

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**NEGÓCIOS SOCIAIS E INCLUSIVOS: O NASCIMENTO DE UM NOVO SETOR NA
ECONOMIA GLOBAL**

Débora Lorenzoni Basso

Orientador: Prof. Eduardo Filippi

Porto Alegre, junho de 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico esse trabalho a muitas pessoas que fizeram parte dele não só nesses últimos seis meses, mas sim durante toda a minha graduação:

Ao meu orientador, professor Eduardo Filippi, antes de mais nada por acreditar no potencial do meu tema, e também pela abertura e apoio.

A toda a equipe da Artemisia Brasil, especialmente a Rob Parkinson, por possibilitar o início da minha imersão no mundo de negócios sociais, por todo o conhecimento teórico e prático que pude adquirir através dos livros emprestados, da convivência e do trabalho diário, dos eventos e de conversas informais.

A todo el equipo de AMICHOCÓ, sobretudo a Maria Luisa Villa, mucho más que por el estudio de caso utilizado en ese trabajo, por los 6 meses de trabajo y de mucho aprendizaje personal y profesional que compartimos.

À UFRGS, e todos os professores que tive durante esses anos.

A la Universidad de Antioquia, por aceptarme como estudiante visitante durante 1 semestre, posibilitando la continuidad de mis estudios mientras hacia mi práctica en Medellín.

A todos os membros da AIESEC com quem tive a oportunidade de trabalhar e interagir durante todos esses anos, por me proporcionar desenvolvimento pessoal e profissional, experiências internacionais, o primeiro contato com o tema de negócios sociais, e principalmente pela motivação para seguir trabalhando pelas coisas que eu acredito, embora não sejam convencionais.

Aos meus pais e irmã, César, Lucia e Bárbara, por sempre acreditarem em mim e me apoiar nas minhas decisões de carreira e de vida.

SUMÁRIO

1. LISTA DE QUADROS	5
2. RESUMO	6
3. INTRODUÇÃO	7
4. OBJETIVOS	10
4.1. OBJETIVO GERAL	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5. AS ORIGENS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS.....	11
5.1. MUHAMAD YUNUS E O GRAMEEN BANK	11
5.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL SUSTENTÁVEL.....	13
5.3. COMÉRCIO JUSTO.....	16
5.4. ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	20
5.5. EMPRESAS SOCIAIS EUROPEIAS.....	23
5.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	24
5.7. BASE DA PIRAMIDE	26
5.8. O QUE É, AFINAL, UM NEGÓCIO SOCIAL?	30
6. PANORAMA DO CAMPO	31
6.1. RELEVANCIA	31
6.1.1. Pobreza e mercados.....	31
6.1.2. Problemas globais, soluções locais	33
6.1.3. Laboratório de inovações	36
6.2. DEBATES E DESAFIOS.....	38
6.2.1. O problema da escala.....	38
6.2.2. A divisão de lucros.....	39
6.2.3. Competição	40
6.2.4. Status legal.....	41
6.2.5. Tecnologia.....	41
6.3. PRINCIPAIS ATORES	42
6.3.1. Investidores.....	43
6.3.2. Bolsa de valores social	46
6.3.3. Empreendedores	47
6.3.4. Capital Humano	48
7. ESTUDOS DE CASO	50
7.1. PROGRAMA ORO VERDE	51
7.1.1. Origem	52
7.1.2. Sobre a AMICHOCÓ.....	52

7.1.3.	Estrutura legal.....	53
7.1.4.	Problema social	54
7.1.5.	O critério de certificação.....	55
7.1.6.	Impacto.....	55
7.1.7.	Desafios e projeções futuras.....	56
7.2.	GRUPO ACP.....	58
7.2.1.	As exclusões e empresas do Grupo ACP	59
7.2.2.	Origem e status legal	60
7.2.3.	Missão	61
7.2.4.	Visão	61
7.2.5.	Impacto Triplo.....	61
7.3.	GRAMEEM DANONE FOODS.....	62
7.3.1.	Origem	63
7.3.2.	Problema e produto.....	63
7.3.3.	Uma multinacional social.....	64
7.3.4.	Rede de distribuição	65
7.3.5.	Desafios e projeções futuras.....	66
7.4.	ARAVIND	67
7.4.1.	O problema e a origem.....	68
7.4.2.	Inovações	68
7.4.3.	Escala	69
7.4.4.	Aravind Eye Care System	70
7.5.	OBSERVAÇÕES A PARTIR DOS CASOS	70
8.	CONCLUSÃO.....	73
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	78

1. LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças do protocolo Base da Pirâmide 1.0 e 2.0	29
Quadro 2 – Modelo Canvas Programa Oro Verde	51
Quadro 3 – Modelo Canvas Grupo ACP.....	58
Quadro 4 – Modelo Canvas Grameen Danone Foods	62
Quadro 5 – Modelo Canvas Aravind	67
Quadro 6 – Avaliação dos modelos	75

2. RESUMO

Este trabalho analisa o campo dos negócios sociais e inclusivos como um novo setor na economia global. Primeiramente, são introduzidas as diversas correntes que precedem ou co-existem com os negócios sociais, proporcionando um entendimento da origem desse setor. Logo, é apresentado um panorama do campo, citando os principais atores, desafios e tendências. Por fim, com base em quatro estudos de caso, são ressaltados alguns padrões e características das organizações que compõe esse novo setor.

Palavras chave: negócios sociais, negócios inclusivos, base da pirâmide, desenvolvimento sócio-econômico.

The present study analyses the field of social and inclusive business as a new sector in the global economy. Firstly, several theories and movements which precede or coexist with social business are introduced, in order to provide an understanding of the origins of this sector. Then, an overview of the field is provided, mentioning the key actors, challenges and trends. Finally, some patterns and characteristics of this new sector are emphasized, based in four case studies.

Key words: social business, inclusive business, base of pyramid, social and economic development.

