

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

JOSIANE MÁRCIA CABRAL

NEGÓCIOS SOCIAIS

**Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de
sucesso**

Porto Alegre

2018

Josiane Márcia Cabral

NEGÓCIOS SOCIAIS

Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de
sucesso

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Porto Alegre

2018

C117n Cabral, Josiane Márcia.

Negócios sociais: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de sucesso / Josiane Márcia Cabral. – 2018.

152 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto.”

1. Negócios. 2. Sustentabilidade. 3. Capacidades organizacionais. 4. Estratégias de escalonamento social. 5. Barreiras ao crescimento. I. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

Josiane Márcia Cabral

NEGÓCIOS SOCIAIS

Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de
sucesso

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em 27 de setembro de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos – PUCRS

Prof^a Dr^a Kadigia Facin – Unisinos

Prof^a Dr^a Yeda Swirski de Souza – Unisinos

Porto Alegre
2008

AGRADECIMENTOS

Eu nem sei por onde começar, mas quero dizer: gratidão, Deus, eu consegui!!! Terminei a dissertação, estou conseguindo pagar o curso e ainda realizar um sonho.

Agradeço aos meus pais, ao meu namorado, à minha família e aos meus amigos, que souberam compreender minha ausência e colaboraram aos seus modos para que eu fosse em frente.

Aos dias de sol que animaram, às taças de vinho que aqueceram as noites frias de dois invernos, aos anjos que estiveram ao meu lado desde o início dessa loucura.

À paixão pela docência, que desde julho de 2008 anda comigo.

À Marina, que muito mais que revisar meu texto, contribuiu para a sua melhoria e me ensinou.

Ao meu orientador, Diego Marconatto, pela paciência nos momentos de dificuldade e por me apresentar este tema pelo qual me apaixonei, minha gratidão.

Agradeço também à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e a todo o Programa de Pós-Graduação em Administração.

RESUMO

As respectivas literaturas em negócios sociais inseridos em contextos de base da pirâmide (BoP) ainda não são claras sobre quais as características de sucesso para este tipo de modelo de negócio sustentável. A premissa de que este tipo de negócio ainda seja novo, juntamente com diferentes vertentes da literatura, fazem com que não se conheça os elementos constituintes de tais organizações. Tendo isso em vista, este trabalho ousou reunir três estudos sobre: capacidades organizacionais, estratégias de escalonamento social e barreiras ao crescimento, inseridas no contexto de um estudo de caso múltiplo, desenvolvido na Região Sul do Brasil por duas instituições de microfinanças. Foi mostrado que o modelo sugerido pode ser utilizado para dimensionar as características de sucesso de negócios sociais na base da pirâmide. Argumentou-se ainda sobre quais são os elementos responsáveis por determinar o sucesso dos negócios sociais estudados.

Palavras-chaves: Negócios sociais. Capacidades organizacionais. Estratégias de escalonamento social. Barreiras ao crescimento.

ABSTRACT

The respective literatures in social businesses inserted in basic contexts of the pyramid (BoP) still are not clear on what the characteristics of success for this type of sustainable business model. The premise that this type of business is still new, together with different aspects of the literature, make it difficult to know the outline elements of such organizations. To this end, this paper dared to gather three studies on organizational capacities, social scaling strategies and barriers to growth, inserted in the context of a multiple case study developed in the south of Brazil by two microfinance institutions. It has been shown that the suggested model can be used to size the social business success characteristics at the base of the pyramid. It was also argued on which elements are responsible for determining the success of the social businesses studied.

Keywords: Social business. Organizational capacities. Social escalation strategies. Barriers to growth.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As diferenças entre modelo de negócios tradicionais e modelo de negócios sustentáveis.....	24
Quadro 3 – Modelo tradicional <i>versus</i> modelos de negócio social.....	35
Quadro 3 – Características dos modelos de negócios pesquisados.....	37
Quadro 4 – Tabela de Ansoff.....	47
Quadro 5 – Definição de sucesso neste trabalho.....	48
Quadro 6 – As categorias de barreiras ao crescimento de negócios sociais.....	54
Quadro 7 – Informações sobre as entrevistas realizadas nas organizações Alfa e Beta.....	64
Quadro 8 – Categorias e subcategorias de análise.....	67
Quadro 9 – Cumprimento dos requisitos do negócio social pela organização Alfa.....	71
Quadro 10 – Os pilares do sucesso do caso Alfa.....	72
Quadro 11 – Portfólio de produtos.....	96
Quadro 12 – Cumprimento dos requisitos dos negócios sociais.....	103
Quadro 13 – Os pilares do sucesso do caso Beta.....	104
Quadro 14 – Portfólio de Beta.....	119
Quadro 15 – Principais Características dos Negócios Sociais Estudados.....	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Negócio social <i>versus</i> empresas tradicionais.....	27
Figura 2 – Os quatro componentes do modelo de negócio social.....	36
Figura 3 – O Modelo SCALERS	43
Figura 4 – Estrutura desenvolvida para aumentar os negócios sociais.....	46
Figura 5 – Barreiras ao crescimento e as respostas das empresas sociais.....	50
Figura 6 – Desenho de pesquisa.....	56
Figura 7 – Síntese dos resultados do caso Alfa.	101
Figura 8 – Síntese dos resultados de Beta.	124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 MODELOS DE NEGÓCIOS	19
2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS	21
2.3 NEGÓCIOS SOCIAIS	25
2.4 BASE DA PIRÂMIDE	29
2.5 CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS PARA A BASE DA PIRÂMIDE	34
2.5.1 O sucesso nos negócios sociais	40
2.5.2 Identificando os componentes dos negócios sociais de sucesso: SCALERS	42
2.5.3 Estratégias de escalonamento social	45
2.6 BARREIRAS PARA CRESCER NA BASE DA PIRÂMIDE	49
2.6.1 Barreiras baseadas em valor	50
2.6.2 Barreiras do modelo de negócio	51
2.6.3 Barreiras institucionais ao crescimento	53
3 METODOLOGIA	57
3.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL	57
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	58
3.3 SELEÇÃO DE CASOS	59
3.4 COLETA DE DADOS	60
3.4.1 Entrevistas	61
3.4.2 Análise documental	64
3.5 ANÁLISE DE DADOS	65
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 ALFA	69
4.1.1 Pessoas	72

4.1.2 Comunicação.....	79
4.1.3 Construção de Alianças.....	81
4.1.4 Lobby.....	85
4.1.5 Geração de Lucros.....	86
4.1.6 Replicação	87
4.1.7 Estímulo às Forças do Mercado	89
4.1.8 Penetração de mercado.....	90
4.1.9 Desenvolvimento de mercado.....	92
4.1.10 Desenvolvimento de produtos.....	94
4.1.11 Síntese e discussão dos resultados encontrados no caso Alfa.....	98
4.2 BETA.....	101
4.2.1 Pessoas.....	104
4.2.2 Comunicação.....	107
4.2.3 Construção de Alianças.....	109
4.2.4 Lobby.....	111
4.2.5 Geração de Lucros.....	112
4.2.6 Replicação	113
4.2.7 Estímulo às Forças do Mercado	115
4.2.8 Penetração de Mercado	116
4.2.9 Desenvolvimento de mercados.....	118
4.2.10 Desenvolvimento de produtos.....	118
4.2.11 Síntese e discussão dos resultados encontrados em Beta	121
4.3 SÍNTESE DOS CASOS ESTUDADOS	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	148
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	150
ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	152

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a discussão sobre o desenvolvimento das organizações tem prosperado, fazendo com que o seu foco ultrapasse as questões econômicas, chamando atenção também para empresas que alcançam, além da sustentabilidade financeira, a criação de valor social (COSTANZO et al., 2014; SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). As crises sociais e políticas, aliadas aos problemas sociais e à pobreza, são desafios enfrentados diariamente nos mais diferentes países. Estima-se que mais de 766 milhões de pessoas vivam com menos de US\$1,90 por dia (WORLD BANK, 2016). Por essa razão, este tipo de instituição com dupla missão (social e financeira), tem atraído cada vez mais a atenção de acadêmicos, formuladores de políticas e profissionais.

As desigualdades afetam o crescimento econômico e criam encargos e barreiras sociais e políticas por todo o planeta (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2016). Em resposta, a busca por equidade tenta nivelar essa situação e ecoa em todos os segmentos da sociedade, inclusive no âmbito acadêmico.

A profundidade e a duração da atual crise econômica no Brasil criam uma oportunidade (WORLD BANK, 2016) para expandir ainda mais os estudos e as pesquisas sobre novos modelos de negócios que ajudam a reduzir as desigualdades e a diminuir a pobreza ou, ao menos, a desacelerar o seu crescimento, por meio de um desenvolvimento sustentável, e não apenas por meio de mecanismos de proteção social. Nesse contexto, a inovação em modelo de negócio é o componente-chave para o início da sustentabilidade social e ambiental (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016).

Apesar das décadas de evolução considerável no aumento da prosperidade e na redução da pobreza, o mundo continua a sofrer desigualdades substanciais. Exemplo disso são os 780 milhões de analfabetos em todo o mundo, dos quais praticamente dois terços são mulheres. Também são exemplos as pessoas pobres que continuam enfrentando riscos de desnutrição e morte na infância, esta por não receberem tratamento médico (WORLD BANK, 2016). Mais de 4 bilhões de pessoas, ou seja, mais da metade da população da Terra, vive em mercados em desenvolvimento, e muitas dessas pessoas enfrentam necessidades em áreas centrais da vida, como educação, saúde, energia elétrica, saneamento e serviços financeiros (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Em países em desenvolvimento, como o Brasil, o surgimento de alternativas de negócios para mitigar problemas sociais e ambientais data da década de 1990. A consciência sobre os desdobramentos das consequências sociais e ambientais que os modelos de negócios tradicionais criavam levaram a uma reconsideração dos conceitos dessas organizações (COMINI, 2016). Buscando inovações para o combate ao desprovisionamento social para os pobres, na chamada base da pirâmide (em inglês, *base of the pyramid* [BoP]) (HAMMOND, PRAHALAD, 2004; PRAHALAD, HART; 2002, 2006) mundial, deu-se o surgimento de inúmeras práticas alternativas de inclusão e transformação social, cuja missão era diminuir as dificuldades de acesso da população às condições econômicas e sociais fundamentais.

Esta pesquisa aborda um tema que vem recebendo atenção emergente tanto na área corporativa como na acadêmica: os chamados negócios sociais, iniciativas que tem como missão servir às necessidades sociais e ambientais e que são economicamente sustentáveis, da mesma forma que empresas tradicionais. O seu diferencial é que são empresas sem perdas e sem lucros que, frequentemente, impactam positivamente na condição de vida da população de baixa renda (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

O modelo dos negócios sociais, uma inovação em modelo de negócios, sugerido por Muhammad Yunus, consiste em empresas que visam resolver problemas sociais utilizando os mesmos mecanismos que uma empresa comum, mediante a proposição de valor social, ou seja, mediante a criação e a venda de produtos e/ou serviços que atendam à população de baixa renda, objetivando condições de melhorias para o público atendido, ao invés de apenas maximizar os lucros e contribuir para o aumento da desigualdade (YUNUS; WEBER, 2008). De fato, à medida que os mercados em desenvolvimento emergem do *status* de renda baixa para o de renda média, seu desenvolvimento oferece às empresas o potencial de obter lucros e, ao mesmo tempo, gerar impacto social significativo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Esse tipo de modelo de negócio é bem detalhado. A bibliografia sobre o tema, embora nova, é robusta. No entanto, este estudo pretende evidenciar que a literatura atual não esclarece suficientemente o que é necessário para que negócios sociais operem com sucesso na BoP, haja vista que ainda são poucos exemplos desses modelos que obtêm êxito duradouro nesse contexto (DUKE, 2016).

Assim, compreender como os elementos dos modelos de negócios sociais de sucesso funcionam, evoluindo para modelos de negócios sustentáveis, sucedendo aos negócios sociais em contextos de populações na BoP, é de extrema importância para que sejam desenvolvidos futuros negócios de sucesso. Esse tipo de iniciativa objetiva que uma organização venha a ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável, segundo os preceitos do *triple bottom line*, o chamado tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997).

Contudo, tornar-se uma empresa social e, ao mesmo tempo, impulsionar o crescimento do negócio e gerar impactos sociais para sua cadeia de valor não é tarefa fácil de ser realizada. Relativamente poucos desses empreendimentos foram capazes de fornecer benefícios sociais ou ambientais incontestáveis e, concomitantemente, gerar superávit para custear sua produção de escala e sustentabilidade financeira de longo prazo (DUKE, 2016).

Isso instaura um desafio para empresas estabelecidas e novas sobre qual a melhor forma de projetar e distribuir produtos para mercados em desenvolvimento, a fim de otimizar tanto a viabilidade econômica, quanto a penetração de mercado em escala e os benefícios sociais (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Outro desafio surge do fato de que o mercado na BoP, em contraste com as economias desenvolvidas, carece de muitos dos recursos institucionais e de infraestrutura necessária para que o mercado funcione eficientemente (IEA, 2015). A falta de estradas e eletricidade, por exemplo, combinada com a falta de direitos de propriedade claros e legislação que funcione bem, aumenta o desafio que as empresas enfrentam ao ampliar as soluções de desenvolvimento em comparação com os mercados desenvolvidos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Esta dissertação adotou a definição de sucesso nos negócios sociais, com base em literatura e em dados empíricos, para instituições que tenham um tempo de sobrevivência de, no mínimo, 15 anos, que tenham superávit positivo gerando impacto na BoP e que tenham aumentado o número de clientes, expandindo oferta e maximizando suas receitas até atingir milhões de reais.

Com o intuito de esclarecer o que é sucesso em negócios sociais na BoP, esta pesquisa adotou a definição dos preenchimentos do modelo de medição SCALERS de capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010): Pessoas, Comunicação, Construção de Alianças, Lobby, Ganhos Financeiros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado. Somando-se a isso, foi inserida a escala de

Bocken, Fil e Prabhu (2016), que tem por objetivo aumentar o número de clientes e expandir serviços e/ou oferta de produtos por meio de estratégias de escalonamento social: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação. Para se obter sucesso em negócios sociais que operam na BoP, é importante se concentrar na renda gerada (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e nas capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) para financiar o impacto social (YUNUS, 2010).

Tendo em vista o exposto, entender as características centrais de negócios sociais que obtiveram sucesso na BoP brasileira é o foco principal desta pesquisa. Embora o modo de avaliar o desempenho das empresas sociais seja um tema que permanece sem solução, afinal o lucro social é difícil de ser medido e não pode ser feito como em negócios convencionais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), aqui serão exploradas as capacidades organizacionais e as estratégias e práticas utilizadas para superar as barreiras que implicam o funcionamento sadio desse tipo de organização.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em sua pesquisa, Prahalad (2005) mostra todo o potencial de desenvolver mercados na BoP. Ele evidencia que, a partir de iniciativas privadas, é possível desenvolver ações para mitigar problemas de desigualdade social e pobreza. Além disso, ainda demonstra que essas oportunidades, numa população de bilhões de pessoas, podem sustentar a geração de resultados, bem como a longevidade corporativa (PRAHALAD, 2005). A partir daí muitos estudos surgiram para explicar como as empresas poderiam operar na BoP.

Apesar de a pesquisa sobre modelos de negócios sociais não ser tão recente, o termo “inovação” em modelos de negócios sustentáveis é ainda emergente. Além disso, apenas poucas ferramentas estão atualmente disponíveis para ajudar as empresas na modelagem de negócios sustentáveis (GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016). Junto a isso, as empresas enfrentam o desafio de incorporar a sustentabilidade em seus negócios, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável global (MORIOKA; EVANS; CARVALHO, 2016).

Em consonância com essas informações, os empreendimentos cujo surgimento se deu diretamente na BoP têm um histórico de, normalmente, não

produzirem os objetivos ambientais e sociais que inicialmente imaginaram (DUKE, 2016). Algumas dessas iniciativas simplesmente não alcançam o propósito de rentabilidade financeira, além de outros aspectos que ocorrem durante o processo e que desviam esse tipo de organização do seu foco inicial (DUKE, 2016), como, por exemplo, dificuldade de relacionamento com *stakeholders* (BENNETT; SAVANI; 2011), redução na qualidade dos produtos e serviços oferecidos (CONFORTH, 2014), falta de capacidade nativa (HART; LONDON, 2005; KUMAR; WHITNEY, 2007; LONDON, 2008; LONDON; HART, 2004), *mission drift* (CORNFORTH, 2014).

Os estudos voltados às iniciativas privadas que desenvolvem, na BoP, ações para mitigar problemas de desigualdade social e pobreza e ainda gerar lucros e longevidade corporativa como uma nova perspectiva de mercado fizeram isso de forma fragmentada. Autores da área focaram em como identificar as reais necessidades dos consumidores da BoP; outros, em como gerir um processo de cocriação; outros, em como formar alianças com organizações não governamentais (ONGs); outros, ainda, em como desenvolver um *design* eficaz de produtos ou em como medir eficazmente o alívio da pobreza (HART, 2005; HART, LONDON, 2005; KUMAR, WHITNEY, 2007; LONDON, HART, 2004; PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; SÁNCHEZ, RICART; RODRÍGUEZ, 2005). Contudo, poucas pesquisas estudaram as características e barreiras para a construção de modelos de negócios sustentáveis que obtêm triunfo na BoP.

A partir da argumentação apresentada, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como** são as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na BoP?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na BoP.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as capacidades organizacionais e as estratégias de sucesso necessárias para que negócios sociais operem na BoP;
- b) Analisar as barreiras que ameaçam o crescimento dos negócios sociais;
- c) Analisar as estratégias que os negócios sociais utilizam para superar essas barreiras.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o *special issue* “Business Models for Sustainability” (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016), o processo de transformação radical das empresas e sociedades é ainda incipiente, mesmo que o pensamento vigente entre pesquisadores e profissionais com relação à sustentabilidade social tenha evoluído. Tendo isso em vista, é preciso uma investigação ainda mais aprofundada sobre os modelos de negócios modificados ou completamente novos (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016), como é o caso dos negócios sociais. Assim, ao encontrar as características centrais desse tipo de modelo de negócio, será possível que esses resultados possam ser replicados, contribuindo tanto para as pesquisas em âmbito acadêmico como para os empreendedores sociais.

A realização do presente estudo visa contribuir para a teoria em modelos de negócios sustentáveis, a fim de cooperar com a obtenção de respostas para as lacunas encontradas no *special issue* (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). O citado artigo fornece novas perspectivas teóricas e conceituais sobre modelos de negócios sustentáveis; no entanto, são necessárias novas pesquisas para responder às indagações voltadas para a gestão da sustentabilidade. Um dos questionamentos para estudos futuros que os autores sugerem é: “quais os instrumentos de gestão que permitem a administração dos modelos de negócio sociais?”

Não com a pretensão de responder plenamente o questionamento, mas com a intenção de trazer possibilidades de respostas, o presente estudo objetiva expandir os conhecimentos relacionados à teoria em modelos de negócios

sustentáveis. Além disso, no âmbito empírico, justificam-se estudos na área de modelo de negócios sustentáveis devido ao aumento do número de negócios sociais em diferentes partes do planeta, que tornou este modelo de negócio objeto de estudos das ciências administrativas, pesquisando as características empíricas (COMINI, 2016).

A Fundação Rockefeller, por meio do banco J.P. Morgan (2010), afirma que, até 2020, os investimentos em negócios sociais relacionados à BoP serão em torno de US\$1 trilhão, que serão investidos nos mais diversos setores de carência da população-alvo, mostrando a importância econômica do tema. Além disso, esses números comprovam que esse tipo de modelo de negócio tem efeito positivo para a BoP, pois produz soluções evidentes para as insuficiências sociais que esta população enfrenta e justifica também este estudo.

O presente trabalho visa contribuir de forma gerencial para empreendedores que desejam criar negócios sociais, com a identificação das características centrais que tendam a levar os negócios sociais a operar com sucesso na BoP e, portanto, que possam servir de inspiração para empresários sociais e demais interessados. As características aqui encontradas podem eventualmente ser emuladas para outros negócios sociais.

Ainda no campo de contribuição empírica, até mesmo o criador dos negócios sociais e seus colegas, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega, revelam que suas descobertas se deram a partir da prática, no contexto empírico da instituição de microfinanças Grameen Bank. Os autores sugerem que outros estudos de casos precisam ser realizados, em outras empresas sociais, a fim de contribuir para o aprimoramento da teoria (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010) e da prática.

Além deste capítulo introdutório, esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta a abordagem teórica e está dividido em seis tópicos de interesse, que são: modelo de negócios; modelos de negócios sustentáveis; negócios sociais; BoP; características dos negócios sociais para a BoP e barreiras para crescer na BoP.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia da pesquisa, a fim de esclarecer quanto ao desenvolvimento conceitual, ao delineamento da pesquisa, à seleção de casos, ao instrumento de coleta de dados, bem como às técnicas utilizadas para análise dos dados. O quarto capítulo, por sua vez, expõe a análise

dos resultados obtidos por meio da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, de acordo com as evidências encontradas, além das recomendações para futuros estudos e limitações da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá abordar os seguintes tópicos: modelo de negócios, modelo de negócios sustentáveis, negócios sociais, base da pirâmide (BoP), características de negócios sociais na BoP, sucesso nos negócios sociais e barreiras para operar na BoP. Todas as seis abordagens interligam-se na solução da inclusão social e econômica das pessoas que estão na pobreza.

A revisão da literatura inicia com a discussão teórica sobre o conceito de modelo de negócio, evoluindo para o conceito de modelo de negócio sustentável, que explica o surgimento do modelo que transformou antigos paradigmas e será visto no próximo tópico. No tópico posterior, são abordados os conceitos de negócios sociais (tipo de modelo de negócio sustentável), as características mercadológicas, sociais e ambientais que determinam esse tipo de negócio, bem como sua possível contribuição para a mudança social na vida das pessoas que estão em situação de pobreza extrema. O tema BoP será tratado na sequência, posicionando os principais aspectos da faixa da população que contempla, para que se possa compreender quais são suas implicações teóricas e empíricas. Já as características dos negócios sociais trazem pontualmente o que a literatura elencou sobre os principais aspectos desse tipo de operação e a definição de sucesso utilizada nesta pesquisa. Já quanto às barreiras para crescer na BoP, serão abordadas as contribuições de outras pesquisas realizadas em modelos de negócios sustentáveis que estão em operação. Por fim, será apresentado o mapa conceitual da pesquisa, em que a relação dos principais pontos dessas abordagens teóricas e os conceitos adotados convirjam para a resolução dos objetivos geral e específicos desta dissertação.

2.1 MODELOS DE NEGÓCIOS

Embora não exista um único conceito sobre modelo de negócio e sua definição cause incertezas (BOCKEN et al., 2014; LAMBERT, DAVIDSON, 2013; TEECE, 2010; YUNUS, MOINGEON, LEHMANN-ORTEGA, 2010; ZOTT, AMIT; MASSA, 2011), foi preciso iniciar o desenvolvimento conceitual a partir dessa abordagem para o entendimento do surgimento dos negócios sociais. Lambert e Davidson (2013) destacam que, apesar de não haver definição amplamente aceita

sobre modelo de negócio, é evidente que a utilização contínua da expressão, tanto na literatura acadêmica, quanto no contexto organizacional, demonstra a sua importância. Sob as lentes de Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio pode ser pensado como uma ferramenta conceitual que estabelece como os negócios geram e captam valor.

Os conceitos de modelo de negócios surgiram no fim do século XX, para explicar novos modelos de organizações, como o comércio global, empreendimentos virtuais, *startups*, entre outras iniciativas na área, além da vasta concorrência. Desde então, a pesquisa sobre a definição de modelos de negócio vem ganhando corpo e várias abordagens (SCHALTEGGER, HANSEN, LÜDEKE-FREUND, 2016; TEECE, 2010), mas foi com Teece (2010, p. 179) que se enfatizou a criação de valor:

Um modelo de negócio descreve o design ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valores empregados. A essência de um modelo de negócio é que ele cristaliza as necessidades do cliente e a capacidade de pagamento, define a maneira pela qual a empresa responde e entrega valor aos clientes, seduz os clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos para o lucro através do projeto adequado e operação dos vários elementos da cadeia de valor.

O modelo de negócio tenta explicar, de modo estruturado, como uma organização trabalha. A necessidade de elucidar o formato de fazer negócios sobre como levar os produtos/serviços até o consumidor final tornou o conceito de modelo de negócios um termo predominante na literatura, já em meados dos anos 1990, com o advento da Internet (LAMBERT, DAVIDSON, 2013; ZOTT, AMIT, MASSA, 2011).

Para iniciar um negócio, os futuros empreendedores precisam também se concentrar em compreender o seu modelo de negócio, em entender como ele é e como deverá funcionar, quem serão os seus clientes e como ele fornecerá valor para estes (ABRAHAM, 2013). Como observado, a literatura posiciona a inovação do modelo de negócios dentro da mudança de ideia de valor para o cliente. Nesse contexto, mais que mudar o valor, inovar nos modelos de negócios é alterar de maneira radical o modo de ofertar produtos e serviços. É transformar a produção desde seu cerne, a partir de sua orientação até sua entrega, é ir além do processo e dos produtos, é mudar a maneira de se fazer negócios (BOCKEN et al., 2014)

Abraham (2013) cita como exemplo de modelo de negócios bem-sucedido o caso da Apple. Por meio de seu modelo de negócios, a Apple trouxe inovação ao

uso de telefones celulares (que, até então, tinham como principal função a de fazer e receber ligações), transformando-os num verdadeiro dispositivo de entretenimento, de forma que rompeu com um padrão anterior, modificando completamente seu modelo de negócio.

Para ajudar a entender os modelos de negócios, Richardson (2008, p. 135) afirma que “existe um acordo geral sobre a definição básica de um modelo de negócios. É simplesmente uma descrição de como uma empresa faz negócios”. O autor sugere ainda três pontos principais: 1) proposição de valor (produto/serviço, segmentos de clientes e relacionamentos); 2) criação de valor e sistema de entrega (atividades chave, recursos, tecnologias, etc.); e 3) captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita).

É notável é que todos os elementos utilizados pelos autores aqui citados para definir um modelo de negócio são parecidos: o foco de todos é gerar receita e, conseqüentemente, dividendos aos acionistas. Teece (2010) complementa esse pensamento afirmando que é comum ver grandes empreendimentos falharem comercialmente, lembrando que apenas mapear o modelo de negócio não garante sucesso.

No tópico seguinte, serão compreendidos os três pontos fundamentais que Richardson sugere para modelos de negócios; porém, aplicados aos modelos de negócios sustentáveis. Esse tópico justifica-se pela importância de estudar os elementos dos modelos de negócios a fim de contribuir para a pesquisa em modelos de negócios sustentáveis (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

O desenvolvimento sustentável foi definido pela World Commission on Environmental and Development (1987, p. 41), há 30 anos, como “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”. As recentes crises econômicas e financeiras no mundo trouxeram à tona questões fundamentais das conseqüências dos modelos de negócios sobre a luz da sustentabilidade econômica e da sociedade globais. Esse momento levou várias organizações internacionais e pesquisadores a compreender quais as possíveis contribuições das

empresas para o futuro sustentável (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016)

O conceito da sustentabilidade em modelo de negócios refere-se a abordagens que tratam de questões sociais, ambientais e econômicas de maneira integrada, para transformar as organizações de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade, dentro dos limites do ecossistema (WHITEMAN; WALKER; PEREGO, 2013). Pesquisadores e profissionais têm se debruçado sobre estudos para compreender se novos modelos de negócios podem contribuir ou mesmo aumentar a prosperidade econômica, quer radicalmente reduzindo os efeitos negativos ao meio ambiente, quer criando efeitos externos positivos à sociedade e ao meio ambiente (BOONS, LÜDEKE-FREUND, 2013; STUBBS, COCKLIN, 2008).

Sob a ótica organizacional, a visão de desenvolvimento sustentável evoluiu para conceitos de gestão da sustentabilidade, sustentabilidade empresarial, inovação em sustentabilidade, empreendedorismo sustentável (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011) e negócios sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Essas perspectivas apresentadas não abrangem somente organizações existentes e suas transformações no modelo de negócio, mas também a criação de modelos inteiramente novos e pioneiros em seus segmentos (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016).

Comini (2016) tem uma visão mais ampla, não se restringindo apenas à visão organizacional. Ela afirma que a sustentabilidade é composta por forças conjuntas sociais, econômicas, políticas e ambientais articuladas de forma a alcançar melhorias simultâneas. Tais melhorias voltam-se muito mais para as questões sociais (equilíbrio na distribuição de renda, padrão na qualidade de vida, acesso a direitos e aos serviços públicos) do que para as ambientais propriamente ditas (a proteção, preservação e garantia de continuidade dos recursos naturais) (COMINI, 2016).

Ao tratar do tema modelos de negócios sustentáveis, os pesquisadores Stubbs e Cocklin (2008) defendem que as organizações só serão sustentáveis se o modelo neoclássico, que hoje impera nas firmas, for totalmente transformado, deixando de apenas acrescentar princípios de cunho social e ambiental para criação de novos modelos. Os autores ainda ressaltam o modelo de negócio sustentável como um modelo em que conceitos de sustentabilidade moldam a força motriz da

empresa e sua tomada de decisão. Em suas análises, Stubbs e Cocklin (2008) revelaram que as organizações que adotaram o modelo de negócios sustentáveis desenvolveram capacidades estruturais e culturais internas para alcançar sustentabilidade em nível de empresa e colaborar para as partes interessadas alcançarem a sustentabilidade total do sistema do qual a organização faz parte.

Visto o panorama, a fim de incorporar a sustentabilidade nos negócios, as empresas precisam ir além das iniciativas sociais e ambientais voluntárias. Um modelo de negócio sustentável bem estruturado pode auxiliar gerentes de corporações multinacionais a contribuir de verdade para o desenvolvimento global sustentável por meio da proposição de valor da empresa e incluindo métodos de criação, entrega e captura de valor (MORIOKA; EVANS; CARVALHO, 2016).

Cabe mencionar que o modelo de negócios sustentáveis se distingue dos modelos comerciais tradicionais principalmente por sua finalidade. Isso expressa que modelos de negócios sustentáveis são desenvolvidos para abordar um ou mais problemas de sustentabilidade mediante o fundamento de criar e capturar valor. Afinal, para definir um modelo de negócio sustentável é preciso ter, na formação deste, a missão e a orientação de tomada de decisão da empresa de maneira sustentável (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013).

Recentemente, os pesquisadores Schaltegger Hansen e Lüdeke-Freund (2016) publicaram uma compilação de estudos, por meio de levantamento bibliográfico, sobre modelos de negócios sustentáveis. Os autores (2016, p. 6) conceituaram da seguinte forma:

Um modelo de negócio para sustentabilidade ajuda descrevendo, analisando, gerenciando e comunicando (i) proposição de valor de empresa sustentável para seus clientes e todos os demais interessados, (ii) como cria e entrega esse valor, (iii) e como ele captura o valor econômico, mantendo ou regenerando o capital natural, social e econômico além de seus limites organizacionais.

Trata-se de uma adaptação da definição do modelo de negócio de Richardson (2008), visto anteriormente, que considera a sustentabilidade fator fundamental para o modelo ser definido como negócio social, de maneira objetiva e concisa, como apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – As diferenças entre modelo de negócios tradicionais e modelo de negócios sustentáveis.

Tradicional	Sustentável
Proposição de valor (produto/serviço) para um segmento de clientes e rede de relacionamentos.	Proposição de valor tanto ambiental como social e econômico (produto/serviço) para um segmento de clientes e rede de relacionamento.
Criação de valor e sistema de entrega de valor (atividades-chaves, recursos, tecnologias, etc.).	Criação de valor enraizado nos princípios de uma gestão sustentável da cadeia de abastecimento. A interface com o cliente deve permitir relacionamentos estreitos com os clientes e outras partes interessadas para poder assumir a responsabilidade pelos sistemas de produção e consumo, em vez de simplesmente “vender produtos/serviços”.
Captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita).	Captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita), em que o modelo financeiro deve distribuir benefícios econômicos equitativamente entre os atores envolvidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em Richardson (2008, p. 135) e Boons e Lüdeke-Freund (2013). Tradução da autora.

Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016) destacam que a lógica da criação de valor desse tipo de organização permite e estimula novas práticas de governança dentro de sistemas que já existiam, como cooperativas, associações, parcerias público-privadas ou empresas sociais, colaborando, assim, para transcender modelos estreitos de fins lucrativos e maximizadores de lucros. Desse modo, os autores situam os negócios sociais como um tipo de modelo de negócio sustentável, que advém dos estudos das inovações de modelo de negócios. Muito embora a iniciativa de organizações voltadas à sustentabilidade tenha cunho de responsabilidade social e ambiental por parte das grandes corporações, os negócios sociais transcendem essa forma tradicional de fazer negócios, como veremos a seguir.

2.3 NEGÓCIOS SOCIAIS

Recentemente, a literatura voltada para negócios sociais, empreendimentos sociais, *social ventures*, negócios de impacto, entre outras designações, vem tomando volume, diferentemente dos movimentos sociais, os quais são, de maneira geral, espontâneos e informais. Os empreendimentos sociais são organizações formalmente constituídas, que exigem uma administração cuidadosa, devido à sua fragilidade financeira e à sua lisura para atuar junto ao público ao qual atendem (COMINI, 2016). Algumas dessas iniciativas, muitas vezes, provêm da organização da própria sociedade civil como Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip); outras surgem do comportamento social empresarial, como iniciativas privadas a partir de empreendedores sociais; e outras, ainda, são criadas pela gama social até então excluída do consumo, como, por exemplo, associações de artesãos ou catadores de lixo (COMINI, 2016).

Na esteira da inovação em modelos de negócios vem crescendo, surge o conceito de negócio social (YUNUS; WEBER, 2008), que contempla alguns aspectos da economia tradicional e da literatura empresarial. Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o objetivo principal do negócio social é servir à sociedade. Uma empresa social tem produtos, serviços, clientes, mercado e despesas, exatamente como qualquer empresa convencional. O que a diferencia é ser uma empresa sem perdas, sem lucros, totalmente sustentável e que retorna todo o capital para seus investidores (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Desde a década de 1970, já havia indícios desse tipo de organização (DEFOURNY; BORZAGA, 2001), embora a grande virada tenha se dado quando o empreendedor e professor e economista Muhammad Yunus ganhou o Prêmio Nobel da Paz, em 2006, com a criação do primeiro grande banco de microcrédito voltado à BoP, em Bangladesh. O Grameen Bank, que tem como intuito reduzir a pobreza e melhorar as condições de vida das pessoas, retirou 12 milhões de pessoas da pobreza, gerando um impacto transformador na vida das pessoas e se tornando conhecido mundialmente (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O número total de mutuários, até 2013, era de 7,06 milhões de pessoas, sendo 97% são mulheres, com 2.422 agências. É importante ressaltar que os mutuários possuem 94% do patrimônio total do banco e somente 6% pertence ao governo de Bangladesh (GRAMEEN COMMUNICATIONS, 2013).

