comparado diretamente com o preço de brindes feitos pelo mercado. Porém o cliente deve ter a consciência que está contratando serviço para não poluir o meio ambiente, cuja produção de brindes não é o objetivo fim.

4.6.6.2. Práticas com empregados

(E6) descreve a relação com os empregados da (Ep6) como informal. No momento da entrevista, a (Ep6) tinha dois funcionários, o próprio (E6) e um sócio, que não recebem via CLT. O trabalho de lavanderia, de logística reversa de uniformes entre outros, são realizados

por fornecedores, portanto não há previsão de contratação de empregados em curto prazo pela (Ep6). O objetivo é que sejam contratados na cadeia de execução da (Ep6), mão de obra oriunda das camadas necessitadas da população, para que essa atividade possa gerar renda, inclusão social e econômica. Mas, isso não era possível até aquele momento:

E6) [...] a gente não consegue garantir um CLT em um longo prazo, quando eu falo que a empresa está com caixa até outubro é porque a empresa está com caixa até outubro, literalmente e eu não tenho condições, até certo ponto uma insegurança minha, de chegar em um e falar “oh bicho, entra ai, CLT está tranquilo, está tudo bem” [...].

4.6.6.3. Práticas com fornecedores

(E6) descreve a prática da (Ep6) com fornecedores como de geração de renda e inclusão:

[...] o meu compromisso é pegar uniforme o suficiente para que eu consiga botar todo mundo pra trabalhar, saca, pra que todo mundo consiga através da costura ou através da reutilização do produto têxtil ter uma realidade transformada [...]

A **prática** da (Ep6) com fornecedores é **de contratar ONG que empregam pessoas marginalizadas**. Essa prática gera renda e inclusão para engajamento dos fornecedores no processo de logística reversa. A (Ep6) utiliza costureiras para descaracterizar peças e confeccionar brindes com resíduos têxteis derivados da logística reversa de uniformes. Essas profissionais pertencem a ONGs que realizam ações de reinserção de mulheres com problemas de violência familiar mediante formação profissional como costureiras. (E6) está engajando no processo outros possíveis prestadores de serviços tais como lavanderias e desfibriladores que também promovam inclusão e geração de renda. (E6) tem a preocupação que o processo no fornecedor seja íntegro, ou seja, que os uniformes sejam tratados da melhor forma possível para não poluir o meio ambiente, assegurando que os meios para execução dos trabalhos possam gerar renda e vida digna para quem está no processo, e que o processo seja executado por pessoas que tem necessidade de inclusão social. Segundo (E6) não poluir o meio ambiente é também preservar ou melhorar o lado econômico e social de quem executa esse trabalho.

Quadro 14 - Síntese das práticas junto aos *stakeholders* da (Ep6)

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep6)
Cientes	De coleta de uniformes De logística reversa de uniformes De reciclagem De sensibilização dos clientes quanto à necessidade de não poluir De eliminação de gases do efeito estufa
Fornecedores	De contratar ONGs que empregam pessoas marginalizadas

Fonte: Elaborada pelo autor

As subcategorias a seguir foram organizadas em conjunto com todas as empresas pesquisadas, visando facilitar o entendimento.

4.6.7. Práticas com Sócios / Investidores

(E1) Porque eu vou tá com um bando de cara aqui na minha base que vai ficar enchendo, não quero ficar sentando e gastando energia com um cara que vai achar que eu tenho que fazer de um jeito, não entende nada do negócio (social), só pensa em número (retorno do investimento) [...].

(E2) A gente tá buscando investidor de impacto, eles tão buscando negócios, eles tão capitalizados, [...] eles entendem sua missão, alguns dos fundos tem indicadores econômicos juntos com o social, então não adianta só que a empresa dobre o faturamento, se piorar o indicador social, ele vai perder a grana dele [...]

(E3) [...] alguns investidores já apareceram, assim, não muitos, até porque a gente não foi atrás ainda, não abriu assim “vamos abrir uma rodada de investimentos”. Alguns que apareceram não trouxeram uma contrapartida que a gente achou interessante de fato [...].

(E4) não tem uma cobrança muito grande, eu sei que não é assim que funciona no equity, (na relação com fundos privados) não tem um conselho formal, o que tem é muito troca de, eu preciso de ajuda deles, e então eu recorro sempre que pode, então, hoje eu falei com o A da philanthropic venture capital, eu precisava de ajuda, eu falei: “cara, a gente precisa fazer tal coisa, precisa destravar um potencial”.

(E5) Porque a gente está com problema do ovo ou da galinha com a aceleradora, porque a gente precisa operar para validar mais algumas coisas. Eles estão pedindo, para a gente receber o investimento deles, a gente precisa operar para validar algumas coisas, só que para operar, a gente precisa de dinheiro e a gente só recebe o dinheiro se operar, então, a gente está com esse problema do ovo ou da galinha, e o que a gente resolveu fazer, é criar uma meta menor [...]

Foram identificadas duas práticas com sócios / investidores, uma de validação pela aceleradora e outra de seleção de sócios/ investidores. As aceleradoras desenvolvem um processo de apoio aos *startups* de inovação social com oferta de recursos e serviços diversificados pelas suas equipes e rede de parceiros. As empresas que provaram ser escaláveis pelos programas das aceleradoras, estão aptas a receber investimentos dos fundos *philanthropic venture capital*. Portanto a **prática de validação pela aceleradora** abre as portas

para a obtenção de investimentos que assegurem o crescimento da empresa de inovação social e ampliação de seu impacto social. A **prática de seleção de sócios / investidores** tem relação com a busca de investimento que tenha afinidade com os objetivos sociais da empresa de inovação social. Os empreendedores que abordaram essa questão enfatizaram a importância dessa afinidade para que se preservem as práticas junto a clientes / beneficiários, visando assegurar o impacto social.

Quadro 15- Síntese das práticas junto a Sócios / Investidores

<i>Stakeholders</i>	Práticas das (Ep's)
Sócio / investidor	De validação pela aceleradora (Ep2) (Ep3) (Ep4) (Ep5) (Ep6) De seleção de sócios / investidores (Ep1) (Ep2) (Ep3) (Ep4) (Ep5) (Ep6)

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.8. Práticas com comunidades

(E1) A Favela Holding tem presença em basicamente todas as favelas, através de líderes empreendedores, LEC que é Líder de Empreendedores Comunitários. Eles têm diálogos com o governo, com a milícia, com os comandos. A Favela Holding como sócia minoritária da (Ep1), em troca quando vou pra favela, geralmente a CUFA tem uma sede lá, ela já tem um líder lá, então não preciso fazer esse trabalho (de legitimação do negócio na comunidade).

(E5) [...] tem um trabalho de conhecer a comunidade, de criar relação e se estabelecer nela, mas isso é um processo que conforme for crescendo, vai ficando mais orgânico, porque as pessoas vão conhecendo, sai na mídia, [...]

Foi identificada a **prática de legitimação e divulgação da empresa/produtos e serviços** com a comunidade. (E1) explica que a relação com a comunidade foi estabelecida e validada através da CUFA (Central Única da Favela) e da Favela Holding. (E5) explica que a relação com a comunidade é um processo de conhecimento da realidade do cliente e de apresentação do produto e serviço.

Quadro 16 - Síntese das práticas com comunidades

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep1) e (Ep5)
Comunidades	De legitimação e divulgação da empresa/produtos e serviços

Fonte: Elaborada pelo autor

4.6.9. Prática com concorrentes

(E1) concorrente idêntico não tem [...] uma empresa para ser concorrente vai ter que ser de impacto também, senão eu vou sempre ganhar dele, eu vou sempre

buscar o melhor para o cliente e ele vai buscar o melhor para o acionista, uma hora fica claro, você ganha à batalha no médio e longo prazo.

(E2) [...] lógico tem concorrência, tem que estar sempre atento, não adianta fingir, ah não tem concorrência, ninguém bate o meu preço, bate, se eles quiserem bater eles batem o preço sim, eles têm outras vantagens de escala que a gente ainda não tem, então não dá pra ser inocente com isso, concorrência é sempre um ponto de atenção [...]

(E4) a gente não quer concorrer com o Itaú, o Itaú está emprestando 1 tri por ano, a gente não quer concorrer nesse mercado, a ideia justamente é levar crédito para quem hoje não tem acesso

(E6) eu não considero que a gente tem concorrentes diretos [...]

Foi identificada a **prática de cooperação e apoio em relação às empresas congêneres**. Os empreendedores pesquisados (E1), (E3), (E4), (E5) e (E6) não identificam concorrentes em seus mercados. Avaliam que as empresas congêneres, de inovação social, são parceiras e tem atuação convergente para resolução de problemas sociais. (E2) entende, embora as escolas tradicionais de idioma inglês não sejam concorrentes diretos da (Ep2), mas é necessário observar o movimento dessas escolas, não se caracterizando, no entanto, como uma prática.

Quadro 17 - Síntese das práticas junto a concorrentes

<i>Stakeholders</i>	Práticas da (Ep1) (Ep2) (Ep3) (Ep4) (Ep5) (Ep6)
Concorrentes/Congêneres	De cooperação e apoio em relação às empresas congêneres

Fonte: Elaborada pelo autor

4.7. VISÃO DE MUNDO EMPRESARIAL – “COMO O MUNDO É” E “COMO DEVERIA SER”

Nesse item, apresentamos quadro geral sobre a visão de mundo – “como ele é” e “como deve ser” do conjunto de empreendedores de inovação social. Compreender as visões de mundo empresarial dos empreendedores de inovação social é necessário para estudar como esses empreendedores lidam com a tensão (DOMENICO 2015). (ROHAN 2000, p.270) utilizou o termo “visão de mundo” para descrevê-la como crenças conscientes sobre o mundo de forma geral, às quais as pessoas recorrem para promover ou justificar atitudes e comportamentos em diversos âmbitos (ROHAN, 2000 APUD DOMENICO, 2015). A visão de mundo empresarial não foi abordada de forma direta junto aos empreendedores pesquisados, ela surgiu espontaneamente durante diferentes momentos das entrevistas.

4.7.1. Visão de Mundo Empresarial – “Como o Mundo é”

Nesse item, apresentamos a visão de mundo empresarial “como o mundo é” para os empreendedores de inovação social pesquisados.

4.7.1.1. Empreendedor 1 (E1) – Empresa (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela

O empreendimento (Ep1) foi fundado em 2012 com capital próprio, de investidores anjo. Posteriormente houve o ingresso de um dos principais fundos de *Philantropic Venture Capital* em operação no Brasil. O empreendimento (Ep1) tem, atualmente, 50 funcionários e seus clientes são microempreendedores moradores das favelas sem acesso a crédito, pois estão negativados. Seus produtos são: cartão pré-pago, micro crédito, consórcio (para reformar ou comprar casa, carro, estudar ou viajar), produtos de saúde e cartão de crédito.