3. INTRODUÇÃO

Há até alguns anos atrás, o mundo era dividido em três setores bem claros e definidos: governo, empresas e terceiro setor. Nessa visão, que algumas pessoas mantêm até hoje, o governo é responsável por manter os bens e a ordem pública, e dar a todos o acesso a serviços básicos, embora seja consenso que ele não cumpre todas as suas funções, pois em países subdesenvolvidos, milhões de pessoas não têm acesso a água potável, eletricidade e outros serviços de primeira necessidade. As empresas, então, provêem alguns serviços que o governo não é capaz, por custos mais altos, e satisfaz todo tipo de necessidade de consumo, para os que podem pagar pelo que está a venda. No entanto, por diversas razões que vão além do escopo deste estudo, há muitas pessoas que não podem pagar os preços oferecidos pelas empresas. Para elas, foram criadas as ONGs, o terceiro setor, que tenta oferecer a essas pessoas bens e serviços gratuitos, com o dinheiro que “sobra” dos outros dois setores.

Nesse mundo, as pessoas optam por seguir carreira em um desses três setores: o governo, que oferece estabilidade financeira e um trabalho pelo bem coletivo, mas que é a casa do *lobby* e da corrupção; o setor privado, cujo símbolo é o bem sucedido homem de negócios engravatado, no qual é possível ganhar muito dinheiro e status (ou muito pouco, dependendo da função exercida), produzindo coisas que as pessoas precisam, ou não. A terceira opção é para aqueles que têm o coração maior do que o bolso, e abrem mão de ganhar tanto dinheiro pela satisfação de ajudar os mais necessitados. As pessoas que optam por trabalhar em ONGs passarão pelo menos metade do seu tempo buscando fundos, e apenas o restante se dedicando àquilo que escolheram fazer: ajudar os outros.

Nessa visão de mundo, também há somente dois tipos possíveis de modelo econômico: o capitalismo, no qual o objetivo de todas as pessoas é maximizar o lucro, e o socialismo, que condena o lucro e busca o benefício de todos pela igualdade de posse de bens.

Ao observar a realidade, no entanto, é fácil perceber que essa visão de mundo está ultrapassada. Não há mais sentido discutir o socialismo, exceto para fins históricos, em uma realidade onde os mecanismos de mercado estão funcionando a pleno vapor. A discussão deveria evoluir para um novo nível, que seria como tornar o capitalismo menos excludente.

A realidade também já não cabe tão bem dentro dos conceitos dos três setores. Empresas começaram a derrubar essa fronteira com ações filantrópicas, logo passaram a implementar estratégias de responsabilidade social corporativa, a preocupar-se com o impacto triplo: ambiental, social e financeiro, a buscar a sustentabilidade em todas as suas ações, e até a olhar para os pobres com um novo olhar, de potenciais consumidores e parceiros. As ONGs, por sua vez, perceberam que depender de financiamentos externos limita enormemente a sua ação, e passaram a buscar maneiras próprias de gerar renda. Começaram a surgir cooperativas e movimentos de economia solidária, que são difíceis de encaixar em um ou outro setor. Os governos, por sua vez, continuam tendo altos níveis de corrupção e baixos níveis de eficácia, e cada vez mais pessoas acreditam que empresas ou ONGs deveriam substituí-lo onde ele tem se provado ineficiente.

Os desafios da humanidade também já transcendem a capacidade desse mundo dividido de solucioná-los. Se ONGs e governos forem as únicas responsáveis por resolver os problemas ambientais e de pobreza, causados principalmente pelos atores com mais poder econômico – as empresas -, dificilmente essas metas serão atingidas.

Em uma realidade onde as fronteiras entre o segundo e o terceiro setor já estão cada vez mais tênues, há algumas pessoas e iniciativas que decidiram ir mais longe, e provar que a escolha entre ganhar dinheiro e fazer o bem não é necessária. Essas novas iniciativas usam, por um lado, o conhecimento sobre o mercado da base da pirâmide e a capacidade de compreender as necessidades dos mais pobres das ONGs; unem a isso e a eficiência e utilização dos mecanismos de mercado das empresas, e o resultado é um novo tipo de negócio, ao qual chamamos negócio social. A novidade desse conceito, ainda em construção, é colocar lado a lado palavras antes pertencentes a extremos opostos do mundo, de uma maneira que faça sentido e, mais importante, que seja uma alternativa viável para criar uma economia e uma sociedade mais sustentáveis no longo prazo.

Embora o discurso soe idealista, já há algumas dessas iniciativas provando seu potencial, e são elas o foco deste trabalho. A análise começa entendendo mais profundamente esses movimentos do lado empresarial e do terceiro setor para reduzir as barreiras entre os dois, logo passa para um panorama prático desses emergentes negócios sociais, e termina com uma análise de casos de sucesso. Dessa forma, se busca uma melhor compreensão dessas iniciativas denominadas

negócios sociais e inclusivos, suas características, peculiaridades e necessidades para consolidar-se como um novo setor a nível global, capaz de proporcionar o desenvolvimento social e econômico, em maior escala.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Analisar o surgimento do campo de negócios sociais e inclusivos, explorando sua abordagem em relação à população da base da pirâmide em países em desenvolvimento, contribuindo para a compreensão dessas iniciativas como tendência internacional para o desenvolvimento social e econômico da população de baixa renda.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as correntes e movimentos que precedem ou coexistem com os negócios sociais, para compreender as origens desse setor;
- b) Obter um panorama geral o campo de negócios sociais e inclusivos, identificando os principais atores, desafios e tendências, através de exemplos reais;
- c) A partir de estudos de caso, compreender alguns padrões e peculiaridades dos negócios sociais e inclusivos;
- d) Identificar particularidades que caracterizem os negócios sociais como um novo setor econômico e demonstrem o seu potencial para gerar impacto social e econômico.

5. AS ORIGENS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Nas últimas décadas, houve movimentos tanto do setor social quanto do setor corporativo em busca de modelos novos, mais integrados, que desafiem a visão de mundo segmentada dominante. O conceito de negócio social ainda está em construção, mas é possível identificar suas origens e algumas tendências em vários desses movimentos, que serão analisados a seguir.