Atualmente existe uma variedade de possibilidades desse novo tipo de organização, como propostas de negócios sociais, como bancos de microcrédito, cooperativas inclusivas que trabalham com cadeia de algodão orgânico, *startups* de tecnologia que oferecem ferramentas de gestão de melhoria de educação, empresas que capacitam e empregam jovens de comunidades vulneráveis por meio do programa Jovem Aprendiz, entidades que oferecem serviços de educação, saúde e integração social a pessoas com deficiência, entre outros (COMINI, 2016).

Esse tipo de iniciativa busca auxiliar, nas áreas de saúde e educação, a população que não tem boas condições financeiras e, conseqüentemente, nem acesso às iniciativas privadas, as quais apresentam altos preços. Essa população, muitas vezes, não tem acesso às iniciativas públicas, haja vista que são precárias e/ou insuficientes (COMINI, 2016) para atender a toda a população.

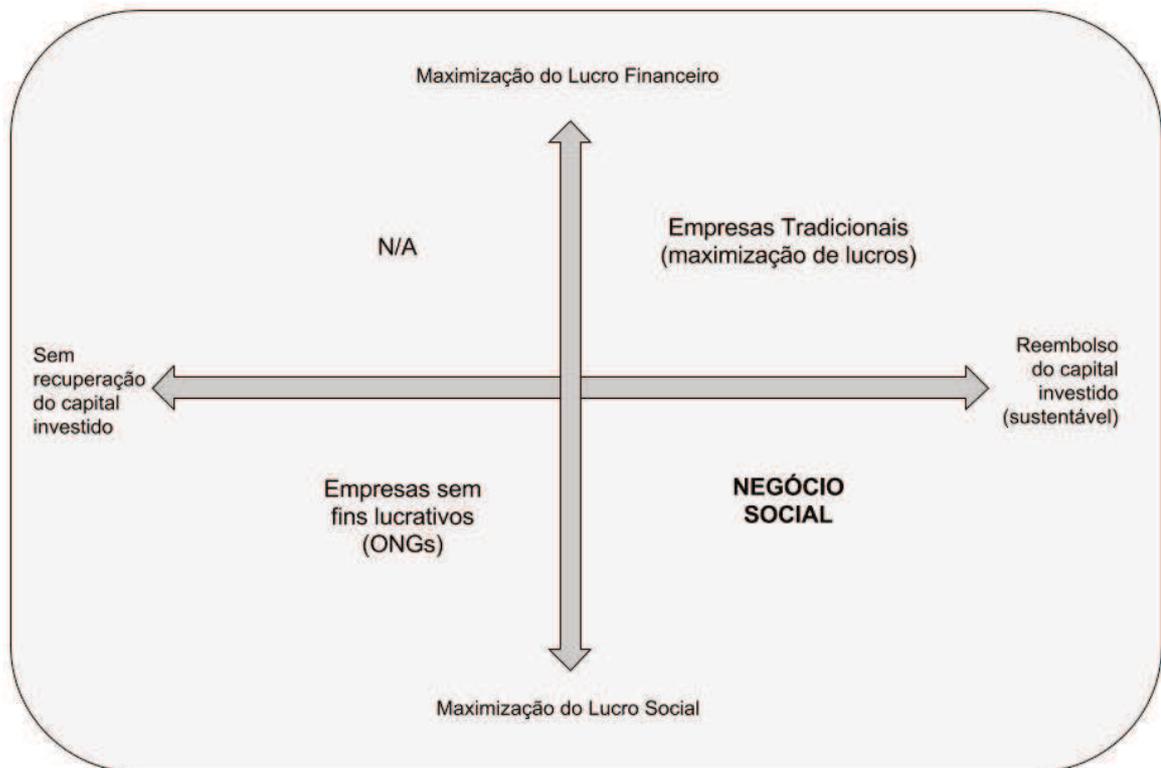
Essas iniciativas são associações destinadas a produções econômicas para gerar renda para a população com dificuldade de ingresso nos mercados formais, como, por exemplo, uma cooperativa criada por mulheres de uma das comunidades mais pobres de Palmas e que quebrou a hegemonia do homem na produção de artesanato de cerâmica (COMINI, 2016). Além disso, existem os empreendimentos na área do meio ambiente, que realizam ações voltadas à preservação dos recursos naturais, como uma empresa citada por Comini (2016), que desenvolve culturas orgânicas no sertão da Paraíba e apoia pequenos agricultores no acesso ao mercado. Em resumo, há uma ampla gama de movimentos (associações, cooperativas, empresas, *startups*, Oscips, clínicas médicas) de diferentes proporções, inseridos ou não em cadeias produtivas e que cabem ou não em arranjos produtivos locais “que estão ocupando espaços para incrementar a vitalidade nas relações econômicas e participação nas relações sociais e políticas” (COMINI, 2016, p. 32).

Porém, é importante pontuar que o negócio social não deve ser visto como uma iniciativa filantrópica ou uma organização não governamental (ONG), como também não pode ser visto como um negócio tradicional, já que a principal diferença está em sua finalidade. Ao passo que o negócio social atua com foco no social e na sustentabilidade financeira, o tradicional busca apenas a maximização dos lucros.

Corroborando esse pensamento, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) investigaram a fundo se o modelo de negócio, em particular a literatura de inovação de modelo de negócio, poderia contribuir para a criação de negócios sociais. As

descobertas foram que os negócios sociais tomam uma postura emprestada das ONGs, ou seja, existem para cumprir objetivos sociais, e das empresas tradicionais, visando a cobrir os custos de operação, não dependendo de doações, além de apresentarem profissionalismo e gestão. No entanto, seus proprietários têm o direito de recuperar o capital investido e não buscam fins lucrativos para pagamento de acionistas/proprietários. Além disso, os lucros excedentes são reinvestidos no negócio. A Figura 1, a seguir, ilustra a relação entre negócios sociais e empresas tradicionais.

Figura 1 – Negócio social *versus* empresas tradicionais.



Fonte: Adaptado de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 310).

Yunus (2007) esclarece que as expressões “empreendedorismo social”, “negócio socialmente responsável” e “responsabilidade social” dizem respeito a atividades mercadológicas desenvolvidas por diferentes formatos de empresas voltadas para a maximização dos lucros, porém com um cunho social, portanto, não são negócios sociais.

Na literatura, existem três correntes que abordam o tema, as quais utilizam conceituações diferentes e apresentam divergências em seus olhares. Nos países emergentes, em relação aos demais países do mundo, a expressão “negócio social” aparece com mais força (COMINI, 2016) A primeira corrente surgiu na Europa, a partir da tradição da economia social do associativismo e cooperativismo, chamada de “empresa social”, que se destaca pelas organizações da sociedade civil com funções públicas ativas. A corrente estadunidense, por sua vez, tem uma lógica mercadológica, chamada de *social venture*, por meio da qual as organizações privadas são desenvolvidas com foco na solução de problemas socioambientais. A terceira corrente, latino-americana, com ênfase nos países em desenvolvimento, entende esses negócios como iniciativas socioambientais que têm atuação mercadológica e que buscam a redução da pobreza e a transformação das condições sociais que segregam ou excluem as pessoas, sem a maximização dos lucros. Para esta última concepção, adotada no Brasil, a expressão mais utilizada é “negócio social” (COMINI, 2016).

A perspectiva latino-americana evidencia a importância de as partes interessadas participarem da organização como colaboradores e não apenas como clientes, diferentemente da visão estadunidense, que foca somente no cliente e não na participação ativa no negócio (COMINI, 2016) O foco, no Brasil e no restante da América-Latina, é a resolução dos problemas sociais para a população. Já para Yunus (2007, p. 28), que difundiu esse modelo de negócio sustentável, existem dois tipos de negócios sociais:

- (i) o primeiro abrange empresas focadas em prover um benefício social, em vez de maximização do lucro do proprietário, tais como redução da pobreza, tratamento de saúde para pobres, justiça social, sustentabilidade global; (ii) o segundo tipo opera de uma maneira diferente, pois visa maximização de lucro, mas a propriedade é dos pobres ou marginalizados. Nesse caso, o benefício social deriva do fato de que os dividendos e o crescimento financeiro produzido irão beneficiar os pobres e reduzir sua pobreza.

Esses tipos de negócios precisam de empreendedores sociais que apresentem compromisso pessoal com uma causa (GRASSL, 2012). A distinção de empreendedorismo social em oposição ao empreendedorismo tradicional está na proposição de valor em si; portanto, no núcleo do modelo de negócios (GRASSL, 2012; BOCKEN et al., 2014). Os modelos que os empreendedores desse tipo de negócio buscam devem ser guiados por uma missão social, gerar impactos positivos

para a sociedade, reconhecer a centralidade da função empreendedora e alcançar a competitividade nos mercados por meio de planejamento e gestão eficazes (GRASSL, 2012). Esses modelos devem incluir, na equação de desempenho, não apenas retornos financeiros, mas também resultados de melhoria do bem-estar social (ANGELI; JAISWAL, 2016).

Os modos de medir o sucesso desse tipo de organização ainda são incertos, requerendo, portanto, mais estudos, além do amadurecimento desse tipo de modelo de negócio. De maneira empírica, o sucesso do negócio social está ligado ao número de pessoas beneficiadas e ao tamanho e à extensão do benefício gerado. Comini, Barki e Aguiar (2012) afirmam que não é fácil mensurar o valor social e o grau de objetivos sociais alcançados ou o impacto social gerado por esse tipo de negócio.

2.4 BASE DA PIRÂMIDE

A expressão “base da pirâmide” (em inglês, *base of the pyramid* [BoP], como já visto) refere-se à população de baixa renda que vive na base da pirâmide econômica e foi desenvolvida pelos autores Prahalad e Hart, os quais mostraram que pouco tem se feito pelo mercado na BoP. Os seus estudos sobre o tema foram publicados no artigo seminal “The fortune at the base of the pyramid”, em 2002, Prahalad e Hart, e na obra “A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro”, de Prahalad (2006). Os autores defendem que esse segmento da população é um mercado latente para bens e serviços sobre o qual corporações multinacionais poderiam estar lucrando e gerando, por meio do lucro, alternativas para o desenvolvimento dessas populações menos favorecidas.

Até 2006, eram de 4 a 5 bilhões de pessoas no mundo ganhando menos de US\$ 2 por dia, que podem gerar um valor grandioso e que, até o lançamento daquele estudo, não eram valorizadas pelo mercado (PRAHALAD, 2006). Prahalad (2006) apresenta uma estratégia e propõe alternativas para a erradicação da pobreza por meio de condutas lucrativas, típicas do capitalismo. Mais do que isso, ele propõe que uma mudança de atitude perante a classe menos favorecida, cujos indivíduos devem ser encarados como consumidores e empreendedores, como pessoas que podem e devem incrementar a prosperidade global, e não como um peso para a coletividade.

Muitos outros pesquisadores também têm se debruçado sobre essa ótica, partilhando do entendimento de que aliviar a pobreza é impreterível. Para Karnani (2007), a visão consumista e mercadológica da estratégia de Prahalad é muito atraente, pois desperta o interesse das grandes corporações multinacionais; contudo, não é a melhor alternativa para o desenvolvimento de mercados na BoP. O pesquisador entende que a iniciativa privada pode sim colaborar para a diminuição da pobreza; no entanto, a população da BoP deve ser tratada não somente como consumidora, mas também como uma possível produtora, o que pode elevar o consumo e despertar o interesse empreendedor (KARNANI, 2007).

Para Karnani (2007), a maioria das iniciativas voltadas para a BoP discutidas na literatura não visam efetivamente à fatia da população situada na BoP. A falta de precisão nos números acarreta estudos que abordam diferentes tipos de “bases da pirâmide”, concentrando-se em populações e configurações muito desiguais. No entanto, definir exatamente o conceito de BoP, chegando a um que se aplique a todas as situações, pode não só ser difícil, mas também prejudicial, tendo em vista a diversidade de países e rendas no planeta. Além disso, uma grande variedade de significados para a expressão BoP pode gerar confusão e dificultar ainda mais a construção e a generalização da teoria na literatura sobre este tema.

Os estudos de Hammond e Prahalad (2004) e Prahalad e Hart (2002) apresentam as primeiras definições e medidas da pobreza. Nesses estudos, enquadra-se na BoP aquele indivíduo que recebe valor igual ou inferior a US\$ 1.500 ou US\$ 2.000 por ano. Já Banerjee e Duflo (2007) enquadram na BoP a parte da população que ganham de US\$ 1 a US\$ 2 por dia, critério mais amplamente utilizado nas pesquisas acadêmicas e profissionais. Por sua vez, Rangan, Chu e Petkoski (2011) dividem a BoP em três segmentos, de acordo com os ganhos das pessoas e as necessidades pessoais relacionadas: (i) baixa renda: 1,4 bilhão de pessoas, de US\$ 3 a US\$ 5 por dia; (ii) subsistência: 1,6 bilhão de pessoas, de US\$ 1 a US\$ 3 por dia; e (iii) pobreza extrema: 1 bilhão de pessoas, menos de US\$ 1 por dia. Contudo, há uma série de definições, entre elas como a fatia da população de “4 bilhões” de pessoas mais pobres do mundo (por exemplo para Hammond e Prahalad, 2004), outras definições são extraídas de populações rurais, ou somente mulheres, ou moradores de favelas, ou ainda como simplesmente “os pobres” (esta segundo Heeks, 2008).

O Banco Mundial tem como rotina realizar pesquisas sobre a pobreza no mundo. O último relatório, lançado em 2016 “Poverty and shared prosperity 2016: taking on inequality”, com dados de 2013, mostra que 766 milhões de pessoas vivem em extrema pobreza, com até US\$ 1,90 por dia. A grande maioria, 388 milhões, reside na África subsaariana. Os dados da parte central e norte da África não foram colhidos devido à dificuldade de acessar as famílias; logo, esses números devem ser ainda maiores. O sul da Ásia figura no segundo lugar entre as regiões com maior população em extrema pobreza, representando 256 milhões. Na sequência, está a América Latina, com 33 milhões de pessoas nessa situação.

Essa pesquisa foi realizada em 89 países em subdesenvolvimento, totalizando 83% da população dessa fatia (WORLD BANK, 2016). A pesquisa revela ainda que, dessa parcela da população considerada em pobreza absoluta no mundo, 80% são da área rural, 44% são jovens (com até 14 anos), de baixa escolaridade (39% desses jovens não tem escolaridade) e a maioria são trabalhadores no setor agrícola (64%) e vivem em famílias com mais de dois filhos. Do total das 766 milhões de pessoas nessas condições de pobreza, 385 milhões são crianças e mais de um quinto delas são menores de cinco anos (WORLD BANK, 2016).

Sobre o Brasil especificamente, a pesquisa do Banco Mundial não aponta números absolutos; no entanto, faz uma comparação entre o índice Gini (medida de desigualdade) de 1989, que era de 63, o segundo mais alto do mundo, e, em 2014, caiu para 51, queda atribuída ao rápido crescimento econômico do país (WB, 2016). Já o Radar Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) (IPEA, 2016), plataforma de consulta ao IDHM, aponta para uma tendência positiva ao desenvolvimento humano, refletido nos principais indicadores socioeconômicos do país no período de 2011 a 2015. Contudo, é preciso atentar aos dados indicadores relativos à pobreza, ao emprego e à renda da população, os quais mostram uma redução na renda *per capita* da população brasileira, que passou de R\$ 803,36, em 2014, para R\$ 746,84, em 2015 (IPEA, 2016). Também é importante atentar, além de à estagnação do índice Gini nesse mesmo período, ao ingresso de 4,1 milhões de pessoas na pobreza, dos quais 1,4 milhão ingressou na extrema pobreza (WORLD BANK, 2016).

Conforme abordado, essas e outras definições e medidas são usadas para definir a população de baixa renda considerada BoP, e, devido às divergências de

definições, os estudos concentram-se em populações e configurações muito diferentes (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2013), aspecto pontuado por Karnani (2007). Por consequência, querer propor uma definição exata de BoP que se aplica a todas as situações, seria prejudicial, afirmam Kolk, Rivera-Santos e Ruffin (2013).

Segmentar mercados é uma prática comum nos estudos de Administração; logo, não seria diferente nas questões de estratificação da pobreza e no Brasil. No país, existem três critérios de classificação socioeconômica: (i) o elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), vinculado à Presidência da República, voltado para a avaliação de políticas públicas direcionadas à classe média e baseado no conceito da renda corrente familiar *per capita* – critério que pode ser útil para políticas governamentais; (ii) o elaborado pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep), cuja vigência foi até 2014, focado para uso em marketing, baseado na educação do chefe da família e quantidades possuídas de oito tipos de bens duráveis e do número de empregados mensalistas no domicílio; e (iii) o descrito por Kamakura e Mazzon (2013), concebido para uso primordial em marketing, baseado no conceito teórico de renda permanente e na modelagem de classes latentes ordinais.

Essa métrica não considera somente a renda familiar, mas também os seguintes critérios: posse de bens, nível educacional, acesso aos serviços públicos, tipo de moradia, saneamento e pavimentação das ruas. O chamado Critério Brasil, que entrou em vigor em 2015, descrito por Kamakura e Mazzon (2013), é baseado na Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os dados levantados são de que 25,2% da população brasileira pertencem às classes A e B. Nesta dissertação, entende-se como BoP a população pertencente às classes C, D e E, que correspondem a 74,8% da população total do Brasil, com um total de 154.148.911 pessoas, de acordo com a “Estimativa da População Residente no Brasil 2016” (IBGE, 2018). Os dados referentes à distribuição da população brasileira nessas classes podem ser verificados na Tabela 1, a seguir. A Tabela 2, por sua vez, apresenta a estimativa de renda média domiciliar para os estratos do Critério Brasil (ABEP, 2016).

Tabela 1 – Distribuição das classes para 2016.

Classe	Brasil	Sudeste	Sul	Nordeste	Centro-Oeste	Norte
A	2,9%	3,6%	3,4%	1,4%	4,2%	1,8%
B1	5,0%	6,2%	6,2%	2,7%	5,3%	3,4%
B2	17,3%	21,0%	20,6%	10,5%	18,7%	11,7%
C1	22,2%	25,3%	28,0%	15,1%	23,0%	17,9%
C2	25,6%	25,4%	24,8%	25,6%	27,5%	26,3%
D - E	27,0%	18,5%	17%	44,7%	21,3%	38,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Abep (2016).

Tabela 2 – Estimativa da renda média domiciliar no Brasil.

Classe	Renda média domiciliar
A	R\$ 20.888
B1	R\$ 9.254
B2	R\$ 4.852
C1	R\$ 2.705
C2	R\$1.625
D - E	R\$ 768

Fonte: Adaptada de Abep (2016).

Sen (2000) afirma que o principal problema da pobreza é a escassez da liberdade humana e que, para revertê-la, é necessário oferecer acesso às condições sociais e econômicas fundamentais, tais como: energia, saúde, moradia, educação e, claro, possibilidades de geração de renda. A partir desse ponto de vista, o ideal seria a criação de iniciativas que ofereçam respostas à pobreza, como acesso a produtos e serviços que promovam a melhoria da qualidade de vida e que gerem novas perspectivas sociais e econômicas para que a BoP melhore suas condições fundamentais, independentemente de essas iniciativas estarem atendendo ao público na base, no meio ou no topo da BoP (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012; YUNUS, MOINGEON, LEHMANN-ORTEGA, 2010).

No próximo tópico, serão apresentadas as características dos negócios sociais e, igualmente, aspectos sobre o sucesso neste tipo de organização e suas particularidades.

2.5 CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

Com base nas perspectivas apresentadas, neste tópico serão introduzidas às características dos negócios sociais, tipo de formato organizacional que une geração de valor socioambiental e geração de valor econômico focado na população da BoP.

Segundo os princípios básicos dos negócios sociais (SOCIAL BUSINESS EARTH, s. d.), que foram inspirados na obra de Yunus, o qual propõem sete princípios:

- Negócios sociais são negócios criados com a missão de atacar problemas sociais e ambientais.
- São autossustentáveis financeiramente, não dependendo de doações para sua sobrevivência.
- Podem receber investimentos, mas seus investidores recebem de volta o montante inicial investido, sem ganho financeiro.
- Enquanto negócios podem e devem lucrar para expandir suas operações, mas 100% do lucro é reinvestido na empresa, não havendo distribuição de dividendos.
- Têm consciência ambiental, operando de forma sustentável e com responsabilidade social.
- Retêm os melhores talentos e possuem uma equipe reconhecida de acordo com o mercado.
- São impulsionados pela felicidade e pela paixão de seus empreendedores sociais.

Alguns autores têm utilizado o modelo de negócios tradicional para analisar aqueles com impacto social. Porém, somente as características dos modelos de negócios tradicionais não podem ser utilizadas para analisar os negócios sociais, já que as necessidades deste tipo de negócio são diferentes, e o modelo tradicional não incorpora geração de valor social (MICHELINI; FIORENTINO, 2012). Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o modelo de negócios convencional tem os três componentes proposto por Richardson (2008): proposição de valor, constelação de valor e equação de lucro econômico. No entanto, os autores questionaram o fato de que, para se desenvolver novos negócios sociais, estes não poderiam ser baseados na simples replicação de modelos de negócios

convencionais com fins lucrativos. Dessa forma, foram sugeridos mais dois itens ao modelo convencional: a necessidade de envolver acionistas (*stakeholders*) socialmente orientados e de declarar explicitamente o lucro social pretendido, esclarecendo que a proposta de valor e a constelação de valor não são focadas exclusivamente no cliente, pois abrangem todos os *stakeholders*. O Quadro 2 apresenta as características desse modelo.

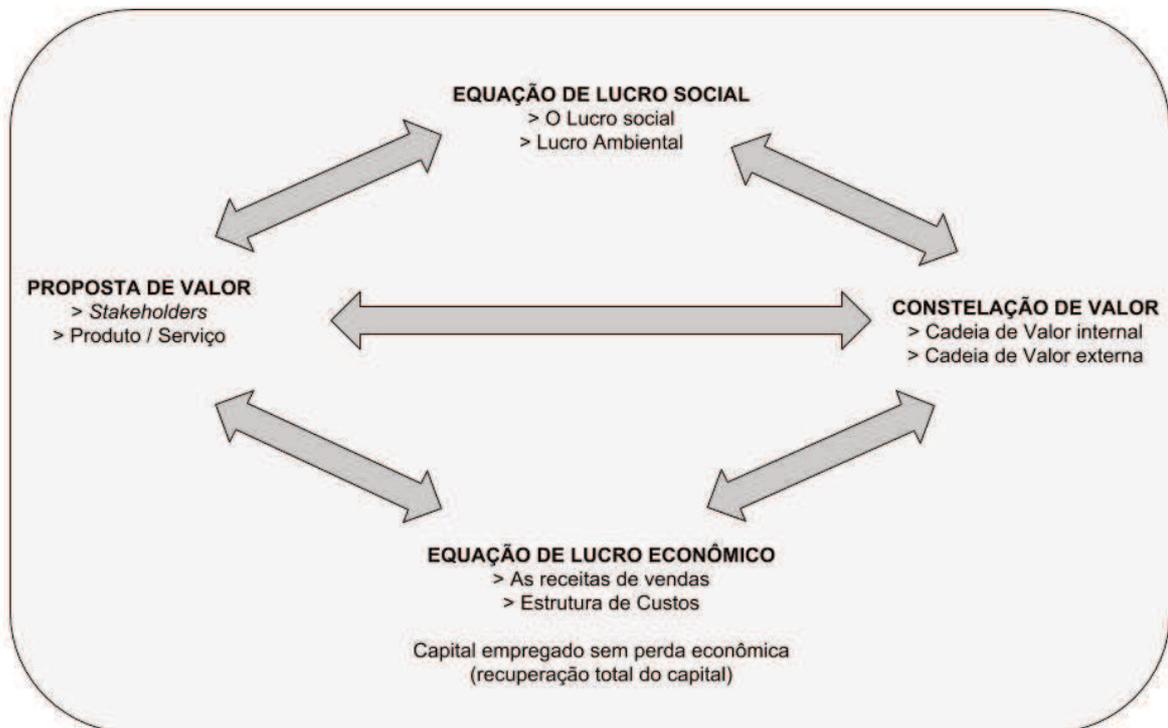
Quadro 2 – Modelo tradicional *versus* modelos de negócio social.

Tradicional	Negócio social
Proposição de valor	Proposição de valor com impacto social (produto/serviço) para não somente um segmento de clientes, expandindo-se para abranger todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).
Constelação de valor	Constelação de valor: criação de valor com a missão social e sistema de entrega com uma visão abrangente do ecossistema (atividades-chaves, recursos, tecnologias, etc.).
Equação de lucro econômico	Equação de lucro econômico: estrutura de custos e fluxos de receita em que o lucro econômico visa somente à recuperação total do custo e do capital, e não à maximização do lucro financeiro.
	Equação de lucro social: lucros sociais e ambientais para todas as partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

A partir da experiência do Grameen Bank, foi possível, então, sugerir um novo formato de fazer negócios, por meio da proposta dos negócios sociais, segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). A Figura 2, a seguir, ilustra os quatro componentes desse modelo.

Figura 2 – Os quatro componentes do modelo de negócio social.



Fonte: Adaptado de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 319).

Como apresentado anteriormente, o modelo de negócio social, inovador, preconiza um rompimento no processo tradicional de desenvolver negócios. As características demonstradas pelo modelo de negócio social se apresentam como uma nova dinâmica organizacional, na qual os pilares da sustentabilidade prevalecem, embora muitas características ainda se assemelhem com o modelo tradicional, como a gestão da oferta de produtos e serviços e dos custos e receitas para atingirem seus respectivos públicos-alvo, a seleção de consumidores, a segmentação de mercado-alvo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), carregando, assim, do modelo tradicional e do modelo sustentável o que é necessário para o funcionamento desse novo modelo de negócio. O Quadro 3, a seguir, apresenta as características dos modelos de negócios pesquisados.

Quadro 3 – Características dos modelos de negócios pesquisados.

Tradicional (RICHARDSON; 2008, p.135)	Sustentável (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013)	Negócios sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010)
Proposição de valor (produto/serviço) para um segmento de clientes e rede de relacionamentos.	Proposição de valor tanto ambiental como social e econômico (produto/serviço) para um segmento de clientes e rede de relacionamento.	Proposição de valor com impacto social (produto / serviço) para não somente um segmento de clientes como também se expandindo para abranger todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).
Criação de valor e sistema de entrega (atividades-chaves, recursos, tecnologias, etc.).	Criação de valor enraizado nos princípios de uma gestão sustentável da cadeia de abastecimento. A interface com o cliente deve permitir relacionamentos estreitos com os clientes e outras partes interessadas para poder assumir a responsabilidade pelos sistemas de produção e consumo, em vez de simplesmente "vender coisas".	(Constelação) Criação de valor com a missão social e sistema de entrega com uma visão abrangente do ecossistema (atividades chave, recursos, tecnologias, etc.)
Captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita)	Captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita) onde o modelo financeiro deve distribuir benefícios econômicos equitativamente entre os atores envolvidos.	Equação de lucro econômico (estrutura de custos e fluxos de receita), em que o lucro econômico visa somente à recuperação total do custo e do capital, e não à maximização do lucro financeiro.
		Equação de lucro social: lucros sociais e ambientais para todas as partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Richardson (2008), Boons e Lüdeke-Freund (2013) e Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

A partir desse levantamento, o presente estudo adotou uma definição conceitual baseada nos autores: Richardson (2008), Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) e Boons; Lüdeke-Freund (2013). De acordo com esses pesquisadores, o modelo de negócio social pode ser definido como parte integrante de um modelo de negócio sustentável, que é parte de uma inovação do modelo de negócio tradicional, carregando em si os aspectos do modelo tradicional importantes para o seu funcionamento sustentável e dois aspectos de negócio social: a necessidade de envolver acionistas (*stakeholders*) socialmente orientados e de declarar explicitamente o lucro social pretendido, esclarecendo que a proposta de valor e a constelação de valor não são focadas exclusivamente no cliente, pois abrangem todos os *stakeholders*.

Muitos pontos em comum nas características de negócios sociais foram destacados pelos autores Comini, Barki e Aguiar (2012) e Yunus (2016), entre os quais estão a causa social no mercado direcionado à população de baixa renda, a oferta de produtos e serviços que resolvem problemas sociais e econômicos e a utilização dos proventos como uma ferramenta de transformação social. Esses pontos norteiam para a mesma direção, convergindo para a sustentabilidade ao gerar impacto econômico, social e ambiental (quando possível).

Para que novos empreendimentos desse segmento sejam criados, é preciso considerar que as características centrais dos negócios sociais servem como base norteadora no contexto de mercado, porque elas se diferenciam do *core competence* do negócio tradicional (SILVA, 2016). Duke (2016) afirma que os negócios sociais são mais propensos a falhar por seus gestores/empreendedores não terem experiência sobre como explorá-los.

Para as características, um destaque especial é a utilização dos dividendos como parte fundamental do negócio, visto como um instrumento que beneficia as pessoas envolvidas no negócio, e é considerado por autores como Yunus (2009) e Comini, Barki e Aguiar (2012). Vale ressaltar que Yunus (2008) é enfático ao dizer que o negócio social busca a maximização da riqueza social e não da riqueza individual.

A presente pesquisa adotou dez características de negócios sociais na BoP, conforme identificadas a partir de síntese realizada com base em London e Hart (2004), Yunus (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009), Comini, Barki e Aguiar (2012), Comini (2016) e Duke (2016). São elas:

- propósito de sustentabilidade bem definido;
- foco na população situada na BoP;
- redução da pobreza por meio da promoção da inclusão social, ambiental e econômica;
- oferecimento de produtos e serviços relacionados a soluções sociais;
- utilização de mecanismos do mercado tradicional, como a sustentabilidade financeira;
- reinvestimento no próprio negócio;
- colaboradores valorizados mediante salários justos;
- governança, tomada de decisão por parte de todos os atores envolvidos no negócio;
- satisfação pessoal e social para a execução do negócio;
- geração de desenvolvimento por meio da capacidade nativa da comunidade.

London e Hart (2005 p. 164) descrevem essa nova necessidade para que empresas externas entrem na BoP como capacidade nativa, que é:

a capacidade de criar uma rede de conexões confiáveis com uma diversidade de organizações e instituições, que gerem desenvolvimento de baixo para cima, entendendo e construindo sobre a infraestrutura social existente.

A capacidade nativa é definida como uma experiência que permite às empresas mobilizarem recursos intrínsecos às comunidades a que servem (HART; LONDON, 2005). Corroborando este pensamento, Marconatto et al. (2015) destacam um importante conceito de capacidade nativa em contextos de BoP. Os autores argumentam que “a mobilização das capacidades nativas é o próprio meio pelo qual as organizações podem transformar iniciativas até mesmo governamentais em Modelos de Negócios Sustentáveis”, proporcionando, para empresas, clientes e comunidades locais vulneráveis, benefícios sustentáveis (MARCONATTO et al., 2015, p. 746).

Enquanto London e Hart (2005) acreditam que modelos de negócios sustentáveis que operam na BoP devem manter-se distante de iniciativas governamentais; em experiências brasileiras, Marconatto et al. (2015) revisaram o conceito de capacidade nativa, sugerindo que é possível, por meio da

regulamentação e de programas promovidos pelo governo, ajudar na construção deste tipo de modelo de negócio. Os autores demonstraram, em seu estudo, que o processo de desenvolvimento da capacidade nativa aliada ao governo permite um entendimento mais profundo da relação com os *stakeholders*, que podem contribuir para a sociedade e para o negócio ao mesmo tempo (MARCONATTO et al., 2015).

Essas características são voltadas para o desenvolvimento sustentado do negócio social. Ainda que negócios sociais procurem reduzir a pobreza por meio da oferta de produtos e serviços como uma solução social, o desafio fica por conta do alinhamento entre a visão mercadológica e a social e da busca por estímulo ao consumo ambiental sustentável (KARNANI, 2007; YUNUS, 2008). Um ponto muito importante a esse respeito, conforme Karnani (2007), é a necessidade de alinhamento da missão social com a perspectiva mercadológica, pois, caso contrário, o negócio social apenas estará contribuindo para o consumismo desenfreado, estimulando esse tipo de hábito, algo que ocorre no mercado tradicional e não significa um impacto positivo. Para Comini, Barki e Aguiar (2012), os negócios sociais têm como propósito melhorar as condições de vida da população situada na BoP econômica, com soluções inovadoras e sustentáveis.

A seguir, será apresentada a definição de sucesso nos negócios sociais e como será feita sua mensuração nesta pesquisa.

2.5.1 O sucesso nos negócios sociais

Neste tópico, serão apresentados a definição de sucesso para negócios sociais, bem como os três pilares que este estudo adotou como parâmetros. Em seguida, serão apresentados os dois estudos que sustentam o sucesso de um negócio social nesta dissertação, que são o modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010) e o Escalonamento em Negócios Sociais (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Os critérios de medida do sucesso para esse tipo de organização ainda são incertos, requerendo mais estudos e amadurecimento, afirmam Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). Comini, Barki e Aguiar (2012) contribuem afirmando que não é fácil mensurar o valor social e o grau de objetivos sociais alcançados ou o impacto social gerado.

Esta pesquisa adotou alguns argumentos para definição de sucesso nos negócios sociais. Com base na literatura e em dados empíricos, foram identificados três pilares para definir o sucesso nos negócios sociais. São eles:

- a) Longevidade: tempo de sobrevivência de, no mínimo, 15 anos;
- b) Sustentabilidade financeira com missão social: superávit positivo gerando impacto na BoP.
- c) Escala: aumento do número de clientes, expansão de sua oferta e maximização de suas receitas até atingir milhões de reais, por meio das pessoas impactadas.

Para esclarecer o primeiro pilar, “longevidade”, foram consultados dados sobre empresas tradicionais no Brasil. Segundo a pesquisa “Demográfica de Empresas”, divulgada pelo IBGE (2016), 60% das empresas fecham as portas cinco anos após serem criadas. Esses dados incitam a dificuldade de sobrevivência dos negócios tradicionais e corroboram com estudos sobre negócios sociais segundo os quais novos negócios na BoP são mais propensos a falhar do que outros empreendimentos (MAIR; MARTI; VENTRESCA, 2012). Para fugir de possíveis riscos, o presente estudo adotará como critério de longevidade de negócios sociais com pelo menos 15 anos de sobrevivência no mercado.