Porque mercado financeiro é um negócio muito predatório e no fim do dia o mercado soma zero, né? [...], se você ganhar, alguém tá perdendo, então não é que você tá construindo algo melhor todo dia, você tá ali pra tentar ganhar dinheiro, só.

[...] Porque a matriz financeira é a droga, e a droga porque dá mais dinheiro [...]. É um território que ninguém estava olhando direito [...]

[...] eu tive ali uma inteligência de ver a vida como ela é né? (CUFA- Central Única das Favelas) [...] o cara quer empreender e não consegue o cara tá aqui querendo empreender e ninguém dá crédito pra ele [...] ele quer ganhar dinheiro pra poder dar educação pro filho, enfim, uma vida melhor do que ele teve [...]

O empreendedor (E1) tem uma visão de mundo empresarial – “como ele é” baseado em sua experiência na área financeira nacional e nas condições de vida dos moradores da favela. (E1) relata “que não há virtude no trabalho desenvolvido pelas corretoras de valores, pois no final o capital é sempre o mesmo, ele apenas trocou de mãos”. Essa atividade é orientada apenas para gerar riqueza, sem nenhuma preocupação quanto ao benefício gerado para a sociedade.

Quanto à visão de mundo empresarial relacionada ao mercado que deseja atender, as favelas e seus micros empreendedores, esse tem poucas oportunidades e nenhuma atenção do mercado financeiro. Quem se apresenta como opção de gerar renda e oportunidade são as drogas, caminho esse, segundo o empreendedor, não desejado pelos microempreendedores, pois todos sabem as consequências nefastas dessa atividade. O microempreendedor da favela, pela ausência de crédito e conhecimento não consegue desenvolver uma atividade comercial próspera, impossibilitando sua inserção no mundo econômico e social de forma digna e impedindo o acesso à educação, saúde e cidadania para sua família.

A visão de mundo empresarial – como ele é de (E1) pode ser representada pela frase “Porque mercado financeiro é um negócio muito predatório e no fim do dia o mercado soma zero, né? [...], se você ganhar, alguém tá perdendo”.

4.7.1.2. Empreendedor 2 (E2) – Empresa (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês

O empreendimento (Ep2) foi fundado, em 2012, com capital próprio. Tem atualmente 50 funcionários e 1.500 alunos que são, na maioria, jovens oriundos de comunidades formadas por famílias de baixa renda. O serviço ofertado são aulas para aprendizado de idioma estrangeiro (inglês) com 10 alunos em média por sala. Os professores são todos estrangeiros, ficam em média seis meses na escola e a maioria não fala português. O valor mensal cobrado dos alunos é, em média, seis vezes inferior ao valor de mercado, dependendo do curso.

Tem alguma coisa errada, as escolas (de idiomas) produziram milhões (de aulas) e ninguém tá aprendendo [...]

[...] o jogo a gente já sabia qual era, o jogo é o capitalismo, é o mercado tá aqui, é feroz, é árduo, é um mercado mega competitivo, é um país com o maior número de escolas, então imagina, é uma canibalização gigantesca [...]

[...] não tem qualidade, não tem interesse muitas vezes das escolas (de idiomas) que estão ensinando, porque elas ganham com a desistência e com o novo material didático que elas vão vender, então é um modelo perverso [...]

O empreendedor (E2) tem uma visão de mundo empresarial – “como ele é” baseado na avaliação que faz sobre o ensino de idiomas no país. Na visão de (E2), as escolas de idiomas (inglês) se multiplicam no Brasil, seus custos são elevados, mas não conseguem formar alunos com proficiência no idioma inglês. Enfatiza que há até interesse econômico em tirar proveito da dificuldade de evoluir no aprendizado, pois as escolas ganham com as matrículas e principalmente com a venda de material de ensino. Essas escolas não estão acessíveis a grande parte dos estudantes brasileiros o que acaba por elitizar o estudo de inglês no país, punindo os alunos pertencentes a comunidades de baixa renda. Segundo (E2), em país com grande concorrência nesse setor, a manutenção de empresa com características de inovação social é um desafio.

A visão de mundo empresarial – como ele é de (E2) pode ser expresso pela frase “Tem alguma coisa errada, as escolas produziram milhões (muitas escolas há muito tempo no mercado brasileiro) e ninguém tá aprendendo”.

4.7.1.3. Empreendedor 3 (E3) – Empresa (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos

O empreendimento (Ep3) foi fundado em 2012 com capital próprio. O empreendimento (Ep3) tem atualmente cinco funcionários que atuam na área de atendimento e criação / manutenção de *software*. O serviço ofertado é um programa de identificação e desenvolvimento de talentos para jovens entre 10 e 20 anos. O programa é apresentado em três módulos com diferentes durações e objetivos, onde os alunos desenvolvem seu autoconhecimento, percepção das relações sociais, ação protagonista (como resolver o problema) e gestão de projetos e soluções. O programa é conduzido por professores das escolas-cliente, enquanto os alunos propõem soluções para os problemas sociais de sua região e criam projetos que são implantados com a ajuda da escola, da comunidade e da própria (Ep3). Os clientes da (Ep3) são escolas privadas e públicas que desejam desenvolver atividade complementar ao programa oficial de ensino. O programa também é vendido para ONGs que atendem empresas para cumprimento do programa Jovem Aprendiz.

[...] hoje, a educação no Brasil, tem o erro como algo ruim, quando na verdade, faz muito parte do aprendizado.

[...] porque a gente não trabalha o talento deles (jovens), a gente fala ‘você tem que ser isso ou isso porque isso que dá dinheiro, isso que dá certo’.

A gente vê também que é uma grande carência da educação tradicional, nunca pergunta qual o seu sonho, pelo contrário, fica rotulando.

Quando é criança ‘ah, que bonitinho! Ele quer ser astronauta’. Agora, esqueça isso tudo, não falamos mais de sonhos, colocamos jovens em um modelo de educação de revolução industrial, toda vida, focado muito em repetição, etc. em prova de vestibular que vai dizer se você tá dentro ou tá fora, e aí você consegue, começa a enxergar que os jovens são mais brilhantes, por muitas vezes eles não se enquadraram muito no modelo tradicional que não valoriza a criatividade dele, não valoriza a pro atividade.

[...] a gente vê muito por aí que são os jovens que são tidos pela diretoria das escolas como bagunceiros, como maloqueiros, quando na verdade ele é um grande motor criativo, né?

Esse pessoal mais desacreditado acha que ‘meu, isso aí que vocês estão fazendo (Ep3) é só perfumaria, não vai mudar, o país é assim mesmo, e tal, não vai mudar’.

O empreendedor (E3) tem uma visão de mundo empresarial “como ele é” baseado em sua visão sobre ensino oficial no Brasil e na Rússia e a diferença entre os dois países na capacidade de identificar e desenvolver talentos. (E3) ressalta que, no Brasil, os jovens são orientados pelas famílias e também pelas escolas, a construir carreira profissional baseado no que dá dinheiro ou que dá certo, como seguir a profissão dos pais, quando são bem sucedidos. Ninguém pergunta para esse jovem qual é o seu sonho, e quando pergunta, se a resposta é considerada “inadequada”, imediatamente iniciam ações para formatar o pensamento e influenciar as escolhas dos jovens. Essa valorização das carreiras tradicionais e a obrigatoriedade de optar por elas limitam as escolhas das famílias e escolas em termos de desenvolvimento profissional desses jovens. Segundo (E3), os talentos mais significativos, muitas vezes, não têm avaliação adequada dentro do modelo atual de ensino, um modelo de ensino que não valoriza o erro como parte do aprendizado. Essa visão tradicional é um problema para a implantação de um programa de desenvolvimento de talentos, pois muitos diretores de escolas, professores e pais avaliam que esse programa não irá conduzir os jovens a nada efetivo em suas vidas.

A visão de mundo empresarial no segmento da educação “como ele é” de (E3), pode ser expresso pela frase “[...] porque a gente não trabalha o talento deles (jovens), a gente fala que você tem que ser isso ou isso, porque isso que dá dinheiro, isso que dá certo”.

4.7.1.4. Empreendedor 4 (E4) – Empresa (Ep4) - empresa financeira que dá crédito a quem não tem

O empreendimento (Ep4) foi fundado, em 2014, com aval do BACEN e com capital próprio e de sócios, entre eles um dos maiores *Philantropic Venture Capital* do Brasil, contando atualmente, com 14 funcionários. O serviço ofertado é de captação e aplicação de recursos financeiros com juros bastante diferenciados, tanto para o investidor como para o tomador. Os clientes da (Ep4) são investidores de qualquer volume de aplicação e tomadores que não tem crédito disponível, pois estão negativados pelo sistema bancário tradicional.

[...] a indústria financeira é extremamente arcaica, obsoleta, principalmente quando comparada com as outras indústrias do mundo, indústrias de mercado de serviços financeiros [...]

Então, hoje, a gente poupa, bota no banco, o banco decide para quem vai emprestar.

O sistema financeiro brasileiro é muito ruim, ele é muito caro e ele é muito lento.

Existem basicamente quatro ou cinco bancos que dominam 90, 80% do mercado, e eles batem recorde de lucros todo ano, ou seja, nada contra o modelo de negócio deles, não julgo, mas eles dificilmente vão evoluir no sentido de proporcionar um atendimento melhor, um serviço melhor.

Então hoje em dia o banco não acredita (no cliente) [...]

O empreendedor (E4) tem uma visão de mundo empresarial “como ele é” baseado nos setores bancários brasileiros. O setor é visto por (E4) como inadequado. Trata-se de um sistema que tem foco exclusivo no *stakeholders* e que quer assegurar unicamente a maximização do lucro. São poucos os bancos que atuam no mercado, tendo o controle do sistema de tomada e aplicação de recursos. Esse sistema não quer operar com risco e estabelece padrões e níveis de investimento elevados para quem quer aplicar e altas taxas de juros e garantias extremas para quem quer tomar capital para suas operações empresariais. O banco decide qual é o valor mínimo para aplicação e a taxa a ser paga, bem como define pra quem vai emprestar, sem que essa ação seja transparente para o investidor. Segundo (E4), os bancos operam há muito tempo no mercado brasileiro com lucros exorbitantes, portanto não há qualquer motivação para a mudança do sistema financeiro nacional, ou seja, o modelo de negócios deve permanecer o mesmo.