5.1. MUHAMAD YUNUS E O GRAMEEN BANK

O termo *negócio social* se tornou mundialmente conhecido devido a Muhamad Yunus, fundador do primeiro banco de microcrédito do mundo, quando o mencionou em seu discurso ao receber o Prêmio Nobel da Paz, em 2006:

“Ao definir “empreendedor” de uma maneira mais ampla podemos mudar radicalmente a característica do capitalismo, e solucionar muitos dos problemas sociais e econômicos não resolvidos, dentro do escopo de livre mercado. Suponhamos que um empreendedor, ao invés de ter apenas uma fonte de motivação (como maximizar lucro), agora tem duas fontes de motivação, que são mutuamente excludentes, mas igualmente persuasivas – a) maximizar lucro e b) fazer bem para as pessoas e o mundo.

Cada tipo de motivação levará a um tipo diferente de negócio. Definamos o primeiro tipo de negócio como negócio para maximizar lucro, e o segundo tipo de negócio como negócio social.” (Yunus, 2006)

Muhamad Yunus, na década de 70, era um professor de economia em Bangladesh, que queria ajudar as pessoas da sua comunidade. Observando essas pessoas, percebeu que muitas delas tinham uma atividade produtiva, mas nunca acumulavam capital além do necessário para a sobrevivência, pois pagavam altas taxas pelo aluguel dos seus meios de produção. A partir dessa conclusão, Yunus percebeu que se essas pessoas tivessem dinheiro suficiente para um investimento inicial no seu pequeno negócio, como por exemplo comprar a máquina de tecelagem ao invés de pagar aluguel diariamente a um terceiro, poderiam acumular alguns dólares extra por dia, melhorando suas condições de vida e possibilitando investimentos adicionais no mesmo negócio.

Yunus tentou vender sua idéia a bancos privados, que pudessem realizar os empréstimos que esses micro produtores precisavam, em sua maioria valores irrisórios comparados ao nível de crédito fornecido por esses bancos. A resposta recebida em todos os casos foi que pobres não tinham capacidade de pagamento, portanto fornecer crédito para esse público alvo era um risco alto demais. Mudando de estratégia, Muhamad Yunus criou um novo banco, focado somente nessa população até então excluída do sistema bancário e creditício. Assim nasceu o Grameen Bank, primeiro banco de microcrédito do mundo, que hoje tem réplicas em praticamente todos os países do mundo.

Surpreendentemente, as taxas de pagamento dos clientes do Grameen Bank superam os 90%, e o mesmo acontece em todos os bancos que replicam o modelo. Esse resultado é uma combinação de vários fatores: Yunus organiza seus clientes em grupos, para aumentar seu sentimento de prestação de contas entre eles e para com o banco; as taxas de juros são reduzidas, e os pagamentos realizados semanalmente; o banco vai até os vilarejos mais remotos, facilitando o pagamento. Pessoas pobres pagam ao Grameen Bank, mas talvez não pagassem se suas propostas de crédito fossem aceitas por bancos tradicionais. O sistema de microcrédito desenhado por Yunus funciona porque foi criado para os pobres, alavancando em suas fortalezas e compreendendo suas necessidades. Grameen Bank rompeu um paradigma e mostrou que o sistema tradicional de crédito poderia ser adaptado para atender as necessidades dos mais pobres.

Na visão do fundador do Grameen Bank, muitas outras empresas como essas podem ser criadas, para atender às mais diversas necessidades de uma população. O mundo, então, seria dividido entre as empresas maximizadoras de lucro, e as empresas sociais, que teriam como missão resolver um problema social, e não gerariam dividendos, ou seriam de propriedade de pessoas pobres, gerando dividendo somente para eles. Os consumidores, investidores e funcionários poderiam então escolher qual o tipo de empresa adequado em cada caso: se uma maximizadora de lucro, ou uma empresa social (Yunus, 1999).

Muhamad Yunus não é contra o capitalismo. Ele acredita, ao contrário, que o capitalismo pode servir para erradicar a pobreza no mundo, mas precisa ser interpretado de maneira um pouco diferente do que é hoje. Em seu artigo "*Social Business Entrepreneurs are the Solution*" (Yunus, 2006), essa posição é clara

quando ele afirma que o que existem na economia não são falhas de mercado, mas sim uma falha no conceito.

“No dia a dia, humanos não são entidades unidimensionais, eles são na verdade multidimensionais e muito coloridos. Suas emoções, crenças, prioridades, padrões de comportamento variam tanto que eles podem ser descritos por uma analogia com a produção de milhares de cores e sombras que resulta da mistura de 3 cores básicas em diferentes proporções.” (Yunus, 2006)

Yunus acredita que a principal falha da teoria econômica é assumir que todas as pessoas são iguais, e que sua única motivação na vida é maximizar lucro. Ele argumenta que existem pessoas que estão genuinamente interessadas em fazer o bem, comumente conhecidas como empreendedores sociais. Essas pessoas podem estar em qualquer setor, governo, ONGs, empresas, instituições de ensino, partidos políticos, sindicatos. A única característica comum, além da vontade de fazer a diferença, segundo Elkington e Hartingan (2008), é que elas são *unreasonable*, insensatas. Em seu livro *“The Power of unreasonable people”*, os autores afirmam que empreendedores sociais são pessoas que acreditam que “o impossível leva um pouco mais de tempo”.

5.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL SUSTENTÁVEL

Para entender o que é um empreendedor social, vale recorrer ao artigo de Gregory Dess (2001), que define o termo partindo da origem da palavra empreendedor: “Um empreendedor realoca recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área de alta produtividade e que gera mais riqueza.”