Outro pilar do sucesso em negócios sociais é a sustentabilidade financeira com o cumprimento da missão social, como já abordado anteriormente. Yunus refere-se a uma nova forma de capitalismo e um novo tipo de negócio, baseado no altruísmo das pessoas e cujo objetivo é pôr fim a um problema social, econômico e ambiental. Além disso, o negócio gera receita suficiente para cobrir seus próprios custos, mas o investidor não ganha dinheiro para si mesmo: todos os lucros são reinvestidos no próprio negócio (YUNUS, 2010). Um negócio social aborda uma questão social, ao mesmo tempo que é financeiramente sustentável (YUNUS et al., 2010).

Para elucidar o critério “sustentabilidade financeira com missão social”, buscou-se um recente estudo segundo o qual o impacto social depende do desempenho comercial (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Sem volume de ganhos, não há impacto, decretam os pesquisadores. No mesmo sentido, Bocken, Fil e Prabhu (2016) afirmam que existe uma compreensão limitada das maneiras pelas quais os negócios sociais alcançam sustentabilidade financeira e, portanto, demonstram a importância de se concentrar na renda gerada para financiar o impacto

social. Embora a existência de diferentes formas de capital seja necessária para dimensionar o impacto social, é importante entender como essas diferentes capacidades foram desenvolvidas por negócios sociais, como fizeram Bloom e Smith (2010), cujo estudo será revisado mais à frente. Dessa forma, o negócio social de sucesso, nesta pesquisa, precisa ser totalmente sustentável financeiramente e gerar impacto social por meio dos produtos/serviços ofertados.

O terceiro pilar do sucesso nos negócios sociais que esta dissertação adotou é a “escala”, um dos fatores decisivos de sucesso para qualquer tipo de organização. Bocken, Fil e Prabhu (2016) defendem que atingir escala é difícil para qualquer negócio e, mais ainda, para as organizações que lidam com uma questão social, uma vez que estas tendem a ser mais difíceis de sustentar financeiramente.

Existem numerosas definições da palavra “escalamento”. O aumento de escala geralmente se refere ao processo de aumento do número de clientes ou do número de membros envolvidos ou do número de organizações parceiras. Porém, a definição pode ser expandida para incluir também a necessidade do aumento do impacto de um negócio. O dicionário de Oxford define “ampliação” como aumento em tamanho, número e extensão.

No entanto, a necessidade e os níveis de necessidades são altamente subjetivos, o que torna isso muito difícil de quantificar (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Para o propósito deste trabalho, uma definição mais quantificável será usada, a qual deriva da definição de escalamento de um negócio convencional. Com base na definição de Bocken, Fil e Prabhu (2016), foi adaptada a definição de escala nesta dissertação, que é: aumentar o número de clientes, expandir a oferta e maximizar as receitas até atingir milhões de reais, por meio das pessoas impactadas. Convém esclarecer aqui que a escolha do volume financeiro foi feita de maneira arbitrária.

2.5.2 Identificando os componentes dos negócios sociais de sucesso: SCALERS

Como já citado anteriormente, o modelo SCALERS ampara os pilares do sucesso dos negócios sociais adotados por este trabalho. Bloom e Smith (2010) desenvolveram, com base em pesquisas anteriores sobre dimensionamento, estudos de caso e noções teóricas de gestão estratégica, comportamento

organizacional e marketing, um modelo que identifica sete capacidades organizacionais, ou *drivers*, construindo o mnemônico SCALERS. Conforme mostrado na Figura 3, a qual esclarece os sete diferentes componentes que contribuem para o sucesso dos empreendimentos sociais, são eles: **Staffing** (Pessoas), **Communicanting** (Comunicação), **Alliance Building** (Construção de Alianças), **Lobbying** (Lobby), **Earnings Generation** (Geração de Lucros), **Replicating** (Replicação) e **Stimulating Market Forces** (Estímulo às Forças do Mercado) (BLOOM; SMITH, 2010).

Figura 3 – O Modelo SCALERS



Fonte: Bloom e Smith (2010, p. 128).

Segundos Bloom e Smmith (2010), este modelo inspira-se nas tradições teóricas em gestão estratégica, empreendedorismo, sociologia e trabalhos emergentes em empreendedorismo social. Consistente com o trabalho inicial do campo da gestão estratégica (PENROSE, 1959), o modelo SCALERS reconhece o crescimento como uma função dos recursos da empresa. Enquanto os atributos específicos desses recursos levaram a teorias influentes, como a visão baseada em recursos da firma (WERNERFELT, 1984), o foco principal na relação entre recursos

e crescimento permaneceu consistente. Se os recursos são críticos para a expansão dos empreendimentos sociais, então a questão se torna: que tipos de recursos são importantes?

Finalmente, os estudiosos destacam a natureza mutável das capacidades organizacionais. Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 6) sugerem que uma capacidade organizacional “se aproxima muito do conceito de capacidades dinâmicas”, as quais, para os autores, são definidas “como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

Combinando as diferentes formas de capital e as literaturas de capacidades organizacionais, o modelo SCALERS compreende cada um dos seus conceitos como uma capacidade organizacional para criar, desenvolver e manter diferentes formas de capital, que podem ser usadas para aumentar ou dimensionar o impacto social de organizações sociais empreendedoras. Bloom e Smith (2010) recorreram a essas literaturas para desenvolver hipóteses específicas sobre como cada um dos elementos do SCALERS está relacionado à ampliação do sucesso nos negócios sociais, conforme veremos a seguir.

O primeiro elemento, *Staffing*, traduzido aqui como Pessoas, refere-se à capacidade da organização, ou seja, à eficácia da organização no preenchimento de suas necessidades de trabalho, incluindo seus cargos gerenciais, com pessoas que possuem as habilidades necessárias para os cargos necessários, sejam eles funcionários remunerados ou voluntários (BLOOM; CHATTERJI, 2009). A organização empreendedora social deve estar melhor posicionada neste item para dimensionar seu impacto social (BLOOM; SMITH, 2010).

Já o segundo, *Communicating*, traduzido aqui como Comunicação, é definido como a eficácia com a qual a organização é capaz de persuadir os *stakeholders* de que vale a pena adotada e/ou apoiar sua estratégia de mudança (BLOOM; CHATTERJI, 2009). A eficácia da capacidade Comunicação da instituição provavelmente permitirá que a organização empreendedora desenvolva capital social que, por sua vez, permitirá o crescimento e a ampliação do impacto social (BLOOM; SMITH, 2010).

O terceiro elemento, *Alliance Building*, traduzido aqui Construção de Alianças, refere-se à eficácia com que a organização criou parcerias, coligações, *joint ventures* e outros vínculos para realizar as mudanças sociais desejadas (BLOOM;

CHATTERJI, 2009). A capacidade da organização de construir alianças permite que uma organização social empreendedora dimensione seu impacto social com a ajuda de outras organizações (BLOOM; SMITH, 2010).

O elemento quatro, denominado *Lobby*, sem tradução literal para o português, significa a eficácia com que a organização é capaz de advogar por ações do governo que possam trabalhar a seu favor (BLOOM; CHATTERJI, 2009). Como outras formas de capital, o capital político pode ser usado por organizações sociais empreendedoras para escalar o impacto social (BLOOM; SMITH, 2010).

O elemento *Earning Generation*, traduzindo, nesta dissertação, como Geração de Lucros, é definido como a eficácia com a qual a organização gera um fluxo de receita que excede suas despesas (BLOOM; CHATTERJI, 2009). Quanto mais eficaz a organização for na Geração de Lucros, maior a probabilidade de acesso aos recursos financeiros necessários – ou capital de crescimento – à escala. No setor social, os mercados de capital de crescimento relativamente limitados mudam ainda mais a ênfase na capacidade de geração de receita da organização (BLOOM; SMITH, 2010).

O penúltimo elemento, *Replicating*, aqui traduzido como Replicação, diz respeito à eficácia com o qual a organização pode reproduzir os programas e as iniciativas que originou (BLOOM; CHATTERJI, 2009). É a capacidade Replicação que possibilita o empreendedorismo social. Ela refere-se a modelos organizados para empacotar sua inovação e expandir a capacidade potencial de dimensionar seu impacto social (BLOOM; SMITH, 2010).

Por fim, o *Stimulating Market Forces*, traduzido livremente como Estímulo às Forças do Mercado, abrange a eficácia com a qual a organização pode criar incentivos que encorajam pessoas ou instituições a buscar interesses privados enquanto também servem ao bem público (BLOOM; CHATTERJI, 2009). A capacidade da organização empreendedora social está relacionada à criação de capital financeiro que, por sua vez, fornece capital financeiro para o escalonamento (BLOOM; SMITH, 2010).

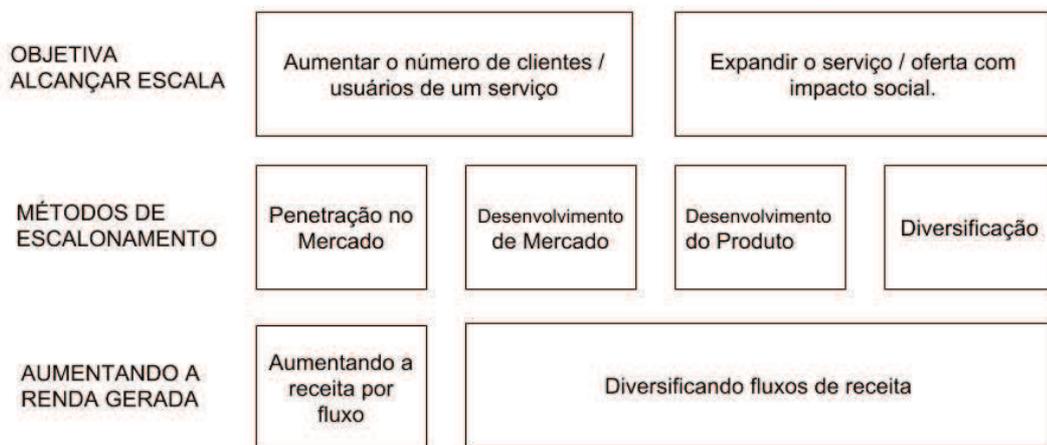
2.5.3 Estratégias de escalonamento social

Embora o SCALERS seja uma categorização útil das atividades dos empreendedores sociais, o foco desta pesquisa está também no nível estratégico

das empresas que tiveram êxito. Escalonar é sinônimo de sucesso em qualquer tipo de negócio e está intimamente ligado aos três pilares que foram adotados nesta dissertação.

Dessa forma, Bocken Fil e Prabhu (2016) revelaram que, embora a ampliação seja necessária para os negócios sociais, muitas empresas sociais não conseguem ter um impacto social significativo devido à falta de escalabilidade de seus negócios. A partir disso, foram identificadas as seguintes estratégias: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação como estratégias-chaves em diferentes estágios de maturidade do negócio. Os autores identificaram duas maneiras de aumentar a renda gerada, as quais estão vinculadas a essas quatro estratégias: aumentar a receita por fluxo e diversificar os fluxos de receita, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Estrutura desenvolvida para aumentar os negócios sociais.



Fonte: Bocken, Fil e Prabhu (2016).

Ainda sobre o estudo de estratégias de escalonamento social, aqui será descrito como a estrutura desenvolvida para aumentar os negócios sociais foi elaborada. Bocken, Fil e Prabhu (2016) afirmam que as estratégias de expansão foram determinadas a partir de três estudos de caso aprofundados.

Os métodos de escalonamento identificados, conforme a linha central da Figura 4, foram consistentes com a matriz de crescimento de Ansoff, como mostra o Quadro 4 (ANSOFF, 1988). A importância da penetração no mercado, o desenvolvimento de mercado, o desenvolvimento de produtos e a diversificação

foram destacados (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). No entanto, diferentemente da matriz de Ansoff, desenvolvida originalmente com fins lucrativos, duas atividades adicionais foram identificadas: diversificar os fluxos de receita (encontrar novos tipos de receita) e aumentar as receitas por fluxo, conforme a última linha da Figura 4. Esses objetivos são semelhantes ao método de escalonamento organizacional “viabilidade financeira”, conforme descrito por Uvin e Miller (1996), para organizações sem fins lucrativos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Quadro 4 – Tabela de Ansoff.

Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Faça com que o cliente aumente o nível de compra ou a frequência de compra. Mova o cliente para longe dos concorrentes, convencendo novos clientes em potencial.	Aumentar as vendas lançando novos produtos nos mercados atuais. Uma empresa pode modificar um produto, criar várias versões ou desenvolver novos modelos e tamanhos.
Desenvolvimento de mercado	Diversificação
Aumentar as vendas introduzindo os produtos atuais em um novo mercado (regional, nacional, internacional) ou desenvolvendo novos segmentos de mercado com produtos focados, usando novas redes de distribuição ou outros canais de comunicação.	Essa estratégia é usada quando o mercado potencial está fora do mercado atual da empresa. A diversificação pode ser feita usando tecnologia complementar à atividade atual. A diversificação horizontal também é possível satisfazer os mesmos clientes. Também é possível diversificar criando um conglomerado (diferentes atividades para diferentes mercados). A diversificação é a estratégia mais arriscada, já que tanto o desenvolvimento de produto quanto o de mercado são necessários.

Fonte: Ansoff (1988 apud BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016, p. 7).

Bocken, Fil e Prabhu (2016) afirmam ainda que, em negócios sociais em estágios mais avançados, a diversificação se torna menos importante e o foco está na penetração no mercado e no aumento da renda gerada para sustentar a operação.

Visto esse panorama complexo de avaliação do desempenho de empresas sociais e, conseqüentemente de seu sucesso, propõe-se, nesta pesquisa, utilizar

como base o artigo “Identificando os componentes dos negócios sociais de impacto – SCALERS”, de Bloom e Smith (2010), indo mais a fundo no tema, com base em “As estratégias de escalonamento social”, de Bocken, Fil e Prabhu (2016). Por fim, não menos importante, propõe-se utilizar como base o conceito de cumprimento da missão social elaborado por Yunus (2010), em relação com os três pilares definidos, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Definição de sucesso neste trabalho.

Pilares de sucesso	Requisitos da dissertação	Bibliografia	Fonte
Longevidade	Tempo de sobrevivência de, no mínimo, 10 anos	Modelo SCALERS	Bloom e Smith (2010)
		Pesquisa Demográfica de Empresas	IBGE (2016)
Sustentabilidade financeira com missão social	Operação totalmente sustentável gerando impacto na BoP	Modelo SCALERS	Bloom e Smith (2010)
		Estratégias de Escalonamento em Negócios Sociais	Bocken, Fil e Prabhu (2016)
		Cumprimento da missão social	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); Yunus (2010)
Escala	Aumentar o número de clientes, expandir a oferta e maximizar as receitas até atingir milhões de reais, por meio das pessoas impactadas.	Estratégias de Escalonamento em Negócios Sociais	Bocken, Fil e Prabhu (2016)
		Modelo SCALERS	Bloom e Smith (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante salientar que os negócios sociais não têm o poder de resolver integralmente as dificuldades da população de baixa renda, mas sim de solucionar alguns problemas de um segmento específico, com condições para que saiam da pobreza e possam buscar condições de vida melhores (SANTOS, 2012).

No próximo e último tópico sobre desenvolvimento conceitual, serão apresentadas as barreiras que negócios sociais em mercados em desenvolvimento encontram durante o crescimento da operação, segundo um estudo de 2018.

2.6 BARREIRAS PARA CRESCER NA BASE DA PIRÂMIDE

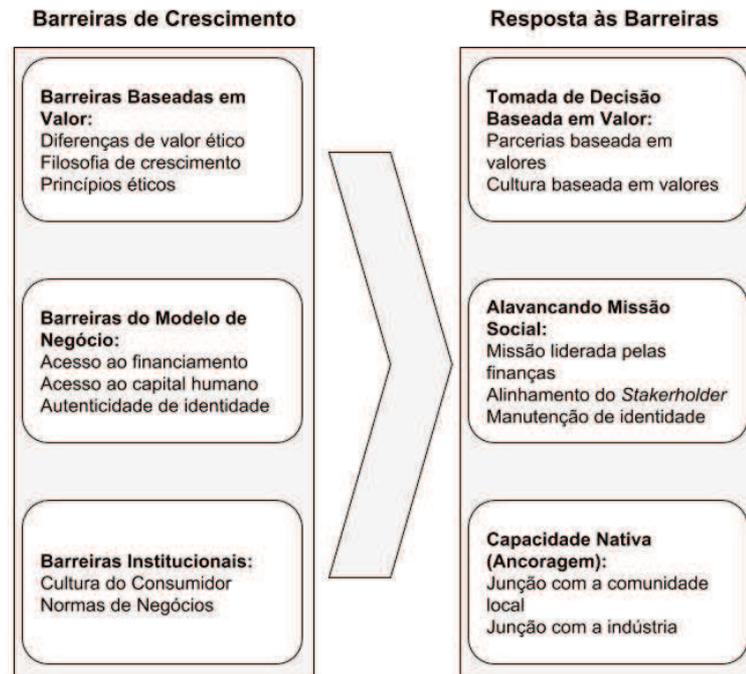
De acordo com Duke (2016), relativamente poucos empreendimentos sociais foram capazes de fornecer benefícios sociais e ambientais incontestáveis e, ao mesmo tempo, gerar os lucros necessários para a sustentabilidade do negócio. Novas operações são mais propensas a falhar na BoP, porque, de maneira geral, não existem iniciativas anteriores com grande sucesso neste segmento de produtos e serviços que geram benefícios sociais ou ambientais, e há vazios institucionais que dificultam esses novos empreendimentos (MAIR; MARTI; VENTRESCA, 2012)

Corroborando essa visão, Davies, Haugh e Chambers (2018), em recente estudo, dizem que as empresas sociais são explicitamente motivadas pela dupla missão de alcançar e criar valor social. Isso implica que elas encontrarão uma matriz mais complexa de barreiras ao crescimento do que enfrentarão as empresas comerciais que buscam o sucesso.

Davies, Haugh e Chambers (2018) propõem, a partir de um estudo qualitativo, examinar a interação entre o negócio e as barreiras individuais, organizacionais e institucionais ao crescimento. Ao investigar o impacto da dupla missão sobre o crescimento, os autores puderam explorar como os valores pessoais e as barreiras institucionais impactam as decisões operacionais e os modelos de negócios. Foi descoberto também que a dupla missão impacta tanto no tipo de barreira ao crescimento, como finanças, distribuição e capital humano, quanto nas estratégias adotadas em resposta (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Os pesquisadores foram mais a fundo e explicaram como a orientação de missão dupla (sustentabilidade financeira e impacto social) pode fornecer acesso a recursos, redes e mercados inacessíveis a empreendimentos puramente comerciais. Além disso, propuseram que as respostas às barreiras são baseadas em: tomada de decisão com base em valor, alavancagem da missão social e da capacidade nativa, chamada de ancoragem no estudo de Davies, Haugh e Chambers (2018), conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Barreiras ao crescimento e as respostas das empresas sociais.



Fonte: Davies, Haugh e Chambers (2018, p. 8).

O primeiro ponto que os autores abordam é que a obtenção de impacto social, nos negócios sociais estudados, dependia diretamente do desempenho comercial, seja por meio de doações a beneficiários, seja pela venda de produtos e serviços mais sustentáveis. Assim, uma barreira ao crescimento também se manifesta como uma barreira ao impacto social. Sem volume de ganhos, não há impacto (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Esse estudo adotará a pesquisa de Davies, Haugh e Chambers (2018) como norte.

2.6.1 Barreiras baseadas em valor

Os pesquisadores Davies, Haugh e Chambers (2018) encontraram como barreira as diferenças nos valores éticos, evidenciada nos conflitos entre os valores dos entrevistados e das outras partes interessadas e que impedem o crescimento da empresa social. O código de valores e princípios de primeira ordem dos distribuidores é baseado em narrativas de entrevistados sobre como seus valores éticos e conflitam com termos e condições impostas por distribuidores e varejistas (*stakeholders*). Um exemplo disso é que, embora empréstimos e subsídios

estivessem disponíveis para financiar o crescimento de negócios sociais, os entrevistados descreveram que rejeitaram propositalmente o dinheiro de financiadores cujos valores e princípios éticos não se alinhavam com os valores de seus negócios (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Outro ponto mencionado pelos autores foi a “filosofia do crescimento”, categoria conceitual que descreve os valores os quais orientam as atitudes dos entrevistados em direção ao crescimento dos negócios sociais. As narrativas de todos foram carregadas de referências à importância de alcançar a sustentabilidade financeira sem sacrificar o compromisso com a criação de valor social. O imperativo comercial do código de primeira ordem descreve a filosofia de aplicar os princípios de negócios ao gerenciamento de uma empresa social – por exemplo, a necessidade de um gerenciamento de custos prudente e de mercados em expansão estrategicamente direcionados (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

O terceiro ponto estudado por Davies, Haugh e Chambers (2018) foram os princípios éticos. Apesar da percepção dos entrevistados sobre os desafios associados ao equilíbrio comercial e ao impacto social, isso foi difícil de alcançar em todas as funções do negócio. Na pesquisa, as decisões dos entrevistados referentes a fornecedores e distribuidores não foram baseadas somente no custo, elas também reconheceram a imparcialidade percebida das políticas e práticas existentes (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

2.6.2 Barreiras do modelo de negócio

No nível da organização, a pesquisa de Davies, Haugh e Chambers (2018) considera que as barreiras ao crescimento estão relacionadas ao acesso ao financiamento, aos recursos humanos e à autenticidade da identidade.

A primeira barreira verificada foi o acesso ao financiamento. Com unanimidade, nos estudos de caso pesquisados por Davies, Haugh e Chambers (2018), os desafios associados ao acesso a recursos financeiros aparecem com destaque nas narrativas dos entrevistados. As empresas sociais lutaram para garantir todas as formas de financiamento para o crescimento devido a um abismo institucional entre financiadores comerciais e órgãos de finanças sociais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Como as organizações que adotam modelos de negócios comerciais predominantemente não se enquadram nas diretrizes de financiamento de instituições de caridade e fundações filantrópicas, a busca de renda por meio do comércio restringiu o acesso a fontes de financiamento filantrópicas para o crescimento. Por outro lado, as estruturas de governança que proíbem retornos financeiros às partes interessadas são igualmente pouco atraentes para financiadores comerciais, como bancos e capitalistas de risco. No caso da pesquisa de Davies, Haugh e Chambers (2018), isso acabou limitando o retorno financeiro sobre o investimento em todos os dez casos analisados pelos autores (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A segunda barreira identificada é o acesso a recursos humanos. Na amostra, nove das empresas sociais compunham vários fundadores ligados por meio de redes de amigos e associados. Os benefícios de usar as redes para criar uma empresa social foram os baixos custos de busca, as relações sociais já em vigor e o fato de que conjunto de habilidades necessárias poderia ser facilmente recrutado. No entanto, o recrutamento baseado em rede também constituía uma barreira ao crescimento se as habilidades na rede fossem insuficientes para aumentar o empreendimento social (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Uma outra questão verificada na barreira de acesso ao capital humano está ligada às restrições na remuneração do empregado. Isso ocorre porque normalmente negócios sociais têm disponibilidade limitada de fundos para atrair e pagar salários comercialmente proporcionais a funcionários altamente qualificados. Como consequência, o crescimento das empresas sociais é restrito em termos de recrutamento e retenção de funcionários, devido a grupos limitados de capital humano e baixas recompensas por conquistas (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

O outro ponto percebido foi nomeado pelos autores como “autenticidade de identidade”. A característica definidora da busca da dupla missão é central para as reivindicações da identidade de uma empresa social. Nos estudos de caso, a legitimidade da empresa social está intrinsecamente ligada ao fornecimento ético e ao controle de qualidade de produtos e matérias-primas (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

No entanto, os impedimentos decorrentes de um controle de qualidade insatisfatório nas cadeias de suprimentos aparecem com destaque nas narrativas

dos informantes. Foi relatado que os fornecedores estão mais interessados no fluxo de caixa, especialmente quando situados em comunidades desfavorecidas, em que pequenos aumentos na receita de vendas podem produzir melhorias significativas no impacto social (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

2.6.3 Barreiras institucionais ao crescimento

Assim como sobre os valores e as barreiras baseadas no modelo de negócios para o crescimento das empresas sociais descritos anteriormente, a pesquisa de Davies, Haugh e Chambers (2018) lança luz sobre as barreiras institucionais que limitam o crescimento das empresas sociais. A análise revela as barreiras institucionais relacionadas ao comportamento do consumidor e às normas tradicionais de negócios.

A primeira barreira é o comportamento do consumidor. O princípio central da sustentabilidade financeira das empresas sociais orientadas para o mercado é a adoção de estratégias comerciais para gerar renda a partir do comércio. No coração da negociação, estão as relações entre a empresa social e os clientes. O baixo nível de conscientização do cliente sobre a empresa social direciona o modo como as estratégias de marketing da empresa social serão utilizadas para alcançar vários objetivos simultaneamente ou mover rapidamente os clientes em potencial da conscientização para a ação (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Os negócios sociais no estudo de Davies, Haugh e Chambers (2018) optaram por comunicar várias mensagens simultaneamente a um público e mercado amplamente ambivalentes. Diferentemente dos empreendimentos comerciais, que como mensagens de benefício para o cliente, por exemplo, atestam qualidade, conveniência e preço, as empresas sociais têm uma mensagem de benefício mais distante, como, por exemplo, justiça nas cadeias de fornecimento, melhoria da sustentabilidade e investimento na comunidade local. Cabe lembrar que os negócios sociais se esforçam para realizar essa tarefa ao mesmo tempo em que absorvem os custos sociais na arquitetura financeira da empresa, levando a preços mais altos e, assim, diminuindo o valor percebido pelo cliente em comparação com produtos similares (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Por fim, a última barreira encontrada no estudo dos autores são as normas tradicionais de negócios. Barreiras ao crescimento de empresas sociais que se

relacionam com normas e práticas tradicionais de negócios também aparecem de forma proeminente nas entrevistas. Mesmo com o aumento da população de empresas sociais e da cobertura da mídia internacional de empresas sociais importantes, como The Big Issue e Grameen Bank, as narrativas dos entrevistados se referiram aos desafios decorrentes da relativa novidade das empresas sociais quando comparadas ao empreendedorismo comercial (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A baixa conscientização dos investidores sobre as empresas sociais descreve como a falta de conhecimento destes sobre as empresas sociais dificultou a obtenção de capital de investimento, conforme mencionado anteriormente. Políticas de empréstimos conservadores descrevem similarmente como as normas bancárias de conservadorismo e a aversão ao risco tornaram difícil para as empresas sociais obter financiamento de instituições como os bancos de rua (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Com o intuito de facilitar a leitura e contribuir para o melhor entendimento das informações, foi organizado o Quadro 6, com as barreiras e suas respectivas categorias, segundo Davies, Haugh e Chambers (2018).

Quadro 6 – As categorias de barreiras ao crescimento de negócios sociais

Barreiras	Categorias
Baseadas em valor	Diferenças de valor ético
	Filosofia de crescimento
	Princípios éticos
Do modelo de negócio	Acesso ao financiamento
	Acesso ao capital humano
	Autenticidade de Identidade
Institucionais	Cultura do consumidor
	Normas de negócios

Fonte: Adaptado de Davies, Haugh e Chambers (2018).

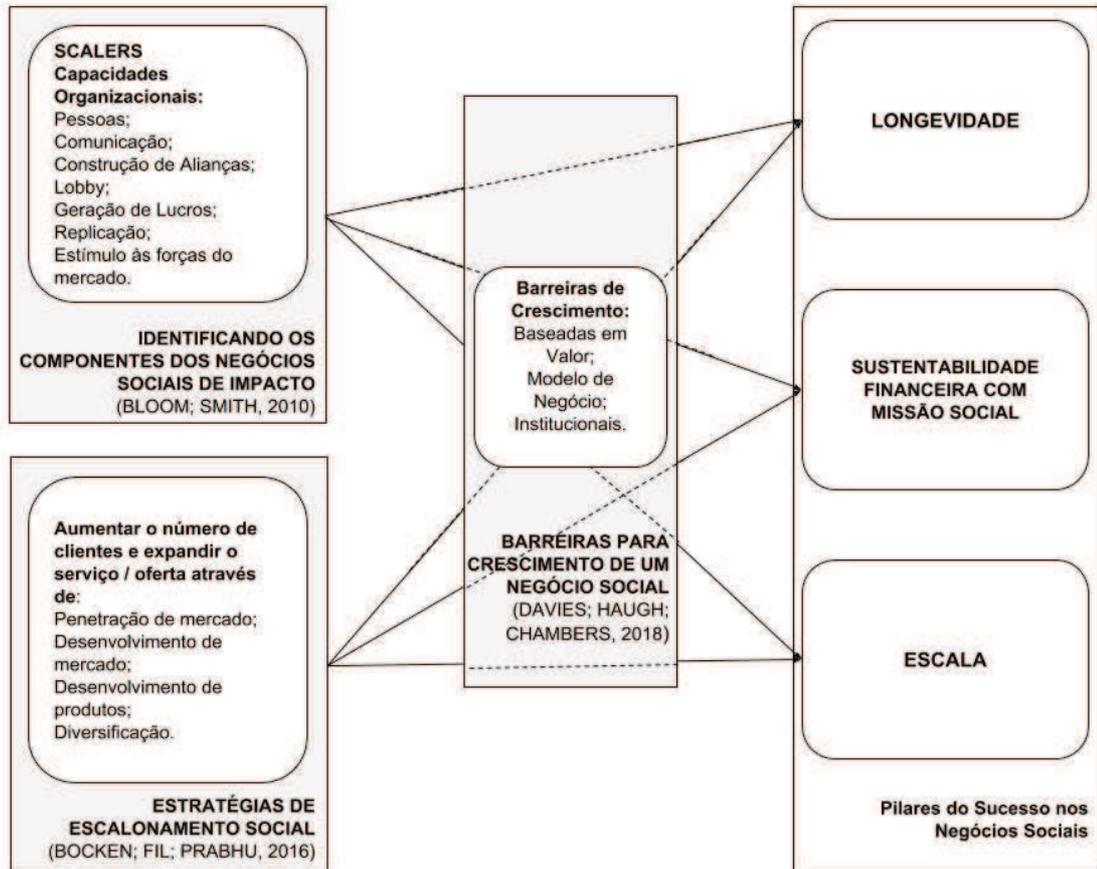
Observa-se que as barreiras que dificultam aos modelos de negócios sustentáveis operarem na BoP são lacunas potenciais para estudos empíricos e teóricos. É a partir desse contexto que se busca contribuir, por meio da presente

pesquisa, para que outras iniciativas se beneficiem com as descobertas encontradas, de modo a colaborar para a inclusão econômica e social, abrindo, dessa forma, novos mercados, estimulando inovação social, fortalecendo relações e gerando transformação de vidas. Este trabalho não teve por objetivo mensurar o impacto social que as práticas sociais geram, mas sim compreender as características centrais de que os negócios sociais de sucesso lancem mão para vencer as barreiras, tais como as apontadas, entre outras que foram descobertas ao longo da pesquisa.

Por meio do desenho de pesquisa (Figura 6), pretende-se compreender as características centrais dos negócios sociais de sucesso, por meio de dois alicerces: as capacidades organizacionais, modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010), que identificam os componentes de impacto, e as estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), que demonstram as maneiras de ganhar escala. Essas características transpõem as barreiras para o crescimento de um negócio social (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e são responsáveis para que um negócio social alcance o conceito de sucesso adotado nesta dissertação. Cabe aqui verificar se estes elementos mapeados na abordagem teórica validam os que foram encontrados no campo, bem como compreender se estes citados são as únicas características de sucesso e as barreiras dos negócios sociais.

No próximo capítulo, será demonstrado como foi operacionalizada a metodologia utilizada para a construção deste trabalho.

Figura 6 – Desenho de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

O foco do estudo consiste em compreender as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na base da pirâmide (BoP), identificando e analisando capacidades organizacionais, estratégias e barreiras desse tipo de operação. A partir da realização de um estudo qualitativo, utilizando o método de estudo de caso múltiplo, com características exploratórias, objetiva-se responder ao problema principal da pesquisa: como são as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na BoP? O presente capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação, a fim de alcançar os objetivos propostos.

3.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

Esta pesquisa iniciou por meio da identificação da temática a ser estudada, sendo ela os negócios sociais. Para revisão de literatura sobre o fenômeno, foram consultadas as bases de dados EBSCO e *Web of Science* e identificados os artigos seminais, *special issue* e os mais recentes *papers* sobre o assunto. A partir da leitura desses estudos, foi feito um levantamento de conhecimentos sobre o tema, assim como a identificação de futuros estudos sugeridos, de lacunas de pesquisas e de prováveis problemas de pesquisa para a presente dissertação.

Foram pesquisadas, nas bases de dados mencionadas, as seguintes palavras-chaves: “modelo de negócios”, “modelo de negócios sustentáveis”, “negócios sociais”, “base da pirâmide”, “mercados em desenvolvimento”, com as mais diversas combinações, com o intuito de abranger as referências aos tópicos de interesse. Com relação ao tema principal, foram lidos todos os *papers* mapeados. Já quanto aos outros tópicos, foram lidos resumos e selecionados somente os *papers* de maior relevância para esta pesquisa.

Para identificar artigos adicionais, foi utilizada a técnica “bola de neve”, a qual é interessante em pesquisas de assuntos complexos, para identificação de outros trabalhos relevantes, além das encontradas nas bases de dados. De acordo com Greenhalgh e Peacock (2005), para utilizar essa técnica em contextos de revisões sistemáticas, realiza-se uma busca em referências dos artigos já selecionados

anteriormente, o que pode contribuir para a revelação de fontes de alta qualidade, em locais menos visíveis.

Dois pontos justificaram o uso da técnica bola de neve nesta dissertação. O primeiro é a quantidade de expressões e palavras utilizadas no campo dos negócios sociais, conforme mencionado na revisão teórica deste trabalho, dificultando a busca por palavras-chaves. O segundo ponto é a complexidade de temas abordados nesta pesquisa, tornando essa técnica metodológica de revisão sistemática apropriada. A partir de então, as novas publicações que foram investigadas levaram à elaboração da pergunta de pesquisa, à construção da fundamentação teórica e, por fim, ao desenvolvimento *a priori* dos constructos, segundo a estratégia de Eisenhardt (1989).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os métodos qualitativos utilizam diferentes abordagens dos métodos quantitativos. O destaque fica por conta da coleta de dados, em que as informações são coletadas diretamente no campo, ou seja, no local em que acontece o fato que está sendo pesquisado. Além disso, outros pontos são cruciais para esta pesquisa, tais como: o papel fundamental do pesquisador, as múltiplas fontes de dados, a análise de dados indutiva, o significado dos participantes, a lente teórica, o projeto emergente, o relato holístico e o viés interpretativo, pois o pesquisador interpreta o que vê, ouve e compreende (CRESWELL, 2010).