A visão de mundo empresarial “como ele é” de (E4) pode ser expresso pela frase “Então hoje em dia o banco não acredita (no cliente) [...]”. Essa frase enfatiza que os grandes bancos querem dar crédito para quem não oferece risco de retorno. Portanto os empreendedores das classes C, D e E não são elegíveis a crédito no sistema financeiro atual.

4.7.1.5. Empreendedor 5 (E5) – Empresa (Ep5) – Reformas e regularização de residências

O empreendimento (Ep5) foi fundado, em 2015, com capital próprio, porém está buscando investidor para ampliar as ações de sua empresa. O empreendimento (Ep5) tem atualmente dois funcionários, o fundador e uma sócia. O serviço ofertado são reformas para eliminar a insalubridade das unidades residenciais em favelas e serviços de regularização de imóveis junto à prefeitura. Os clientes da (Ep5) são moradores de favela.

[...] são 40 milhões de pessoas no Brasil, hoje, que tem problemas de insalubridade em suas casas. São 30 milhões de pessoas no Brasil, hoje, que tem problemas com

irregularidade do imóvel, então, a gente está falando de um universo que é de 1/5 da população brasileira, é muita gente [...]

Tem muito isso na cabeça, 'isso não é para mim, isso é coisa de novela, isso é coisa de gente que tem dinheiro', então tem muito essa glamorização [...]

O empreendedor (E5) tem uma visão de mundo empresarial “como ele é” baseado na sua vivência como líder comunitário e que identifica que a questão de insalubridade atinge parte expressiva das comunidades de baixa renda no Brasil. As obras, no Brasil, custam caro e por causa disso são realizadas pelo próprio morador nos finais de semana. A questão da cidadania na moradia é outro aspecto crítico. A ausência de regularização na prefeitura impede que as residências tenham acesso a serviços públicos básicos como ruas recapeadas, luz, abastecimento de água, etc. Segundo (E5), as ações nas comunidades para resolver esses problemas são pontuais e não alcançam soluções definitivas para os moradores. Os moradores acreditam que um serviço de reforma para solução de insalubridade e de regularização de registro junto à prefeitura não é para eles, é coisa para quem pode pagar.

A visão de mundo empresarial “como ele é” de (E5) pode ser expresso pela frase “Tem muito isso na cabeça (do morador da favela), isso (acesso a obras planejadas e regularização da moradia) não é para mim, isso é coisa de novela, isso é coisa de gente que tem dinheiro”.

4.7.1.6. Empreendedor 6 (E6) – Empresa (Ep6) - empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas

O empreendimento (Ep6) foi fundado, em 2014, com capital próprio. Tem atualmente dois funcionários, o fundador e um sócio. O serviço ofertado é reciclagem de uniformes para eliminar a ação de incineração dos mesmos e a consequente poluição ambiental. Os clientes da (Ep6) são empresas que utilizam uniformes e que tem interesse em recicla-los dentro de premissas de preservação do meio ambiente. Os uniformes são desmembrados e transformados em subprodutos tais como brindes, cobertores para campanhas humanitárias ou matéria prima para utilização em outras cadeias de produção. Na cadeia de valor do processo da (Ep6), encontram-se ONGs que recebem pelo serviço de reciclagem. Essas ONGs realizam ações de reinserção de mulheres com problemas de violência familiar mediante formação profissional como costureiras.

[...] eu tinha um super preconceito com empresas que falavam que eram verdes e tudo mais, pra mim é isso, empresa é empresa, não sabe fazer o verde não fala que faz né.

Bom, o momento foi por, ah, porque a comunicação institucional das empresas bom, você assiste televisão, era um assunto que estava em pauta, antes de qualquer coisa, sustentabilidade [...] Eu sou um cara que detesto a palavra sustentabilidade, banalizou, banalizou grossamente.

“eu não quero abrir uma ONG, não é que eu não quero abrir uma ONG, mas assim, não acredito em uma ONG que tenha um quadro de conselheiros, de diretores onde uma única pessoa trabalha e as outras pessoas estão ali para cobrir cargo, falei que eu também não acredito em uma cooperativa” [...]

Quando eu converso, quando todo o projeto (venda do serviço da (Ep6)) é desenvolvido com o pessoal de sustentabilidade é maravilhoso, mas quando vai pra mão do RH, quando vai para a mão do marketing, quando vai pra mão da (área de) compras, isso torna áspero, bem áspero.

O empreendedor (E6) tem uma visão de mundo empresarial “como ele é” baseado na sua visão como biólogo e seu compromisso com a preservação do meio ambiente. Considera que o assunto sustentabilidade virou assunto da moda e todas as empresas desejam mostrar que têm compromisso com a preservação do meio ambiente. (E6) é absolutamente descrente quanto a real intenção das empresas nesse assunto. Ele não acredita que ONGs resolvam qualquer problema e vê essas instituições com sérios problemas para implantar ações de preservação do meio ambiente. Dentro das empresas-cliente, quando o assunto é tratado com a área de sustentabilidade, a conversa fica fácil, pois são encontrados objetivos comuns entre cliente e fornecedor. Mas, na prática, as áreas de sustentabilidade são raras de se encontrar, normalmente esse assunto é tratado por outras áreas das empresas clientes, que não tem formação para tratar da preservação do meio ambiente e consideram apenas o preço como atributo final para tomar decisão de reciclagem.

A visão de mundo empresarial “como ele é” do (E6) pode ser expresso pela frase “Eu sou um cara que detesto a palavra sustentabilidade, banalizou, banalizou grossamente”.

4.7.2. Visão de Mundo Empresarial – “Como deve ser”

Nesse item apresentamos a visão de mundo empresarial “como deve ser” do conjunto de empreendedores de inovação social pesquisados.

4.7.2.1. Empreendedor 1 (E1) – Empresa (Ep1) – financiamento para microempreendedores da favela

[...] vi, falei: “Poxa, o negócio ganha”, porque as empresas de impacto hoje ganham mais dinheiro [...] só que elas fazem o bem.

E aí resolvi fundar uma empresa de impacto com a missão de humanizar o serviço financeiro, e o que é humanizar o serviço financeiro? [...] o stakeholder principal mais importante é o cliente e não o acionista, que é completamente diferente de 99,9% das empresas do Brasil, né? [...], foi como surgiu à ideia de montar a (Ep1).

[...] só que eu tenho uns valores que me blindam muito pro impacto, por exemplo, dialogar sem fronteira, [...] é você falar pro cliente a verdade, né? É, então não tem aquele negócio de você falar assim: “Ah, esse produto custa tanto, ah o cara esqueceu de me falar que esse negócio aqui tem um gasto mensal que ninguém me falou.” [...]

O empreendedor (E1) tem uma visão de mundo empresarial – como “ele deve ser”, de humanização do serviço financeiro para seu cliente, microempresário morador da favela. (E1) identificou que criando uma empresa de inovação social poderia fazer as duas coisas, ganhar dinheiro e fazer o bem, ou seja, ter objetivos econômicos e sociais. Para existir, empresas de inovação social no segmento financeiro devem ser diferentes do modelo de negócio dos grandes bancos nacionais e para isso é preciso humanizar os serviços financeiros. Humanizar o serviço financeiro significa ter atendimento orientado para satisfazer a necessidade do cliente, ou seja, o morador da favela sem acesso a crédito, porque está negativado, e que necessita de boa fé por parte de seu interlocutor, assegurando que este olhe os seus interesses.

Para colocar o cliente de microcrédito, morador da favela, como principal *stakeholder*, a (Ep1) desenvolveu valores que assegurem uma relação equilibrada com o cliente mediante a oferta de produtos financeiros exclusivamente orientados à sua necessidade e que permitam que os clientes da (Ep1) atinjam a inclusão econômica e social.

A visão de mundo empresarial – “como ele deve ser” de (E1) pode ser expresso pela frase “o que é humanizar o serviço financeiro? [...] o *stakeholder* principal mais importante é o cliente e não o acionista”.

4.7.2.2. Empreendedor 2 (E2) – Empresa (Ep2) – empresa de educação para desenvolver fluência no idioma inglês

[...] minha perspectiva sempre foi, as demandas já estão aí, o mundo já tem muitas demandas que não estão sendo preenchidas, principalmente as populações mais carentes, principalmente a base da pirâmide, então porque não fazer melhor, algo que já tá em tese sendo feito. O inglês, idiomas, algo que já existe a milhões de anos, e já se ensina isso, só que a gente falou: ‘Dá pra fazer de uma forma diferente, dá pra fazer muito melhor’.

[...] a gente queria mudar isso (escolas de idiomas caras e que não ensinam), tornar mais acessível pra quem não podia fazer.

[...] já que a gente vai fazer, vamos fazer perfeito, ou pelo menos dar o nosso melhor, e ser o máximo idealista possível nisso, e fazer acontecer. A gente quer tá nas regiões aonde a gente precisa estar, é, regiões periféricas focando nesse público da base da pirâmide, é nível nacional, isso no primeiro momento [...]

[...] a gente quer se provar como modelo primeiro, essa é uma coisa muito importante, assim, a gente quer mostrar como uma organização que tem como foco único em impacto social, pode ter sim lucro, lucro absurdo, muito grande e bater as grandes, e não precisa ficar dependendo de ninguém.

O empreendedor (E2) tem uma visão de mundo empresarial – “como deve ser” de ofertar oportunidade de ensino do idioma inglês, mediante modelo de negócio de baixo custo e alta qualidade para o aprendizado de quem tem menos acesso as escolas tradicionais de inglês, os jovens da base da pirâmide. Para viabilizar essa visão de mundo empresarial, criou empresa de inovação social que obterá lucratividade cobrando, em média, valor de mensalidade seis vezes menor do que as empresas congêneres. Além do preço inferior ao de mercado para o aluno, a escola apresenta uma nova dinâmica em sala de aula, através da convivência do aluno com professor estrangeiro, possibilitando interesse de aprender pela troca de informações sobre a cultura do professor e dos alunos. Isso na opinião de (E2) é fazer diferente e melhor, diminuindo a evasão da sala de aula e motivando o aluno para o aprendizado. A definição de atendimento do mercado da base da pirâmide é um compromisso da escola, que deseja estabelecer unidades de ensino somente nas regiões carentes e de baixa renda, permitindo a essa população ter o idioma inglês como segundo idioma e criar condições favoráveis para o crescimento profissional.

A visão de mundo empresarial – “como deve ser” de (E2) pode ser expresso pela frase “O inglês, algo que já existe há milhões de anos e já se ensina isso, só que a gente falou que pra fazer de uma forma diferente, dá pra fazer muito melhor (mais barato e com qualidade) ”.