O autor cita a teoria de destruição criativa, que define empreendedores para o economista Schumpeter, e ressalta a idéia de Drucker de que empreendedorismo não necessariamente significa abrir um novo negócio; que, aliás, muitas vezes abrir um novo negócio não é um ato inovador. Essa definição de empreendedor serve tanto para aqueles que almejam inovar para gerar mais riqueza, quanto para aqueles que inovam para cumprir uma missão social. As características e, principalmente, as formas de mensurar o sucesso de um empreendedor, no entanto, são bastante diferentes. Como mensurar o valor social de resultados tão distintos como a redução dos níveis de poluição, dos casos de HIV ou do nível de corrupção

em um determinado local? Frente a esses desafios, Dess define empreendedores sociais por um conjunto de características, listadas a seguir:

a) Agentes de mudança no setor social. Empreendedores sociais buscam atacar as causas dos problemas, e mesmo agindo localmente, muitas vezes têm um impacto global na maneira como certas temáticas são abordadas;

b) Adotar uma missão social. Para um empreendedor social, o retorno em impacto é o que importa, não o retorno financeiro. Ainda que busquem a sustentabilidade financeira, o que importa no final é a sustentabilidade da mudança que conseguiram gerar. Essa característica é a principal diferença em relação aos empreendedores de negócio;

c) Persistentes e sempre em busca de novas oportunidades. Para um empreendedor social, todo problema é um desafio, uma oportunidade de encontrar uma nova maneira de atingir sua missão;

d) Entrar em um processo de constante aprendizado e inovação. Empreendedores sociais estão constantemente inovando, sem necessariamente inventar novas ferramentas, mas sim na maneira de utilizá-las. A maioria dos empreendedores sociais aprendem como fazer seu trabalho enquanto o realizam;

e) Não se limitar pela falta de recursos. Mesmo que não disponham dos recursos necessários para por em prática sua idéia, empreendedores sociais partem para a ação, e atraem os recursos necessários de suas redes;

f) Criar novas maneiras de mensurar resultados. Como somente o resultado financeiro não significa sucesso, empreendedores sociais estão constantemente em busca de formas de mensurar seus resultados e acompanhar os progressos obtidos.

Empreendedores sociais são, então, geralmente associados à movimentos sociais e ecológicos como o *Greenpeace*, e outras ONGs que se dedicam a ajudar os mais pobres e necessitados, com fundos doados por governos, empresas ou agências de desenvolvimento internacionais. Por vezes, também são associados à política e altamente dependentes de certo governo para continuar suas atividades. No chamado terceiro setor, a prática mais comum é captar recursos externos para pagar seus escassos funcionários, e exercer seus projetos. Alguns empreendedores sociais, no entanto, começaram a perceber que gastavam em torno de metade do seu tempo e energia buscando dinheiro, e somente o restante do tempo dedicados à atividade principal da ONG, o que reduz imensamente a eficiência e impacto dessas

organizações. A solução, então, foi gerar ações que gerassem fluxos de renda próprios. Não há quem viva no terceiro mundo e nunca tenha visto um bazar que venda artesanatos, panos de prato e outros produtos simples feito por membros de uma ONG, para arrecadar dinheiro. Além de criar novas maneiras de gerar ingressos, as ONGs também começaram a profissionalizar-se, e ferramentas de gestão tipicamente empresarial como planejamento estratégico, plano de negócios e projeções financeiras começaram a ser utilizadas no terceiro setor, para aumentar a eficiência.

Yunus (1999) reconhece que empreendedores sociais nem sempre buscam um retorno financeiro por suas atividades, e os classifica em quatro categorias: sem retorno de custos; algum retorno de custos; retorno total de custos; retorno além dos custos. Quando um empreendedor social consegue criar um modelo que gera lucro, tem margem para expandir e investir. Um negócio social gera lucro, mas como um meio para maximizar o impacto social, não como um fim.

Elkington e Hartigan (2008) utilizam uma classificação parecida, também utilizada pela Fundação Schwab de Empreendedorismo Social. Eles utilizam três categorias para as iniciativas criadas por empreendedores sociais, as pessoas insensatas:

a) Sem fins de lucro alavancada. Essas são as organizações ou movimentos que não utilizam um modelo de negócio, mas funcionam porque estão alavancadas por diferentes atores de distintos setores, que garantem sua relevância e sobrevivência;

b) Modelo híbrido sem fins de lucro. Esse segundo modelo abrange as organizações que geram algum ingresso através da venda de produtos ou serviços, mas que para manter-se, precisa arrecadar fundos de doações, empréstimos ou até mesmo participação acionária;

c) Negócios sociais. O único capital externo necessário é o investimento inicial, que em vários casos é devolvido com retorno financeiro ao investidor. Para cobrir suas operações e expansão, a organização gera seu próprio ingresso, através do modelo de negócio estabelecido.

Ao estudar as organizações sem fins lucrativos mais bem sucedidas, Crutchfield e Grant (2008) levantaram seis práticas comuns que são encontradas nessas organizações, e uma delas é justamente “deixar o mercado funcionar”, pois isso é mais eficiente do que confiar no altruísmo dos outros. Os autores encontraram

três maneiras principais pelas quais ONGs utilizam o mercado para alcançar a sua missão:

- a) Influenciar práticas empresariais - ajudar empresas a servir os pobres e reduzir seu impacto ambiental, de uma forma lucrativa para a empresa;
- b) Parcerias com empresas – por meio da filantropia, que cresceu nos anos 80 e 90, e também de parcerias estratégicas que resultam em mais recursos para a ONG, e melhor marketing social e posicionamento para a empresa;
- c) Negócios que geram renda – a própria ONG comercializa produtos e serviços, embora muitas vezes isso não seja a atividade principal. Essa estratégia , segundo os autores, é utilizada por projetos que já funcionam mas precisam de mais recursos para aumentar de escala.

O risco, segundo os autores, é “que a organização comece a agir mais como um negócio, seja consumida pelo modelo de negócio, e perca o foco no impacto social” (Crutchfield e Grant 2008).