O presente estudo, cuja abordagem é qualitativa quanto ao seu desenvolvimento, é caracterizado como estudo de caso, que Eisenhardt (1989) expõe como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica ocorrida em cada ação ou caso particular, os quais tipicamente adotam como método de coleta de dados arquivos, entrevistas, questionários e observações.

O estudo de caso, um dos formatos de pesquisa mais desafiadores das Ciências Sociais, colabora para o entendimento dos fenômenos complexos recentes, entre eles, os fenômenos organizacionais (YIN, 2010). Para isso, é possível ser feito um estudo de caso único ou múltiplo. Para este trabalho, a pesquisa foi realizada em duas instituições, com o objetivo de confrontar os dados obtidos, bem como de obter maior número de informações, caracterizando, dessa forma, este estudo como um

estudo de caso múltiplo (GODOY, 1995). Para Yin (2010), estudo de casos múltiplos são mais consistentes no que se refere aos achados porque, ao estudar mais sobre um caso, as metodologias executadas se tornam mais sólidas e robustas.

Em decorrência do problema de pesquisa formulado, o estudo de caso apresenta-se como a metodologia adequada para a consecução dos objetivos propostos. Sendo assim, a dissertação foi operacionalizada por intermédio de estudo de caso múltiplo. No próximo tópico, apresenta-se a seleção dos casos.

3.3 SELEÇÃO DE CASOS

Para a seleção do caso como objeto de estudo, é importante que seja definida a população composta do conjunto de entidades ou entidade para a qual a pesquisa está desenhada. Essa fase tem sua importância devido à possibilidade de controlar possíveis variações da pesquisa e os limites de generalização dos resultados (EISENHARDT, 1989). É importante ressaltar que a escolha do mesmo segmento de atuação para ambas as populações decorre da checagem e da equiparação dos dados.

Nesse sentido, acredita-se que a comparação entre as empresas restritas ao mesmo nicho irá fornecer evidências empíricas de como os negócios sociais operam com sucesso na BoP. Tendo em vista as incertezas desse tipo de modelo de negócio, é possível investigar como a percepção sobre as principais características dos negócios sociais, por parte dos gestores e colaboradores de duas empresas diferentes, ocorre, buscando identificar se há semelhanças ou disparidade em relação a esse aspecto. Para a escolha das organizações, foram observados os seguintes critérios:

- atuação no mesmo segmento;
- longevidade (mais de 15 anos de sobrevivência);
- sustentabilidade financeira com missão social;
- escala (aumentou do número de clientes, expansão da oferta e maximização receita até atingir milhões de reais).

O primeiro contato aconteceu a partir da Associação das Instituições de Microfinanças da Região Sul do Brasil (Amcred), cujo vice-presidente sugeriu nomes de associados que pudessem estar abertos a participar da pesquisa. Após isso, a pesquisadora entrou em contato diretamente com o presidente de cada instituição,

por meio da Amcred, que transferiu as informações para a pessoa responsável pelo gerenciamento da agenda de cada negócio. Então, os associados foram informados dos objetivos da pesquisa, dos critérios éticos e da importância de tal estudo para a área de atuação, a fim de obter aprovação para a realização da pesquisa. Outra empresa, após receber as devidas informações, aceitou participar da pesquisa.

Dessa forma, esta dissertação foi realizada com dois negócios sociais com atuação na BoP. As instituições serão identificadas, ao longo do estudo, como Alfa e Beta. A designação fictícia deu-se para conceder sigilo aos participantes e às informações prestadas, salientando que os nomes citados durante entrevistas, foram alterados para manter discrição dos dados. Em seguida, será visto como foi instrumentalizada a coleta de dados.

3.4 COLETA DE DADOS

Para dar início ao campo da pesquisa, os pesquisadores qualitativos planejam como será a abordagem de registro dos dados coletados. A proposta deve identificar quais dados o pesquisador vai registrar e quais serão os procedimentos para o registro desses dados (CRESWELL, 2010). Para dar mais confiabilidade à pesquisa de estudo de caso, bem como para orientar o pesquisador, o protocolo é uma tática fundamental, pois ele força o pesquisador a antever alguns problemas e ajuda a lembrá-lo do tema do estudo de caso (YIN, 2010).

O protocolo de pesquisa (Anexos A, B e C) apresenta: uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos, questão de pesquisa e leituras importantes sobre o tópico), procedimentos de campo, um guia para o relatório do estudo de caso e questões do estudo de caso.

Para Yin (2010), a articulação de fontes de dados obtidas pelo método de estudo de caso atinge um ponto importante na pesquisa, pois existem diversas maneiras de obter um resultado, como análise de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cada forma de coleta representa uma maneira diferente de se analisar as mesmas informações, e o pesquisador precisar ter conhecimento dessas diferenças (YIN, 2010).

Para atendimento dos objetivos propostos para a coleta dos dados, utilizou-se de técnicas de entrevistas e análise documental. De acordo com Yin (2010), em

estudos de caso, a forma de obtenção de dados e informações pode ser variada. Pesquisadores dificilmente se limitam apenas a um método, possibilitando a triangulação das informações e as construções teóricas. Os procedimentos utilizados em cada técnica são detalhados a seguir.

3.4.1 Entrevistas

As entrevistas são uma das fontes de informações mais importantes nos estudos de caso, por representarem uma oportunidade de focar diretamente o tópico do estudo, além de fornecerem relações causais a partir da percepção do entrevistado (YIN, 2001). A entrevista é comumente a principal fonte de dados dos estudos de caso, devido ao rendimento na coleta de dados empíricos importantes (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). É por meio das entrevistas qualitativas que o pesquisador consegue exercer sua capacidade de investigador, pois ele conduz as entrevistas pessoalmente, mediante roteiros estruturados ou não, que, de maneira geral, são em pequeno número e se aplicam para produzir percepções e opiniões dos entrevistados sobre o funcionamento dos negócios sociais pesquisados (CRESWELL, 2010).

Visto isto, as entrevistas se tornaram a principal técnica de coleta de dados do presente estudo. Foi criado um roteiro semiestruturado para entrevistas individuais, que exploram em profundidade a vivência dos entrevistados. Esse roteiro permite também o surgimento de novos assuntos, que facilita a manifestação de experiências dos participantes, com suas particularidades (GASKELL, 2010). O uso de roteiro semiestruturado permite uma melhor percepção dos entrevistados, em comparação a uma entrevista padronizada, porém, não quando comparado a uma totalmente aberta (FLICK, 2004).

Para que os objetivos da pesquisa fossem atendidos, adaptou-se o roteiro de entrevista semiestruturado de acordo com literatura, fator que contribuiu para a validação do roteiro. Foi utilizado um roteiro de entrevista (Anexo C) com aspectos voltados à compreensão das características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na BoP. Para estruturação e concepção do roteiro de entrevista, optou-se por segmentá-lo como será apresentado a seguir.

No primeiro momento, a pesquisadora buscou identificar a percepção dos respondentes quanto à compreensão das características centrais do negócio social

que opera com sucesso na BoP. Para isso, foi elaborado um questionário com 16 questões abertas (Anexo C). As perguntas foram desenvolvidas com base em estudos de London e Hart (2005), Prahalad (2006), Karnani (2007), Yunus (2008), Yunus, Moingeon e Lehmann Ortega (2010), Comini, Barki e Aguiar (2012), Mair, Marti e Ventresca (2012), Cornforth (2014), Marconatto et al. (2015), Duke (2016), Davies, Haugh e Chambers (2018). Foram subdivididas nos temas: (i) modelo de negócios, (ii) modelo de negócios sustentáveis, (iii) negócios sociais, (iv) fatores de sucesso e (v) barreiras ao sucesso. Posteriormente, realizou-se um pré-teste com o vice-presidente da Amcred/SC, o qual contribuiu para verificar a coerência das fontes de coleta de dados e do roteiro de pesquisa.

Para realização da coleta de dados, a pesquisadora entrou em contato diretamente com o presidente de cada instituição, por meio da Amcred, e posteriormente agendou as entrevistas com o alto escalão das organizações. A escolha dos entrevistados foi feita por parte das próprias instituições. Mesmo a pesquisadora sugerindo algumas funções, a coleta de dados foi realizada a partir dos nomes que os negócios sugeriram. A partir daí, os entrevistados foram esclarecidos quanto ao objetivo da pesquisa para que ficassem cientes de sua responsabilidade no fornecimento de informações, quando também foram descritos os aspectos éticos da pesquisa e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo contido nos Anexos B e C, juntamente com a coleta de informações das caracterizações do respondente, etapa que garante que os direitos dos participantes sejam resguardados (CRESWELL, 2010).

Ao total, foram realizadas oito entrevistas, as quais aconteceram durante o período de maio de 2018. As sedes das instituições foram os locais da consumação das entrevistas, durante as quais a pesquisadora realizou a observação, quando, conforme Creswell (2010), o pesquisador pode registrar informações, caso ocorram, numa entrevista qualitativa. As entrevistas ocorreram de forma individual, em sala de reuniões ou na própria sala do entrevistado, com exceção de duas diretoras do caso Alfa, que acabaram optando por responder a pesquisa em conjunto, por conta da dificuldade de agenda.

De acordo com os princípios éticos da realização da pesquisa, foi solicitado aos entrevistados permissão para que a entrevista fosse gravada. Ficou estabelecido que seria enviada, por e-mail, a transcrição da entrevista para que o respondente pudesse, caso julgasse necessário, alterar, complementar ou suprimir

qualquer trecho transcrito. Contudo, em nenhum dos casos houve alteração nas informações obtidas. Os transcritos foram utilizados na íntegra durante a análise de dados.

Referente à seleção dos entrevistados nos negócios sociais, foram selecionados respondentes com conhecimento robusto a respeito do tema do estudo, a fim de que pudessem fornecer informações relevantes a respeito do fenômeno de interesse (YIN, 2001). Em seguida à conclusão das entrevistas do primeiro caso, a pesquisadora entrou em contato com a segunda empresa, repassando as mesmas informações sobre o estudo primeiramente realizado. Após a aprovação do presidente para o desenvolvimento do estudo, a pesquisadora solicitou agendamento das entrevistas com os indivíduos que ocupavam cargos equivalentes aos dos entrevistados no primeiro caso. Contudo, como o organograma do caso Alfa é muito maior, foram entrevistados gestores de todos os níveis.

Para o caso Alfa, foram realizadas quatro entrevistas, com duração média de 60 minutos cada, resultando em 25 páginas de transcrições. No caso Beta, foram realizadas também quatro entrevistas, com uma média de 40 minutos cada, resultando em 22 páginas de transcrições. Sendo assim, chegou-se ao total de 47 páginas de transcrições, o que possibilitou a análise e a interpretação das informações coletadas.

Com o propósito de alcançar o objetivo geral da pesquisa, assim como os objetivos específicos, na instituição Alfa foi entrevistada a presidente da instituição e, posteriormente, foram entrevistados outros dois indivíduos responsáveis pelas áreas de administração e comercial e um quarto, gestor de agência. Na instituição Beta, foram entrevistados o presidente, o diretor executivo e dois agendes de crédito.

O Quadro 7, a seguir, mostra a lista de entrevistados, separados por negócios sociais, acompanhados do cargo, da formação, da idade, do tempo de empresa, da data da entrevista e duração desta.

Quadro 7 – Informações sobre as entrevistas realizadas nas organizações Alfa e Beta.

Instituição	Entrevistado	Formação	Idade	Tempo de Empresa	Data de Entrevista	Duração
Alfa	Fundadora / Presidente	Administração com MBA	56	20	25/05/2018	61 min
	Diretora Administrativa	Contabilidade	43	6	25/05/2018	91 min
	Diretora de Mercado	Contabilidade	33	13	25/05/2018	91 min
	Gerente de Agência	Administração com MBA	23	5	25/05/2018	40 min
Beta	Presidente	Mestre em Administração	41	2	21/05/2018	38 min
	Diretor Executivo	Tecnólogo com Pós na área	37	2	21/05/2018	45 min
	Agente de Crédito 1	Economia Incompleto	33	9	23/0/2018	64 min
	Agente de Crédito 2	Contabilidade incompleto	32	7	23/05/2018	40 min

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4.2 Análise documental

A técnica de análise de documental é provavelmente importante para todos os tópicos do presente estudo (YIN, 2010), tendo em vista que a escrita é a principal forma de linguagem. “Ao revisar qualquer documento, é importante entender que ele foi redigido com alguma finalidade específica e para algum público específico que não o estudo de caso realizado” (YIN, 2010, p. 131). Nesse caso, a pesquisadora tem papel fundamental ao interpretar os dados de maneira crítica e ao verificar documentos que não tiveram tratamento científico online (websites, vídeos, páginas institucionais em redes sociais), bem como documentos impressos, como livros e até mesmo o contrato social das empresas.

Nesta dissertação, foram utilizados documentos para adicionar informações às obtidas por meio das entrevistas. Os documentos acessados foram:

- sites institucionais;
- redes sociais;

- material institucional não confidencial, como vídeos, disponibilizados pelos negócios;
- Revista Microfinanças Empreendedorismo e Desenvolvimento do Sul do Brasil (organizada pela Amcred);
- material gráfico do tipo folder;
- notícias em telejornal e jornal impresso;
- demonstrativos contábeis fornecidos pelos negócios.

Para confirmação dos dados com relação à escala e à sustentabilidade financeira, foram analisados os demonstrativos contábeis. Embora estejam disponíveis para comunidade por conta das expectativas regulatórias deste tipo específico de organização, Alfa e Beta liberaram à pesquisadora total acesso também às informações mais detalhadas. A análise documental tornou possível a investigação com relação a importantes elementos deste estudo, como a comprovação de dados para definição de sucesso adotada aqui.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Yin (2010) sugere que a análise dos dados seja iniciada durante o processo de coleta de dados. De acordo com o autor, tal procedimento contribui para o processo de inferência dos resultados. Junto a isso, há um crescente interesse pela técnica de análise de conteúdo em métodos qualitativos na produção científica no campo da Administração. Ela ganha legitimidade por conta do aprofundamento das pesquisas organizacionais e por se adaptar muito bem às sucessivas transformações pelas quais tem passado a ciência, sobretudo as Ciências Sociais, que exigem revisitar as abordagens metodológicas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

No presente estudo, os dados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo, com referência na obra de Bardin (2006, p. 38), que expõe:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Para Malhotra (2012), dados primários são aqueles coletados para diferentes fins do tema em pauta e dados secundários são originados do pesquisador, para solucionar o problema da pesquisa. Portanto, dados primários e secundários constituíram o conjunto completo de dados utilizados na análise, sendo as entrevistas e a documentação, conforme apresentado no tópico anterior. A análise seguiu as três etapas sugeridas por Bardin (2006):

- a) pré-análise;
- b) exploração do material;
- c) tratamento de resultados, inferência e interpretação.

A organização do material coletado consiste na primeira etapa, a de pré-análise. Yin (2010) assegura que a transcrição das entrevistas permite a codificação e a categorização das palavras narrativas, bem como da frequência e do uso de palavras padrões. Assim, foi utilizado um conjunto sistemático de análise de dados textuais, os quais foram codificados por meio de programas de computador qualitativo, que colaboram por organizar e separar informações relevantes, úteis na posterior escrita do estudo. Para isso, utilizando as premissas da codificação baseada em conceitos, os dados foram analisados com auxílio do *software* Nvivo (GIBBS, 2009).

A exploração do material, segunda etapa recomendada por Bardin (2006), foi realizada ao codificar o conteúdo. Para isso, foram utilizadas as premissas da codificação baseada em conceitos (GIBBS, 2009). Nesse modelo, as categorias que os códigos representam podem vir da literatura, de estudos anteriores, de tópicos do roteiro de entrevistas, entre outros (GIBBS, 2009). Neste estudo, foi elaborada uma lista de ideias temáticas fundamentais para esta pesquisa, baseadas na literatura.

No primeiro momento, buscou-se identificar os componentes centrais necessários para que negócios sociais operem com sucesso na BoP, a fim de compreender quais capacidades organizacionais e estratégias de escala são utilizadas nessas instituições. No segundo momento, buscou-se analisar as barreiras que ameaçam a longevidade e dificultam o crescimento dos negócios sociais com o intuito de compreender quais os tipos de barreiras, como as baseadas em valor, as baseadas no modelo de negócio e as institucionais. É importante salientar que as informações coletadas foram classificadas nas categorias e respectivas subcategorias de análise, conforme a interpretação da pesquisadora da presente

dissertação. O Quadro 8 apresenta as categorias e subcategorias de análise definidas.

Quadro 8 – Categorias e subcategorias de análise.

Categoria	Subcategoria
Capacidades organizacionais	Pessoas
	Comunicação
	Construção de Alianças
	Lobby
	Geração de Lucros
	Replicação
	Estímulo às Forças do Mercado
Estratégias de escala	Penetração de mercado
	Desenvolvimento de mercado
	Desenvolvimento de produtos
	Diversificação
Barreiras ao crescimento	Barreiras baseadas em valor
	Barreiras do modelo de negócio
	Barreiras Institucionais

Fonte: Elaborado pela autora.

Muito embora as categorias tenham sido norteadoras para a codificação e desenvolvimento da análise de dados, não as restringiram. Falando especificamente de capacidades organizacionais, barreiras ao crescimento e estratégias de escala, foram trazidos novos elementos:

- Liderança – tratado na capacidade organizacional Pessoas.
- Tecnologia – tratado em estratégias de escalonamento social.
- *Mission drift* – tratado em estratégias de escalonamento social.

Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados, bem como as inferências e as interpretações decorrentes destes. A princípio, os casos foram analisados separadamente, a fim de identificar os pontos pertinentes aos objetivos desta dissertação. Logo após, foi feita a análise em conjunto para equiparação e checagem dos dados, identificando evidências empíricas para o desenvolvimento de uma síntese dos achados. Salieta-se que toda a análise de dados foi fundamentada na revisão teórica desta pesquisa. A criação dessas novas categorias foi importante para a compreensão do fenômeno de interesse, com o intuito de

atingir os objetivos propostos pelo estudo, conforme será apresentado no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, busca-se compreender as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na base da pirâmide (BoP). Para isso, é estruturado a partir de uma análise separada de cada caso, em que a instituição é, inicialmente, apresentada. Na sequência, verifica-se como cada negócio social opera na BoP para identificar as capacidades organizacionais e as estratégias de escalonamento responsáveis pelo sucesso, trianguladas em como cada uma delas superam as barreiras ao crescimento. Ao final do caso e no encerramento do capítulo, são realizadas discussões sobre os principais achados em relação à teoria.

4.1 ALFA

Alfa é uma instituição de microfinanças, formada pela associação registrada como Organização da Sociedade Civil e Interesse Público (Oscip), cujo funcionamento é autorizado e regulamentado pelo Ministério da Justiça por meio da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 (BRASIL, 1999). Nascida em 1998, completando, neste ano, 20 anos de fundação, tem como objetivo atender micro e pequenos negócios, formais e informais, promovendo o desenvolvimento da região onde atua. Tem como missão “promover a melhoria da qualidade de vida, atuando em microfinanças como agente de transformação social” (SITE INSTITUCIONAL, 2018)¹.

A organização trabalha, de maneira eficaz, como um negócio sustentável e conta hoje com cerca de 150 colaboradores, localizados em 20 unidades, o que permitiu o crescimento de forma sustentável, ano após ano, até tornar-se a maior operação de microcrédito do Sul do país. A Alfa possui sua sede administrativa em Lages/SC, mas está presente, por meio de agências, nos três estados da Região Sul. Em Santa Catarina, as agências são encontradas nas cidades de Curitiba, Videira, Anita Garibaldi, Caçador, Campos Novos, Correia Pinto, Fraiburgo, Otacílio Costa, Santa Cecília, São Joaquim, Urubici e duas unidades em Lages. No Rio Grande do Sul, localizam-se em Caxias do Sul, Vacaria, Bento Gonçalves, Farroupilha e Lagoa Vermelha. No Estado do Paraná, há apenas uma agência,

¹ A fim de manter o sigilo das instituições pesquisadas, seus sites serão mencionados apenas como “Site Institucional”, sem maiores referências.

localizada na cidade de União da Vitória. Essa rede possibilita o atendimento de mais de 70 municípios (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Neste ano, segundo o MicroRate (2018), classificador de riscos que atua principalmente na América Latina e Caribe, a Alfa recebeu a maior nota entre as instituições do país, tanto no segmento social quanto na avaliação de riscos de investimento, configurando-se como uma das melhores instituições de microfinanças da América Latina.

A Alfa é caracterizada como um negócio social, por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, cujos excedentes, em sua totalidade, são reinvestidos na operação para geração de um fundo próprio. Contudo, a instituição precisa cumprir dez requisitos para se enquadrar como um negócio social que trabalha na BoP, conforme os requisitos elencados com base em London e Hart (2004), Yunus (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009), Comini, Barki e Aguiar (2012), Comini (2016) e Duke (2016). Esses requisitos estão organizados no Quadro 9, a seguir, que também demonstra a verificação de cada um, conforme evidenciado durante as entrevistas e a análise de dados.

O caso Alfa se adequa perfeitamente nos argumentos de sucesso adotados por essa dissertação, formados pelos pilares longevidade, sustentabilidade financeira com missão social e escala (Quadro 10). O tempo de sobrevivência de Alfa é de 20 anos, a instituição é sustentável e todo lucro é reinvestido internamente, já que o formato de Oscip prevê esse tipo de atitude (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2018). Quanto ao último pilar, a escala, os números de 2017 são: 16.045 clientes ativos, R\$ 56.181,386,33 de carteira ativa, 22.809 operações de empréstimo liberado e R\$ 68.654.969,01 de valor financiado.

Quadro 9 – Cumprimento dos requisitos do negócio social pela organização Alfa.

Requisitos do negócio social	Alfa
Propósito de sustentabilidade bem definido	Superávit de R\$ 6.982.111,00 (segundo demonstrativo contábil fornecido pelo negócio social).
Foco na população situada na base da pirâmide	Ticket Médio de R\$ 3.000,00 (segundo informações fornecidas pelo negócio social)
Redução da pobreza por meio da promoção da inclusão social e econômica	R\$ 68.654.969,01 de valor financiado em 2017 (SITE INSTITUCIONAL, 2018).
Oferecimento de produtos e serviços relacionados a soluções sociais	São 12 produtos ativos relacionados ao empreendedorismo, moradia, saneamento básico, soluções emergenciais (SITE INSTITUCIONAL, 2018).
O lucro é reinvestido no próprio negócio	<i>“[...] é reinvestido dentro da empresa, então o que a gente recebe de resultado a gente aplica dentro da empresa, dentro da estrutura, pra poder crescer e poder alcançar mais clientes”</i> (Gerente de Agência, em entrevista).
Colaboradores valorizados através de salários justos	<i>“O turnover aconteceu com mais intensidade, porque a gente cobra mesmo, eles têm benefícios, tem salário adequado, mas eles são bem cobrados”</i> (Presidente, em entrevista).
Governança, tomada de decisão por parte de todos os atores envolvidos no negócio	<i>“[...] o conselho é muito envolvido, todos são profissionais ativos, de várias áreas de conhecimento, então temos um conselho bastante eclético com os vários olhares que a organização precisa. [...] E com essa mescla de conhecimentos, nós temos um equilíbrio das nossas análises e das nossas decisões”</i> (Presidente, em entrevista).
Satisfação pessoal e social para a execução do negócio	<i>“[...] A Karina, acho que tem uns 15 anos de instituição, a maior carteira é a dela. [...] Ela é uma pessoa totalmente envolvida com a causa, ama seus clientes”</i> (Presidente, em entrevista).
Gerar desenvolvimento por meio da capacidade nativa	O caso Alfa desenvolve desde parcerias com os Centro de Referência em Assistência Social (Cras) dos municípios, até mesmo com grandes empresas como a Tigre e ONGs internacionais, como a Water.org.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Os pilares do sucesso do caso Alfa.

Pilares de Sucesso	Requisitos	Alfa
Longevidade	Tempo de sobrevivência de no mínimo 10 anos.	20 anos de operação
Sustentabilidade financeira com missão social	Operação totalmente sustentável gerando impacto na base da pirâmide.	Superávit de R\$6.982.111,00 (Segundo Demonstrativo Contábil, fornecido pelo negócio social)
Escala	Aumentar o número de clientes, além de expandir sua oferta e maximizar suas receitas até atingir milhões de reais, através das pessoas impactadas.	Nos últimos 10 anos, Alfa teve um crescimento de 255%, com relação ao valor do total de empréstimos liberados no acumulado, que é de R\$ 476.364.216,92

Fonte: Elaborado pela autora.

O negócio social Alfa está dentro dos parâmetros sugeridos por esta pesquisa, conforme apresentado. Na sequência, serão investigados os dois alicerces, conforme o desenho de pesquisa (capacidades organizacionais [SCALERS] e estratégias de escalonamento social), para compreender se são responsáveis pelo sucesso do negócio social e se transpõem as barreiras ao crescimento, conforme apurado na literatura.

4.1.1 Pessoas

Para iniciar a exploração deste tópico, o foco será a figura da Presidente de Alfa. Habitualmente, as empresas precisam de líderes determinados para o sucesso da empresa, pois este se apoia no papel ativo de uma única pessoa, o empreendedor, enfatizando o indivíduo sobre o coletivo (HOFSTEDE, 1984). Essa é a lógica dos modelos de negócios tradicionais, a qual é bem-vinda no caso de Alfa, em que a figura da Presidente é fundamentada por palavras como: “*transparência, lisura no que nós fazemos, destemor, inovação, não é só inovação de tecnologia, mas rompendo barreiras*” (Presidente, em entrevista). A figura de liderança, com seus valores éticos e disruptivos desde o início da operação, criou a cultura da organização, já que é fundadora e presidente durante os 20 anos de existência do negócio social.

“[...] nós somos uma associação e nós somos constituídos por uma assembleia geral que é formada pelos associados que iniciaram com as doações, que chamamos de associados. São 27 agora. E a parte dessa assembleia que elege o conselho de administração que é formado por 7 pessoas, desses associados, e a gente faz reuniões mensais, no mínimo mensais. Depois desse conselho de administração nós temos o comitê gestor, que são 3 pessoas do conselho de administração” (Diretora Administrativa, em entrevista).

Alfa, por ser uma associação, é formada por um conselho administrativo, instituído por sete pessoas. Além disso, é constituída por diretoria, gerências e demais cargos, totalizando cerca de 150 colaboradores. Duke (2016), em sua pesquisa de campo, descobriu que, em negócios sociais, as negociações entre diferentes pessoas ou grupos é parte fundamental desse modelo de negócio. Nesse quesito, Alfa demonstra que conselho e diretoria participam ativamente das decisões que afetam as trajetórias das iniciativas tomadas dentro do negócio.

A líder explica, com suas palavras, a estrutura de pessoal da empresa:

“Eu sou presidente do conselho, nós temos uma estrutura exclusivamente profissionalizada, temos uma assembleia geral, de conselho, depois tem o comitê gestor e o comitê diretivo, tem as diretoras, tem os gerentes e aí vai indo pelo nível hierárquico.” (Presidente, em entrevista)

Segundo a Presidente, a Alfa trabalha com pessoal capacitado, com profissionais gabaritados nas posições de gestão, aspecto esse também verificado durante as visitas feitas pela pesquisadora ao local. Outro ponto que a Presidente salienta é que os colaboradores precisam ter ligação com a visão de mercado e a visão social ao entrar na instituição, o que é exposto na fala a seguir sobre como funciona o recrutamento profissional:

“Tem que ter um RH forte dentro da instituição. Porque uma coisa que eu não falei é que todas as pessoas que entram aqui precisam entender a missão do banco, se elas não tiverem uma missão de vida aderente, a gente não contrata. Porque ela não vai dar conta, é difícil, ela vai num bairro, vai num lugar que não tem acesso, ela vai ter dificuldade de chegar naquela casa que de repente está ali com esgoto a céu aberto, então se a pessoa não tiver como missão impactar com o seu trabalho a vida do outro, ela vai acabar indo pra outro lugar. E a gente sabe que ninguém precisa de favor, isso é uma missão nossa” (Presidente, em entrevista).

Para superar a barreira do modelo de negócio de acesso ao capital humano (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), Alfa entendeu que as pessoas que passam a fazer parte da empresa precisam ter uma missão de vida aderente ao da instituição, conforme a fala acima da presidente. Para encontrar pessoas com esse perfil, Alfa possui um departamento de Recursos Humanos bem estabelecido e com objetivos claros.

A Diretora Administrativa, ao ser questionada sobre quais as barreiras que Alfa enfrenta que impedem um crescimento mais acelerado do negócio, respondeu que são “*as pessoas que não existem no mercado*”, corroborando com a literatura que aborda a dificuldade de acesso ao capital humano (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), e demonstrando o quanto é importante a capacidade organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010). A Diretora relata:

“São os recursos vitais, as pessoas, que não existem no mercado, pois é muito específico. Pegamos as vezes faxineira, alguém que tem uma loja de sapatos, porque a pessoa do mercado financeiro não vai entender nossa realidade. Chegamos a demorar cerca de 1 ano para treinar uma pessoa para formar um agente de crédito. Hoje a gente demite mais do que eles pedem demissão. [...] Pois o perfil é uma mistura de um agente de saúde, um assistente social, um contador, financeiro, psicólogo, e que identifica os problemas” (Diretora Administrativa, em entrevista).

Com relação aos colaboradores de Alfa, foi observado que os profissionais são qualificados para seus cargos, com cursos de pós-graduação, conforme mostrado no quadro 8. Também se observou, na fala da Diretora Administrativa, que se leva até um ano para treinar uma pessoa na academia que Alfa criou internamente. Além disso, o clima organizacional percebido é de que, em nenhum momento, estamos falando de voluntariado, mas sim de profissionais comprometidos, bem remunerados vencendo mais uma barreira do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Essas impressões foram obtidas por meio das visitas feitas durante a coleta de dados, através de conversas informais.

“Mas nem sempre foi tão fácil assim. O turnover aconteceu com mais intensidade, porque a gente cobra mesmo, eles têm benefícios, tem salário adequado, mas eles são bem cobrados. Então não tem folga aqui, as pessoas trabalham muito aqui. Não é porque é uma Oscip que não tem

que trabalhar, pelo contrário tem que trabalhar muito, aí é o lado empresarial. Seria aqui uma das melhores empresas para se trabalhar, se fossemos uma empresa, só que aqui a pessoa tem que trabalhar” (Presidente, em entrevista).

O componente organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) supera ainda outras barreiras baseadas em valores, como diferenças de valores e princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), que serão vistos a seguir.

Exemplo de como a operação mantém os princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) em todos os níveis da cadeia produtiva, que demonstra uma cultura baseada em valores (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) pode ser encontrado na fala da Diretora de Mercado explicando sobre o aval para a liberação do crédito, referindo-se aos princípios éticos com relação ao cliente:

“Então a gente já chegou a ter um banco imobiliário como garantia e um jogo de xícaras. Pensamos que o jogo de xícaras para ele (cliente) é tudo e a gente toma como garantia, o valoroso. É o comprometimento moral que o cliente tem com aquilo, é uma forma de comprometer. Além disso, o cliente não tem nada além de eu (Alfa) acreditar na palavra dele”.

As diferenças de princípios e valores éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) são superadas por esse tipo de atitude, como a Diretora de Mercado explica:

“A gente tem éticas bem definidas e isso nunca aconteceu de: ‘ah, vou emprestar pra esse meu amigo ou vamos dar esse empréstimo de 200 mil pra ele.’ Mas talvez o que não faz perder o foco é a demanda do mercado, que é muito carente. As pessoas estão excluídas do mercado financeiro. Então, na época de crises, houve um momento que eu ouvi que Alfa quase ficou sem dinheiro para poder crescer mais, talvez a crise de Alfa seja a falta de, hoje não mais, mas em algum momento lá atrás, era de captar recursos que era mais difícil e hoje a gente tem as pessoas batendo na porta” (Diretora de Mercado, em entrevista).

O acesso ao financiamento e à filosofia de crescimento também são barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), e, para superá-las, o componente organizacional *Staffing* (BLOOM; SMITH, 2010) está totalmente envolvido, já que o comprometimento com os números por meio de profissionais bem qualificados está dentro da cultura organizacional, conforme apresentado nesta seção.

Na barreira institucional especificamente de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), o componente organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) é fundamental para a superação dela, visto que são as pessoas responsáveis por demonstrar valores e ética ao cliente, criando conexões com a comunidade a qual atendem. Essa capacidade organizacional ainda é responsável por contornar a barreira institucional de normas de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). No caso, Alfa foi instituída como uma associação com regulação de Oscip. Por ser uma organização de sociedade civil de interesse público, Alfa acaba sendo restringida no escopo de criação de oportunidades de mercado. A Presidente esclarece essa afirmação:

“A questão regulatória é um problema para as Oscips em geral. Primeiro porque a legislação em muitos aspectos é muito dúbia e deixa brecha para muitas interpretações. [...] então, nós temos restrições diretamente à nossa operação. Contudo, mas aí claro, teríamos que ter uma outra estrutura para atender tudo isso. Mas também nós não sabemos até quando vai durar a legislação de Oscip. Quero dizer que pode vir uma legislação nacional e modifique, esse é um tema que sempre está na nossa pauta” (Presidente, em entrevista).

O conselho e as diretorias, ou seja, as pessoas (BLOOM; SMITH, 2010), estão atentas aos movimentos regulatórios e de legislação de Oscip para conseguir se antecipar por meio de ações.

Essa capacidade organizacional (BLOOM; SMITH, 2010) ainda é corresponsável por sustentar os pilares do sucesso adotados nesta pesquisa. O item longevidade pode ser explicado pela cultura organizacional baseada em valores que alavanca a dupla missão: social e liderada pelas finanças, também pela figura de liderança/presidente da instituição. A Presidente, que também é fundadora, já planeja o futuro da organização no quesito capacidades organizacionais Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010):

“Na longevidade, no nosso caso, vai estar aqui no planejamento e sucessão. Que nós já estamos tratando de fazer, tratando de buscar novos conselheiros. [...] agora nós precisamos é do conhecimento dessa pessoa (para ser conselheiro). Claro, a aderência com a causa mais o conhecimento. E nós precisamos de uma pessoa que tem um determinado perfil e nós estamos nessa fase” (Presidente, em entrevista).

A sustentabilidade financeira com missão social é outro pilar do sucesso nos negócios sociais adotado nesta pesquisa. A Alfa conta com uma equipe de pessoas comprometidas com resultados financeiros, percebida na fala do Gerente de Agência:

“Resumidamente a direção recebe orientação do conselho que define o tom estratégico. ‘A gente vai crescer tanto e a gente vai pra tal lugar esse ano’. [...] eu recebo essa incumbência, junto com a supervisora, defino quais são os nossos planos de ações pra essa estratégia macro e a gente divide isso com o agente de crédito e o atendimento. O atendimento tem esse papel de receber, mas o agente de crédito que vai trazer efetivamente esses resultados” (Gerente de Agência, em entrevista).