4.7.2.3. Empreendedor 3 (E3) – Empresa (Ep3) – empresa de educação para o desenvolvimento de jovens talentos

Então, essa é uma grande mudança olhando os modelos tradicionais da educação porque desde o segundo dia de aula, mesmo que o facilitador não vá tão bem, o

aluno para e poxa! Ele tá perguntando a nossa opinião, o que a gente achou da aula. Nunca nenhum professor fez isso.

[...] enfim, então o que a gente quer é que esses talentos não morram na casca, geralmente a gente perde no país, como na América Latina e em todo mundo, diversos talentos na casca, e a gente vai contra isso.

A gente gosta de seguir um conceito chamado de conceito de mestre (aluno como especialista em alguma atividade), que você seja realmente bom naquilo que você faz e naquilo, né, do seu dia-a-dia. [...] o retorno financeiro vem, a qualidade e a satisfação de vida, então, nem se fala. [...]

[...] a gente trabalha muito com “qual é o seu sonho? ”, poxa, em nenhum momento na escola, pelo menos pra mim, nem pelo o que a gente vê por aí, nenhum momento a escola pergunta qual o seu sonho, nenhum momento.

O empreendedor (E3) tem uma visão de mundo empresarial – “como deve ser” mediante a criação de programa educativo para identificar e desenvolver talentos, perguntando para jovens a partir dos dez anos, qual é o seu sonho, criando condições para que o jovem se torne um empreendedor. Perguntar e estimular o sonho permite a aplicação de inúmeras ferramentas que irão propiciar desenvolvimento de projetos sociais por esses talentos, estimular a participação da comunidade e criar um ciclo virtuoso mediante o contágio de outros jovens pelo exemplo. A partir desse programa há possibilidade do jovem encontrar sua vocação, podendo desde cedo dedicar-se a ela resultando no desenvolvimento de cidadão e profissional capaz de sobreviver de sua vocação e beneficiar a sociedade com seu resultado diferenciado, proporcionando realização profissional e qualidade de vida.

A visão de mundo empresarial – “como deve ser” de (E3) pode ser expresso pela frase “[...] a gente trabalha muito com qual é o seu sonho, poxa, em nenhum momento na escola isso é perguntado”.

4.7.2.4. Empreendedor 4 (E4) – Empresa (Ep4) - empresa financeira que dá crédito a quem não tem

[...] a gente conheceu o desafio do peer-to-peer lending que é basicamente trocar toda a ótica sobre como o crédito é feito no Brasil, você cria desintermediação financeira.

Então a ideia (peer to peer landing) justamente é levar a menor taxa de juros possível e ter a menor inadimplência.

[...] peer-to-peer é, por exemplo o Mercado Livre e o Ebay. Então você cria uma ótica em que quem empresta é quem recebe no futuro. Então a gente criou toda essa ótica no mercado de crédito, é só uma outra indústria, não faz sentido ter um intermediador nessa relação bancária [...]

Então eu acredito muito que no futuro a gente vai conseguir ter esse matching mais fácil de pessoas emprestando dinheiro para organizações enfim, de acordo com o aspecto financeiro, é um dos aspectos que você olha quando você empresta o seu recurso, a ideia justamente é deixar com que as pessoas escolham e não mais o intermediador escolher.

[...] Hoje (graças a internet) as pessoas compram e vendem diretamente umas para as outras.

[...] a ideia é justamente essa, a (Ep4) faz com que você dê um crédito mais saudável, mais sustentável para aquela pessoa, e a gente espera que com isso ela alavanque e cresça a vida dela.

O empreendedor (E4) tem uma visão de mundo empresarial – “como deve ser” criando alternativa de ofertar crédito para clientes negativados, tirando os grandes bancos como intermediários exclusivos dessa ação. Segundo (E4), a ideia está baseada no princípio que orienta inúmeros *softwares* disponíveis hoje. O usuário pode assumir o papel que lhe convém no momento, se deseja vender, anuncia e se deseja comprar, rastreia as oportunidades. O *peer to peer lending* é uma plataforma que permite para quem tem dinheiro disponível, oferecer dinheiro no site da plataforma e obter retorno com juros mais elevados em relação às taxas ofertadas pelos grandes bancos. Do mesmo modo, os que desejam dinheiro emprestado recorrem a essa mesma plataforma para negociar o empréstimo a juros inferiores ao mercado. O tomador torna-se elegível a contrair empréstimo após responder a questionário eletrônico que avalia seu risco de inadimplência. Essa plataforma permite a quem empresta negociar as taxas de juros conforme o risco que está disposto a assumir e visualizar onde seu dinheiro vai ser aplicado. Essa estrutura eletrônica elimina parte dos processos bancários atuais, eliminando custos e permitindo baixar as taxas de juros. Os clientes da (Ep4) são os empreendedores da classe C, D e E, que não tem acesso a crédito nas instituições bancárias tradicionais. A taxa de juros mais atraente para as duas pontas, tomador e aplicador, permite que empreendedores tenham crédito para alavancar seus negócios e quando estiverem superavitários apliquem seus fundos na plataforma. Qualquer valor pode ser tomado ou aplicado, a (Ep4) cobra uma taxa fixa por evento financeiro.

A visão de mundo empresarial – “como ele deve ser” do (E4) pode ser expresso pela frase “[...] crédito mais saudável, mais sustentável para aquela pessoa (cliente tomador) e a gente espera que com isso ela alavanque e cresça a vida dela”.

4.7.2.5. Empreendedor 5 (E5) – Empresa (Ep5) – Reformas e regularização de residências

Eu tinha outra cabeça antes do Movimento C (movimento realizado por uma das principais aceleradoras de negócios sociais no Brasil) e mudou, porque eu vi [...] que era possível e vi que, realmente, que não são soluções tapa buracos, são soluções que são perenes, são soluções, que, de fato, mudam a vida de outras pessoas e foi isso que me fez mudar a chave.

[...] eu quero que essa solução (insalubridade e legalização da moradia) chegue para todos [...]

[...] A ideia da (Ep5) é estar no maior número de comunidades possíveis. O que agrega valor e o que deixa a família mais satisfeita é ser atendida por uma solução completa, porque ela vislumbra isso como uma coisa que não deveria ter acesso, não era para ela ser atendida por esse tipo de serviço.

[...] porque a (Ep5) ganha, a partir do momento em que o pedreiro da comunidade, se ele vai fazer uma parede, ele mede no olhometro [...] com a (Ep5) isso não pode acontecer. [...] essa capacitação que a gente quer dar para ele, para que no futuro, ele abra outro (Ep5) numa outra região, ou ele fica responsável por aquele (Ep5) [...]

Uma coisa que a gente faz também é adequar a parcela de acordo com o que a família tem [...]

O empreendedor (E5) tem uma visão de mundo empresarial – “como deve ser” mediante o desenvolvimento de soluções permanentes para as questões de insalubridade nas residências das favelas e ações de regularização dessas unidades junto à prefeitura, visando acesso a serviços públicos. Deseja que a empresa (Ep5) atenda ao maior número de residências em menor prazo e no maior número de comunidades possíveis, portanto urgência é importante. O preço cobrado do cliente é ajustado à sua condição financeira, que é analisada caso a caso, o importante é resolver o problema. A consequência das ações da (Ep5), segundo (E5), são “gerar saúde e cidadania”. Adicionalmente a (Ep5) quer utilizar mão de obra da própria comunidade, que receberá treinamento como pedreiro, o que permitirá valorização profissional, podendo trabalhar na própria comunidade, evitando deslocamentos dentro de São Paulo.

A visão de mundo empresarial – “como deve ser” de (E5) pode ser expresso pela frase “[...] eu quero que essa solução (insalubridade e legalização da moradia) chegue para todos (os moradores da favela que são afetados pela insalubridade e regularização) [...]”.

4.7.2.6. Empreendedor 6 (E6) – Empresa (Ep6) - empresa ambiental com foco na diminuição de emissão de poluentes por incineração mediante geração renda para populações marginalizadas

[...] eu sempre pratiquei coleta seletiva em casa, falei que bom, vou começar aplicando a coleta seletiva aqui na empresa [...]

[...] a inovação social, na minha concepção, ela passa por diversos, diversos conceitos, entre eles o consumo consciente, por exemplo, e é isso aí, você vai no mercado, aquele produto você sabe, você entende a cadeia produtiva daquele produto? Você se questiona sobre isso?

[...] o meu compromisso é pegar uniforme o suficiente para que eu consiga botar todo mundo pra trabalhar, saca, pra que todo mundo consiga através da costura ou através da reutilização do produto têxtil ter uma realidade transformada [...] E é isso que pra gente é o ponto central, eu não consigo negligenciar essa realidade, eu não consigo olhar pra essa realidade e achar que esse é um mundo diferente do meu.

O empreendedor (E6) tem uma visão de mundo empresarial “como deve ser” mediante a criação de solução para preservar o meio ambiente nos processos de reciclagem de uniformes, utilizando recursos humanos de ONGs para gerar emprego e renda. (E6) entende que o exemplo vem de casa, você deve ter essa preocupação, de preservação do meio ambiente, no seu dia a dia e nos seus hábitos pessoais. As pessoas devem ser conscientes sobre o que consomem, com o tratamento dos resíduos em casa e da mesma forma nas empresas quando atuam em suas diferentes áreas. Um aspecto importante na visão de mundo de (E6) é que o mundo tem muitos problemas sociais e que eles também têm relação com o meio ambiente, “Então não dá pra pensar em uma coisa sem a outra”. Dessa forma o trabalho de reciclagem deve proporcionar efeitos que permitam transformar a realidade social de populações carentes ou necessitadas, ampliando os benefícios das ações de preservação do meio ambiente.

A visão de mundo empresarial “como deve ser” de (E6) pode ser expresso pela frase “[...] o meu compromisso é pegar uniforme o suficiente para que eu consiga botar todo mundo pra trabalhar, pra que todo mundo consiga através da costura ou através da reutilização do produto têxtil ter uma realidade transformada (meio ambiente e social) ”.

São apresentadas no Quadro 18, a consolidação das visões de mundo empresarial – “como o mundo é” e “como deve ser” dos empreendedores de inovação sociais do presente estudo, mediante as falas que foram eleitas para representa-las.