5.3. COMÉRCIO JUSTO

Comércio justo é uma abordagem alternativa às relações comerciais tradicionais, que buscam potencializar o desenvolvimento dos produtores normalmente marginalizados, e preservar o meio ambiente. Os primeiros movimentos de comércio justo datam dos anos 50, simultaneamente nos Estados Unidos e Europa. Nas duas décadas seguintes, ONGs no hemisfério sul perceberam a oportunidade de trabalhar com produtores locais e conectá-los a mercados nos países desenvolvidos. Os governos dos países do hemisfério sul também começaram a barganhar por mais relações comerciais com o norte, ao invés de ajuda humanitária, como ferramenta de desenvolvimento, seguindo o slogan “*trade, not aid*” – “comércio, não doações”. Os primeiros produtos a ser comercializados sob princípios de comércio justo foram produtos de artesanato, e alimentos como café, chá, açúcar, cacau, entre outros. Nos anos 80, começaram a surgir instituições específicas para desenvolver o comércio justo: EFTA (Associação Européia de Comercio Justo) em 1987, FTA (Associação Internacional de Comércio Justo) e a WFTO (Organização Mundial de Comércio Justo), em 1989. Além dessas, praticamente cada região do mundo tem sua própria associação de comércio justo.

A idéia inicial desses movimentos era chamar a atenção para os problemas causados pelo comércio convencional, e propor alternativas mais justas para os produtores. Os estudos e atividades do movimento se tornaram cada vez mais bem embasados e estruturados, e o comércio justo é cada vez mais reconhecido por governos, empresas e outros atores da sociedade civil. Nos anos 80, surgiu a idéia de um rótulo comum para produtos de comércio justo, e em 1997 foi criada com esse fim a FLO (*Fairtrade Labelling International*). Essa organização é mundialmente responsável pela certificação de comércio justo, e a lista de mercadorias para as quais existe uma certificação específica já ultrapassa os 20 itens hoje em dia. O rótulo de comércio justo aumentou a credibilidade do movimento, e abriu possibilidades de aumentar a fidelidade e parcela de consumidores adeptos aos produtos de comércio justo. Cada produto tem seu próprio método de certificação, mas todos eles respeitam os 10 padrões de comércio justo estabelecidos pela WFTO. São eles:

a) Criar oportunidades para produtores em desvantagem econômica. O comércio justo visa reduzir a pobreza por incluir no mercado os pequenos produtores, tradicionalmente marginalizados do mercado;

b) Transparência e *accountability*. As decisões gerenciais são transparentes, e todos os públicos envolvidos têm acesso a informações do produtor;

c) Práticas de comércio. A organização não gera lucro às custas dos produtores. Contratos são respeitados, os fornecedores asseguram que o dinheiro pago pelo consumidor de fato chega aos produtores, há comunicação constante e uma relação de longo prazo baseada na solidariedade, confiança e respeito entre as partes envolvidas;

d) Pagamento de um preço justo. O preço é acordado por todos através do diálogo e participação, até chegar ao preço que é justo para o produtor, além de viável para o mercado;

e) Trabalho infantil e forçado. A organização de comércio justo se assegura que não há trabalho forçado ou infantil entre os produtores, de acordo com a Convenção da ONU de Direitos da Criança, e também com as leis nacionais e locais;

f) Não há discriminação, há equidade de gênero e a associação é livre. Não há discriminação por raça, nacionalidade, religião, gênero, orientação sexual,

visão política, presença de HIV ou idade para a contratação, remuneração e acesso a treinamentos e promoção entre os produtores de comércio justo. Homens e mulheres têm as mesmas oportunidades e remuneração. A participação na associação é de livre vontade do produtor;

g) Condições de trabalho. O ambiente de trabalho é saudável e seguro. Horário de trabalho nacional ou local é respeitado;

h) Desenvolvimento de capacidades. A organização busca aumentar o impacto positivo do comércio justo nos produtores, desenvolvendo habilidades e capacidades nos seus funcionários, membros e produtores com quem se relacionam;

i) Promoção do Comércio Justo. A organização busca influenciar a opinião pública em favor do comércio justo e fornece aos seus consumidores informações sobre os produtos, os produtores e comércio justo;

j) Meio ambiente. A sustentabilidade dos recursos é uma preocupação constante, utilizando tecnologias que reduzem o uso de energia, reduzindo o impacto dos resíduos gerados, usando métodos de produção orgânicos e utilizando materiais recicláveis ou biodegradáveis sempre que possível.

Até o final de 2008, o número de produtores e trabalhadores participando de iniciativas de comércio justo superava 1 milhão, e os beneficiários somavam 5 milhões, pois incluem as famílias desses produtores. As vendas de produtos de comércio justo em 2008 alcançaram os 2,9 bilhões de Euros, crescendo 22% sobre as vendas de 2007 e permitindo o pagamento de 43 milhões de Euros como prêmio para as comunidades envolvidas.¹ Para aumentar ainda mais o impacto dessa iniciativa, a FLO pretende aumentar o número de pessoas que se beneficiam, incluindo mais produtores, produtos e países. Também é parte da estratégia para os próximos anos aprofundar os benefícios, oferecendo mais suporte para o desenvolvimento de negócios de comércio justo, aumentando as vendas e oferecendo apoio técnico. O tripé estratégico se completa com o aumento da eficiência: harmonizar a abordagem a nível mundial, simplificar as operações e dar cada vez mais responsabilidades para os diretores locais.

Um dos exemplos mais bem sucedidos de comércio justo é a Divine Chocolate², que surgiu na década de 90 como uma empresa inglesa de chocolate

¹ Dados da Fair Trade Labelling Organization- www.fairtrade.net

² Mais informações em www.divinechocolate.com

produzido sob princípios de comércio justo no Gana, e cuja propriedade pertence em 45% aos fazendeiros produtores de cacau.