Nota-se que as decisões são tomadas em conjunto, desde a mais alta hierarquia, tanto no conselho, como quando numa agência, com seus agentes de crédito, que são a ponta da operação. São pessoas comprometidas com resultados em todos os níveis de hierarquia para geração de lucros (BLOOM; SMITH, 2010) e, portanto, responsáveis também pela sustentabilidade financeira da operação. Também são as pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) as responsáveis pela criação e pela execução de estratégias de escalonamento do negócio social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), o que pode ser verificado na seguinte fala:

“[...] hoje a gente depende das pessoas, dos associados, e talvez seja um entrave econômica isso de aumentar a escala, de precisar de mais recursos e ter pessoas aqui que estejam dispostas a assinar por esses recursos. A gente está conversando com comissões jurídicas para deixar as pessoas que assinam um pouco mais confortáveis” (Diretora Administrativa, em entrevista).

Percebeu-se que, sem as pessoas (BLOOM; SMITH, 2010), não é possível operar o negócio social, e que essa capacidade organizacional é também corresponsável por todas as outras capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e pela criação e execução das estratégias de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Portanto, a capacidade organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) também é corresponsável pelos três pilares de sucesso adotados nesta dissertação, tornando-se um componente central do negócio social.

4.1.2 Comunicação

Para identificar se este componente (BLOOM; SMITH, 2010) impacta realmente no sucesso dos negócios sociais, será mostrado como ele funciona em Alfa. Por meio da entrevista, percebeu-se que o marketing era um item deixado de lado, conforme a fala da Presidente:

“Por conta dos 20 anos, nós tínhamos uma deficiência na área de marketing. A gente foi fazendo outras coisas, coisas mais urgentes, e foi deixando o marketing de lado. E aí desde o ano passado, contratamos uma consultoria, e aí dentro deste pacote de melhorias de comunicação que foi contratado, está incluso portal, site, redes sociais. E agora temos um esforço bem grande na área de comunicação e marketing” (Presidente, em entrevista).

Hoje a organização possui *site* institucional, *blog* com notícias atualizadas, balanços contáveis, bem como participação nas principais redes sociais e materiais gráficos para se aproximar cada vez mais da população. Uma capacidade que não era muito utilizada e agora tem ganhado força dentro da operação e mostrado eficácia.

Contudo, a Comunicação não está somente ligada às ações de marketing, ela está inserida também na forma com que os colaboradores falam, se portam e, principalmente, vendem os produtos do negócio social. A esse respeito, disse a Diretora de Mercado:

“E tem uma questão que eu acho que é importante que é a missão na prática. Como a gente tem esse viés muito social, então todos os lugares que nos vê falando vai ser nós falando não da parte financeira do banco, mas vai nos ver falando muito do lado social e os impactos sociais, então isso a gente traz na mente. A gente percebe que isso, eu entendo que é o segredo do negócio ser um sucesso também” (Diretora de mercado, em entrevista).

Essa postura de “missão na prática” na comunicação com as pessoas a que a Diretora de Mercado se refere é uma das fórmulas para transpor barreiras baseadas em valor: diferenças de valor ético e princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). A conduta ainda colabora para superar barreiras do modelo de negócio (acesso ao capital humano e autenticidade de identidade) (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Estas últimas barreiras são consideradas, por Davies,

Haugh e Chambers (2018), como a característica definidora da busca pela dupla missão, que é central para as reivindicações da identidade de uma empresa social. A capacidade organizacional Comunicação colabora por manter a visão social e comercial alinhadas, conforme pode ser verificado na seguinte fala:

“Nesses três anos de instituição em que eu estou aqui, a gente nunca perdeu o foco de trabalhar com perfil de cliente que a gente nasceu para atender. Um dos sucessos, eu acredito, é manter essa questão cultural já desenvolvida, e essa questão da essência do negócio. A gente nunca foi de atender mais esse por causa da crise. A gente trabalha dentro dos três salários mínimos e a gente nunca vai longe disso, e quando as pessoas tendem a sair, a gente puxa elas de volta” (Diretora Administrativa, em entrevista).

O Gerente de Agência corrobora a fala da Diretora:

“A missão continua forte e enraizada sempre a mesma, assim a gente pode levar esse lado comercial também e a gente também tem os objetivos a cumprir, mas o lado social fala sempre mais alto, então a gente continua com esse intuito. [...] Porque é diferente de um banco comercial, que se entrega o resultado só por entregar, né?” (Gerente de Agência, em entrevista).

Essas falas demonstram ainda o quanto as capacidades organizacionais Pessoas e Comunicação estão alinhadas, visto que as entrevistas foram realizadas em horários diferentes e, ainda assim, seus discursos se complementam em todos os aspectos. Isso evidencia que a comunicação ordenada entre os *stakeholders* e o reforço da missão social são respostas às barreiras do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) também é responsável por transpor as barreiras institucionais referentes à cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), aspecto evidenciado quando o Gerente de Agência relata o que acontece ao estar com um cliente:

“[...] eu vejo a prática com o cliente. É bastante difícil conseguir embutir isso na cabeça do cliente saber e explicar o que é uma Oscip, as vezes a gente vai e fala duas, três vezes e ele não consegue entender, pois nosso público é leigo... em sua maioria” (Gerente de Agência, em entrevista).

A fala corrobora os achados de Davies, Haugh e Chambers (2018) de que, devido ao baixo nível de entendimento dos clientes sobre o que é a instituição, são necessárias estratégias de marketing e comunicação para alcançar os objetivos. Em resposta a isso, a Diretora de Mercado de Alfa coloca que inclusive o modo como a organização se refere ao produto ofertado é diferente. O microcrédito é comunicado ao cliente de uma maneira especial: *“E aí essa parte comercial trabalha isso, a venda do crédito, que a gente não usa essa palavra, mas sim liberação de crédito, nós trabalhamos com liberação e não venda”*. Essa fala afirma a missão social de Alfa ao tornar a transação muito mais “aconchegante” do que meramente financeira (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Além da ofertar de valor (YUNUS, 2010), ao invés de produtos, estes são desenvolvidos pensados de forma ampla para o consumidor, como afirma a Presidente: *“nós estamos criando produtos para atender nosso cliente de forma global”*. A Diretora de Mercado desenvolve um trabalho com o consumidor voltado a esse aspecto do marketing:

“Então eu cuido da parte comercial que é a venda, que é a busca, que é o despertar as pessoas para as necessidades e mostrar pra elas que elas podem ter um banheiro decente, pode melhorar a carrocinha dele, pode comprar uma bicicleta e não usar mais tração animal. Com a parte do crédito, eu olho se ele tem capacidade de pagar e que a gente não vai acabar com a única coisa que ele tem que é o nome. E através dessa parte de marketing eu consigo também desenvolver essa questão da imagem para que as pessoas olhem para o negócio com o objetivo social, que é uma instituição séria, que tem credibilidade e que muda a vida das pessoas. Essa é a parte que eu cuido” (Diretora de Mercado, em entrevista).

As ações para comunicar (BLOOM; SMITH, 2010) que o cliente pode ter uma vida melhor e que a instituição é séria e tem credibilidade, conforme apresentado pela diretora, são respostas para a barreira institucional de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A capacidade organizacional Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) ainda tem relação com a tríade de sucesso do negócio social adotado por esta dissertação. O primeiro item, a longevidade, está ligado a este componente por conta do relacionamento e da afirmação da missão do negócio social perante os seus clientes. O Gerente de Agência revela:

“O que a gente tem trabalhado na questão da longevidade é o relacionamento com essas pessoas que já são nossos clientes então é poder falar assim ‘O Banco da Família vai estar aqui até o momento que tu precisar’ e para o cliente que não nos conhece é trazer essa credibilidade, aí envolve o marketing, a questão dos 20 anos que a gente já existe. Isso tudo é a questão de persuasão para poder falar ‘O Banco da Família é uma instituição séria e está aqui pra te ajudar’” (Gerente de Agência, em entrevista).

Para os dois pilares de sucesso relacionados ao crescimento financeiro e superávit positivo, a Comunicação tem papel importante. Embora oferte valor social, Alfa vende microcrédito para seus clientes da BoP, e é este tipo de operação que mantém as contas positivas do negócio. A literatura destaca a importância de uma comunicação eficaz nas interações de vendas, pois aumenta a sua adaptabilidade e o seu desempenho (BOOROM; GOOLSBY; RAMSEY, 1998).

Acredita-se que, por meio de uma comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) eficiente com todos os *stakeholders*, os proventos aparecem e colaboram para a sustentabilidade financeira com missão social, que é o segundo pilar do sucesso dos negócios sociais, bem como para o terceiro pilar do sucesso: escala, que envolve o crescimento da operação, além de expandir sua oferta e maximizar suas receitas a comunicação (BLOOM; SMITH, 2010). A transparência da comunicação acontece frente a frente com o cliente, conforme relato:

“[...] por que o cliente quer saber assim: ‘tá, mas o dinheiro do Banco da Família vai pra onde?’ E aí que a gente consegue fechar a explicação. Mas a gente tem conseguido de certa forma dizer que é uma ONG melhorada, que é uma ONG, mas que cobra pelos seus serviços e todo o lucro é reinvestido para ajudar mais pessoas” (Gerente de Agência, em entrevista).

Portanto, a capacidade organizacional Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010), ao superar as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), é corresponsável pelos três pilares do sucesso: longevidade, sustentabilidade financeira e escala.

4.1.3 Construção de Alianças

O negócio social Alfa sabe gerenciar muito bem a capacidade nativa (HART; LONDON, 2005; KUMAR; WHITNEY, 2007; LONDON, 2008; LONDON; HART,

2004) de criar uma rede de conexões, construindo alianças (BLOOM; SMITH, 2010) com uma diversidade de instituições para gerar parcerias que trazem mudanças sociais. A Alfa nasceu dessas iniciativas, por meio do movimento das mulheres da associação comercial da cidade, as quais criaram o Banco da Mulher, em conjunto com uma organização internacional chamada *Women's World Bank*, que, segundo a Presidente:

“prestava consultoria, e capacitação para operar dentro de uma técnica que é específica do setor. E essa organização tinha uma representação brasileira, e tinha operação em vários estados da federação” (Presidente, em entrevista).

A partir da criação da conexão entre as duas entidades, Alfa conseguiu iniciar seus negócios de maneira mais segura, visto que o *Women's World Bank*, por meio de consultorias e capacitações, mostrou como atender ao público da BoP, visto que a instituição internacional já realizava este tipo de trabalho em outros locais do mundo. Esse tipo de conexão é chamado de capacidade nativa que foi definido como “capacidade de criar uma rede de conexões confiáveis com uma diversidade de instituições” (LONDON; HART, 2005, p. 164).

Desde o seu início, Alfa entendeu que precisava conectar-se com experiências de outras organizações, de modo a aproveitar o modelo de negócio de outros lugares para aprender a gestão dos números e se tornar sustentável, superando assim a barreira baseada em valor filosofia de crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Isso foi realizado por meio da construção de parcerias com organizações baseadas nos mesmos valores de Alfa.

A Construção de Alianças não foi importante somente no início da operação. Segundo a Diretora Administrativa, “*o banco nasceu e cresceu de parcerias e isso é uma coisa que a gente sempre vem desenvolvendo*”. O caso Alfa desenvolve desde parcerias com os Centro de Referência em Assistência Social (Cras) dos municípios e até mesmo com grandes empresas, como a Tigre, e organizações não governamentais (ONGs) internacionais, como a Water.org.

“*Existem várias organizações que nos dão consultoria e eles também nos ajudam as fazer esses links*”, disse a Presidente, que aproveita as oportunidades que possui para melhorar a capacidade Construção de Alianças, pois permitem que

uma organização social empreendedora dimensione seu impacto social com a ajuda de outras organizações (BLOOM; SMITH, 2010).

A capacidade organizacional Construção de Alianças, que chamamos de capacidade nativa (HART, LONDON, 2005; KUMAR, WHITNEY, 2007; LONDON, 2008; LONDON, HART, 2004) é a resposta às barreiras institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Ao criar conexões com a comunidade local e outras instituições, Alfa está transpondo as barreiras de normas de negócio e de cultura do consumidor, conforme tratado na literatura (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Isso contribui para os pilares de sucesso selecionados nesta dissertação. O tempo de sobrevivência de Alfa é intimamente ligado à criação de parcerias com o mesmo valor. Se, no início, não houvesse o *Women's World Bank*, Alfa não teria aprendido como operar na BoP e se manter para continuar, pois não teria o *know-how* necessário.

Já a gestão dos números para a uma operação sustentável também foi aprendida de maneira conjunta. Assim, conforme relatado no estudo de Davies, Haugh e Chambers (2018), os primeiros anos são críticos para o desenvolvimento do negócio social, bem como em qualquer tipo de negócio, vistos os números evidenciados pelo IBGE (2016) no Brasil: 60% das empresas fecham as portas até cinco anos após serem criadas.

Contudo, Alfa, por meio de métodos bem definidos, transparência, Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) e medição de resultados, Alfa conquistou posições importantes na América Latina e no Caribe em relação à análise de risco de crédito e qualificação em microfinanças, o que vem despertando o interesse de investidores. A Presidente aponta que essa avaliação de uma agência colabora para superar as barreiras de modelo de negócio: acesso ao financiamento e autenticidade de identidade (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Neste ano, segundo o MicroRate (2018), classificador de riscos que atua principalmente na América Latina e Caribe, a Alfa recebeu, como já visto, a maior nota entre as instituições do país, tanto no segmento social quanto na avaliação de riscos de investimento, configurando-se como uma das melhores instituições de microfinanças da América Latina.

“A própria empresa de rating, quando percebe que temos debilidade em alguma estrutura e ela indica a gente para ir para tal lugar como na

Colômbia por exemplo, buscar essas conexões para melhorar essa deficiência que no caso é a gestão de risco. A gente vai, faz uma visita, cria um relacionamento e a gente vai lá aprender com eles” (Presidente, em entrevista).

Essa agência de classificação de riscos e de *benchmark* social divulgou, em junho de 2018, o novo *ranking* de negócios sociais. Nessa classificação, Alfa encontra-se em um parâmetro de ser a melhor do Brasil, estando entre as 20% melhores da pesquisa tanto em classificação de riscos quanto em avaliação social. Sobre isso, a Presidente relata:

“[...] nós tivemos uma nota rating (avaliação de desempenho) dos 20 anos. Nós tínhamos uma nota B+ e agora a nova nota é A-. Agora estamos na faixa das 20% das melhores instituições da América Latina, segundo a MicroRate (agência qualificadora de Risco em Microfinanças). Ano passado a gente estava em segundo lugar na América Latina agora este ano estamos aguardando com certeza melhorar no desempenho geral. E junto com isso tem o rating social, que é a medida do impacto dos resultados da aplicação financeira” (Presidente, em entrevista).

A construção de alianças com a MicroRate criou outras conexões que também contribuíram ativamente para o segundo pilar do sucesso, sustentabilidade financeira com missão social, além de superar a barreira baseada em modelo de negócio, ou seja, o acesso ao financiamento da operação, que é comumente uma barreira verificada nos primeiros anos em negócios sociais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Sobre o tema, segue o relato da Presidente:

“Claro que nem sempre foi assim, no começo a gente ganhava cadeira quebrada, computador que não funcionava. Porque no começo a gente pedia tudo. Pedia lixeira, pedia mesa, pedia tudo. Então teve muito tempo de muita dificuldade, muita muita muita, inimaginável, a ponto de dizer assim ‘não vai dar mais’, no começo foi muito difícil, isso foi sei lá, nos primeiros dois anos, três anos. Porque aí a gente não tinha dinheiro para nada” (Presidente, em entrevista).

A Construção de Alianças contribui também para o alcance da escala, que é aumentar o número de clientes, além de expandir a oferta e maximizar as receitas até atingir milhões de reais, por meio das pessoas impactadas. Portanto, a capacidade organizacional Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) é também um agente de sucesso para esta pesquisa, conforme inventariado pelo levantamento bibliográfico.

4.1.4 Lobby

Quando Alfa surgiu, em 1998, não havia recursos disponíveis para iniciar a operação de microfinanças. Dessa forma, a fundadora e ainda hoje presidente foi em busca de determinada quantia para conseguir iniciar o negócio. Na época, ela era então presidente da Associação Comercial de Lages e de um grupo de mulheres empreendedoras, que foram primeiramente ao Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (Badesc) e ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), vinculados ao Estado e à Federação, respectivamente.

“Nós pegamos naquele dia R\$ 500.000 do Badesc e R\$ 500.000 do BNDES, em empréstimo. Já tínhamos instituído a Oscip - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, mas quem estava lá, era meu CPF. Nós saímos disso e começamos a emprestar os recursos” (Presidente, em entrevista)

Essas mulheres conseguiram comunicar e debater (*Lobby*) com as instituições de financiamento públicos para conquistar seus objetivos. Elas foram com material prévio, elaborado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) de sua cidade. Assim, conseguiram exercer influência sobre o poder público, conseguindo o primeiro milhão para iniciar a operação de empréstimos.

“Então nós procuramos o Sebrae, fizemos um levantamento, e, nesse levantamento, a maior dificuldade era o acesso ao crédito, e como naquela época a maioria das empresas – e não é diferente hoje – eram micro e pequenas empresas, o acesso ao crédito era um fator limitante de crescimento” (Presidente, em entrevista).

É certo que o início da operação só ocorreu por conta dos bons contatos que a fundadora tinha naquele ano de 1999, o que acabou culminando no atendimento, por parte do Estado e da Federação, do pedido das mulheres da associação. Alfa utilizou-se, mais recentemente, da boa reputação que o negócio social conquistou na América Latina para contatar o Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) e outros fundos internacionais.

“A gente sempre buscou criar e manter essas conexões, com organismos nacionais tipo: desde a prefeitura da cidade, enfim os órgãos mais

próximos a nível estadual, como o BADESC, que foi muito importante [...] E a gente aprendeu que isso cada vez mais nos fortalecia, então fomos atrás do BID, do Banco Mundial para ver o que eles tinham para nos oferecer” (Presidente, em entrevista).

Para Alfa, a capacidade organizacional *Lobby* (BLOOM; SMITH, 2010) foi fundamental para iniciar o negócio e interferiu na sua maior longevidade e no seu crescimento (escala), além de contribuir para a transposição da barreira do modelo de negócio “acesso ao financiamento” (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), o que também ocorreu durante os primeiros anos da operação. Dessa forma, o *Lobby* atualmente (BLOOM; SMITH, 2010) não se mostra como a capacidade organizacional responsável pelo sucesso da sustentabilidade financeira e da escala de Alfa.

4.1.5 Geração de Lucros

A capacidade da gestão eficaz com a qual o negócio social gera fluxo de receita que excede suas despesas (BLOOM; SMITH, 2010) é outro ponto presente em Alfa. A Diretora Administrativa, contadora e oriunda de negócios tradicionais, decreta: “*Sim é sustentável. Não tem distribuição de dividendos. Mas tem um superávit acima do custo*”. No Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) fornecido por Alfa, o superávit do ano de 2017 foi de R\$ 6.982.111, o que demonstra o sucesso da sustentabilidade financeira com missão social.

“A visão social não se perpetua se não tiver a visão empreendedora, a visão de resultados, de desempenho, de métricas. E não tem o impacto que precisa ter, senão não teremos uma estrutura de crescimento, de metas, de resultados, de medidas, de desempenho e de eficiência. O quê que nos diferencia de uma empresa? Os impostos que nós não pagamos e todos os rendimentos que a instituição tem são reinvestidos e aí causam mais impacto em mais pessoas” (Presidente, em entrevista).

De acordo com a declaração da Presidente, a capacidade organizacional Geração de Lucros (BLOOM; SMITH, 2010) é fundamental para transpor os três tipos diferentes de barreiras: a baseada em valor, a do modelo de negócio e as barreiras institucionais, propostas por Davies, Haugh e Chambers (2018). No mesmo estudo, os autores explicam que, sem volume de ganhos, não há impacto. Portanto, uma barreira ao crescimento também se expressa como uma barreira ao impacto

social, interligando todas barreiras (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) neste componente organizacional de Alfa.

A Diretora de Mercado expõe que, ao gerar valor (YUNUS, 2010), ou seja, ao adotar uma postura de explicitar a missão de Alfa para todos os envolvidos, ocorreu um crescimento significativo nos resultados da organização, conforme segue:

“E isso [explicitar a missão social] traz sustentabilidade, traz qualidade na sua carteira, traz rentabilidade, então é um segredo que eu vejo de 5 anos para cá de falar muito sobre a missão e a gente teve uma mudança muito grande nesses 5 anos. [...] Isso saiu de uma média de crescimento de 10% ao ano e hoje a gente bate 40% ao ano” (Diretora de Mercado, em entrevista).

Esses resultados apresentados pela Diretora de Mercado demonstram que essa capacidade organizacional é corresponsável pelo sucesso também da longevidade e da escala, pilares de sucesso do negócio social.

A Geração de Lucros ainda ganha força com os 12 produtos diferentes (SITE INSTITUCIONAL, 2018) que constam no portfólio de Alfa e que atendem às necessidades de pessoas de maneira global, indo na contramão “*do microcrédito brasileiro, que fica muito concentrado em negócios*” (Presidente, em entrevista), conforme o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Esse tema, que será melhor debatido em estratégias de escalonamento social no item 4.1.10, demonstra que, mesmo no setor social, os mercados de capital e crescimento não limitaram a capacidade de Geração de Lucros e renda para Alfa (BLOOM; SMITH, 2010).

4.1.6 Replicação

A organização Alfa conta, como já informado, com 20 unidades de atendimento e quatro agências: Curitibaanos, Videira, Regional Serra e Altos da Serra e Lages. Com mais de 70 cidades atendidas, presente nos três estados da Região Sul do Brasil, Alfa demonstra a eficácia com a qual a organização pode reproduzir os programas e as iniciativas que a originaram (BLOOM; CHATTERJI, 2009). A unidade do município de Anita Garibaldi é um exemplo de Replicação, pois consegue atender Cerro Negro, Abdon Batista e Campo Belo do Sul.

De maneira geral, os pontos de atendimento são otimizados por meio da ação de dois colaboradores, um, que fica na unidade e outro, que vai a campo, que é o agente de crédito. Ambos são sempre liderados por um gerente de agência, responsável pela região onde o ponto de atendimento está inserido. O Gerente de Agência explica como é o formato de trabalho da unidade:

“Uma pessoa trabalha atendendo as pessoas, fazendo o cadastro, coletando documentos, explicando, tirando dúvidas. E a outra pessoa é a pessoa que vai no campo, por exemplo tu vais no banco pedindo um empréstimo, a atendente recebe ela, pega a documentação e tira as dúvidas. E depois uma agente de crédito vai lá para entender, ver se tem uma atividade, se trabalha realmente numa empresa, se você tem aquela atividade mesmo, com quem você mora, como é a sua casa, esse é o trabalho do agente de crédito, tem todo um conjunto” (Gerente de Agência, em entrevista).

Esse conjunto a que o Gerente da Agência se refere é a retaguarda que conta com uma agência responsável pelo ponto de atendimento e a sede administrativa em Lages, caso seja necessário resolver alguma questão mais burocrática. Para abrir uma unidade, é feito um estudo segundo o qual, para cada 15 mil habitantes em média, é necessário um agente de crédito. Esse número, claro, adapta-se à realidade de cada município, por exemplo, uma cidade pode ser bem menos desenvolvida que outra e a necessidade ser muito maior por conta da quantidade de habitantes das classes C, D e E. Esse tipo de informação foi evidenciado durante a coleta de dados e a análise de documentos.

“A gente já fez a crítica de alguma gestão, por exemplo São Joaquim, teve dois agentes de crédito, e é uma cidade com 19 mil habitantes, que caberia dois agentes de crédito, mas pela questão de eficiência operacional a gente decidiu enxugar. Otacílio Costa tem 10 mil habitantes, 9 mil a menos que São Joaquim, também tem só 1 agente, mas também pela eficiência da pessoa que está operando lá” (Gerente de Agência, em entrevista).

Alfa possui a capacidade organizacional Replicação que, segundo Bloom e Smith (2010), possibilita inovar e expandir o seu modelo e impactar socialmente cada vez mais pessoas. Essa capacidade também contribui para a superação das barreiras ao crescimento baseadas em valor, em modelo de negócio e as institucionais, do mesmo modo que a capacidade Geração de Lucros, vista no tópico anterior, uma vez que a Replicação é uma estratégia de escalonamento e impacta

diretamente nos pilares de sucesso, tornando o negócio mais fortificado e sustentável.

A capacidade organizacional Replicação (BLOOM; SMITH, 2010) é também chamada de Difusão do Modelo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e funciona como uma estratégia de escalonamento social inserido da penetração do mercado e será melhor averiguado em 4.1.8. No próximo tópico, será verificada a última capacidade organizacional, segundo o estudo de Bloom e Smith (2010).

4.1.7 Estímulo às Forças do Mercado

O sétimo item, chamado aqui de Estímulo às Forças do Mercado, diz respeito a criar incentivos que encorajam pessoas ou as instituições a buscar interesses privados ao mesmo tempo em que servem ao bem coletivo (BLOOM; CHATTERJI, 2009). Esta capacidade organizacional se refere ao negócio social que teve sucesso na criação de mercados de ofertas, como, por exemplo, criação de produtos e serviços.

O tema desenvolvimento de produtos será tratado na seção 4.1.10, em que são abordadas as estratégias de escalonamento social. Todavia para fins de exemplificação, segue apresentado um exemplo presente no seu blog oficial de Alfa.

“A Tigre, líder na fabricação de tubos e conexões e um dos maiores provedores de soluções para o setor da construção civil, firmou parceria com Alfa para levar saneamento a comunidades carentes, por meio de uma linha de crédito especial. [...] A linha de Crédito Saneamento Tigre tem como foco famílias de menor renda da região de Lages/SC e será voltada para construção ou reforma de instalações hidráulicas e sanitárias, com objetivo de melhorar a infraestrutura das unidades familiares” (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Assim como as capacidades organizacionais Geração de Lucros e Replicação, o Estímulo às Forças do Mercado também está relacionado à criação de capital financeiro (BLOOM; CHATTERJI, 2009). Igualmente, contribui para a transposição dos três tipos de barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e é corresponsável pela longevidade do negócio, sustentabilidade financeira e escala. O Estímulo às Forças do Mercado fornece capital para o escalonamento social (BLOOM; SMITH, 2010).

Essa última capacidade que postula o modelo SCALERS de Bloom e Smith (2010) abre espaço para os próximos itens a serem abordados, sobre estratégias de escalonamento social.

4.1.8 Penetração de mercado

Após identificação dos componentes de sucesso de Alfa por meio do modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010), serão abordadas as estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), mais especificamente, as estratégias de penetração no mercado (ANSOFF, 1988). Para disseminar e ampliar a penetração no mercado, Alfa utiliza a replicação do seu modelo e o aumento de receita por fluxo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Para desenvolver novos mercados, a Alfa expandiu-se geograficamente, construiu alianças (BLOOM; SMITH, 2010) e explorou novos mercados de clientes por meio da operação crescente (BLOOM; SMITH, 2010).

A difusão de modelo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) de Alfa é umas das estratégias utilizadas usando a replicação do modelo (BLOOM; SMITH, 2010) para outras populações de baixa renda, que não teriam acesso ao microcrédito. Ao explorar outras regiões e abrir novos postos de atendimento, o negócio social enfrenta desafios. Encontrar pessoas qualificadas (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) é uma barreira que já foi retratada no item 4.1.1, e é mais evidente em municípios menores como o retratado pelo gerente responsável por esta Unidade que precisou buscar mão de obra em outra cidade:

“A gente tem hoje uma dificuldade em Urubici, uma cidade totalmente turística, bem desenvolvida somente em questão de pousadas, hotéis, restaurantes também. E esse ramo de prestação de serviços, fora hotelaria, é bem escasso, então a gente teve que procurar em Bom Retiro a mão-de-obra” (Gerente de Agência, em entrevista).

Outra barreira que emerge na estratégia de difusão de modelo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) é a da romper com a cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), uma vez que Alfa, ao se instalar, precisa adquirir confiança da nova população atendida para operar. Além disso, depara-se com a barreira de valores éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) pois, ao se estabelecer em um novo local, Alfa corre o risco de encontrar pessoas com diferentes valores. Para

superar essas barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), Alfa capacita seus profissionais por meio de uma academia de formação interna, repassando para seus colaboradores os seus valores e a sua missão, a qual diz que o negócio só existe para “promover a melhoria da qualidade de vida atuando em microfinanças como agente de transformação social”, atendendo assim a essas novas comunidades (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Esse tipo de estratégia, chamada de difusão do modelo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), também é vista como uma capacidade organizacional (BLOOM; SMITH, 2010) e o item 4.1.6 também ampara esse tópico. Atualmente, Alfa atende a mais de 70 municípios e tem 20 postos de atendimento. Essa é uma forma de penetrar no mercado usando a estratégia de operação crescente (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), da organização que, ao longo dos 20 anos de história, tem aumentado as unidades de atendimento conforme a identificação de regiões com pessoas em situações vulneráveis, de modo a dirigir a sua demanda a elas (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Alfa também usa como estratégia para aumentar o número de clientes o aumento da receita gerada por fluxo de receita. Essa estratégia funciona da seguinte forma, conforme explicação da Diretora de Mercado:

“[...] os agentes de crédito recebem remuneração variável, a gente paga pra ele tanto pelo valor que ele tem em carteira, que é o que traz o resultado econômico para o banco, mas a gente também paga pelo número de clientes. Então ele não pode trazer uma carteira de 1 milhão de reais e entregar pra dois clientes de 500 mil, ele tem que entregar pra 300 clientes de 3 mil reais. E desse jeito ele vai escolher o pequeno. Então a gente coloca regras que obrigam ele atender o nosso público-alvo, e aí ele tem rentabilidade, remuneração pela qualidade da carteira, que se ele endividar o cliente e o cliente não pagar e ele vai ficar endividado também. O agente não vai receber porque a qualidade da carteira dele vai baixar e não vai receber a variável. Então tem algumas coisas que a gente faz com amor, e outras com dor, mas o objetivo é o mesmo que é atender o cliente foco do Banco da Família” (Diretora de Mercado, em entrevista).

A estratégia de penetração no mercado acontece por conta da “transparência, dos processos claros, da gestão competente de pessoas”, segundo a Presidente. Governança transparente é uma característica definida de negócios sociais, segundo Travaglini, Bandini e Mancione (2009). Para atingir a eficiência da organização, aumentando a produtividade, a Presidente coloca que “se dá por conta

dos processos claros, qualificação das pessoas, investimento em inovação, transparência, foco no negócio e na inovação". Em suas palavras: "[...] Hoje estamos com um foco voltado para tecnologia", que visa reduzir custos, melhorar a qualidade e dar velocidade ao atendimento.

Essa inovação em tecnologia já está disponível por meio de um *app* na *Play Store* totalmente gratuito para os beneficiários de Alfa. Com ele, é possível entrar em contato com as agências, usar o GPS para se dirigir até uma delas, acessar aos produtos, bem como a uma planilha para gestão financeira, que permite manter um controle das receitas e despesas no momento em que elas ocorrem, além de conter relatórios e gráficos comparativos para controlar sua receita entre um mês e outro (GOOGLE, 2018). Este aplicativo permite atingir novos mercados e contribui para que os clientes melhorem a administração do seu dinheiro. Ademais, recentemente, os agentes de crédito receberam *tablets*, agilizando a burocracia e obtendo praticidade operacional (Diretora de Mercado, durante entrevista).

A estratégia de penetração no mercado é mais uma das corresponsáveis pelos três pilares de sucesso adotados nesta dissertação. Ao aumentar a renda gerada, colabora para a longevidade do negócio e a sustentabilidade financeira. A escala, por meio da penetração do mercado, irá aumentar o número de clientes e expandir sua oferta, que irá contribuir para maximizar suas receitas até atingir os números que estão fazendo atualmente.

4.1.9 Desenvolvimento de mercado

Também com o objetivo de aumentar o número de clientes, a estratégia de desenvolvimento de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) se encaixa ao negócio Alfa, mesmo que Ansoff (1988) tenha pensado nesse tipo de estratégia para mercados tradicionais, o negócio social estudado soube desenvolver novos segmentos de mercado com produtos focados para seus clientes, além de introduzir seus produtos em novos mercados.

A expansão geográfica, já discutida em capacidades organizacionais Replicação (BLOOM; SMITH, 2010) e na estratégia de penetração do mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), permitiu levar as soluções de Alfa para os três estados do Sul do Brasil, salientando que a unidade do Paraná foi aberta após a realização da coleta de dados no campo. São atualmente 20 pontos de atendimento

que permitiram que as pessoas situadas na BoP pudessem ser atendidas pelos produtos que Alfa oferece.

O funcionamento da liberação do crédito acontece igualmente em todas as unidades e é da seguinte forma, segundo a Diretora de Mercado:

“Hoje temos 4 agências no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, e 19 unidades, onde estamos atendendo mais de 70 municípios. Então existe uma estrutura de agência com gerente na liderança, e esse gerente tem esses agentes de créditos e o atendimento para fazer essa parte da instituição com a comunidade. Eles fazem o atendimento dessas pessoas, tanto in loco, na casa do cliente fazendo a visita, fazendo o levantamento socioeconômico que a gente chama, que é levantar esses dados, olhar as receitas, as despesas pra gente chegar numa margem de endividamento e uma capacidade de pagamento pra ver se é possível emprestar o crédito pra ele ou não. Além dessa visualização do levantamento socioeconômico a gente observa o ambiente daquela família, então não é só a renda, não é só 30% da renda e o valor que vai ser recebido. A gente olha todo o contexto e a gente trabalha com uma metodologia onde se observa vários fatores e são fatores críticos de sucesso para aquela liberação. [...] O agente de crédito está preparado para isso”.

Para o estabelecimento deste tipo de estratégia Alfa encontrou barreiras institucionais e baseadas em valor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Para superá-las, valeu-se da Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) para criar produtos e se comunicar com a comunidade (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Um exemplo disso são as parcerias com as lojas de materiais de construção das regiões atendidas por Alfa. O vendedor dessas lojas oferece a opção de financiamento junto à Alfa, para reforma e construção, o que fomenta também o comércio local.