Quadro 18 - Visões de mundo empresarial – “como o mundo é” e “como o mundo deve ser” dos empreendedores de inovação social

Empreendedor	Segmento	Visão de mundo	
		“como o mundo é”	“como deve ser”
E1	Financeiro	“Porque mercado financeiro é um negócio muito predatório e no fim do dia o mercado soma zero, né? [...], se você ganhar, alguém tá perdendo”.	“o que é humanizar o serviço financeiro? [...] o <i>stakeholder</i> principal mais importante é o cliente e não o acionista”.
E2	Educação	“Tem alguma coisa errada, as escolas produziram milhões (de aulas) e ninguém tá aprendendo”.	“O inglês, algo que já existe a milhões de anos e já se ensina, só que a gente falou que dá pra fazer de uma forma diferente, dá pra fazer muito melhor” (mais barato e com melhor qualidade).
E3	Educação	“[...] porque a gente não trabalha o talento deles (jovens), a gente fala “você tem que ser isso ou isso porque dá dinheiro, isso que dá certo””.	“[...] a gente trabalha muito com qual é o seu sonho, poxa, em nenhum momento na escola isso é perguntado”.
E4	Financeiro	“Então hoje em dia o banco não acredita (no cliente) [...]”	“[...] crédito mais saudável, mais sustentável para aquela pessoa (cliente tomador que não tem acesso a crédito), e a gente espera que isso alavanque a vida dela”.
E5	Reformas e Regularização	“Tem muito isso na cabeça (morador da favela), isso não é para mim (acesso a obras planejadas e regularização da moradia), isso é coisa de gente que tem dinheiro”.	“[...] eu quero que essa solução (insalubridade e legalização da moradia) chegue para todos [...]”.
E6	Ambiental	“Eu sou um cara que detesto a palavra sustentabilidade, banalizou, banalizou grossamente”.	“[...] o meu compromisso é pegar uniforme o suficiente para que eu consiga botar todo mundo pra trabalhar, pra que todo mundo consiga através da costura ou através da reutilização do produto têxtil ter uma realidade transformada (meio ambiente e social)”.

Fonte: Elaborada pelo autor

4.7.3. Análise sobre Visões de Mundo Empresarial “Como o Mundo é” e “Como deveria ser”

(E1) e (E4) tem uma visão empresarial sobre os grandes bancos do Brasil, como empresas que tem foco em gerar riqueza para o *Stakeholders* e o cliente é apenas um meio para atingir esse objetivo. Não desejam assumir grandes riscos e tem pouca ou nenhuma sensibilidade com os problemas sociais da população brasileira.

(E1) deseja humanizar o serviço prestado e (E4) dar crédito a quem não pode ter pelas vias tradicionais disponíveis no mercado. Dessa forma, um número expressivo de brasileiros passa a ter acesso a crédito em condições justas e sob medida às suas necessidades. Esse acesso ao crédito possibilita diminuir a morte prematura de microempreendimentos das favelas e pequenos empreendimentos conduzidos por empreendedores oriundos das classes sociais menos favorecidas, de forma a transformar a vida econômica e social de todos os envolvidos.

(E2) e (E3) tem visão empresarial sobre o sistema educacional brasileiro como algo que não funciona, não atende as necessidades de desenvolvimento humano do jovem brasileiro. Para (E2) as escolas de idioma inglês são elitistas e não resolvem a questão de dar fluência ao aluno. Para (E3) o modelo brasileiro de educação não identifica talentos nas escolas públicas e privadas de primeiro e segundo grau. Apenas treinam de forma mecânica os alunos a seguirem aquilo que dá certo ou seguir as tradições profissionais da família.

(E2) e (E3) desejam promover educação de resultado e transformadora para jovens oriundos de comunidades carentes. (E2) quer ensino de idioma inglês barato, de qualidade e com resultados de forma que um número significativo de pessoas possa usar o idioma inglês como instrumento de avanço social e profissional. (E3) deseja transformar a realidade de muitos jovens permitindo que eles descubram desde cedo sua vocação e possam trabalhar de forma plena por isso, resultando em realização pessoal e profissional.

(E5) tem visão empresarial sobre a edificação de moradias populares como algo caótico, desrespeitoso ao ser humano, pois o problema de insalubridade nunca é resolvido gerando muitos problemas de saúde. O poder público também não apresenta interesse em resolver a questão.

(E5) deseja promover não só moradias sem insalubridade que impactem de forma positiva na saúde dos moradores da favela, mas formação de profissionais para atuarem na área da construção civil. Além disso, permitir que a comunidade possa ter os mesmos serviços públicos, mediante o registro do imóvel na prefeitura, que outros habitantes da cidade.

(E6) apresenta visão empresarial de descrença sobre a real intenção das empresas em praticar ações sustentáveis. Avalia que o assunto sustentabilidade está “na pauta da

sociedade”, mas acredita que a imagem de sustentável é uma questão de marketing. Na prática há poucas empresas que entendem de forma profunda o ciclo de sustentabilidade e agem pontualmente como se ação fosse o suficiente para resolver o problema.

(E6) deseja promover um meio ambiente com baixa emissão de gases poluentes mediante a promoção da logística reversa de uniformes, utilizando mão de obra marginalizada de forma a gerar renda e inclusão social.

Segundo Rohan (2000) visões de mundo são crenças conscientes sobre o mundo de forma geral. As visões de mundo empresarial “como o mundo é” dos empreendedores de inovação social da pesquisa são crenças de que as organizações públicas e privadas não estão resolvendo problemas sociais importantes da população de baixa renda no Brasil ou da população como um todo, em relação às questões ambientais.

As visões de mundo empresarial “como deve ser” dos empreendedores de inovação social da pesquisa, são crenças (ROHAN, 2000) de transformação da realidade social mediante oferta de bens ou serviços para determinado grupo de marginalizados ou sem acesso a determinado bem ou serviço, de forma a provocar mudança benéfica para eles. Quando abordam essas questões os empreendedores de inovação social demonstram paixão pelo trabalho que estão desenvolvendo e que estão dispostos a tentar fazer algo diferente pela sociedade.

4.8. AS EMPRESAS DE INOVAÇÃO SOCIAL MANTÊM A TENSÃO ENTRE OS OBJETIVOS ECONÔMICOS E SOCIAIS COM REFLEXOS EM SUAS PRÁTICAS?

Uma característica distintiva para as empresas de inovação social é o fato de adotarem metas econômicas e sociais. Ao adotarem metas antagônicas essas empresas estão sob permanente tensão, pois se não houver essa tensão ou deixam de existir ou de promover a inovação social (DOMENICO, 2015). Nesse item discutiremos sobre o reconhecimento dessa tensão nas organizações pesquisadas.

4.8.1 A tensão na (Ep1) e seus reflexos junto aos *stakeholders*

A (Ep1) tem como objetivo social humanizar o serviço financeiro. Seu cliente é o microempreendedor morador da favela sem acesso a crédito nos grandes bancos, pois está

negativado. O impacto social desejado pelo (E1) é diminuir a mortalidade desses empreendimentos, gerando renda e inclusão econômica e social para o microempreendedor e sua família. A estratégia para atingir o impacto social desejado é colocar o cliente como prioridade, desenhar produtos e serviços voltados para a sua necessidade e alinhar fornecedores e empregados a esse esforço com a presença de acionistas engajados no objetivo social.

A tensão que (E1) mantém na (Ep1) é o esforço de cumprimento da meta social, mediante a concessão de crédito para o microempreendedor da favela sem acesso a crédito, mantendo a taxa de juros e prazos vantajosos para os beneficiários, mas ao mesmo tempo assegurando resultados superavitários em suas operações. Para seu cliente não haveria alternativa, senão tomar crédito junto à (Ep1). Poderia a (Ep1) praticar taxas de juros maiores para os tomadores, diminuir um pouco os prazos aumentando os lucros. (E1) descreve essa sugestão quando os fundos tradicionais negociaram sua entrada na (Ep1). Em país de taxas de juros elevadas e prazos curtos para pagamento, muitos clientes da (Ep1) aceitariam essas condições para manter seu negócio.

Conforme o relato de (E1) as práticas junto aos *stakeholders* visam atender a humanização do serviço financeiro. O conjunto de práticas junto aos clientes visa ofertar produto e serviço adequado às necessidades do cliente. A (Ep1) tem a preocupação de ofertar formação para seu cliente visando apoiá-lo para tomar decisões que alavanquem seus negócios, bem como assegurar rápido atendimento quando surgir problemas técnicos nos equipamentos utilizados nos serviços prestados pela (Ep1). Para situações de inadimplência a (Ep1) desenvolve negociação preliminar para manutenção do crédito e só em casos críticos a dívida é remetida para cobrança pelos grandes bancos.

As práticas com empregados da (Ep1) envolvem processo seletivo para encontrar profissionais, os agentes, com perfil adequado para atendimento aos clientes da (Ep1). Os contratos de trabalho são realizados de acordo com a legislação vigente. Os profissionais contratados recebem treinamento sobre seu papel em relação ao cliente e sobre os processos de trabalho. São avaliados periodicamente pelos clientes da (Ep1) em relação ao atendimento prestado e recebem treinamento quando necessário ajuste no desempenho. A (Ep1) mantém

pesquisa anual de clima e liderança para que os empregados (agentes) possam avaliar a (Ep1) e suas práticas de trabalho.

As práticas com fornecedores envolvem processo seletivo em relação a capacidade técnica e econômica do potencial fornecedor e posteriormente um segundo processo de verificação da aderência desse fornecedor aos objetivos sociais da (Ep1), visando assegurar o atendimento de qualidade e personalizado ao cliente.

4.8.2. A tensão na (Ep2) e seus reflexos junto aos *stakeholders*

A (Ep2) tem como objetivo social ofertar curso de idioma inglês para jovens estudantes. Os clientes são estudantes do ensino básico e médio, oriundo de famílias de comunidades carentes. O impacto social desejado é possibilitar crescimento pessoal e profissional através da fluência total ou parcial no idioma inglês. A estratégia é criar curso de baixo custo e com metodologia de ensino inovadora, aplicada por professores estrangeiros sem conhecimento de português, oriundos de programas de ajuda humanitária.

A tensão que (E2) mantém na (Ep2) é o esforço de cumprimento da meta social de ofertar curso de inglês a baixo custo e com qualidade para jovens oriundos de famílias carentes, mas ao mesmo tempo assegurando resultados superavitários em sua operação. Para o cliente da (Ep2) que não tem acesso às escolas de idioma privadas, se o preço fosse um pouco maior, provavelmente grande parcela de alunos permaneceria na escola. Essa é a proposta de potenciais acionistas quando estudam a (Ep2), pois o preço médio do curso é seis vezes menor do que os das escolas privadas. (E2) deve manter essa oferta e não ceder à tentação de aumentar o lucro ou aumentar os alunos em sala de aula, visando diminuir os custos.

Conforme o relato de (E2), as práticas junto aos *stakeholders* visam atender o desenvolvimento de jovens, oriundos de famílias de baixa renda, na fluência do idioma inglês. As práticas junto aos clientes envolvem controle sobre o número máximo de alunos por sala de aula e solicitação de avaliação semestral dos alunos quanto ao desempenho dos professores e do curso. A (Ep1) mantém caixinha de sugestões para receber avaliações ou relatos de questões que não podem ser capturadas pelo processo de avaliação semestral dos alunos. Para que pais e alunos possam acompanhar o desempenho dos alunos nas aulas, os professores

avaliam os alunos mensalmente e as informações sobre desempenho, notas e frequência nas aulas ficam disponíveis na internet.