O comércio justo vem ganhando força e espaço, mas segue ameaçado pelo livre comércio, que beneficia simplesmente quem pode oferecer o menor preço pela maior qualidade, o que raramente é possível para os fornecedores de comércio justo, por sua reduzida escala de produção, e muitas vezes por ter custos de logística mais altos que produtores tradicionais. Kimbereley (2005) sumariza os principais desafios do comércio justo hoje em dia: aumentar o conhecimento e informação dos consumidores sobre o movimento; formar parcerias com grandes redes para aumentas as vendas; certificar mais produtos; adaptar os processos para atender as constantes mudanças nas preferências do consumidor.

Le Velly (2007) também chama a atenção para alguns *trade offs* que o comércio justo enfrenta para aumentar de escala. O primeiro deles é a dificuldade de ajustar as capacidades dos pequenos produtores com as necessidades de mercado; além disso, há a dificuldade de equilibrar o preço justo para os produtores com o preço que o mercado está disposto a pagar. O autor chama a atenção para o fato de que em alguns supermercados, café certificado custa praticamente o dobro do café tradicional. Com esse preço, conquistar mais consumidores se torna muito mais trabalhoso. Há também o dilema da proximidade de relações entre produtor e consumidor: o posicionamento de comércio justo se baseia na consciência do consumidor, e a principal estratégia é sensibilizar e informar o mesmo sobre a realidade da comunidade produtora do produto que ele está adquirindo. Quando se adiciona intermediários nesse processo, por exemplo, a Starbucks para o café, a informação que chega ao consumidor final, que compra uma xícara de café na Starbucks, provavelmente não será tão precisa e envolvente quanto a informação inicial que o produtor queria passar. Também aumenta a impessoalidade quando um mesmo distribuidor de comércio justo lida com várias comunidades, pois os funcionários da distribuidora têm menos chances de interagir e, logo, de passar informações sobre os indivíduos produzindo em cada uma delas. Esses *trade offs* estão diretamente relacionados com as discussões sobre escala, a contraposição entre padronizar os negócios sociais focar-se em trabalhar intensivamente com uma comunidade pequena.

Embora o objetivo final de comércio justo esteja claro: proporcionar melhores condições de comércio para produtores marginalizados, há uma significativa

diversidade na maneira como as organizações de comércio justo atuam. Huybrechts and Defourny (2008) identificam três dimensões dessas organizações: econômica (relativa à sua inserção no mercado), social (relativa ao valor social criado) e política (referente à vontade de mudar o contexto, influenciar permanentemente a maneira de fazer comércio). Os autores, baseados em uma mostra de 10 organizações, concluem que elas diferem pela atenção que dirigem a cada uma dessas três dimensões. Outro diferencial é a maneira como são registradas. Ainda que comércio justo seja inicialmente associado ao setor sem fins de lucro, os autores apontam que o número de organizações de comércio justo registradas como ONGs se igual ao número dessas organizações registradas como empresas comerciais, e que há uma tendência a crescer o número das que se formalizam como negócio. O nível de profissionalismo, no sentido de remuneração e composição dos membros, também varia. Enquanto algumas das organizações de comércio justo alcançam pagar salários de mercado, outras são organizações familiares e contam com o aporte de voluntários para suprir suas necessidades de mão de obra.

5.4. ECONOMIA SOLIDÁRIA

Há ainda um outro movimento proveniente do lado social, que se conhece como economia solidária. De acordo com o Ministério do Trabalho Brasileiro:

“Economia Solidária é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem. (...) Compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.” (MTE)³

Segundo Paul Singer (2002), as origens desse conceito são muito antigas, quando surgiram as primeiras cooperativas de trabalhadores na Inglaterra, após a crise gerada pela Revolução Francesa, em 1815. Como não havia nenhuma legislação trabalhista, a alternativa dos trabalhadores era organizar-se em

³ Website oficial do Ministério do Trabalho e do Emprego: www.mte.gov.br

cooperativas, criando um esse “novo modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual.” (Singer, 2002)

A economia solidária é praticada por grupos que cooperam para atingir objetivos comuns, unindo esforços e capacidades. Essa economia acredita que “os participantes da atividade econômica deveria cooperar entre si em vez de competir.” (Singer, 2002). Os objetivos desses grupos são de caráter econômico, seja o acesso a produtos, crédito ou canais de comercialização, mas de uma forma contrária ao modelo capitalista. Os empreendimentos solidários são autogestionados, utilizam métodos de governança onde não há salário, mas sim distribuição do poder, dos lucros e prejuízos. A solidariedade está presente nas relações entre os membros do grupo e também nas relações do grupo com outros grupos e com o meio ambiente. Singer (2002) menciona cinco formas de manifestação da economia solidária: cooperativas de consumo, cooperativas de crédito, cooperativas de compra e venda, cooperativas de produção, e clubes de troca. Com exceção dos clubes de troca, que é muito mais recente, todas elas surgiram na Europa, e acompanharam o nascimento do capitalismo industrial, como uma forma de corrigir as falhas desse modelo, que visava somente o lucro e não se preocupava com o bem estar dos trabalhadores.

Segundo Carvalho e Laville (2004), a economia solidária pode ser considerada uma extensão da economia popular, aquela que regula as relações familiares ou de uma comunidade. Segundo os autores, a principal diferença é que a economia solidária, diferente da popular, é mais abrangente, e, portanto, capaz de atrair a atenção de órgãos internacionais. Os teóricos da economia solidária geralmente têm influências marxistas, e relacionam o surgimento da mesma com períodos de crise do modo de trabalho e de produção capitalista. Polanyi (1944), autor de influência dessa teoria, define quatro princípios de comportamento econômico: domesticidade, reciprocidade, redistribuição e mercado. Singer⁴ afirma que a domesticidade corresponde ao modo de produção doméstico, de subsistência. A redistribuição seria a produção pública, e o princípio de mercado claramente se refere às relações mercantilistas e capitalistas. O único princípio não explorado e,

⁴ Prefácio por Paul Singer em Carvalho (2004)

segundo Singer, negligenciado, seria o da reciprocidade, que é o princípio que leva as pessoas a trocar bens para reforçar laços sociais.