Também foi verificada uma outra conexão, segundo o gerente de agência: *“Todo mês a gente tem reunião com o CRAS. Hoje o pessoal estava em São Joaquim fazendo a palestra sobre educação financeira para uma empresa que trabalha com maçã.”* É uma outra forma de divulgação comunitária (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) que Alfa criou em sua operação para incrementar o número de clientes, que serve também para exercitar a capacidade nativa (HART, LONDON, 2005; KUMAR, WHITNEY, 2007; LONDON, 2008; LONDON, HART, 2004), junto das comunidades que atendem.

Outro tipo de parceria ocorre por meio de outras organizações sem fins lucrativos, como a Water.Org estadunidense, que vai possibilitar a milhares de famílias que residem em condições vulneráveis atendidas por Alfa o acesso à água

tratada e a instalações sanitárias completas (SITE INSTITUCIONAL, 2018). A ONG também será responsável, segundo a Presidente, pela “*expertise do treinamento*” aos agentes de crédito, que precisam estar preparados para vender as soluções sanitárias e saber quanto é necessário financiar, além do marketing que é feito globalmente.

A capacidade organizacional Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) foi a arma utilizada para superar as barreiras ao crescimento do negócio social (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e conseguir implementar a estratégia de desenvolvimento de mercado para ampliar o negócio social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Alfa, ao transpor as barreiras, também alicerça os três pilares do sucesso no negócio social, transformando em receita para crescer, obter superávit e contribuir para a sobrevivência do negócio social.

4.1.10 Desenvolvimento de produtos

Para ampliar e desenvolver novos produtos por meio de estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), a Diretora explica como são pensados os produtos que Alfa possui hoje:

“A gente tem produtos por exemplo voltados as cirurgias, à batida de carro que o cliente não pode pagar, até a melhoria do banheiro ou para uma casa adequada, vendo a insalubridade da residência. Então a gente passa por várias questões, mas o cerne principal é o microcrédito, que é um crédito para apoiar os empreendedores” (Diretora, em entrevista).

Alfa desenvolveu quatro linhas de produtos: Microcrédito, Soluções, Família e Solidário. As informações citadas aqui foram coletadas em folders e no site institucional, conforme será visto a seguir.

A Presidente destacou, durante entrevista, que “*o microcrédito está muito concentrado no negócio*”. E essa modalidade tem o produto que leva o mesmo nome, que tem como objetivo conceder crédito para a melhoria e/ou ampliação do negócio formal ou informal. O empréstimo pode ser utilizado para investir em capital fixo (máquinas e equipamentos), capital de giro (mercadoria, estoque e matéria-prima) e para reforma do local de trabalho. Existe ainda o Agro, que é a linha de crédito destinada a auxiliar os produtores rurais na cobertura de despesas de produção e apoio comercial para ampliar e modernizar seu agronegócio. Também

existe o programa Juro Zero, específico para microempreendedores individuais de Santa Catarina, em que, pagando as parcelas em dia, a última é paga pelo governo.

“Existe o Programa Nacional de Microcrédito, Produtivo e Orientado [PNMPO], só que esse programa só enxerga o cliente pela ótica do trabalho. E nós enxergamos o cliente de uma forma mais inteira, integral. Ele tem necessidade de arrumar sua casa, ele tem necessidade de ter energia, necessidade de fazer uma casa, necessidade de fazer reforma da casa, ele tem necessidade de tirar a carteira de motorista, ele precisa fazer uma festa de casamento, para o filho, que seja, a partir disso nós estamos criando produtos para atender nosso cliente de forma global” (Presidente, em entrevista).

A Presidente demonstra interesse em melhorar a qualidade de vida da população da BoP, criando outras linhas de produto além do microcrédito. A linha de Soluções, por exemplo, conta com os Convênios, destinados para funcionários de empresas que estão com o salário do mês comprometido. A linha de crédito é feita por meio da empresa em que o funcionário trabalha, e tanto colaborador quanto empresário saem ganhando. Na de Soluções, ainda existe a possibilidade da “Troca de Cheques”, criando mais uma oportunidade para que as pessoas consigam receber antecipadamente os cheques pré-datados.

“O primeiro produto que nós criamos depois do microcrédito, foi a reforma da casa, então era: o muro, o quarto, o banheiro. Depois nós incluímos um outro produto que é uma casa. Ele mora numa lona, ele é catador de lixo, em péssimas condições. Então nós buscamos empresas que estão fomentando a economia da região, que fazem pequenas casas de madeira, e aí nós financiamos essas pequenas casas de madeira, numa parcela que às vezes é R\$200” (Presidente, em entrevista).

A linha Família nasceu com o produto Casa, que é a linha de crédito especial para quem quer morar em casas populares, as quais são mais acessíveis. O produto Reforma serve para quem quer ampliar ou reformar sua casa, financiando desde a compra do material de construção até a mão de obra. Ainda existe o produto Família, que financia despesas extraordinárias, tais como: festa de formatura, curso profissionalizante, carteira de habilitação ou até mesmo um exame urgente particular. Por fim, na linha Família, existe o produto Saneamento, empréstimo específico para compra de material de construção e mão de obra para construção e/ou reforma de instalações hidráulicas e sanitárias. Este produto tem parceria com a empresa Tigre e a organização Water.org.

Na linha de produtos Solidário, são mais três opções para sanar outras necessidades. Primeiro, o Grupo Solidário, que serve para quem reúne um grupo de pessoas que exerçam tanto atividades formais quanto informais para solicitarem empréstimo. O outro produto é o Dupla Solidária, quando duas pessoas de confiança pedem o empréstimo mesmo que exerçam atividades informais ou planejem empreender. Por fim, o último produto desta linha, que é o Emergência, destina-se a auxiliar a população em situações de catástrofes naturais, em cidades que foram oficialmente decretadas emergência ou calamidade pública.

Quadro 11 – Portfólio de produtos.

Linha de Produto	Produto	Juros Mês	Destinado
Microcrédito	Microcrédito	3,29%	Melhoria ou ampliação de negócio formal ou informal.
	Agro	3,29%	Produtores rurais na despesa de produção e apoio comercial.
	Juro Zero	zero	Microempreendedor Individual Catarinense.
Soluções	Convênios	2,49%	Funcionários de empresas com salário comprometido.
	Troca de Cheques	2,79%	Antecipação do recebimento de cheques pré-datados.
Família	Casa	2,49%	Financiamento de casas populares.
	Reforma	3,85%	Compra de material de construção e mão de obra.
	Família	3,85%	Despesas extraordinárias e não previstas.
	Saneamento	3,29%	Compra de material para construção ou reforma de instalações hidráulicas.
Solidário	Grupo Solidário	3,85%	Sociedade entre mais amigos
	Dupla Solidária	3,85%	Sociedade entre 2 amigos
	Emergência	1,98%	Catástrofes naturais

Fonte: Elaborado pela autora.

Alfa mostra o quanto é madura no desenvolvimento de produtos, resultado de melhorias contínuas, por meio de auditorias, consultorias, avaliações e treinamentos. A esse respeito, a Presidente destaca: “*E vamos atrás de organizações que*

trabalham com desenvolvimento local, BoP, então a gente está sempre no radar para ver se a gente vai fazer alguma coisa nova”.

A Diretora de Mercado esclarece que não é apenas colocar mais um produto na praça, conforme:

“Aí a gente sempre olha qual a aceitação do cliente em relação ao produto e qual a inadimplência dele e qual é a eficiência operacional que a gente trabalha dentro de uma venda de produtos adequada a necessidade dele, mas também com essa parte de sustentabilidade da instituição, podendo ter uma receita que seja adequada, uma despesa adequada, e trabalhar esse lance de aumentar cada vez mais o patrimônio, o equilíbrio e continuar emprestando e continuar transformando” (Diretora de Mercado, em entrevista).

Alfa lançou mão das estratégias de crescimento sugeridas por Ansoff (1988) de aumentar sua receita lançando novos produtos nos mercados atuais e ainda soube modificar um produto e criar várias versões ou desenvolver novos modelos e tamanhos para expandir a oferta com impacto social, aumentando a receita gerada por meio da diversificação de fluxos de receita, conforme relatado neste item (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Além disso aproveitou a diversificação dos produtos para vencer as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Portanto, ao criar várias versões de produtos como uma estratégia de crescimento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), também superou barreiras baseadas em valor, do modelo de negócio e institucionais (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Um exemplo disso é a missão liderada por finanças, criando produtos para gerar renda e superar a barreira do modelo de negócio e principalmente institucionais, como será visto a seguir.

Superou também as barreiras de cultura do consumidor – institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Visto o baixo nível de entendimento dos clientes sobre o que é a instituição, é necessário estratégias de marketing e comunicação para alcançar os objetivos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). A Comunicação foi tratada como uma capacidade organizacional, no item 4.1.2, e se mostrou eficaz, segundo relatos dos entrevistados.

A última questão a ser abordada quanto às barreiras institucionais são as normas de negócios (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Mesmo que atualmente o número de negócios sociais seja muito maior do que na década de 1970, no

estudo de caso Alfa, as expectativas regulatórias e culturais de uma Oscip restringem o escopo de oportunidades para estratégias de diversificação. Ao ser indagada sobre isso, a Presidente da instituição disse: “[...] a Oscip é legal porque não paga imposto, mas não é só isso.”

Estando de mãos atadas por não conseguir diversificar horizontalmente em diferentes atividades para diferentes mercados, ou mesmo satisfazer os mesmos clientes (ANSOFF, 1988), Alfa fica presa às restrições de ser Oscip, o que contribui para a literatura, sendo Alfa um negócio em estágio avançado. “Nos estágios maduros, a diversificação se torna menos importante e o foco está na penetração de mercado e no aumento da renda gerada para sustentar o negócio social.” (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016, 2018 p. 21).

Dessa forma Alfa investe no desenvolvimento de produtos e de mercado e penetração (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) para atender ao público-alvo de maneira global e superar as barreiras institucionais, do modelo de negócio e baseadas em valor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Desse modo, contribui para os pilares de sucesso adotados nesta dissertação, já que a receita obtida por meio dessa estratégia de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) também é corresponsável pela sustentabilidade financeira, pela longevidade de 20 anos e pelo número alcançado por Alfa no total de empréstimos liberados no acumulado, que é de R\$ 476.364.216,92.

4.1.11 Síntese e discussão dos resultados encontrados no caso Alfa

A partir da análise dos resultados de Alfa, apresenta-se uma síntese dos resultados encontrados que convergem com a temática do presente estudo. Inicialmente, identificou-se que Alfa fez e/ou faz uso de todas as capacidades organizacionais apontadas por Bloom e Smith (2010), além de utilizá-las para transpor as barreiras ao crescimento apontadas por Davies, Haugh e Chambers (2018). Da mesma forma, as estratégias de escalonamento social propostas por Bocken, Fil e Prabhu (2016) também são utilizadas e também cooperam para a transposição das barreiras.

Os componentes organizacionais, Pessoas, Comunicação, Construção de Alianças, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010), superam as barreiras de diferenças de valor e princípios

éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Já a barreira de filosofia de crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) é superada por meio das capacidades: Pessoas, Construção de Alianças, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010). As duas barreiras superadas aqui são categorias conceituais das barreiras baseadas em valor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Já as barreiras do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) são constituídas por três categorias. A primeira, barreira de acesso ao financiamento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), é transposta pelas capacidades: Pessoas, Construção de Alianças, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010). A segunda e a terceira barreira, que são acesso ao capital humano e autenticidade de identidade (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), são superadas por meio dos componentes Pessoas e Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010).

Por fim, o último bloco de barreiras que são superadas por Alfa são as institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). A barreira de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) é superada de maneira integrada pelas capacidades: Pessoas, Comunicação, Construção de Alianças, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças de Mercado (BLOOM; SMITH, 2010). Já a barreira de normas de negócios (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) é contornada pela capacidade Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010).

Alfa utiliza penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos como estratégias para o escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Tais estratégias colaboram para a superação de barreiras de filosofia de crescimento, acesso ao financiamento e de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), sendo corresponsáveis pelo sucesso do negócio social estudado.

Das sete capacidades organizacionais do modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010), apenas o Lobby não é mais utilizado. As demais existem e são responsáveis pela transposição de barreiras em conjunto com as três estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). As estratégias (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) estão estreitamente ligadas aos itens escala e sustentabilidade financeira dos pilares de sucesso, bem como os itens: Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010), pois visam

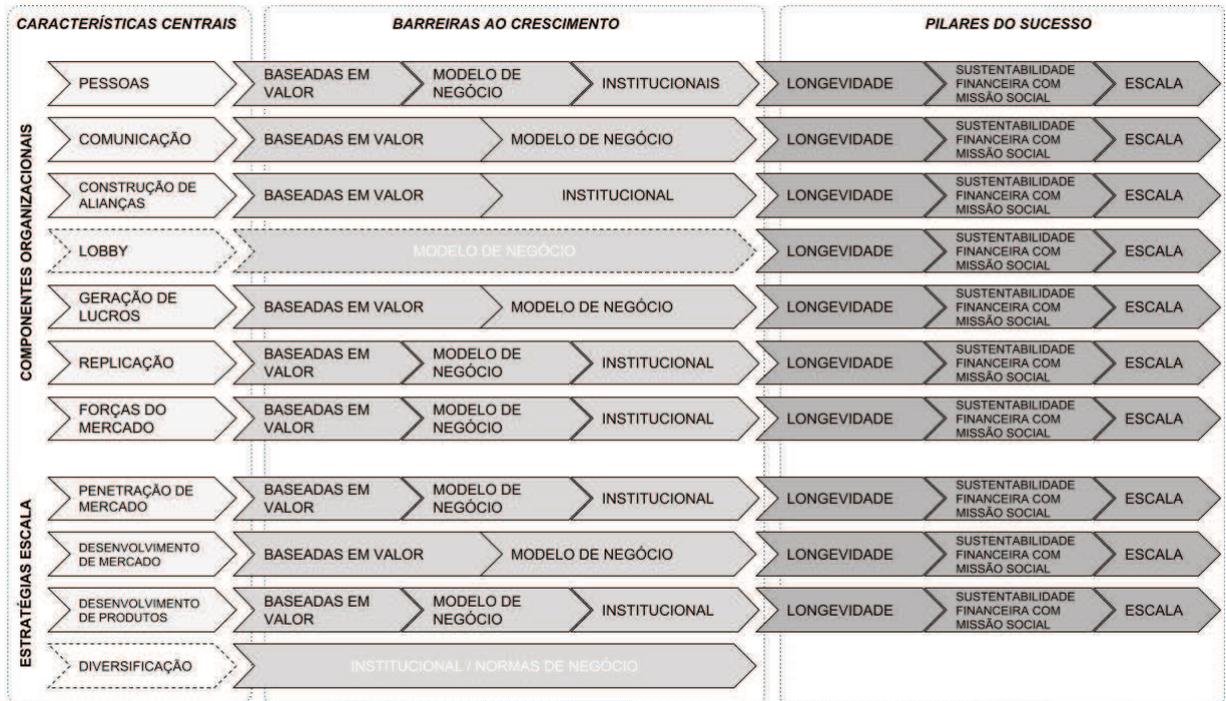
ao crescimento e à lucratividade. Já o outro pilar da longevidade é suportado também por crescimento, embora os componentes Pessoas, Comunicação e Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) sejam fundamentais para a sobrevivência do negócio social.

É importante destacar que a capacidade organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) está presente na superação de todas as barreiras mapeadas, bem como na execução de estratégias (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e na aplicação de outros componentes organizacionais Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010). Com exceção do Lobby (BLOOM; SMITH, 2010) e da diversificação (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), Alfa utiliza de todos os elementos trazidos pela literatura, nesta dissertação, para alcançar o sucesso do negócio social. Assim como a missão liderada por finanças, como já tratado: sem volume de ganhos, não há impacto (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A Figura 7 apresenta, de maneira sintetizada, quais as características centrais presentes em Alfa e, na sequência, as barreiras que cada capacidade organizacional e estratégia de escalonamento social é responsável por transpor, bem como o modo como estas também impactam no sucesso do negócio. As particularidades encontradas ficam por conta da capacidade organizacional Lobby (BLOOM; SMITH, 2010), que superou a barreira de modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e é corresponsável também pelos pilares do sucesso. Contudo, como isso aconteceu nos primeiros anos da operação, hoje não se utiliza mais ela. As particularidades também ficam por conta da última estratégia de escalonamento social chamada de diversificação (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), pois ela somente não é realizada porque Alfa não consegue transpor a barreira institucional de normas de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Este sucesso está evidenciado pelos números da organização. O total de empréstimos liberados no acumulado é de R\$ 476.364.216,92, crescimento de 255% nos últimos 10 anos, o que contribui para os pilares de sucesso adotados já que a receita obtida por meio desta estratégia de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) também é corresponsável pela sustentabilidade financeira, pela longevidade de 20 anos e pela escala de Alfa.

Figura 7 – Síntese dos resultados do caso Alfa.



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 BETA

O objeto do segundo estudo de caso desta pesquisa, aqui denominado Beta, também é uma instituição de microfinanças, registrada como Oscip, tem seu funcionamento autorizado e regulamentado pelo Ministério da Justiça por meio da Lei n.º 9.790 e é formada por uma associação entre pessoas físicas e jurídicas. Sua fundação foi em 2002 e, desde então, fornece crédito às micro e às pequenas empresas, sejam formais ou informais por 16 anos.

Beta funciona como um modelo de negócio sustentável, contando com 12 colaboradores e sede única na cidade de Rio do Sul/SC. Atende toda a região do Alto Vale do Itajaí, totalizando 28 cidades atendidas: Agrolândia, Agronômica, Atalanta, Aurora, Braço do Trombudo, Chapadão do Lageado, Dona Emma, Ibirama, Imbuia, Ituporanga, José Boiteux, Laurentino, Lontras, Mirim Doce, Petrolândia, Pouso Redondo, Presidente Getúlio, Presidente Nereu, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Salete, Santa Terezinha, Taió, Trombudo Central, Vidal Ramos, Vitor Meireles e Witmarsun (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Beta é considerada um negócio social, por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, cujos excedentes são totalmente reinvestidos na operação para geração de um fundo próprio. Para este trabalho, é preciso cumprir os dez requisitos se é um negócio social que trabalha na BoP, conforme identificadas a partir de síntese bibliográfica realizada com base em London e Hart (2004), Yunus (SOCIAL BUSINESS EARTH, 2009), Comini, Barki e Aguiar (2012), Comini (2016) e Duke (2016). Requisitos esses organizados no Quadro 12, a seguir, que demonstra o cumprimento dos mesmos, evidenciados durante as entrevistas e a análise de dados.

O argumento de sucesso para negócios sociais adotado por essa pesquisa, formado pelas variáveis longevidade, sustentabilidade financeira com missão social e escala, são adequáveis ao caso Beta. O tempo de sobrevivência de Beta é de 16 anos, a instituição é sustentável e todo lucro é reinvestido internamente, já que o formato de Oscip preconiza esse tipo de conduta (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2018). Quanto à escala, os números de 2017 são: 1.194 clientes ativos, R\$ 7.703.077,18 de carteira ativa e R\$ 14.393.543,79 de valor financiado, conforme o Quadro 13.

Beta é um negócio social que está dentro das especificações aderidas por esta dissertação, conforme apresentado. Portanto, serão investigados os dois alicerces: capacidades organizacionais – modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010) e estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) para compreender quais características são responsáveis pelo sucesso do negócio social e se superam as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), conforme inventariado em bibliografia.

Quadro 12 – Cumprimento dos requisitos dos negócios sociais.

Requisitos do negócio social	Beta
Propósito de sustentabilidade bem definido	Superávit de R\$ 970.403,67 (Segundo informações recebidas por e-mail)
Foco na população situada na base da pirâmide	“O ticket médio é em torno de R\$ 6.000,00.” (Presidente, em entrevista)
Redução da pobreza através da promoção da inclusão social e econômica	R\$ 14.393.543,79 foi o valor financiado em 2017. (Recebido por E-mail)
Oferecimento de produtos e serviços relacionados a soluções sociais	São 5 produtos ativos relacionados a Capital de Giro, Capital Fixo, Capital Misto, Crédito Pessoal e Descontos. (SITE INSTITUCIONAL 2017)
O lucro é reinvestido no próprio negócio	“É sustentável sim. A gente vê até pelo crescimento que foi apresentado nesses últimos anos, então a gente vê que é sustentável. O lucro fica na ACREDITE. Hoje são associados, mas não tem participação do lucro.” (Agente de Crédito 1, em entrevista)
Colaboradores valorizados por meio de salários justos	“[...] eu procuro estar bem próximo do pessoal, bem próximo na parte administrativa, na parte operacional, nos agentes de crédito. A gente faz reuniões com eles, procurando dar metas, até mesmo porque a gente tá novo aqui, dois, três anos aqui né. Então vamos implementar planos de cargos e salários, a gente tem quase todo prontinho.” (Presidente, em entrevista)
Governança, tomada de decisão por parte de todos os atores envolvidos no negócio	“Assembleia Geral que é todo o conselho: formado por pessoas físicas e jurídicas.” (Diretor executivo, em entrevista)
Satisfação pessoal e social para a execução do negócio	“[...] hoje a gente tem uma nova administração que se preocupa com nosso dia-a-dia, nós como funcionários temos que ter uma boa estrutura, um bom ambiente de trabalho, então criaram esse ciclo de um bom ambiente de trabalho onde a gente também começou a apresentar mais números positivos para a Beta” (Agente de Crédito 2, em entrevista)
Gerar desenvolvimento através da capacidade nativa	“A Beta tem uma diretoria que tem várias entidades que participam como diretores. A acredite não tem dono, é mantida através de um conselho de administração, de assembleia e conselho fiscal, mantidas por entidades físicas e jurídicas.” (Presidente, em entrevista)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 13 – Os pilares do sucesso do caso Beta.

Pilares de sucesso	Requisitos	Beta
Longevidade	Tempo de sobrevivência de no mínimo 10 anos.	16 anos de operação
Sustentabilidade Financeira com missão social	Operação totalmente sustentável gerando impacto na base da pirâmide.	Superávit de R\$ 970.403,67 (Segundo informações recebidas por e-mail)
Escala	Aumentar o número de clientes, além de expandir sua oferta e maximizar suas receitas até atingir milhões de reais, através das pessoas impactadas.	Nos últimos 10 anos, Beta teve um crescimento de 191%, com relação ao valor do total de empréstimos liberados no acumulado, que é de R\$ 95.972.355,32

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Pessoas

A primeira capacidade para criar, desenvolver e manter diferentes formas de capital são as Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010). O Presidente sabe que precisa estar perto de seus colaboradores e fala sobre isso:

“[...] eu venho aqui na Beta umas duas ou três vezes por dia. Sete horas da manhã eu venho, meio dia eu venho, às vezes 5 horas da tarde eu venho, porque eu também tenho minhas outras coisas, outros compromissos também. Mas eu procuro estar bem próximo do pessoal, bem próximo na parte administrativa, na parte operacional, dos agentes de crédito, e a gente faz reuniões [...] até mesmo porque eu estou novo aqui, apenas dois, três anos” (Presidente, em entrevista).

A presidência tinha cargo rotativo, portanto, o atual Presidente está no seu primeiro mandato, motivo pelo qual esclarece que ainda não completou três anos na posição e mostra sua preocupação com relação a este fator:

“[...] é necessário esse comprometimento, tenho que ter tudo isso bem alinhado. Para teres uma ideia, esse meu cargo de presidente é de 3 anos, e foi mudado o estatuto a pedido da diretoria, para que eu possa permanecer por mais 3 anos, e quantas vezes mais for necessária. [...] isso aqui é bem diferente de uma CDL [Câmara de Dirigentes Lojistas] ou uma associação comercial, que precisa de oxigenação. Isso é uma empresa que precisa ter um laço muito forte com quem a gente pega dinheiro e como faz a gestão disso aqui” (Presidente, em entrevista).

Com essa fala, o Presidente evidencia a importância de liderança dentro de um negócio social, para que o processo tenha coerência e continuidade e não seja interrompido a cada período de eleição. Hofstede (1984) diz que, normalmente, as empresas necessitam da figura de liderança para alcançar sucesso, o que corrobora com a visão do Presidente de Beta.

Beta é mantida por uma assembleia de associados, pessoas físicas e jurídicas. Ocorrem eleições a cada três anos, quando é criada uma chapa e, posteriormente, um conselho de administração e fiscal. As pessoas físicas e jurídicas que participam da assembleia são voluntárias. Após a chapa eleita, decide-se quem ocupará os cargos de presidente e vice, bem como de diretor executivo, que também é um cargo de confiança deste conselho. Os conselheiros e associados são totalmente voluntários, somente a partir do presidente e demais colaboradores são pagos salários, conforme estatuto da instituição. Nota-se, assim, que as decisões são tomadas em grupo, o que corrobora com o achado de Duke (2016), segundo o qual, há negociações intensas entre diferentes pessoas ou grupos de pessoas.

A pesquisadora observou, durante a visita para coleta de dados, as instalações de Beta. Verificou-se que Beta conta com uma sala de reuniões ampla e equipada, uma sala de TV e descanso para os colaboradores em seus horários de pausa, uma sala de estudos, caso algum deles precise de um espaço reservado e copa totalmente equipada com lanche e café fornecido pelo próprio negócio, visando o bem-estar das pessoas que lá trabalham.

A estrutura de Beta é enxuta, com 12 colaboradores. Os mais antigos relatam como a nova administração impactou nesta capacidade organizacional:

“Então desse período de 16 anos várias pessoas já passaram, vários diretores, vários presidentes né? E vem se mantendo crescimento tipo anual né, a gente vem percebendo, principalmente nessa última administração [...] na parte da estrutura, na parte de todo suporte por trás que a gente viu que eles deram uma melhoria boa da gestão anterior pra essa nova né? E a gente também sentiu esse reflexo no crescimento tanto dos agentes de créditos lá na ponta” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

A melhoria relatada colabora para uma melhor performance das pessoas (BLOOM; SMITH, 2010). Ainda em relação a essa capacidade, percebeu-se que os profissionais, em sua maioria, não têm ensino superior completo, conforme

verificado no site institucional. Além disso, foi notado, durante as entrevistas, que os colaboradores possuem pouco tempo para entender a missão social do negócio.

“[...] tipo a gente tem, mas nunca teve uma ação social que a gente melhorou a condição de vida de muitas pessoas. A gente sente, mas assim... é meio corrido para gente ter essa ideia de a gente faz a mudança” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

Outro agente de crédito diz o seguinte sobre a situação:

“Na verdade, essa ideia social a gente já tem. Desde que eu entrei na Beta eles já falam, todo o curso é falado, toda matéria de microcrédito, eu acho que todo mundo que trabalha aqui dentro tem essa visão, as vezes tipo não transparece por aquele motivo que eu falei, como é meio corrido, acaba se perdendo” (Agente de Crédito 2, em entrevista).

Uma das barreiras ao crescimento de um negócio social é o acesso ao capital humano (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Essa barreira do modelo de negócio é percebida em Beta devido às pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) terem baixa adesão à missão social e, por consequência, baixa cultura baseada em valores, que é a resposta às barreiras baseadas em diferenças de valores e princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), conforme depoimentos:

“Na verdade, não se tem o intuito de saber para onde está sendo emprestado o dinheiro para o que estão fazendo, só quer saber se o dinheiro vai voltar. Indiferente se o cara quer comprar um carro ou fazer outra coisa” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

O Agente de Crédito 2 também relata:

“A gente atende todos, a gente não cria uma barreira de atacar somente cliente que tem uma renda familiar de tanto, a gente atende desde os mais pobres até de pessoas com condições melhores de vida” (Agente de Crédito 2, em entrevista).

Percebeu-se que, em relação ao componente pessoas (BLOOM; SMITH, 2010), Beta não domina integralmente as barreiras ao crescimento, baseadas em valor e do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), embora sejam fundamentais para o crescimento do negócio.

Já o acesso ao financiamento e a filosofia de crescimento, que também são barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), são superadas pelo componente organizacional pessoas (BLOOM; SMITH, 2010). As pessoas precisam estar comprometidas, conforme fala do Presidente, que evidencia sua missão voltada para os números durante entrevista: *“Hoje estou como presidente né... então existe essa responsabilidade, eu sou um presidente quanti”*. E ele explica como supera a barreira:

“Envolver equipe, estar bem alinhado com os números, inclusive contratei um economista, para trabalhar com as pessoas corretas e alinhadas. Eu vejo assim, que pelo contato que eu tenho com as outras Oscips, elas se preocupam em ter um contador, é importante ter um contador, mas aqui até pelo tamanho, contador eu tenho terceirizado. O que eu me preocupei foi com o economista, para ver se a gente está com os números certos, se a gente pode tomar uma decisão correta” (Presidente, em entrevista).

Nota-se que a capacidade organizacional pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) tem, de fato, influência nos pilares de sucesso adotados nesta dissertação. Quanto ao item longevidade, nota-se que o diferencial é o atendimento aos clientes:

“A longevidade da Beta é o contato, é a conversa, é sentir como que é o nosso cliente, qual que é a necessidade dele para ele abrir um pouco da informação que ele, porque os bancos são muito baseados em só neles. Então, a gente tendo esse contato, as vezes a gente consegue atacar ele de outra forma, e isso faz a diferença” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

Por consequência, essa capacidade organizacional suporta a sustentabilidade financeira e a escala, pois faz com que os colaboradores abordem os clientes de uma maneira muito pessoal, conforme o Diretor Executivo retrata: *“Eu acho a vantagem do cliente hoje é não precisar ir até a Beta, nós que vamos até ele.”* E ele ainda adiciona: *“o nosso superávit foi muito bom, foi um dos melhores, acho que foi a (Oscip) que mais cresceu, e isso com qualidade”* (Diretor Executivo, em entrevista).

4.2.2 Comunicação

Outro recurso interno crítico ao crescimento do negócio social é a Comunicação. Neste ponto, Beta recentemente passou por uma reformulação no

seu local de atendimento, que também é sua sede. O novo espaço tem 400 metros quadrados e proporciona à equipe da instituição melhores condições de trabalho e conseqüentemente melhor atendimento ao cliente, com maior visibilidade, estacionamento próprio e amplo espaço (REVISTA DE MICROFINANÇAS, 2017).

“A nível de Rio do Sul, a gente ouve falar que é o banco mais bonito é a Beta, mesmo não sendo um banco comercial, mas pela fachada e tal. Fez o quê? Deu uma outra cara” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

A nova sede oferece local para reuniões, espaço de lazer, hall de entrada mais moderno e dinâmico para atendimento personalizado. Os espaços foram pensados estrategicamente para um trabalho mais sincronizado entre a equipe (REVISTA MICROFINANÇAS, 2017), visto que esta capacidade é entendida como a eficácia que a organização tem de persuadir os *stakeholders* de que vale a pena aderir à sua missão (BLOOM; CHATTERJI, 2009).

Contudo, o que se percebe durante os discursos dos pesquisados, são as barreiras baseadas em valor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), que se caracterizam por diferenças de valores e princípios éticos. Conforme entrevista com colaboradores:

“A gente está mudando, porque nosso objetivo também e a gente não quer nós no plural sermos taxados de agiotas, até porque nosso foco é emprestar dinheiro e levar desenvolvimento. As regras das Oscips é não fomentar o lucro, mas eu também não tenho como passar para nossa diretoria que a gente não vai ter lucro” (Presidente, em entrevista).

O Presidente mostra que é um líder voltado aos números, e o Agente de Crédito 2 revela:

“A gente atende todos, a gente não cria uma barreira de atacar somente cliente que tem uma renda familiar de tanto, a gente atende desde os mais pobres até de pessoas com condições melhores de vida, empresário que as vezes já tem condições e que está procurando uma linha de crédito no banco privado só que ele se limita pela burocracia, de documentação e tudo que eles pedem. Pelo nosso diferencial, pela nossa análise que a gente faz, a rapidez que oferece ao nosso cliente. Não tem uma classe específica que a gente ataca” (Agente de Crédito 2, em entrevista)

Outro Agente de Crédito 1 explica que a realidade da região não é de pobreza extrema e tem maior conscientização:

“Aqui no Alto Vale, como já é cultura alemã, cultura italiana, pra cá o nível de Alto Vale, a própria cabeça do pessoal já um pouco diferente sabe? Eles sabem que tem diferença... tipo não é que aqui não tem pobreza, mas é diferente. Eles têm conhecimentos já de juros e como pagar e tal” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

Portanto, conforme evidenciado, as barreiras ao crescimento baseadas em valor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) não são vencidas por completo, devido à baixa capacidade de persuasão da instituição de alinhar o discurso entre seus próprios colaboradores em adotar sua missão. Isso provavelmente não permitirá que a organização dimensione seu impacto social. Consequentemente, esta debilidade na capacidade organizacional de Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) repercute diretamente no pilar do sucesso dos negócios sociais adotado por esta pesquisa: sustentabilidade financeira com missão social.

4.2.3 Construção de Alianças

Beta nasceu com o intuito de criar parcerias, coligações e outros vínculos para fazer as mudanças sociais desejadas (BLOOM; CHATTERJI, 2009), o que é evidenciado pela sua organização entre pessoas físicas e jurídicas, entre elas entidades importantes da cidade, conforme evidencia a fala do Presidente:

“Existem pessoas físicas bem-vindas e as jurídicas que são as entidades: CDL [Câmara de Dirigente Lojistas de Rio do Sul], CRA [Conselho Regional de Administração], SindiCont [Sindicato dos Contadores], UNIDAVI [Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí] e Prefeitura” (Presidente, durante entrevista).

A capacidade Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) também pode ser entendida como capacidade nativa (LONDON; HART, 2005), segundo a qual, para atingir a BoP, os negócios sociais necessitam criar conexões com organizações e instituições que já trabalham com esse público para gerar desenvolvimento, o que é evidenciado pelo Agente de Crédito 1 ao relatar:

“Temos o SEBRAE que nos manda todo mês uma lista de todos os MEIs que se formalizaram sempre do mês anterior, justamente a gente que está fazendo esse Juros Zero aí, tem parcerias com materiais de construção, oficinas, lojas de bicicletas [...] se a gente quer fazer um crédito pessoal para quem quer comprar uma bicicleta elétrica pra trabalhar, por exemplo. Tem parcerias com gente que bota o GNV no carro para economizar” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

O Agente de Crédito 2 corrobora com as informações:

“Geralmente o SEBRAE que faz bastante indicação até por conta do MEI. O MEI faz bastante curso no SEBRAE de orientações do negócio, de como administrar o negócio, as vezes eles acabam procurando uma linha de crédito com o próprio SEBRAE, e eles acabam fazendo a indicação, dando as opções que se encontram na região do cliente, até mesmo por causa do Juros Zero. Porque depois que o MEI está formalizado ele procura um crédito pra alguma necessidade dele, pra melhorar o negócio ou a vida dele. A gente tem contato com o CDL, a gente procura com as prefeituras também, com a AMCRED onde buscamos relatórios pra buscar pessoas informais” (Agente de Crédito 2, em entrevista).