As práticas com empregados estão divididas em dois segmentos. Práticas com professores voluntários e práticas com funcionários administrativos. As práticas com professores voluntários envolvem recrutamento e seleção em várias etapas que verificam a competência do professor no idioma inglês e seu alinhamento com o atendimento ao público cliente da (Ep2). Os professores recebem ajuda de custo para suas despesas no Brasil e apoio para morar na comunidade atendida. É ofertado aos professores, paralelamente as aulas, programa com passeios turísticos em São Paulo, palestras sobre negócios sociais e atividades de lazer. Os professores são treinados sobre a metodologia de ensino da (Ep1) e são avaliados pelos alunos sobre seu desempenho em sala de aula, recebendo *feedback* e, quando necessário, são assistidos diretamente pelo coordenador pedagógico. Os funcionários administrativos são selecionados na própria comunidade de funcionamento da escola, recebem treinamento sobre seu trabalho e *feedback* sobre seu desempenho, conforme resultados das avaliações semestrais de desempenho realizada pelos alunos. Os contratos de trabalho são realizados de acordo com a legislação vigente.

A prática com Governo realizada pela (Ep2) tem por objetivo a obtenção de norma no Ministério de relações Exteriores, que facilite a obtenção de vistos para professores voluntários.

4.8.3. A tensão na (Ep3) e seus reflexos junto aos *stakeholders*

A (Ep3) tem como objetivo social ofertar programas para identificação e desenvolvimento de jovens talentos, chamada de educação para o protagonismo. Os clientes são alunos de escolas públicas e privadas e participantes dos programas de jovens aprendizes que estão em ONGs. O impacto social desejado é a identificação e desenvolvimento de talentos, permitindo ao jovem prosperidade com qualidade de vida e à sociedade a possibilidade de gerar profissionais competentes. A estratégia é ofertar para os clientes, escolas, pais, professores e alunos, programa que permitirá o desenvolvimento do jovem estudante, rompendo com a tradicional escolha de carreira dos jovens por motivos familiares ou por carreiras consagradas.

A tensão que (E3) mantém na (Ep3) é o esforço de cumprimento da meta social de identificação e desenvolvimento de talentos em processo inovador para alunos de escola pública, mantendo ou expandindo sua política comercial, assegurando resultados superavitários. A (Ep3) pode inclinar-se para atender somente escolas privadas, aumentando seu lucro. Procura disseminar esse programa para a população carente, subsidiando uma escola pública a cada dois contratos vendidos para escolas particulares. Essa política é interna e é realizada em função da decisão dos sócios.

Conforme o relato de (E3) as práticas junto aos *stakeholders* visam aplicar programa para identificação de talentos de forma ampla para os estudantes, independente de sua origem social. As práticas junto aos clientes envolvem a aplicação de dois programas de identificação e desenvolvimento de talentos, aonde os alunos respondem a questão “qual é o seu sonho”?

Os professores das escolas clientes, selecionados para conduzir o programa junto aos alunos, recebem treinamento para atuar como facilitador do programa. As escolas clientes podem utilizar esse treinamento, de facilitador, para reciclar seus professores quanto a técnicas de ensino mais modernas e que transformam o aluno em protagonista em sala de aula. Na fase mais avançada dos programas, para os alunos que desejarem, é ofertado mentoria. A mentoria é conduzida por profissional voluntário e que tenha *expertise* na carreira desejada pelo aluno. O processo da mentoria é estruturado e acompanhado pela (Ep3). A (Ep3) tem práticas comerciais para favorecer a aplicação de seu programa em escolas públicas. A cada dois contratos vendidos para escolas privadas e ofertado um para escola pública. Abre também há possibilidade que empresas contratem programas para escolas públicas como doação.

As práticas junto aos empregados envolvem contratação de acordo com a legislação vigente. Há ampla delegação de responsabilidades para possibilitar autonomia para os empregados em suas funções, resultando em clima de respeito humanos, que segundo (E3) gera forte compromisso dos empregados com os objetivos da (Ep3).

As práticas junto a fornecedores envolvem a seleção, capacitação e formalização do processo de mentoria, visando assegurar os interesses dos alunos.

A prática com Governo visa exercer pressão sobre órgãos governamentais da educação para a adoção de jornada de ensino integral nas escolas públicas, prática que favoreceria a aceleração do impacto social da (Ep3).

4.8.4. A tensão na (Ep4) e seus reflexos junto aos *stakeholders*

A (Ep4) tem como objetivo social ofertar crédito a quem não tem. Os clientes são empreendedores e micro empreendedores das classes C, D e E, que estão negativos ou não tem condições de apresentar elegibilidade a empréstimos nos grandes bancos. O impacto social desejado pela (Ep4) é permitir prosperidade para os negócios do empreendedor de forma que esse sucesso reflita para ele e a família na forma de inclusão econômica e social. A estratégia da (Ep4) é utilizar plataforma *online* para introduzir uma operação inovadora de crédito chamada *peer to peer lending*. Essa plataforma faz desintermediação do banco, baixando de forma expressiva os custos. Essa vantagem é repassada aos investidores que recebem mais pelo dinheiro investido e tomadores de crédito que pagam juros inferiores ao mercado pelo empréstimo.

A tensão que (E4) mantém na (Ep4) é o esforço de cumprimento da meta social de emprestar a quem não tem crédito e manter retorno vantajoso para o investidor, como forma de remunerar o direcionamento de seu capital para público excluído do mercado de capitais. O cenário brasileiro de juros é o pior do mundo, poderia a (Ep4) cobrar juros mais elevados do tomador e pagar juros menores para o investidor, que mesmo assim teria clientes e operação, pois não tem opção para o tomador e seria ainda uma vantagem para o investidor. Essa ação aumentaria os lucros da (Ep4). Segundo (E4) não há essa opção, o negócio é feito para quem não tem crédito no mercado.

Conforme o relato de (E4) as práticas junto aos *stakeholders* visam atender o cliente de forma diferenciada com juros vantajosos em relação ao mercado financeiro dos grandes bancos. As práticas com clientes da (Ep4) envolvem a concessão de crédito para tomadores que não tenham acesso ao sistema financeiro tradicional e de oferta de taxas de juros vantajosas para investidor e tomador. Para o tomador de crédito das classes C, D e E, a (Ep4) tem o cuidado de respeitar a necessidade e capacidade financeira do cliente, visando evitar sua inadimplência. Para clientes que pagam em dia seus empréstimos, a taxa de seguro por inadimplência, calculada na taxa de juros do empréstimo, retorna para o cliente na forma de

bonificação para ser utilizada dentro da plataforma como investimento. O tratamento de clientes inadimplentes é realizado de forma que o empreendedor/ tomador de crédito, obtenha novos créditos para sair da situação desfavorável. Para cliente/investidor, que remunera o banco pelos serviços pagando taxa de 5% sobre o investimento, além de taxas mais vantajosas de retorno sobre o capital investido, ele tem a liberdade de selecionar o grau de risco/retorno do investimento, opção não disponível nos bancos tradicionais.

As práticas com empregados são de remuneração agressiva para atração e retenção de recursos humanos e de delegação de responsabilidades. (E4) relata que o empregado da (E4) deve ter identidade com a “revolução” que a (Ep4) deseja produzir no sistema financeiro nacional. Para trabalhar na (E4) é necessário dedicação exclusiva ao trabalho. Os empregados moram na sede da empresa em São Paulo, capital. Segundo (E4) essa demanda deve durar uns seis meses até que a empresa se consolide. Para compensar essa demanda de dedicação exclusiva (E4) estruturou na sede ampla área de lazer, visando a desconpressão da equipe de trabalho. Todos os empregados são contratados de acordo com a legislação vigente.

As práticas com fornecedores envolvem uma primeira seleção para verificar se eles têm alinhamento com os objetivos econômicos e sociais da (E4). Posteriormente são submetidos a processo detalhado de seleção para avaliar se essas empresas são inovadoras e se desejam assumir riscos, pois segundo (E4) a operação da (Ep4) tem essas características. Depois de selecionado os fornecedores, as negociações de estabelecimento e manutenção dos contratos de prestação de serviços são realizadas, segundo (E4), com transparência e boa fé, visando assegurar relação equilibrada e de longo prazo.

As práticas com Governo envolvem a manutenção de reuniões regulares e prestação de contas das operações da (Ep4) junto ao BACEN para validar e manter a aprovação de operação no mercado financeiro e participação em reuniões e grupos de estudo nessa entidade, visando criar condições para que o negócio *peer to peer lending* seja estruturado e liberado no sistema financeiro nacional conforme ocorre em outros centros financeiros em outros países.

4.8.5. A tensão na (Ep5) e seus reflexos junto aos *stakeholders*

A (Ep5) tem como objetivo social ofertar reformas para eliminar a insalubridade (mofo e umidade) e regularizar moradias junto à prefeitura. Os clientes são moradores da favela, com baixa renda e que normalmente realizam as reformas por conta própria e de forma inadequada. O impacto social desejado pela (Ep5) é eliminar a insalubridade do máximo de residências possível em menor tempo e ofertar acesso a serviços públicos básicos pelo processo de regularização. A estratégia é desenvolver um conjunto de processos padronizados para reformas, utilizando materiais de qualidade e financiamento adequado ao cliente.

A tensão que (E5) mantém na (Ep5) é o esforço de cumprimento da meta social de gerar saúde e cidadania mediante as reformas e regularização a baixos custos e com financiamento adequado ao cliente morador da comunidade, assegurando resultados superavitários para manutenção das operações da empresa. A (Ep5) poderia optar por atender conjuntamente outros clientes com maior capacidade de renda ou elaborar reformas mais abrangentes, como forma de obter lucro mais rápido.

Conforme o relato de (E5) as práticas junto aos *stakeholders* visam atender o cliente de forma diferenciada. As práticas junto aos clientes envolvem a oferta de diagnóstico e planejamento da reforma ao cliente, ofertando financiamento maleável com baixos preços, prazos e qualidade de execução impecável. Para manter sintonia com a rotina de trabalho semanal dos clientes, a (Ep4) realiza atendimento aos finais de semana para levantamento de informações e apresentação dos orçamentos da obra.

As práticas junto aos empregados é a contratação por empreitada. Segundo (E5) não há possibilidade de contratar a mão de obra pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) em curto prazo.