Outro princípio da economia solidária é a pluralidade de princípios econômicos, utilizando diferentes fontes de ingresso: a venda de produtos ou serviços, poderes públicos, subsídios, trabalhos voluntário, doações. A sustentabilidade, portanto, vem da articulação com distintos atores, o que se assemelha ao conceito de modelo híbrido sem fins de lucro de Elkington (2008), mencionado anteriormente. Os empreendimentos solidários propõem o acesso ao trabalho de maneira não exploratória e participativa, e também visam criar nos seus participantes consciência política, que de acordo com a visão da economia solidária, é essencial para a transformação da sociedade.

Singer (2002) reconhece que o modelo de autogestão apresenta dificuldades para o crescimento das empresas solidárias, pois a partir de um certo número de sócios, torna-se necessário escolher representantes, e assim algumas empresas solidárias podem lentamente tornar-se empresas capitalistas. Outra dificuldade levantada pelo autor é o fato de que a economia solidária sempre se fortaleceu em períodos de crise do capitalismo. No entanto, o que afirmam os teóricos é que se pode transformar essa economia de um movimento marginal e que depende das falhas dos outros em uma forma geral de organizar a economia e a sociedade, em contraposição ao modo de produção capitalista. O autor reconhece uma reinvenção da economia solidária nas últimas décadas, e reconhece como principal desafio encontrar as maneiras de fazer a transição desse modelo para um modelo predominante nas relações econômicas.

No Brasil, foi criada em 2003 a Secretaria Nacional de Economia Solidária, que apóia e fomenta a economia solidária no país, atuando em conjunto com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, instituição que emergiu como resultado de discussões e manifestações nas diversas edições do Fórum Social Mundial realizadas no Brasil. Desse fórum, que se tornou uma rede de troca de conhecimento, opiniões e até produtos, fazem parte três tipos de atores do campo da economia solidária: os empreendimentos econômicos solidários, que são as organizações permanentes que exercem de fato as atividades de troca, comércio justo, crédito e prestação de serviços; as entidades de assessoria e/ou fomento que são aquelas que oferecem apoio aos empreendimentos solidários; e os gestores

públicos, que promovem políticas públicas a nível municipal e estadual para fortalecer a economia solidária.

O principal foco da SENAES, e da economia solidária como um todo, é proporcionar a todos oportunidades de trabalho justas. Hoje em dia os trabalhadores estão protegidos pela legislação, portanto pode-se dizer que o foco atualmente são as comunidades que não estão integradas ao mercado de trabalho formal, e que precisam de apoio para criar seus próprios empreendimentos como forma de trabalho justo. Singer (2004) reconhece que muitas comunidades já encontram por sua conta formas de aumentar sua renda, organizando-se em empreendimentos nos setores de turismo, comércio. O papel dos agentes de desenvolvimento como a SENAES e outros agentes públicos seria trazer informação para que as comunidades possam escolher qual o setor que querem trabalhar, e, através dos princípios de economia solidária, garantir que o desenvolvimento gerado traz benefícios para todos, não somente para algumas pessoas daquela comunidade.

A economia solidária tem, portanto, um foco notável no acesso ao trabalho, e de uma forma justa. Assim, os participantes de uma empresa solidária aprendem a se valorizar, a relação entre esforço e resultado, aumentam sua renda e passam a ter acesso a condições de vida mais justas. Como se baseia na solidariedade e confiança entre os membros, esse modo de produção tem como característica o desenvolvimento de pequenas comunidades, alcançando escala pela réplica e surgimento de cada vez mais empresas solidárias.

5.5. EMPRESAS SOCIAIS EUROPEIAS

As primeiras empresas sociais (*social enterprises*) reconhecidas como tal foram cooperativas italianas, que se formaram para preencher a brecha que os serviços públicos deixavam. Mais iniciativas começaram a ser reconhecidas como empresa social, e em 1996 se formou o EMES *European Research Network*, para pesquisar e sistematizar o conhecimento sobre empreendedorismo social, economia solidária, e esse novo conceito de empresa social. Contemporaneamente, o conceito surgiu também nos Estados Unidos, mas mais focado em ONGs que começavam a buscar alternativas de geração de renda.

No início, portanto, essas empresas sociais eram vistas como uma nova forma de gerenciar o terceiro setor, ou a economia solidária. Coletando conceitos e casos de diferentes países, o EMES chegou a um conceito de empresa social, que abrange quatro aspectos principais no âmbito econômico: há a produção contínua de bens ou serviços; embora possam depender de subsídios do governo ou de parcerias, empresas sociais têm um alto grau de autonomia; há risco econômico, que é assumido pela própria empresa; ainda que hajam voluntários, a empresa tem um mínimo de mão de obra remunerada.

No âmbito social, há cinco outros critérios: intenção de beneficiar uma comunidade, e fomentar a responsabilidade social a nível local; a empresa é criada por um grupo de cidadãos com um objetivo comum; o poder de decisão não é concentrado só em quem tem o capital; vários *stakeholders* são envolvidos na tomada de decisões, fomentando a democracia; a distribuição de lucros é limitada, para não fomentar o comportamento de maximização de lucro.

Defourny representa esse conceito como uma intersecção entre as cooperativas de trabalhadores e o terceiro setor tradicional, que traz as ferramentas de negócio para maximizar o impacto social. O conceito de empresa social é portanto bastante amplo, incluindo tanto ONGs que utilizam técnicas comerciais para aumentar sua eficiência, quanto empresas constituídas com missão social.

5.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Também do setor corporativo houve nas últimas décadas um movimento em busca de um modelo mais sustentável de fazer negócio. Cada vez mais empresas fazem esforços para estar em equilíbrio com a comunidade que as cerca e com o meio ambiente, o que cada vez mais se reconhece como um princípio fundamental para a sustentabilidade da própria empresa. Essa busca se deve tanto à pressões no ambiente regulatório, na sociedade, e a evidências de insustentabilidade do modelo econômico atual, como níveis absurdos de desigualdade, catástrofes naturais e destruição ambiental massiva.