As falas transcritas mostram a importância de desenvolver essas conexões com entidades que trabalham diretamente com o público-alvo, potencializando seu impacto social. O desenvolvimento da capacidade Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) é responsável pela superação de dois tipos de barreiras ao crescimento: barreiras baseadas em valor e barreiras institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A capacidade Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) ajuda a superar a barreira baseada em valor, especificamente de filosofia ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), pois, ao criar conexões para alcançar a sustentabilidade financeira, Beta não abandona os valores éticos e sociais de contribuir para o fomento do empreendedorismo formal e informal.

Outra barreira que esta capacidade colabora para transpor é a barreira institucional de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Por conta do baixo nível de conscientização que o público-alvo possui, quando uma instituição como o Sebrae ou um varejo de materiais de construção indica Beta como alternativa para o microcrédito, é muito mais fácil que o financiamento ocorra do que se a indicação vier da própria instituição.

Para os pilares do sucesso nos negócios sociais adotados por esta pesquisa, a capacidade Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) se destacada e é

corresponsável pela sustentabilidade financeira com missão social quando gera negócios a partir de micro e pequenos negócios, formais e informais. Ao mesmo tempo que gera sustentabilidade também contribui para a longevidade, visto que, se existem resultados, o negócio perpetua. Também contribui para isso a escala, corresponsável por aumentar o número de clientes e maximizar a receita.

4.2.4 Lobby

Beta, por se tratar de uma Oscip que alternava mandatos de presidente e cargos de diretoria, não conseguia manter um relacionamento com entidades governamentais a fim de conseguir empréstimos. Essa realidade foi relatada pelo atual Presidente durante a coleta de dados:

“O comprometimento das pessoas que estão aqui dentro, para que a gente possa dar continuidade. Até porque se não existe o comprometimento, esse dinheiro que vem do BNDES e do BADESC, eu preciso devolver esse dinheiro. Então é necessário esse comprometimento, tenho que ter tudo isso bem alinhado. Para teres uma ideia, esse meu cargo de presidente é de 3 anos, e foi mudado o estatuto a pedido da diretoria, para que eu possa permanecer por mais 3 anos, e quantas vezes mais for necessária. E o porquê dessa preocupação? Toda vez que tu mudas uma diretoria da Oscip, essas entidades que te emprestam dinheiro ficam de cabelo em pé. Se perguntam: quem é o presidente agora? Como nós vamos botar dinheiro lá? Isso aqui é bem diferente de uma CDL ou associação comercial, que precisa de oxigenação. Isso é uma empresa, mas uma empresa que precisa ter um laço muito forte, Lobby forte com quem a gente pega dinheiro. Então eu consegui pegar dinheiro agora de um grupo de pessoas, de um banco da Espanha. Eu vou a fóruns, e lá tem bancos que querem emprestar dinheiro para o Brasil, para as Oscips. Porque em países desenvolvidos não tem juro, e aqui eles botam com juro e a gente empresta. Mas aí eles precisam saber quem é o presidente, de quem é esse CPF, quem é essa diretoria? Por isso tem que ter o comprometimento nosso aqui, para poder devolver o dinheiro e estar avançando” (Presidente, em entrevista).

Para conseguir alcançar novos fundos de investimento e até mesmo os fundos governamentais, como BNDES e BADESC, o Presidente fala claramente que é preciso de muito Lobby, de modo que essas instituições possam trabalhar a seu favor (BLOOM; CHATTERJI, 2009). O Presidente que também ocupa cargo político utiliza de sua influência para Beta escalar o impacto social (BLOOM; SMITH, 2010).

Essa capacidade organizacional Lobby (BLOOM; SMITH, 2010) contribui para superar as barreiras do modelo de negócio, especificamente as de acesso ao financiamento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). No relato do Presidente, é possível perceber a luta para garantir o capital de crescimento de provedores de finanças, independentemente da estrutura de Oscip. O Presidente mostra comprometimento envolvendo seu próprio CPF para superar esta barreira.

No caso de Beta, o Lobby é, em partes, responsável pelo acesso ao financiamento, contribuindo para a sustentabilidade financeira com missão social, ao mesmo tempo que contribui para a escala, pois propicia maior capital para oferta e, portanto, o aumento do número de clientes. Também contribui para a longevidade, visto que se esta capacidade organizacional (BLOOM; SMITH, 2010) está funcionando, ela coopera para a longevidade da operação.

4.2.5 Geração de Lucros

Quanto mais eficaz a capacidade organizacional de gerar lucros, maior é a chance de acesso aos recursos financeiros necessários à escala (BLOOM; SMITH, 2010), à sustentabilidade financeira com missão social e, por consequência, à sobrevivência do negócio. O Presidente fala sobre os desafios entre o modelo de negócio e a geração de lucros:

“As regras das Oscips é não fomentar o lucro, mas eu também não tenho como passar para nossa diretoria que a gente não vai ter lucro. [...] Assim, a Oscip não tem sócio, ela é uma associação sem fins lucrativos. Então a gente pega dinheiro do BNDES, do BADESC, com o intuito de fomentar o desenvolvimento econômico. O foco não é única e exclusivamente o lucro, eu preciso do lucro para manter minha estrutura e para mostrar isso para diretoria, mas o foco é aplicar no desenvolvimento para estar avançando. Então ela é sustentável, como uma empresa normal. Ano passado tivemos um excelente lucro, até como a melhor Oscip do estado, então é porque a gente vem alinhado, conversando e dialogando e vendo os números. Quanto mais dinheiro eu tiver, mais dinheiro vou poder estar emprestando” (Presidente, em entrevista).

Está claro para Beta que, sem geração de ganhos, não há impacto, conforme evidenciado pela presidência, que está alinhada e acompanhando os números, haja vista o destaque do ano 2017. Segundo dados fornecidos pela própria instituição, Beta cresceu 32,21% de 2016 para 2017 em número de empréstimos liberados, com

um superávit de R\$ 970.403,67, 1.194 clientes e uma carteira ativa de R\$ 7.703.077,18.

A esse respeito, o Diretor Executivo afirma:

“[...] quanto mais lucro mais dinheiro a instituição vai ter pra emprestar, até mesmo porque se nós não crescermos e não tivermos essa sustentabilidade, então a gente não consegue emprestar no que vem de novo pro pessoal ter mais retorno lá na frente para os nossos clientes, e aí vamos ter que cortar alguma coisa. Precisa ser sustentável e precisa ter lucro” (Diretor Executivo, durante entrevista).

Assim, a capacidade organizacional Geração de Lucros (BLOOM; SMITH, 2010) é eficaz, conforme os números demonstrados, o que contribui para a transposição da barreira do modelo de negócio, especificamente sobre acesso ao financiamento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Isso ocorre pois a gestão atual adotou o modelo de negócio tradicional, pensando na geração de lucros, uma vez que entende que, sem lucros, não há impacto social, o que é atraente para os fundos investidores, os quais buscam investir em negócios sociais que promovam impacto social, mas que, ao mesmo tempo, tenham uma gestão dos números eficientes.

4.2.6 Replicação

No item Replicação, que trata da eficácia de reproduzir as iniciativas que originou Beta. No entanto, segundo o Presidente, isso é mais delicado por conta de um acordo de cavalheiros:

“A gente atende 28 municípios. A gente pode... eu poderia também como presidente, atender outras regiões. Mas para quê atender outras regiões se eu posso trazer o desenvolvimento para a nossa região? E eu também vejo um acordo de cavalheiros... entre as Oscips. E em Rio do Sul já tem mais de uma. [...] Hoje a gente tem as CRED né, que são as associações, então a partir do momento que eu quiser expandir pra outra região, eu vou ter o acordo de cavalheiros ‘vocês podem se expor lá’, só que no momento que eu faço isso, outras também poderão vir pra cá” (Presidente, em entrevista).

Dessa forma, Beta leva seu atendimento aos 28 municípios da região do Alto Vale do Itajaí, mas possui uma única sede, na cidade de Rio do Sul. São cinco

agentes de crédito que se dividem pelo número de municípios e trabalham para levar desenvolvimento por meio das microfinanças para empreendedores formais e informais. Um dos agentes descreve o seu papel na organização:

“Minha parte é fazer as visitas, como o agente de crédito, vai visitar in loco o nosso cliente, na empresa, se ele é agricultor, então nossa função é bem diversificada, a gente atende em todos os setores, bastante pedreiro, autônomos, como em algumas cidades com plantações de fumo, leiteira, facção... A gente trata setores bastante diversificados. Essa é a parte boa de ser um agente de crédito dentro de uma Oscip, que é diferente de quando tu trabalha em um banco ou em uma cooperativa, que a gente tem uma percepção superficial da situação dos clientes, de se a gente pode estar emprestando ou não pra ele, onde são coisas diferentes que o banco normal não enxerga por dentro” (Agente de Crédito 2, em entrevista).

A capacidade Replicação da organização, que é levar o atendimento à casa do cliente, possibilita expandir a capacidade de impacto social e de escalar o negócio (BLOOM; SMITH, 2010). Mesmo não tendo outros pontos de atendimento, somente como uma única sede, Beta consegue levar sua equipe para perto dos seus clientes. Esse componente contribui para a superação de barreiras ao crescimento baseadas em valor e do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A filosofia de crescimento, barreira baseada em valor, é uma categoria conceitual que descreve os valores que orientam as atitudes dos pesquisados em direção ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Conforme relatado, eles entendem que podem levar o desenvolvimento para a região do Alto Vale do Itajaí, no formato de atendimento *in loco*. Já o acesso ao financiamento, uma barreira do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), é respondida alavancando a missão social do negócio por meio da lucratividade, que ocorre por mediante a exploração de novos mercados, através da Replicação (BLOOM; SMITH, 2010).

Esse componente também é corresponsável pelos pilares de sucesso, sugerindo maior importância à escala, por conta da penetração do mercado por intermédio do atendimento *in loco* em todos os 28 municípios da região do Alto Vale. Esse fator coopera para aumentar o número de clientes, expandindo oferta e maximizando receita, facilitando também a sustentabilidade financeira do negócio.

4.2.7 Estímulo às Forças do Mercado

A capacidade de Estímulo às Forças do Mercado é a forma com que o negócio social cria incentivos para encorajar outras pessoas a buscar interesses privados e contribuir ao bem público (BLOOM; CHATTERJI, 2009). Neste caso, é a eficácia na oferta de produtos e serviços, sobre o que o Presidente diz:

“A ideia é também criar nichos de mercado, outros produtos. Hoje nosso nicho de mercado neste tempo que estou, é emprestar unicamente para o micro e pequeno empreendedor e nós trocamos cheques. Mas a nossa ideia o que é, é estar vendo outros nichos de mercado, por exemplo: vamos investir no segmento da agricultura, vamos emprestar e quando vem a safra, o cara devolve. Outro exemplo: vamos pegar os médicos que fazem plásticas, eu posso fazer isso com recurso próprio, posso financiar essas cirurgias para essas mulheres com recursos próprios, usando o dinheiro da própria entidade eu posso estar fazendo isso daí. Ah vou criar uma linha de crédito diferenciada para o pessoal das oficinas mecânicas, vou criar um outro produto de linha de crédito para construção civil, para fazer o puxadinho, fazer uma casa melhor pra ele” (Presidente em entrevista).

Mesmo com apenas duas modalidades de produtos, que são o empréstimo para trabalhadores formais e informais e a chamada “troca de cheque” (em que o micro e pequeno empreendedor recebem o cheque pré-datado e conseguem sacar esse dinheiro antes do vencimento), Beta consegue bater suas metas, atingindo o lucro e a sustentabilidade financeira.

Assim como as capacidades Replicação e Geração de Lucros, a capacidade organizacional Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010) colabora para superar as barreiras ao crescimento baseadas em valor e do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Uma vez que a eficácia na oferta de produtos (BLOOM; SMITH, 2010) tem como objetivo a geração de lucros, acaba por alavancar a missão social com objetivo nos números positivos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Essa capacidade do negócio social está relacionada à criação de capital financeiro que, por sua vez, fornece capital financeiro para o escalonamento (BLOOM; SMITH, 2010). Além disso, contribui para a sustentabilidade financeira com missão social e, por consequência, para a longevidade do negócio, mostrando

êxito de forma enxuta, por ter apenas duas linhas de produto, neste item para os pilares de sucesso.

A análise sobre o modelo SCALERS, de Bloom e Smith (2010), no caso Beta, encerra-se com o componente identificado como Estímulo às Forças do Mercado, que trata diretamente de crescimento e desperta o interesse para os próximos itens sobre estratégias de escalonamento social, que serão tratados a partir de agora.

4.2.8 Penetração de Mercado

Nesta seção, serão abordadas as estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e, neste tópico, especificamente as de penetração no mercado (ANSOFF, 1988).

Para disseminar e ampliar a penetração no mercado, Beta utiliza a replicação do seu modelo, o aumento de receita por fluxo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e, ainda, a exploração de novos mercados de clientes por meio da operação crescente (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Por meio da difusão do modelo e da operação crescente (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), Beta penetra o mercado e alcança a população de 28 municípios, atendendo *in loco* o público-alvo do negócio, que, de outra forma, não teria acesso ao microcrédito. Essa estratégia também é vista como uma capacidade organizacional (BLOOM; SMITH, 2010), abordada no item 4.2.6 desta dissertação. Sobre o tema, relata o Agente de Crédito 2:

“Então tem essas cidades que eu atendo que são Victor Meirelles, Presidente Getúlio, Dona Emma, Ibirama, Apiúna, Ascurra, José Boiteux também, então essas cidades que eu atendo pertencem a região de Ibirama” (Agente de Crédito 2, em entrevista).

O atendimento personalizado, voltado às famílias e aos pequenos negócios, como já mencionado, é dividido entre cinco agentes de crédito, cada um responsável por uma das cinco microrregiões localizadas na macrorregião Alto Vale. Para aumentar o fluxo de receita (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), fazem uma averiguação especial nos clientes, conforme relato de outro agente:

“[...] os bancos são muito limitados àquela porcentagem né, que é os 30% da renda. Então geralmente na nossa região, a maioria só recebe salário

base na folha, então eles vão considerar só o salário base e eles não tem como comprovar que a pessoa ganha como uma costureira que ganha R\$ 1.600 ou R\$ 2.000 de salário, só que na folha dela vai estar R\$1.100 R\$ 1.200. Perante aos bancos eles não tem como analisar esse diferencial, só que se a gente faz uma visita in loco a gente vai ver a estrutura da casa, as vezes o cara anda com um carro legal, então a gente percebe o que que eles ganham por fora consegue se concretizar, e as vezes a gente consegue estar considerando e estar passando dos 30% por causa dessa comissão que eles ganham por fora, que é um extra [...] além disso conseguimos ir lá no horário de trabalho do cliente, enquanto ele está produzindo e a gente consegue agilizar o processo, a entrevista, e conhece um pouco do negócio dele e se aprofunda mais” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

A estratégia de penetração de mercado em mercados em desenvolvimento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) passa por barreiras baseadas em valor, do modelo de negócio e institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Para transpor as barreiras de filosofia de crescimento e de autenticidade de identidade (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), Beta capacita os colaboradores, conforme relato do Agente de Crédito 2: *“A gente tem tanto quanto palestras e alguns cursos presenciais quanto online onde dá pra fazer o aperfeiçoamento no atendimento”*. Desse modo, por meio das capacitações, gera-se uma cultura baseada em valor, alavancando a missão social com objetivo dos números positivos. Já a barreira da cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) é transposta pelas visitas *in loco*, pelo atendimento personalizado e pela oferta de crédito de modo mais ágil.

Beta penetrou o mercado da macrorregião do Alto Vale em Santa Catarina e, por conta dessa estratégia, alcançou escala, aumentando o número de clientes maximizando sua receita. Por conta desse crescimento, o superávit ocorre, colaborando, assim, para a longevidade do negócio, tornando a operação sustentável financeiramente com missão social, sendo, portanto, a estratégia de penetração de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), uma das responsáveis pelo sucesso do negócio social.

4.2.9 Desenvolvimento de mercados

Devido a uma barreira tecnológica, a estratégia de desenvolvimento de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) ainda não é utilizada por Beta para aumentar o número de clientes, conforme relatado pelo Diretor Executivo:

“A hora que a gente tiver todos os números, vamos ter também o resultado social gerado, porque ele está pegando por cidade, gênero, classe, valor empréstimo, qual a maior inadimplência. Então foi investido na competência de um colaborador e na tecnologia para poder medir esse impacto e expandir a oferta” (Diretor Executivo, em entrevista).

O Presidente entende também que a tecnologia é fundamental para criação de mais oportunidades:

“Até por conta da tecnologia não tínhamos como mensurar, a partir do uso do novo software isso será possível, para ser até mais assertivo. [...] por que para criar outros nichos de mercado, eu preciso ter a entidade mais na mão, e isso depende do sistema, da tecnologia. Então o sistema aí tá bem encaminhado, a gente consegue agora mensurar que tipo de produto a gente vai desenvolver” (Presidente, em entrevista).

Para desenvolver novos mercados e entender quem é o público-alvo, Beta investiu em um novo sistema de tecnologia e na contratação de um profissional de economia para analisar os dados obtidos.

4.2.10 Desenvolvimento de produtos

O Presidente de Beta explica que a organização só tem duas modalidades de produto: *“Nós emprestamos unicamente para o micro e pequeno empreendedor e nós trocamos cheques.”* Contudo, Beta tem cinco produtos diferentes: capital de giro, capital fixo, capital misto e crédito pessoal, que são da linha de empréstimos, e descontos, que são da linha “troca de cheques”.

O produto Capital de Giro é destinado a quem precisa adquirir mercadoria, matéria-prima, estoques, financiamento de vendas e fortalecimento financeiro, insumos para a atividade agropecuária em caráter complementar (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Já o produto Capital Fixo é destinado à aquisição de bens empregados na atividade, na recuperação ou na melhoria desses bens, a gastos com cursos profissionalizantes voltado à melhoria da renda familiar, a gastos com tratamento de saúde, melhorias e ampliações de instalações próprias, entre outros (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

O Capital misto refere-se aos mesmos itens dos dois primeiros produtos num mesmo crédito. Já o crédito pessoal, tem como objetivo a formação profissional, a melhoria da habitação, a aquisição de moradia, mobília e decoração, o pagamento de dívidas, tratamentos de saúde, cirurgias em geral, financiamento de veículos novos e usados, tratamentos estético e corporal e viagens de negócios e lazer (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Por fim, o produto Descontos que é destinado à antecipação de recebíveis, como cheques, duplicatas, boletos e créditos a receber decorrentes de venda com cartões (SITE INSTITUCIONAL, 2018). O Quadro 14, a seguir, apresenta os produtos do portfólio de Beta.

Quadro 14 – Portfólio de Beta.

Linha de Produto	Produto	Destino
Microcrédito	Capital de Giro	Aquisição de mercadorias, matéria-prima, estoques e fortalecimento financeiro.
	Capital Fixo	Aquisição, recuperação e melhorias de bem empregados na atividade.
	Capital Misto	No mesmo crédito os itens dos dois primeiros produtos.
	Crédito Pessoal	Uso diverso: desde formação profissional até viagens de lazer.
Descontos	Descontos	Antecipação de recebíveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Beta demonstra que é eficaz em seu desenvolvimento de produtos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), contemplando as mais diversas áreas das microfinanças e contribuindo para o desenvolvimento da região em que atua, haja vista a cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) desta localidade. O relato de um Agente de Crédito 1, de que “*Eles têm conhecimentos de juros e como pagar e tal*”,

demonstra que os clientes têm mais acesso à informação e estão atentos aos juros do tipo da operação.

Aprofundando-se nas estratégias de escalonamento, Beta aumentou sua receita por meio de produtos para expandir a oferta com impacto social, aumentando a receita gerada pelo aumento do fluxo de receita (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). A presidência esclarece sobre como Beta ganhou escala no último ano:

“Nós emprestamos até 20 mil reais. O nosso ticket médio está em torno de 6 mil reais, então nós temos para emprestar 1 milhão e 400 mil aproximadamente, por mês. Aqui quando assumimos emprestavamos 800 mil, hoje estamos emprestando 1 milhão e 400 mil. Então se eu pegar 1 milhão e 400 e dividir por 6 mil, eu estou atendendo quase 250 empresários por mês. Agora esse aumento de ticket médio no ano anterior (2016) que deu 5 mil aproximadamente para esse ano que passou (2017) subiu para 6 mil. Então houve um acréscimo de pessoas com um poder mais aquisitivo” (Presidente, em entrevista).

Salienta-se que houve um crescimento de 32,21% de 2016 com relação a 2017 no número de empréstimos liberados. Portanto, ao desenvolver produtos como estratégia de crescimento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), também superou barreiras baseadas em valor, do modelo de negócio e institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), conforme será revelado a seguir.

Porém, essa fala do Presidente também acabou por caracterizar que o negócio está muito próximo do que é chamado de *mission drift*, um fenômeno que consiste no distanciamento do negócio da sua missão social (CORNFORTH, 2014). O Presidente admite: *“houve um acréscimo de pessoas com um poder mais aquisitivo”*, lembrando que o foco da operação deveria ser a BoP: classes C, D e E da região do Alto Vale. Esse é um tipo comum de *mission drift*: quando a organização muda o seu foco do bem social para o alcance da lucratividade (BATTILANA et al, 2012). Essa migração para clientes com maior poder aquisitivo, a fim de aumentar as receitas e reduzir os custos, é um dos primeiros impactos do fenômeno (AULT, 2016).

Para ultrapassar as barreiras de cultura do consumidor (institucionais), foi preciso investir em comunicação e marketing para que se consiga alcançar os objetivos propostos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Os agentes de crédito relatam os pontos positivos sobre esta estratégia:

“A gente viu que eles (diretoria) deram uma melhorada boa da gestão anterior pra essa nova né. E a gente também sentiu esse reflexo no crescimento tanto dos agentes de créditos na ponta, que a gente viu que teve um pouco mais de imagem perante aos nossos clientes né. Eles (clientes) perceberam esse crescimento, essa imagem que a Beta tem, então todo mundo comentou sobre a nossa nova estrutura, depois da Beta estar passando a divulgação na rede Bela Aliança (TV)” (Agente de Crédito 2, em entrevista).

“Acho que é a estrutura em si que melhorou bastante, onde nossa imagem perante ao nosso cliente transpareceu, tem a parte da plotagem, do marketing, da divulgação da Beta” (Agente de Crédito 1, em entrevista).

Portanto, Beta supera essa barreira institucional, conforme assinalado por seus Agentes de Crédito, que sentiram, em seus cargos junto aos clientes, a importância da comunicação. O negócio social pesquisado, ao ofertar versões de seus produtos como uma estratégia de crescimento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), também supera a barreira de filosofia do crescimento (baseadas em valor) (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Já a barreira do modelo de negócio é superada pela missão liderada pelas finanças (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), pois, o aumentar da renda por meio de produtos e a divulgação para vendê-los colaboram para transpor essa última barreira.

Beta desenvolve produtos e penetra no mercado (ANSOFF, 1988) atendendo às necessidades da região em que atua, superando as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Estratégias estas que contribuem para o sucesso de negócios sociais adotados nesta pesquisa, visto que a receita obtida pelas estratégias de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) também é responsável pela sustentabilidade financeira, pela longevidade de 16 anos e pelo número alcançado em empréstimos liberados, no acumulado dos últimos 10 anos de R\$ 95.972.355,32.

4.2.11 Síntese e discussão dos resultados encontrados em Beta

Com base na análise dos resultados de Beta, apresenta-se uma síntese dos resultados encontrados que convergem com a temática do presente estudo. Inicialmente, evidenciou-se que Beta faz uso de todas as capacidades organizacionais identificadas por Bloom e Smith (2010) e que essas capacidades

são utilizadas para transpor algumas barreiras ao crescimento, as quais foram mapeadas por Davies, Haugh e Chambers (2018). Algumas das estratégias de escalonamento social propostas por Bocken, Fil e Prabhu (2016) são utilizadas e cooperam para a transposição das barreiras.

Os componentes organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) são responsáveis por transpor algumas barreiras baseadas em valor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). As capacidades Pessoas, Construção de Alianças, Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010) superam a barreira filosofia do crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Já Pessoas e Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) não vencem por completo as barreiras de diferenças de valor e princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

As barreiras do modelo de negócio do tipo acesso ao financiamento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) são transpostas por Pessoas, Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010). As barreiras de acesso ao capital humano e autenticidade da identidade (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) não são transpostas por Pessoas e Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) e podem ser fortalecidas pelo negócio.

Nas barreiras institucionais de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), os componentes Comunicação, Construção de Alianças, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010) colaboram para superá-las. Já a barreira de normas de negócios (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) não é vista como dificuldade pela instituição Beta, a qual acredita que o modelo regulatório de Oscip é uma facilidade.

As estratégias de escalonamento social utilizadas por Beta são penetração de mercado e desenvolvimento de produtos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), as quais colaboram para a superação de barreiras de filosofia de crescimento, autenticidade de identidade e de cultura do consumidor (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

As características centrais de sucesso de Beta foram compreendidas como as capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e as estratégias de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), que transpuseram as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e foram responsáveis pelos três pilares do sucesso dos negócios sociais adotados nesta pesquisa: longevidade, sustentabilidade financeira com missão social e escala.

As sete capacidades organizacionais do modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010) são responsáveis pela superação das barreiras (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), juntamente com as estratégias de desenvolvimento de produto e penetração de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Essas duas últimas estão intimamente ligadas aos itens escala e sustentabilidade financeira com missão social, bem como os itens Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010), pois visam ao aumento do número de clientes, ao financiamento e à lucratividade. Já o item longevidade, outro pilar do sucesso, é suportado também por números, embora os componentes Pessoas, Comunicação e Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) sejam fundamentais para a sobrevivência do negócio.

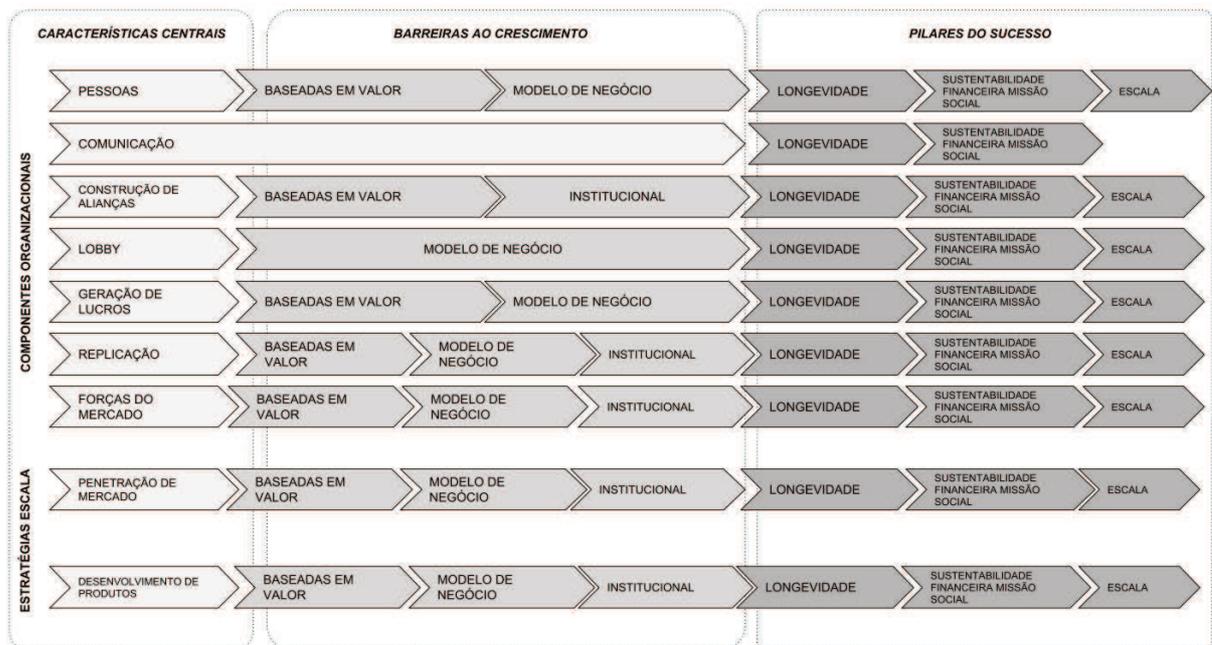
Salienta-se que as capacidades Pessoas e Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) não superam por completo as barreiras baseadas em valor e do modelo de negócio, aspectos que podem ser melhorados para o crescimento de Beta. Outra deficiência percebida em Beta foi a aproximação do fenômeno *mission drift* nas estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), que, no último ano, evidenciou o aumento das receitas em decorrência da mudança por clientes de maior poder aquisitivo (AULT, 2016). Tendo em vista que a missão principal de Beta é a criação de valor social, ao se afastar dessa missão, a organização perde a razão de sua existência, conforme a literatura apresenta (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), portanto, é necessária atenção a este item.

Os números de Beta revelam seu sucesso. O total de empréstimos liberados no acumulado é de R\$ R\$ 95.972.355,32, crescimento de 191% nos últimos 10 anos, o que contribui para os pilares de sucesso adotados nesta dissertação, já que a receita obtida por meio das estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) também é corresponsável pela sustentabilidade financeira, pela longevidade de 16 anos e pela escala de Beta.

A Figura 8, a seguir, sintetiza as características centrais do negócio social Beta. Ela mostra que as capacidades organizacionais de Pessoas não superam por completo as barreiras baseadas em valor, especificamente de diferenças de valor e princípios éticos, nem a barreira do modelo de negócio de autenticidade da identidade (BLOOM; SMITH, 2010), mas é corresponsável por superar as barreiras de filosofia do crescimento (baseada em valor) e de acesso ao financiamento (modelo de negócio) (BLOOM; SMITH, 2010), bem como pelos pilares de sucesso.

No item Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010), Beta apresenta debilidade para superar as barreiras de crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018); contudo, a capacidade comunicação é importante para os pilares do sucesso de longevidade e sustentabilidade financeira e se torna importante ferramenta nas estratégias de escalonamento social. Na sequência, os demais componentes organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) superam cada barreira respectiva ao seu lado e são corresponsáveis pelos pilares de sucesso. Por fim, nas estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), Beta utiliza somente duas que são responsáveis por ajudar a transpor as barreiras de crescimento do negócio social (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), bem como pelos pilares do sucesso.

Figura 8 – Síntese dos resultados de Beta.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da apresentação de cada caso, acompanhada da discussão dos achados teóricos que fundamentou esta dissertação, apresenta-se uma síntese dos casos estudados.

4.3 SÍNTESE DOS CASOS ESTUDADOS

Os negócios sociais Alfa e Beta possuem características centrais semelhantes. Contudo, cada caso tem suas particularidades, as quais fazem com

que esses negócios sobrevivam a mais de 15 anos. Para tanto, a fim de iniciar a síntese dos estudos, apresentam-se quais os pontos principais dos negócios sociais pesquisados.

Quando os casos foram confrontados com a revisão de literatura, logo se percebeu que eles se adequavam ao levantamento feito, conforme o Quadro 15, e se diferenciavam entre si por particularidades de estratégias (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Não há dúvidas de que os dois negócios sociais escolhidos são casos sucesso, conforme mostrado durante a explanação da análise dos dados.

Quadro 15 – Principais Características dos Negócios Sociais Estudados.

Característica	Alfa	Beta
Fundação	1998	2002
Superávit Ano 2017	R\$6.982.111,00	R\$970.403,67
Crescimento (10 anos)	255%	191%
Valor Acumulado Empréstimos	R\$476.364.216,92	R\$95.972.355,32
Ticket Médio Ano 2017	R\$3.000,00	R\$6.000,00
Região de Atuação	Mais de 70 municípios	28 municípios
Cidade sede	Lages	Rio do Sul
Foco	Microfinanças	Microcrédito
Regulação do Negócio	Oscip	Oscip

Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto, o negócio social é uma organização que tem o propósito de transformar a vida de pessoas, por meio de objetivos sociais, ao mesmo tempo em que é financeiramente sustentável (YUNUS et al.; 2010). Todos os lucros são reinvestidos no próprio negócio, e os negócios sociais, segundo Yunus (2010), acontecem por meio do altruísmo de pessoas e ajudam a mitigar problemas sociais e econômicos.

Para compreender as características centrais de negócios sociais que operam, com sucesso, na BoP foram identificadas as capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e as estratégias de crescimento (BOCKEN; FIL; PRABHU,

2016) de Alfa e Beta, que são negócios sociais maduros, sustentáveis e que atingiram escala, conforme os pilares de sucesso adotado por esta pesquisa. Na identificação dos componentes dos negócios sociais, foi utilizado o modelo SCALERS, mnemônico que indica, respectivamente, Pessoas, Comunicação, Construção de Alianças, Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado.

O componente chamado Pessoas é a capacidade da organização que se refere à eficácia da organização no preenchimento de suas necessidades de trabalho, incluindo seus cargos gerenciais, com pessoas que possuem as habilidades necessárias (BLOOM; CHATTERJI, 2009). O destaque fica por conta da liderança dos presidentes nas duas instituições estudadas. Em Alfa, a presidência mantém-se a mesma há 20 anos, ou seja, desde a sua fundação. Já em Beta o atual presidente entende que é preciso continuar no cargo, visto que não é uma posição que precisa de renovação.

Contudo, a capacidade pessoas é trabalhada de forma diferente nos casos. Para Alfa, as pessoas estão presentes em todos os processos, com pessoas capacitadas nas mais diversas áreas, e aqueles que não têm capacitação recebem-na por meio da academia interna, o que contribui para a superação de diversas barreiras. Além disso, não são contratadas pessoas que não tenham aderência à missão social de Alfa, colocando, na prática, o que Duke (2016) afirmou em seu estudo: que se deve evitar um processo de estruturação de equipe confuso e com dificuldade de assimilação da identidade da organização para se obter êxito em negócios sociais situados na BoP. No caso de Beta, as pessoas não estão alinhadas e percebeu-se pouca capacitação e aderência à missão social (barreiras baseadas em valor) (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). Porém, as pessoas estão integradas com a missão liderada por finanças.

A Comunicação é outra capacidade bem-sucedida na criação de atitudes favoráveis entre todos os *stakeholders* da organização, desde parceiros, colaboradores até clientes (BLOOM; SMITH, 2010). Para Alfa, a comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) ajuda a superar as barreiras baseadas em valor e as do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), o que não ocorre com Beta. Porém, a comunicação funciona como ferramenta para a estratégia de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), superando barreiras

institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) em ambos os casos estudados.

A capacidade organizacional Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) funciona e é eficaz nos dois estudos de caso. Alfa apresenta alianças com prefeituras, empresas e até mesmo com ONGs. Já Beta utiliza-se de conexões com prefeituras, sindicatos e o SEBRAE. Esse componente (BLOOM; SMITH, 2010) colabora por superar barreiras baseadas em valor e institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e se mostrou fundamental para sustentar o negócio.