As práticas com fornecedores de materiais para as obras envolvem negociação para obter preços vantajosos para viabilizar a utilização de materiais nobres, que segundo (E5) resolvem o problema de forma definitiva. Adicionalmente, (E5) negocia com as lojas de materiais de construção da comunidade para que recebam e vendam esses materiais com preços competitivos.

4.8.6. A tensão na (Ep6) e seus reflexos junto aos *stakeholders*

A (Ep6) tem como objetivo social substituir o descarte de uniformes mediante incineração, pela logística reversa realizada com mão de obra marginalizada. Os clientes são grandes empresas públicas e privadas que utilizam uniformes para o trabalho. O impacto social desejado pela (Ep6) é preservar o meio ambiente e gerar renda e inserção econômica e social para grupos marginalizados. A estratégia é desenvolver cadeias de logística reversa que empregue cada vez mais mão de obra marginalizada, descobrindo e criando formas de empregar o produto da logística reversa em outras cadeias produtivas ou transformando-os em produtos ou brindes.

A tensão que (E6) mantém na (Ep6) é o esforço de cumprimento da meta social de diminuir o impacto ambiental resultante do descarte de uniformes com mão de obra marginalizada, assegurando resultados superavitários com esse modelo de negócios. A (Ep6) poderia empregar mão de obra de empresas terceiras, que pagam salário mínimo e não garantem direitos trabalhistas, bem como utilizar empresas diversas, com foco exclusivo no custo de suas operações, para realizar os diferentes trabalhos da cadeia desse processo. Esse caminho permitiria a (Ep6) ter sua lucratividade aumentada de imediato.

Conforme o relato de (E6) as práticas junto aos *stakeholders* visam atender o cliente a encontrar alternativa para não poluir e adicionalmente praticar ações sociais. As práticas junto aos clientes da (Ep6) são de coleta de uniformes, de logística reversa e de devolução do produto reciclado. (E6) cita que às empresas não têm, de forma geral, consciência sobre sustentabilidade, embora tenham o discurso. Para sensibilizar seus clientes sobre a necessidade da preservação do meio ambiente, (E6) realiza sistemática abordagem para a questão junto aos clientes, de forma que eles entendam que não estão contratando empresa para transformar uniforme em brinde, mas contratando processo para eliminar a emissão de gases do efeito estufa.

A prática com fornecedores envolve a contratação de mão de obra em ONG's que permitam ter geração de renda e emprego para grupos marginalizados na sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de inovação social têm como proposta solucionar problemas sociais para uma comunidade ou para a sociedade. Embora tenham fins lucrativos, sua prioridade é a criação do impacto social e não apenas gerar riqueza para o *stakeholders* (DEES; ANDERSON, 2003).

Um empreendedor social, ao fundar uma empresa de inovação social, estará exposto à tensão permanente (DOMENICO, 2015). Segundo Domenico (2015), essa tensão, entre os objetivos econômicos e sociais, é vital para a existência desse tipo de empresa social. O empreendedor deve manter essa tensão, pois caso opte por um dos extremos, lucro ou impacto social, a empresa deixará de ser de inovação social ou de existir, respectivamente.

Tendo em vista a característica híbrida das empresas de inovação social, desafiadas ainda mais pela busca de recursos provenientes de capital de risco, este estudo buscou compreender de que forma seus fundadores lidam (e sustentam) essa tensão imbricada na própria concepção dessas empresas, mediante a apreensão e análise das visões de mundo empresarial e das práticas organizacionais por eles declaradas.

Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos:

- 1) Descrever e analisar a trajetória profissional dos participantes da pesquisa até se tornarem empreendedores sociais;
- 2) Descrever e analisar as visões de mundo empresarial “como o mundo é” e “como deveria ser” dos empreendedores de empresas de inovação social;
- 3) Descrever e analisar as práticas organizacionais, junto aos stakeholders, construídas ao longo do tempo de existência da empresa de inovação social, sob o ponto de vista dos empreendedores.

Em relação ao primeiro objetivo específico, entendemos tê-lo atendido ao descrevermos e analisarmos a trajetória individual dos empreendedores de inovação social do presente estudo. Foi identificado um grupo de seis empreendedores, todos do sexo masculino, com idade média de 26 anos, cinco empreendedores com curso superior completo e um com superior incompleto. As empresas pesquisadas por eles fundadas têm, em média, dois anos de

fundação / operação, portanto são empresas jovens e a maioria ainda em fase de aceleração, junto às aceleradoras de *startup*.

Ao descrevermos e analisarmos a trajetória profissional foi possível observar que os empreendedores pesquisados carregavam inquietações, frente à realidade empresarial existente, em cada setor que atuam e a vontade de fazer diferente. Pela descrição dessa trajetória profissional foi possível observar os passos que os empreendedores sociais seguiram para transformar essa inquietação em inovação social, palpável, capaz de transformar a realidade da sociedade.

Em relação ao segundo objetivo específico, descrever e analisar as visões de mundo empresarial dos empreendedores de empresas de inovação social sobre 'como o mundo é' e 'como deveria ser', entendemos tê-lo atendido também. Quando descrevemos e analisamos as visões de mundo empresarial 'como o mundo é', foi possível observar que as organizações públicas e privadas não estão resolvendo os problemas sociais da população de baixa renda no Brasil ou da população como um todo, em relação às questões ambientais.

As visões de mundo empresarial 'como o mundo deve ser', são crenças (ROHAN, 2000) de que é possível um mundo empresarial melhor, que resolva problemas da sociedade, gerando mudanças para determinado grupo de pessoas de forma benéfica. Quando abordaram essas questões, os empreendedores de inovação social mostraram paixão pelo trabalho que estão desenvolvendo, reafirmando estarem dispostos a tentar fazer algo diferente pela sociedade.

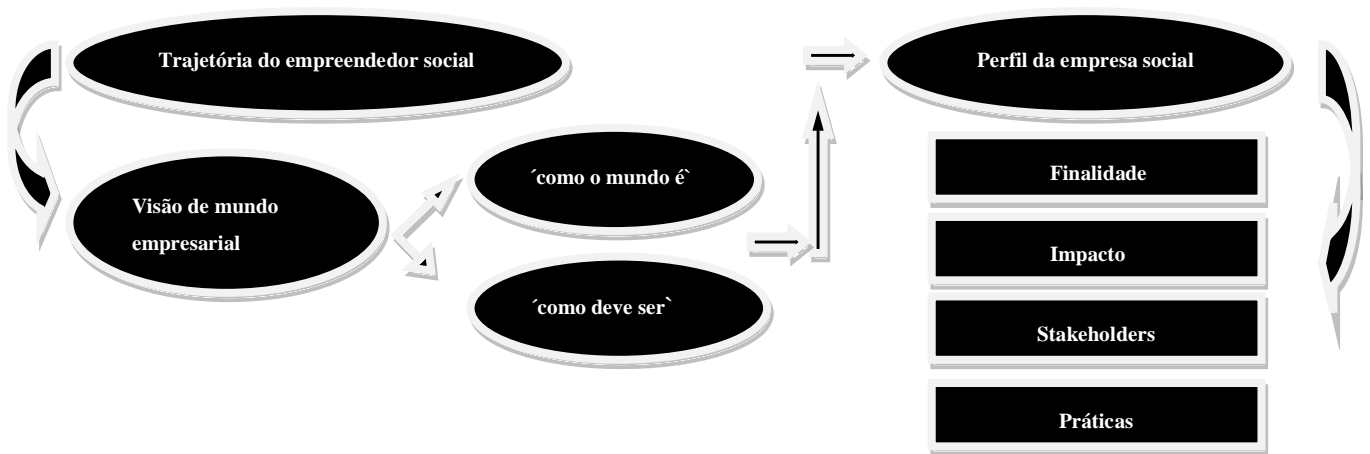
Em relação ao terceiro objetivo específico, descrever e analisar as práticas organizacionais junto aos *stakeholders*, da empresa de inovação social sob o ponto de vista dos empreendedores, entendemos tê-lo atendido. Foi possível observar as práticas organizacionais referentes a clientes, fornecedores e empregados, constituídas para atendimento ao objetivo social e econômico da empresa de inovação social. As práticas com clientes têm foco na oferta de produto/serviço de qualidade, com preços e condições financeiras favoráveis para os clientes / beneficiários que avaliam os serviços da empresa e, até seus fornecedores, visando seu aprimoramento.

As práticas com fornecedores têm foco na seleção de empresas que apresentem alinhamento aos objetivos sociais, portanto devem apresentar preço, qualidade e vocação para atendimento ao cliente / beneficiário da empresa de inovação social. As práticas com empregados envolvem seleção, treinamento e avaliação de desempenho de recursos humanos com perfil para atendimento ao cliente / beneficiário, com respeito à legislação trabalhista vigente.

Ao descrevermos as visões de mundo empresarial “como o mundo é” e “como o mundo deve ser” dos empreendedores de inovação social, foi possível observar crenças sobre o mundo empresarial (como ele é), deficiente em suas relações com os diversos públicos de interesse, incluindo a sociedade, e sobre o mundo empresarial (como deve ser), capaz de solucionar esses problemas. Essas duas visões de mundo, impulsionaram a maioria dos empreendedores entrevistados, a fundarem empresas de inovação social e a manter práticas organizacionais junto aos *stakeholders* de sua empresa, de forma a construir relações de parceria com clientes / beneficiários, fornecedores e empregados para caminhar em direção às soluções sociais/ambientais desejadas.

Dessa forma entendemos que a presente pesquisa permitiu-nos responder à questão de pesquisa: “De que forma ocorre a tensão entre as visões de mundo empresarial de empreendedores de inovação social e como estão refletidas em suas práticas?”. A análise das categorias elencadas a partir dos dados permitiu estabelecer relações entre a trajetória de vida do empreendedor social, suas visões de mundo empresarial e a formação da empresa de inovação social. A trajetória de vida é responsável por construir as crenças sobre o mundo empresarial como é e como deve ser, as quais, por sua vez, contribuíram para a decisão de fundação das empresas de inovação social - uma forma alternativa de empresa dentro do contexto capitalista e competitivo das organizações privadas -, e do estabelecimento de seus objetivos e impactos sociais desejados, bem como de práticas capazes de levar ao seu alcance, sob o ponto de vista de seus fundadores (Ver figura 2).

Figura 2 – Agrupamento e relações das categorias do estudo



Fonte: elaborada pelo autor

Podemos verificar baseados nas definições de inovação social apresentadas no referencial teórico, que as empresas estudadas são de inovação social. Como antecedentes da inovação social são citadas necessidades sociais (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007; BIGNETTI, 2011). Todas as empresas pesquisadas têm por objetivo solucionar problemas sociais nas áreas de acesso bancário para financiamento, na área de educação, construção civil e meio ambiente.