Outro item identificado por Bloom e Smith (2010) é o Lobby. Enquanto, para Beta, é uma capacidade organizacional importante, principalmente para superar barreiras de acesso ao financiamento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018); para Alfa, já não é mais utilizado, visto os números alcançados pelo negócio. Contudo, no início da operação, foi importante e colaborou para a longevidade do negócio.

A Geração de Lucros, outro componente organizacional (BLOOM; SMITH, 2010), tem forte influência nas duas instituições. Tanto Alfa quanto Beta têm, em suas missões, a Geração de Lucros (BLOOM; SMITH, 2010), que as levam a superar todas as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) ligadas a finanças. Os estudos de caso Alfa e Beta dependem diretamente do desempenho comercial, por meio das microfinanças e compreendem que, sem volume de ganhos, não há impacto (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

O penúltimo componente organizacional, chamado de Replicação (BLOOM; SMITH, 2010), é aplicado de forma eficaz pelas duas organizações, levando os negócios a outros municípios, sem declínio da qualidade. A Replicação (BLOOM; SMITH, 2010) foi utilizada como ferramenta para estratégia de penetração do mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) tanto por Alfa quanto por Beta. Este item ainda ajuda a superar as barreiras ao crescimento: baseadas em valor, do modelo de negócio e institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A última capacidade organizacional, estímulo às forças do mercado (BLOOM; SMITH, 2010), é utilizada de maneira eficaz também pelos dois estudos de caso. As organizações Alfa e Beta têm sucesso na criação de mercados de microfinanças nas regiões que atendem (BLOOM; SMITH, 2010). Também pôde ser verificada como estratégia de desenvolvimento de produtos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e contribuem da mesma forma para o aumento do número de clientes e para manter a

operação sustentável e colabora por superar as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

Para a definição de estratégias de escalonamento social, foram utilizadas quatro estratégias mapeadas por Bocken, Fil e Prabhu (2016): penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação, derivados do estudo Ansoff (1989) sobre mercados tradicionais.

A penetração de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) é uma estratégia utilizada tanto por beta quanto por Alfa. Ambas utilizaram da difusão do modelo (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) (Replicação) (BLOOM; SMITH, 2010) e expansão geográfica (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) para aumentar o número de clientes e expandir sua oferta.

Já a estratégia desenvolvimento de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) é somente utilizada por Alfa, já que o negócio social mapeia e direciona sua operação para áreas com população na BoP. O negócio Beta não desenvolve novos mercados (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) porque ainda não possui conhecimento sobre seu público para desenvolver nichos de mercados. Alfa destaca-se por expandir sua oferta e aumentar o número de clientes mediante essa estratégia e superar barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) ligadas às finanças.

É importante ressaltar que os dois estudos de caso estão investindo em tecnologia. Beta recentemente adotou um novo *software* para conhecer seu público e ter maior controle da gestão e da agilização nos processos internos (REVISTA MICROFINANÇAS, 2017). Já Alfa investiu em um aplicativo para celular que colabora com a gestão das receitas familiares e adquiriu *tablets* para agilização do processo de liberação de crédito pelos agentes de crédito.

O desenvolvimento de produtos é a terceira estratégia (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) utilizada pelos dois estudos de caso. Beta é eficaz, conforme revelam seus números, ao oferecer somente duas linhas de produto. Contudo, percebeu-se que esses itens poderiam ser melhorados em comparação com o outro estudo de caso. Alfa oferece quatro linhas, com 12 produtos em seu portfólio, cada um deles ofertado para necessidades específicas que atendam de uma maneira global a população na BoP. Essa estratégia é utilizada para aumentar número de clientes e expandir a oferta, gerando receita e crescimento e superando as barreiras

baseadas em valor, as do modelo de negócio e ainda as institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

A última estratégia, a de diversificação, que se trata de criar outra oferta além das microfinanças de maneira horizontal ou utilizando nova tecnologia (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), não é utilizada por Alfa nem por Beta. Alfa não diversifica por conta das regulações dos negócios (barreira institucional) (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) que impedem o crescimento.

Foi identificado que Alfa e Beta superam as barreiras ao crescimento baseadas em valor, do modelo de negócio e as institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), utilizando-se de capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e de estratégias de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Alguns outros pontos devem ser ressaltados nesta pesquisa:

- Beta não supera por completo as barreiras baseadas em valor e do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) na capacidade organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010). Foi percebida dificuldade nos itens: diferenças de valor e princípios éticos e autenticidade de identidade. Contudo, nos itens filosofia do crescimento e acesso ao financiamento, Beta é mais eficaz.

- Beta, no componente organizacional Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010), enfrenta dificuldades de alinhamento e, por isso, não consegue transpor totalmente as barreiras baseadas em valor e do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018).

- Alfa transpõe as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) com a coparticipação do componente organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010).

- Alfa relatou que não diversifica, por exemplo, mantendo a operação bancária internamente, por conta da regulação do negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS 2018), o que se mostra como uma barreira (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) não superada por Alfa, que está sendo monitorada pelo componente pessoas (BLOOM; SMITH, 2010).

- Beta não enxerga a barreira institucional de normas de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) como um obstáculo, visto que, para ela, ser uma Oscip contribui para a operação.

O Quadro 16 retoma os achados em Alfa e Beta, de forma resumida para que o leitor possa ter uma visão geral.

Quadro 16 – Síntese dos resultados.

Capacidades e estratégias	Alfa	Beta
Pessoas	Eficaz	Não eficaz
Comunicação	Eficaz	Não eficaz
Construção de Alianças	Eficaz	Eficaz
Lobby	Não faz uso	Eficaz
Geração de Lucros	Eficaz	Eficaz
Replicação	Eficaz	Eficaz
Estímulo às Forças do Mercado	Eficaz	Eficaz
Penetração de Mercado	Eficaz	Eficaz
Desenvolvimento de Mercado	Eficaz	Não faz uso
Desenvolvimento de Produto	Eficaz	Não eficaz
Diversificação	Não faz uso	Não faz uso

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos pilares de sucesso, escala a sustentabilidade estão vinculadas às estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), bem como às seguintes capacidades organizacionais: Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças de Mercado (BLOOM; SMITH, 2010). No caso de Beta, ficou evidente a importância também do Lobby (BLOOM; SMITH, 2010) para obter êxito nesses pontos do sucesso. A capacidade Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) também se mostra corresponsável por itens como sustentabilidade financeira com missão social e escala, assim como influencia na longevidade do negócio. As outras duas capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010), Pessoas e Comunicação, estão relacionadas à sobrevivência do negócio, embora as características ligadas à Geração de Lucros também suportem este item.

A seguir serão apresentadas as considerações finais do estudo, bem como limitações, seguido de recomendações com finalidade de aprofundamento do tema estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse pela pesquisa em negócios sociais está aumentando à medida que os acadêmicos apreciam as oportunidades de fazer contribuições teóricas decorrentes das complexidades associadas a organizações que perseguem múltiplos objetivos e operam em ambientes com recursos limitados, por serem vistos como uma fonte promissora de geração de valor social, econômico e ambiental (SABETI, 2011), além de uma grande promessa para alcançar impacto social. (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Nesse contexto, o objetivo central desta dissertação consistiu em compreender as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na base da pirâmide (BoP). Para o alcance deste objetivo, foi feita uma combinação entre a construção teórica, que permitiu o discernimento dos conceitos e a aproximação deles, e a análise empírica, que proporcionou a estruturação de relações entre os pressupostos encontrados no levantamento bibliográfico e a realidade por dois negócios sociais que atuam como Oscip de microfinanças na Região Sul do Brasil.

Preliminarmente, buscou-se compreender o contexto dos negócios sociais estudados, o momento que estão vivendo. Para tanto, procurou-se entender suas trajetórias ao longo dos mais de 15 anos de atuação no mercado. O intuito foi assimilar como as organizações chegaram até aqui, alcançaram os números que as fizeram se enquadrar nos critérios desta pesquisa e como os processos ocorrem internamente para isso, especialmente no que tange às capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e às estratégias de escalonamento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), tendo em vista os estudos que identificaram estes componentes de sucesso do negócio social.

A partir dessa compreensão inicial, foram identificadas as capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) utilizadas pelos negócios sociais estudados. Neste item, identificou-se que os sete elementos que fazem parte do Modelo SCALERS (BLOOM; SMITH, 2010) são utilizados pelas duas instituições. Cada caso tem as capacidades: Pessoas, Comunicação, Construção de Alianças, Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010) mais fortes ou mais fracas; contudo, em ambos os casos, elas aparecem e colaboram por transpor as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) que os negócios sofrem ao longo de sua história.

Alfa e Beta se destacam, no universo da Associação das Instituições de Microcrédito e Microfinanças da Região Sul do Brasil, por conta das lideranças que lá atuam como presidentes. A dificuldade encontrada neste componente é que, em Beta, por conta da alteração da gestão a cada três anos, ainda não foi possível progredir com um modelo de governança. Recentemente, essa prerrogativa foi alterada pelo conselho e agora o presidente poderá se reeleger quantas vezes for necessário. Alfa, por sua vez, tem a mesma presidência desde que foi fundada. A capacidade organizacional pessoas (BLOOM; SMITH, 2010) ainda se diferencia entre os estudos de caso pela forma como contratam, formam e mantêm seus colaboradores na instituição. Enquanto Alfa entende que esse componente do negócio é fundamental para o funcionamento de toda a organização, Beta demonstra fragilidade. Nesta organização, as pessoas encontram dificuldades para estar alinhadas à missão social e percebe-se pouca capacitação e aderência à missão financeira.

O componente organizacional Comunicação (BLOOM; SMITH, 2010) ocorre de maneira diferente nos estudos de caso, embora as duas instituições apresentem essa característica. Alfa se preocupa em manter o alinhamento entre *stakeholders*, enquanto Beta demonstra dificuldade nesse aspecto. Contudo, para atingir os objetivos da estratégia de penetração de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), as duas organizações fazem uso dela.

A Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010) é uma característica importante e que se mostra como tal nas duas instituições. Elas trabalham de maneira integrada com outras entidades e empresas para levar desenvolvimento para a população situada na BoP. O Lobby (BLOOM; SMITH, 2010) é uma característica importante para quem ainda depende de financiamento público, o que é comum no início da operação como observado em Alfa. No entanto, Beta ainda faz uso dela, mesmo com 16 anos de fundação.

As capacidades organizacionais Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado (BLOOM; SMITH, 2010) são intimamente ligadas à missão liderada pelas finanças. Nesses itens, os dois casos estudados fazem uso eficaz dessas capacidades, a fim de obter receita e alcançar números expressivos nas suas regiões de atuação, buscando aumento do número de clientes. Essas capacidades, juntamente com Lobby e Construção de Alianças (BLOOM; SMITH,

2010), mostraram-se corresponsáveis pelo desenvolvimento de estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016).

Depois de identificados os componentes organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) dos negócios sociais estudados, foi verificado quais as estratégias de crescimento (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) utilizadas para aumentar suas receitas até atingir milhões de reais, respondendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho. Foram mapeadas quatro estratégias, segundo o levantamento bibliográfico: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). A partir delas, foi averiguado quais são utilizadas pelos negócios sociais estudados.

Alfa faz uso da estratégia penetração do mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), atendendo a mais de 70 municípios. Também utiliza a estratégia de desenvolvimento de produtos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), contando com 12 produtos diferentes. Além disso, por ser mais madura, em comparação a Beta, no que tange ao conhecimento de seu público-alvo, desenvolve seu mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016), expandindo oferta para diferentes nichos. Beta faz uso da penetração do mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) atendendo a 28 municípios da região onde atua e desenvolve seus produtos (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) com cinco soluções diferentes. Dessa forma, atingiram os seguintes valores de empréstimos acumulados até o fim do ano de 2017: R\$ 476.634.216,92 para Alfa e R\$ 95.972.355,32 para Beta, levando, assim, oportunidades e desenvolvimento para a população da BoP.

Depois de conhecer quais componentes e estratégias que Alfa e Beta utilizam, verificaram-se as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) que os negócios sociais transpõem e que são responsáveis por responder ao segundo e ao terceiro objetivo específico desta dissertação. São elas: barreiras baseadas em valor, do modelo de negócio e institucionais (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). No que diz respeito à barreira institucional de normas de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), Beta não considera ser regulamentada como Oscip como um obstáculo, já Alfa enxerga e, por isso, não consegue utilizar da estratégia de diversificação (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) e superá-la.

As barreiras baseada em valor de filosofia de crescimento, do modelo de negócio de acesso ao financiamento e institucional de cultura do consumidor

(DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) são superadas por Alfa e Beta por meio das capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) que tem missão lideradas por finanças: Construção de Alianças, Lobby, Geração de Lucros, Replicação e Estímulo às Forças do Mercado, bem como pelas estratégias de escalonamento social: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercado (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Essa última é especificamente utilizada por Alfa, como já informado, por ter maior conhecimento do seu mercado.

No que tange às barreiras que envolvem a missão baseada em valores (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), Alfa e Beta se comportam de maneira diferente. Alfa consegue tomar decisões baseadas em valor por meio da Construção de Alianças e de uma cultura organizacional baseada em princípios e valores éticos. Dessa forma, Alfa supera as barreiras do modelo de negócio de acesso ao capital humano e autenticidade de identidade e baseadas em valor de diferenças de valores e princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018). O mesmo não ocorre em Beta, que tem dificuldades com a barreira de acesso ao capital humano, uma das três do modelo de negócio (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), por falta de alinhamento da sua missão social entre os *stakeholders*. Além disso, barreiras baseadas em valor de diferenças de valor e princípios éticos (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) não são transpostas de maneira integral por conta da deficiente cultura baseada em valores sociais.

De maneira geral, os componentes organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) motivados pela obtenção de receita e as estratégias de crescimento são responsáveis por superar barreiras (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) ligadas às finanças e atingem os objetivos de aumento do número de clientes e receitas, culminando em escala e sustentabilidade financeira. Esses dois fazem com que Alfa e Beta sobrevivam e perseverem, por conta do êxito no âmbito das receitas. A missão social é atingida, pois ambas as organizações trabalham especificamente com microcrédito, o que acaba alcançando a população da BoP, levando desenvolvimento nas regiões onde atuam.

Contudo, Alfa, ao assumir uma postura baseada em valores e princípios éticos, construindo parcerias baseadas em valores, desenvolvendo alinhamento com *stakeholders*, autenticando a identidade por meio de uma cultura organizacional bem desenvolvida, consegue alcançar o sucesso também. Alfa desenvolve as capacidades organizacionais Pessoas, Comunicação e Construção de Alianças

(BLOOM; SMITH, 2010) de forma consistente. Assumindo a dupla missão, liderada por valores e pelas finanças, Alfa demonstra seus números de crescimento anual, número de empréstimos acumulados e superávit superiores a Beta.

Os achados desse estudo evidenciaram que Alfa e Beta, indiferentemente dos caminhos que seguem em suas trajetórias, alcançam o sucesso sugerido pelos três pilares: longevidade, sustentabilidade financeira com missão social e escala. Conforme proposto por esta dissertação, os alicerces de capacidades organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) e as estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) funcionam como características centrais para transpor as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018) e são responsáveis pelo sucesso dos negócios sociais estudados.

De toda forma, Alfa e Beta por terem idades organizacionais semelhantes, poderiam ter superávit parecidos, o que, porém, não acontece na prática. É explícito que Alfa, ao manter a fidelidade com a dupla missão, ser transparente e firme no propósito de criar uma equação de valor social, destaca-se com números superiores e torna-se referência no país e no mundo. A gestão de Alfa é realizada forma ética e inovadora desde o início da operação, que se espelha na experiência de Yunus em Bangladesh. Sua gestão multiplica os resultados sociais, trazendo resultados expressivos, colaboradores engajados e clientes satisfeitos.

No que está relacionado às contribuições, o estudo propõe avanços no campo teórico e gerencial. As consequências teóricas consistem, primeiramente, na análise dos componentes organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010), a partir de negócios sociais, que devem ser desenvolvidos de forma igualitária, sem deixar componentes fragilizados, embora não existam evidências de que os componentes organizacionais (BLOOM; SMITH, 2010) que inferem na missão baseada em valores tenham relação com os resultados expressivos dos casos estudados, dando abertura para novas pesquisas.

Adicionalmente, as estratégias desenvolvidas para o crescimento das organizações não foram utilizadas em sua totalidade pelos negócios sociais estudados; portanto, fazem-se necessários mais estudos relacionados a este contexto, bem como sobre as barreiras ao crescimento (DAVIES; HAUGH; CHAMBERS, 2018), que são particularmente diferentes ao tipo regulatório do negócio e ao estágio de desenvolvimento do negócio social.

É importante dizer que as capacidades organizacionais e as estratégias de escalonamento social não são todos os elementos que geram sucesso, essas foram apenas os elementos escolhidos para esta pesquisa. Cabe, para as contribuições gerenciais, verificar se as características centrais de sucesso de negócios sociais que operam na BoP encontradas aqui podem ser utilizadas em outras instituições, a fim de assegurarem e monitorarem os achados verificados. A partir das características encontradas nesta pesquisa, sugere-se que outras instituições de microfinanças inspirem-se e façam uso delas.

Cabe lembrar que é fundamental a capacidade organizacional Pessoas (BLOOM; SMITH, 2010), na qual se deve contratar apenas indivíduos que tenham aderência à dupla missão. Além disso, é necessário formação e investimento técnico em todos os níveis hierárquicos, como também a presença de líderes participantes e atuantes. Outro ponto que deve ser citado é a capacidade Construção de Alianças (BLOOM; SMITH, 2010), que também é chamada aqui de capacidade nativa (LONDON; HART, 2005). Os exemplos Alfa e Beta desenvolveram e exploraram com sucesso este conceito e estão sempre se renovando neste aspecto.

Verifica-se também que estratégias de escalonamento social (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) são fundamentais para a saúde financeira das organizações estudadas. Portanto, deve-se investir no desenvolvimento do portfólio de produtos e mercado, para atingir de maneira ampla a população-alvo da BoP. O último achado refere-se à questão do investimento em tecnologia, que contribui para informações gerenciais, bem como para o atendimento ao público, contribuindo também para o sucesso do negócio.

A despeito das contribuições, o estudo possui algumas limitações. Do ponto de vista metodológico, devido às características das organizações estudadas, os dados foram coletados com um número limitado de participantes por caso analisado. Com o objetivo de reduzir este efeito, foram entrevistadas participantes-chaves em cada organização, a fim de garantir a qualidade nos dados coletados.

Algumas barreiras foram também encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa. Uma delas se deu pelo próprio delineamento e método de estudo, pois estudos de caso não podem ser generalizados. Assim, as evidências apontadas podem não refletir outras organizações, mesmo que do mesmo segmento.

Por fim, acredita-se que os negócios sociais são um fenômeno interessante e importante, com grande relevância para a execução empírica e para a pesquisa

acadêmica. Embora esta pesquisa seja um primeiro passo na direção com foco em dois casos que foram ampliados com sucesso, mais pesquisas nessa área são urgentemente necessárias para apoiar o desenvolvimento, o dimensionamento de negócios sociais e a compreensão do processo de analisar os elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de sucesso.

REFERÊNCIAS

ABEP. Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. **Critério Brasil - ABEP**. 2016 Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 1 set. 2017.

ABRAHAM, S. Will business model innovation replace strategic analysis? **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 2, p. 31–38, 10 mar. 2013.

ANGELI, F.; JAISWAL, A. K. Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the pyramid. **Organization & Environment**, v. 29, n. 4, p. 486–507, 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **The new corporate strategy**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 1988.

AULT, J. K. An institutional perspective on the social outcome of entrepreneurship: Commercial microfinance and inclusive markets. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 8, p. 951-967, 2016.

BANERJEE, A. V.; DUFLO, E. The economic lives of the poor. **The journal of economic perspectives**, v. 21, n. 1, p. 141–167, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BATTILANA, J. et al. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 50-55, 2012.

BENNETT, R.; SAVANI, S. Surviving mission drift: how charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 2, p. 217–231, 2011.

BLOOM, P. N.; CHATTERJI, A. K. Scaling social entrepreneurial impact. **California management review**, v. 51, n. 3, p. 114–133, 2009.

BLOOM, P.N.; SMITH, B. R. Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 126–145, 2010.

BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42–56, 2014.

BOCKEN, N. MP; FIL, A.; PRABHU, J. Scaling up social businesses in developing markets. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 295–308, 2016.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9–19, 2013.

BOOROM, Michael L.; GOOLSBY, Jerry R.; RAMSEY, Rosemary P. Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 1, p. 16-30, 1998.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 24 mar. 1999.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. p. 1–166, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

CORNFORTH, C. Understanding and combating mission drift in social enterprises. **Social Enterprise Journal**, v. 10, n. 1, p. 3–20, 2014.

COSTANZO, L. A. et al. Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 655-677, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2010.

DAVIES, I.; HAUGH, H.; CHAMBERS, L. Barriers to Social Enterprise Growth. **Journal of Small Business Management**, v. 00, p. 1–21, 2018.

DEFOURNY, J.; BORZAGA, C. **From third sector to social enterprise**. London: Routledge, 2001.

DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS: 2014 / IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

DUKE, D. Why don't BOP Ventures solve the environmental problems they Initially set out to address? **Organization & Environment**, v. 29, n. 4, p. 508–528, 2016.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELKINGTON, J. Observatoire du Management Alternatif Alternative Management Observatory: Fiche de lecture Cannibals with forks. 1997.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. 2010** Petrópolis:

GEISSDOERFER, M.; BOCKEN, N. M. P.; HULTINK, E. J. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 1218–1232, 2016.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GRAMEEN COMMUNICATIONS. **Grameen Bank, bank for the poor**, 2013. Disponível em: <<http://www.grameen.com/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

GRASSL, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. **ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 37–60, 2012.

GREENHALGH, T.; PEACOCK, R. Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. **BMJ**, v. 331, n. 7524, p. 1064–1065, 2005.

HAMMOND, A. L.; PRAHALAD, C. K. Selling to the Poor. **Foreign Policy**, n. 142, p. 30, maio 2004.

HART, S. L. Innovation, Creative Destruction and Sustainability. **Research-Technology Management**, v. 48, n. 5, p. 21–27, 2005.

HART, S. L.; LONDON, T. Developing Native Capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. **Stanford Social Innovation Review**, p. 27–33, 2005.

HEEKS, R. ICT4D 2.0: The next phase of applying ICT for international development. **Computer**, v. 41, n. 6, p. 26–33, jun. 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Thousand Oaks: Sage Publications, 1984.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2016**. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa_dou.shtm> Acesso em: 14 jun. 2018.

INTERNACIONAL ENERGY AGENCY – IEA / OECD. **WORLD ENERGY OUTLOOK 2015 FACTSHEET Global energy trends to 2040**. Disponível em: <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weowebiste/2015/WEO2015_Factsheets.pdf> Acesso em 20 jun. 2018

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Radar IDHM 2015**. [s.l.: s.n.]. 2016 Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/data/rawData/RadarIDHM_VERSAO_Final_6.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2017.

KAMAKURA, W. A.; MAZZON, J. A. **Estratificação socioeconômica e consumo no Brasil**. Blucher, 2013. Disponível em: <<https://www.blucher.com.br/livro/detalhes/estratificacao-socioeconomica-e-consumo-no-brasil-ebook-820>>. Acesso em:

KAMAKURA, W.; MAZZON, J. A. Critérios de estratificação e comparação de classificadores socioeconômicos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 1, p. 55–70, fev. 2016.

KARNANI, A. Doing well by doing good – case study: “Fair & Lovely” whitening cream. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1351–1357, 1 dez. 2007.
KOLK, A.; RIVERA; SANTOS, M.; RUFIN, C. Reviewing a decade of research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) concept. **Business & Society**, v. 58, n. 3, p. 1–40, 2013.

KUMAR, V.; WHITNEY, P. Daily life, not markets: customer-centered design. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 4, p. 46–58, 10 jul. 2007.

LAMBERT, S. C.; DAVIDSON, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 668–681, 2013.

LONDON, T. Business model development for base-of-the-pyramid market entry. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2010. p. 1-6.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350–370, 19 set. 2004.

MAIR, J.; MARTI, I.; VENTRESCA, M. J. Building inclusive markets in rural Bangladesh: how intermediaries work institutional voids. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 819–850, 1 ago. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONATTO, D. A. et al. Developing sustainable business models within BOP contexts: Mobilizing native capability to cope with government programs. **Journal of Cleaner Production**, v. 129, p. 735–748, 2015.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 561–577, 28 set. 2012.

MORGAN, J. P. et al. Global Research Impact Investments An emerging asset class Rockefeller Foundation. 2010.

MORIOKA, S. N.; EVANS, S.; CARVALHO, M. M. de. Sustainable business model innovation: exploring evidences in sustainability reporting. **Procedia CIRP**, v. 40, p. 660–668, 2016.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Número de pobres no Brasil terá aumento de no mínimo 2,5 milhões em 2017, aponta Banco Mundial | ONU Brasil**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/numero-de-pobres-no-brasil-tera-aumento-de-no-minimo-25-milhoes-em-2017-aponta-banco-mundial/>>. Acesso em: 4 set. 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Pearson Education India, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: **Strategische unternehmensplanung: strategische unternehmensführung**. Springer Berlin Heidelberg, 2006. p. 275-292.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business Magazine**, n. 26, p. 273, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, p. 5–14jan. 2004.
Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1094996804701073>>.
Acesso em: 5 set. 2017

RANGAN, V. K.; CHU, M.; PETKOSKI, D. Segmenting the base of the pyramid segmenting the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 89 (June), n. October, p. 113–117, 2011.

REVISTA DE MICROFINANÇAS. Empreendedorismo e desenvolvimento: Sul do Brasil. Lages: Correio Lageano, 2017.

RICHARDSON, J. The business model: an integrative framework for strategy execution. **Strategic Change**, v. 17, n. 5/6, p. 133–144, 2008.

SABETI, H. The for-benefit enterprise. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 11, p. 98-104, 2011.

SÁNCHEZ, P.; RICART, J. E.; RODRÍGUEZ, M. Á. Influential factors in becoming socially embedded in low-income markets. **Greener Management International**, v. 51, p. 19–38, 2005.

SANTOS, A. C. M. Z. dosDOS; DOS, A. C. M. Z. O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários. 19 jun. 2012.

SANTOS, F.; PACHE, A.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 4, p. 222–237, 2011.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, A. V. da. **Uma alternativa para as transformações sociais no mercado direcionado à população de baixa renda**. São Leopoldo: Unisinos, 2016. SOCIAL BUSINESS EARTH.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103–127, 2008.

The Seven Principles of Social Business « **Social Business Earth**. Disponível em: <<http://socialbusinessearth.org/7-principles-of-social-business/>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCIONE, K. Social enterprises in europe: governance models. an analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. In: 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento (Italy). Anais... Trento (Italy): EMES, 2009.

UVIN, P.; MILLER, D. Paths to scaling-up: alternative strategies for local nongovernmental organizations. **Human Organization**, v. 55, n. 3, p. 344–354, 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WHITEMAN, G.; WALKER, B.; PEREGO, P. Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 307–336, 2013.

World Bank - WB. **Poverty and Shared Prosperity 2016 Talking on inequality**, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, M. **Banker to the poor**. New Delhi: Penguin Books India, 2007.

YUNUS, M. **O que são os negócios sociais?** 2010 Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>2017. Acesso em: 2 ago. 2017.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, 2010.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo.** São Paulo: Ática, 2008.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2 jul. 2011.

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA

VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

TÍTULO

NEGÓCIOS SOCIAIS: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de sucesso.

OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO

Objetivo Geral: Compreender as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na Base da Pirâmide.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar os componentes centrais necessários para que negócios sociais operem na base da pirâmide;
- b) Analisar as barreiras que ameaçam a longevidade e dificultam o crescimento dos negócios sociais;
- c) Analisar as estratégias que os Negócios Sociais utilizam para superar estas barreiras.

PROBLEMA DE PESQUISA

Como são as características centrais dos negócios sociais que obtiveram sucesso na Base da Pirâmide?

PESSOAS ENVOLVIDAS

Pesquisadora: Josiane Cabral

Professor Orientador: Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Pessoas envolvidas: 08 pessoas

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Pesquisa qualitativa de natureza exploratória descritiva que utiliza estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa.

SETOR

Duas organizações do segmento de microfinanças – Oscip.

FORMA DA COLETA DOS DADOS

Roteiro de entrevista semiestruturado, documentos e observação.

FONTES DE DADOS

Primárias: Presidentes e colaboradores;

Secundárias Internas: Documentos, arquivos e contexto observado.

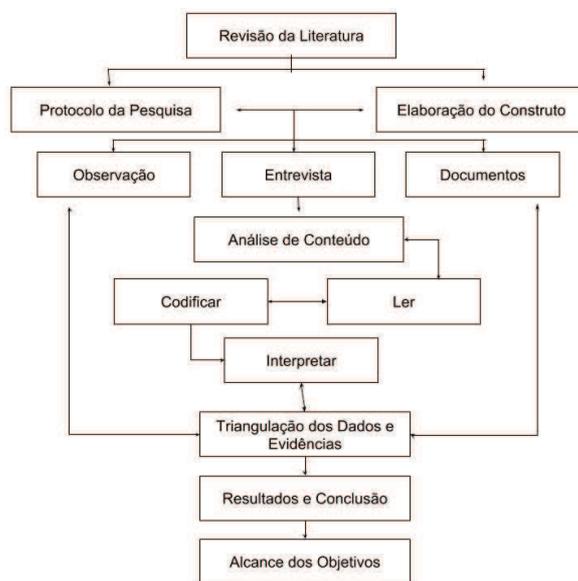
Externas: Websites das organizações e demais que contenham informações pertinentes sobre o tema.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Apêndices B, C e D.

ANÁLISE DE DADOS

A figura abaixo sintetiza a estratégia adotada para a análise dos dados.



Fonte: Adaptado pela autora (2018).

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezada Senhora,

Sou aluna do mestrado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, e estou realizando uma pesquisa intitulada “NEGÓCIOS SOCIAIS: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio sustentável de sucesso” sob orientação do professor Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto. Os resultados dessa pesquisa darão origem a minha dissertação de mestrado.

O objetivo da minha pesquisa é compreender as características centrais dos negócios sociais que obtém sucesso na Base da Pirâmide. Sendo que vossa participação neste questionário e entrevista colaborará com o desenvolvimento da minha pesquisa.

O procedimento de coleta de dados através de entrevista que será gravada, transcrita e encaminhada para vossa conferência. A Senhora tem a liberdade de se expressar, porém, não receberá nenhum benefício material ou financeiro para participar da pesquisa.

É importante salientar que todos os dados coletados durante a pesquisa são sigilosos e em momento algum serão divulgados, mesmo porque não se solicita nenhum tipo de identificação neste questionário. Toda e qualquer informação é de caráter puramente acadêmico, visando unicamente contribuir para o aprendizado e com o entendimento da situação da percepção dos colaboradores e usuários em relação ao funcionamento de um negócio social de sucesso.

Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas eles poderão ser divulgados em publicações científicas, desde que vossos dados pessoais, bem como o nome da empresa não sejam mencionados.

A senhora poderá me consultar sempre que entender necessário obter informações e esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e vossa participação no mesmo. Assim, gostaríamos de esclarecer e garantir que todas as informações serão confidenciais.

Caso a senhora aceite participar, respondendo o questionário e concedendo a entrevista, pedimos que assine este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Reiteramos que em momento algum vosso nome será vinculado às informações obtidas.

Eu, sujeito da pesquisa, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntária da pesquisa acima identificada. Acredito ter sido suficientemente esclarecido lendo as informações que descrevem o estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimento permanentes. Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas.

Concordo voluntariamente em participar desse estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer hora, antes ou durante o mesmo, sem penalidade e prejuízo. Ao preencher e encaminhar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, estarei autorizando o pesquisador a utilizar os dados obtidos quando se fizer necessário, incluindo a divulgação dos mesmos, sempre preservando a minha privacidade e da minha empresa.

_____ de 2018

Nome _____

CPF: _____

Assinatura: _____

Pesquisadora Responsável: Josiane Cabral

Telefone para contato: (47) 99923-8578

Endereço eletrônico: josi_cabral@yahoo.com

ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1:

Apresentação, entrega e discussão do TCLE e Caracterização do respondente.

Função: _____

Idade: _____ anos. Gênero: ()F ()M

Formação Acadêmica: _____

Experiência com o negócio: _____

Tempo que vive essa experiência: _____

Parte 2:

PERCEPÇÃO QUANTO AO DESENHO DO NEGÓCIO

Questões Abertas:

1. Conte brevemente a história da sua organização.
2. Qual a sua função, o seu papel e as suas responsabilidades no negócio?
3. Como é feito o alinhamento da visão de mercado com a visão social? Esse alinhamento sempre ocorreu da mesma forma ao longo da história da sua organização?
4. Ser uma Oscip colabora para o sucesso da operação, uma vez que as expectativas regulatórias e culturais dessas formas organizacionais restringem o escopo das oportunidades exploráveis?
5. Houve em algum momento (crise, por exemplo) a troca dos clientes de renda inferior, para clientes com uma renda superior?
6. Vocês desenvolvem a capacidade nativa? Segundo dois autores importantes da área, é a capacidade de criar uma rede de conexões confiáveis com uma diversidade de organizações e instituições locais que tem uma história na comunidade em que estão inseridas, as quais gerem desenvolvimento de baixo para cima, entendendo e construindo sobre a infraestrutura social existente.
7. Existe colaboração com algum outro tipo de organização?

8. Quais são os fatores de sucesso – os componentes principais (estruturas, processos) do negócio – para operar durante tantos anos com sucesso na base da pirâmide?
9. Quais barreiras - econômicas, sociais, institucionais e culturais - ameaçam a longevidade de um negócio como o seu, que opera com o público-alvo da base da pirâmide?
10. Quais outras barreiras impedem um crescimento mais acelerado do negócio?
11. Como o seu negócio supera esses dois tipos de barreiras – barreiras à longevidade e barreiras ao crescimento?
12. O fato de vocês operarem com base em valores éticos e sociais que não são idênticos aos valores de mercado dificultam de algum modo a sua longevidade e o seu crescimento?
13. Da mesma forma, os valores do seu negócio dificultam de algum modo o acesso à financiamentos e à mão-de-obra que vocês buscam?
14. Qual a estrutura de custos e fluxos de receita do negócio? O negócio é financeiramente sustentável? O excedente econômico visa somente a recuperação do custo e do capital, ou também a distribuição de dividendos entre os sócios?
15. De algum modo, vocês mediram o impacto social gerado pelo seu negócio na base da pirâmide?
16. Como é feita a governança da sua instituição?