A inovação social pode ser iniciada por uma nova ideia (POL; VILLE, 2009), como resultado do conhecimento aplicado, gerando soluções novas e duradouras (BIGNETTI, 2011). A inovação social é também definida como atividades e serviços inovadores (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2006), produtos, serviços e modelos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009). As empresas pesquisadas oferecem serviços e produtos inovadores para os beneficiários/clientes no Brasil como soluções sociais/ambientais duradouras, ou seja, que têm a intenção de resolver o problema social de um determinado grupo.

Como consequências da inovação social são citadas pelos autores: melhorar a qualidade ou a quantidade de vida (POL; VILLE, 2009), satisfazer as necessidades sociais e aumentar a capacidade de ação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2009), benefícios para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral (BIGNETTI,

2011). As empresas de inovação social pesquisadas têm a intenção de influenciar na qualidade de vida da população de beneficiários/clientes, gerando benefícios e contribuindo para melhorar a condição econômica e social desses grupos. No entanto, com o tipo de pesquisa realizado (transversal) e pelo pouco tempo de existência das empresas pesquisadas, não foi possível avaliar a perenidade e a magnitude do impacto social dessas iniciativas empresariais.

É importante reconhecer que a presente pesquisa está suportada pela experiência exclusiva dos empreendedores de inovação social, que ainda estavam ou haviam acabado de passar por aceleradoras, encontrando-se otimistas e empolgados com a ideia de fazerem acontecer empresas com objetivos econômicos e sociais, bem como pelo aporte de recursos de fundos de investimento como reconhecimento de seus primeiros esforços. Esse aspecto é uma limitação importante deste estudo, uma vez que seria necessário abranger os demais *stakeholders*, principalmente os beneficiários/clientes, pois não pudemos conhecer o ‘outro lado da moeda’, se as práticas descritas ocorrem e levam aos resultados sociais e econômicos esperados.

Outro aspecto limitante é o tempo de atuação dessas empresas no mercado. Com média de fundação de dois anos e com a economia ainda favorável, talvez não tenham sido expostas a desafios que poderiam colocar em xeque a tensão entre objetivos econômicos e sociais.

De forma a superar as limitações citadas e em linha ao proposto por Domenico (2015), sugerimos que sejam realizados estudos de caso longitudinais que escutem as diversas vozes dos públicos de interesse, identificando se o discurso do fundador é também percebido pelos demais *stakeholders* sob a forma de práticas cotidianas. Investigações dessa natureza são fundamentais para acompanhar o impacto das inovações sociais nos grupos beneficiados e em que medida a maior presença dos fundos de investimentos na gestão irá deslocar o equilíbrio para a busca de objetivos econômicos quando for exigida a reprodução em escala dos serviços/produtos oferecidos por essas empresas.

O presente estudo, além da contribuição acadêmica, poderá ser útil para as aceleradoras de negócios sociais e consultores / gestores desses negócios, compreenderem os desafios por trás das relações apresentadas pela pesquisa, entre trajetória do empreendedor social, visões de mundo e características das empresas de inovação social. O conhecimento

gerado pode contribuir para a definição de programas de capacitação de empreendedores, visando sensibiliza-los sobre o permanente desafio que se apresenta face à tensão entre objetivos econômicos e sociais imbricada nesse tipo de empresa social.

REFERÊNCIAS

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LATTIS, C.W. Social Entrepreneurship and Sociatal Transformation An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 40, n. 3, p. 260-282, 2004.

ANDE. *LGT Venture Philanthropy*. 2014. Disponível em: <<http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/ImpactInvestingStudy>> Acesso em: 10 set. 2015.

ARRETICHE, Marta. Trazendo o conceito de cidadania de volta: a propósito das desigualdades territoriais. In: Arretiche, Marta. *Trajetória das Desigualdades Sociais: como o Brasil mudou nos últimos cinquenta anos*. São Paulo: Unesp, 2015. p.193-222.

ARTEMISIA. *Organização sem fins lucrativos*. Disponível em <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/frentes/acceleradora/acceleradora.aspx>> Acesso em: 14 fev. 2015.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B.G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI., 2000, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em <<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>> Acesso em: 13 out. 2014.

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.

BELLEMARE, G; BRIAND, L. Définition structurationniste des innovations at transformations sociales. Québec: *CRISES*, 2004. Disponível em: <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0414.pdf> Acesso em: 15 out. 2014.

BIGNETTI, L.P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BORZAGA, C.; GALERA, G.; NOGALES, R. Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation, *EMES, Report for UNDP*, p. 15-34, 2008.

BOSCHEE, J.; MCCLURG, J. Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions. 2003. Disponível em: <<http://www.caledonia.org.uk>> Acesso em: 15 jul. 2015.

BRACKERTZ, N. Social innovation, *Australian Policy Online*, p. 1-4, 2011. Disponível em: <<http://apo.org.au/node/27387>> Acesso em: 15 out. 2014.

BRANDÃO, D; CRUZ C; ARILDA A.L. *Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos*. São Paulo: ICE - Instituto de Cidadania Empresarial, 2014. Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/img/conhecimento/2014-117_Artigo_MetricasNegociosSociais_ICE.pdf> Acesso em: 10 out. 15.

BRINKMANN, S; KVALE, S. *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 3 ed. U.S.A. Sage Publications, 2015.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82, p. 42-51, 2014.

CAMPBELL, L.; GULAS, C. S.; GRUCA, T. S. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, v. 19, n. 4, p. 375-383, 1999.

- CERTO, S. T.; MILLER, T. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, v. 51, n. 4, p. 267-271, 2008.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford university press, 2006.
- CLOUTIER, J. 2003. *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Crises, ET0314. Disponível em: <www.crisis.uqam.ca> Acesso em: 05 jan. 2015.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies are doing. *Research-Technology Management*, v. 45, n. 5, p. 21-27, 2002.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEES, J. G. *The Meaning of Social Entrepreneurship*, p. 1-6, 2001. Disponível em <<http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>> Acesso em: 13 out. 2014.
- _____. A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, v. 111, n. 3, p. 321-334, 2012.
- _____. Taking social entrepreneurship seriously. *Sociaty*, v. 44, n. 3, p. 24-31, 2007.
- _____. ANDERSON, B.B. For-Profit Social Ventures. *Senate Hall Academic Publishing*, 2003. Disponível em: <<http://catcher.sandiego.edu/items/soles/DeesAndersonCase.pdf>>. Acesso em 10 out. 2014.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010.
- DEFOURNY, J.; BORZAGA, C. *From third sector to social enterprise*. London: Routledge, 2001.
- DOMENICO, S. M. R. *De Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders*. 2007. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- _____. Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais. In: TEIXEIRA, M. L. M. Valores humanos & gestão: novas perspectivas. São Paulo: **Senac**, 2008, p. 143-171.
- _____. Empresas de inovação social? Uma proposta para estudá-las à luz de Valores Relativos à competição Organizacional. In...Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, Florianópolis, 2015
- _____.; LEITÃO S.S; Looking at Organizational Change Through the Construction and Reconstruction of the Underpinning Values of the Organization Through Interactions Among Stakeholders. *RBN*, São Paulo, v. 17, n. 55, p. 959-986, Special Edition 2015.
- _____.; TEIXEIRA, M.L.M. Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: um novo olhar sobre o fazer organizacional. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 12, n. 3, p. 442-468, 2014.
- FEITOSA, S. R. B. *Valores relativos à competição organizacional: um estudo de uma empresa pertencente a uma multinacional americana*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- FLORES, J. F. *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias, 1994.

FORÇA –TAREFA BRASIL. Carta de princípios para Negócios de Impacto no Brasil. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://forcatarefaфинancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>> Acesso em 15 ago. 2015.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business Ethics*, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GEPHART, Robert P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão.Org*, v. 3, n. 2, Mai/Ago, 2005.

GOLDSMITH, S.; GEORGES, G.; BURKE, T. G. *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. John Wiley & Sons, 2010.

HOOD, J. Do Corporations Have Social Responsibilities? *Freeman-New York-Foundation for Economic Education*, v. 48, p. 680-684, 1998.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A.. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

JULIANI, D.P., JULIANI, J.P., SOUZA, J. A., HARGER, E.M. Inovação social: perspectivas e desafios. *Espacios*, v. 35, n. 5, 2014.

KATSURAYAMA E.H. *Valores relativos à competição organizacional: um estudo de caso olhando as interações entre empregados de organizações privadas e moradores do entorno*. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In... ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXV, 2004, Curitiba.

LEITÃO, S. S. *Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativo à competição organizacional no processo de mudança organizacional: um estudo de caso*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

LIMEIRA, T.M.Vidigal. O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil. São Paulo: FGV EAESP, 2014. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf > Acesso em: 01 nov. 2015.

MERRIAM, S.B. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons, 2009.

_____. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

- MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 63-76, 2003.
- MOURA, A. et al. The International Growth of a Social Business: A Case Study. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015.
- MULGAN, Geoff et al. Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated, The Young Foundation. *Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper*, v. 376, 2007.
- MULGAN, Geoff. The process of social innovation. *innovations*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.
- MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. *How to Innovate: The Tools for Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation, p.52, 2009.
- _____; CAULIER-GRICE, J; MULGAN, G. *Social Venturing*. NESTA, 2009.
- _____; _____. *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation. 2010. Disponível em: <www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation> Acesso em: 10 out. 2015.
- NOVY, A; LEUBOLT, B. Participatory budgeting in Porto Alegre: social innovation and the dialectical relationship of state and civil society. *Urban Studies*, v. 42, n. 11, p. 2023-2036, 2005.
- PARENTE, C., SANTOS, M., CHAVES, R. R., & COSTA, D. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, 2011.
- PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.
- PHILLS,J.A.; DEIGLMEIER,K.; MILLER,D.T. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v.4, n.3, p. 255-277, 2000.
- ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2014.
- RYNES, S; GEPHART , R. From the editors. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- SANTOS, C. M. *Valores relativos à competição organizacional: um estudo em uma pequena empresa do polo cerâmico de Pedreira*. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.
- SANTOS, F.M. 2009. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.
- SCARLATA, M.; ALEMANY, L. Deal structuring in philanthropic venture capital investments: Financing instrument, valuation and covenants. *Journal of Business Ethics*, v. 95, n. 2, p. 121-145, 2010.

SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. 2ª ed., São Paulo, Nova Cultural, 1985.

VANCLAY, Frank. International principles for social impact assessment. *Impact assessment and project appraisal*, v. 21, n. 1, p. 5-12, 2003.

YOUNG, Rowena. For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In: *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, p. 56-73, 2006.