As formas de buscar essa harmonia, no entanto, são muitas, e foram evoluindo. Como observa Hart (2006), até os anos 80, as empresas basicamente se preocupavam em cumprir a regulamentação exigida, compensando os danos

causados, sobretudo ambientais. Nos anos 80, surgiu a Revolução Verde, e as empresas, percebendo que era verdade o ditado popular “prevenir é melhor que remediar”, começaram a incluir a preocupação ambiental nos seus processos, admitindo que o desempenho corporativo não estava desvinculado dos objetivos sociais e ecológicos. Nessa época, surgiu o conceito de sustentabilidade estendida, ou seja, o entendimento de que a empresa é responsável por todo o ciclo do produto, da produção ao descarte.

Na década de 90, percebeu-se que a Revolução Verde não era suficiente, e que as empresas estavam focadas só nos 800 milhões de pessoas que ocupam o topo da pirâmide sócio-econômica, não em todos os 6,5 bilhões de habitantes do planeta. As empresas, então, começaram a exercer ações filantrópicas, criar suas próprias fundações sociais, programas de voluntariado que estimulam seus voluntários a auxiliar projetos específicos de ONGs. Outras foram mais além, comprando seus insumos, por exemplo, de produtores de comércio justo, gerando uma mudança mais ampla no seu processo de produção.

Muhamad Yunus (2008) divide as ações de responsabilidade social em fracas (aquelas que são reativas, se preocupam em não causar danos à sociedade) e fortes, que são ativas e buscam conscientemente um equilíbrio entre metas sociais, ambientais e financeiras em uma empresa. Hoje, Responsabilidade Social Corporativa, embora entendida de diferentes formas, é preocupação de quase a totalidade das empresas grandes.

Bill Gates, no Fórum Econômico de Davos e em artigo à revista TIME (2008), desafiou os empresários a encontrarem formas de beneficiar a todos com o capitalismo, o que chamou de capitalismo criativo. Várias dessas maneiras citadas de exercer a responsabilidade social entram nesse conceito. A lógica que Bill Gates propõe é que as empresas farão esforços se tiverem mais incentivos, adquirindo novos mercados, melhor reputação, maior satisfação dos seus funcionários, incentivos fiscais.

A principal diferença entre os esforços das empresas para reduzir a pobreza ou o impacto ambiental negativo e o conceito de negócio social de Muhamad Yunus é a motivação. O Grameen Bank não precisa de incentivos para trabalhar para os pobres, porque essa é a sua missão – diferente da visão de Gates. As empresas que se engajam em diferentes formas de responsabilidade social certamente geram muitas externalidades positivas e contribuem para o desenvolvimento, mas não

desafiam a base da empresa, que é gerar lucro. O seu *core business* permanece inalterado, enquanto elas fazem o que podem para ajudar a sociedade e o meio ambiente e gerar desenvolvimento para os que mais necessitam, desde que isso não comprometa as metas financeiras.

5.7. BASE DA PIRAMIDE

O economista C.K. Prahalad foi o primeiro a chamar a atenção para um fato simples, mas pertinente: há quase 4 bilhões de pessoas no mundo que ganham menos de 2 dólares por dia. Normalmente, essas pessoas não têm acesso a muitos dos produtos e serviços que o restante da população tem, e ficam excluídas da economia, pois as empresas tradicionais não as vêem como um público alvo estratégico e relevante para o seu negócio. O que Prahalad trouxe, portanto, foi a idéia de que fazer negócio para a base da pirâmide, ou seja, essa população de baixo ingresso, poderia ser uma estratégia rentável para a empresa, visto que juntas essas 4 bilhões de pessoas representam bilhões de dólares disponíveis para o consumo, se as condições e preços adequados para consumo são dados.

Inicialmente, o foco de Prahalad foi o valor estratégico da Base da Pirâmide (BP) para a empresa multinacional. Nessas regiões, há milhares de pessoas que pagam mais caro por produtos básicos, devido às dificuldades de infra-estrutura, falta de acesso e presença de intermediários que tiram margens de lucro maiores que as de um mercado com competição livre. Para uma grande empresa, fazer negócio com a BP significa um aumento da receita, de eficiência e acesso à inovação. O aumento de receita vem do aumento rápido de clientes que se gera ao atender uma demanda reprimida em um número tão grande de pessoas, ainda que a margem de lucro por produto seja menor. O aumento de eficiência, ou redução de custos, é outra oportunidade que a Base da Pirâmide oferece às empresas, pois terceirizar serviços como *call centers* para países desenvolvidos reduz enormemente os custos. Para empresas que vêem essa população como consumidor, a necessidade de manter preços acessíveis obriga a empresa a aumentar a produtividade. Encontrar maneiras de chegar a esse mercado também força as empresas a gerar inovação, e criar produtos e processos novos, que podem ser comercializados para qualquer faixa de renda, aumentando o lucro da empresa.

Em todos esses casos, o desenvolvimento local é visto como uma consequência. Ao levar seus produtos por preços mais baixos que os intermediários locais, a empresa permite um maior aproveitamento da renda para as famílias, e inclusive acesso a produtos e serviços antes inacessíveis pelo alto preço; ao montar seu *call center* em um país subdesenvolvido, a empresa gera empregos e fomenta a economia local. Para Prahalad, as empresas multinacionais são as únicas capazes de aproveitar esse potencial da BP, pois elas têm a infra-estrutura, redes globais e capital para enfrentar as várias dificuldades desse mercado: falta de infra-estrutura, burocracia, consumidores analfabetos, falta de conhecimento dos produtos, entre outros. No entanto, mesmo para as multinacionais não é tarefa fácil. A primeira mudança necessária é entender esse mercado, educar seus colaboradores sobre a população de baixa renda e suas necessidades. Também é necessário gerar pesquisa e desenvolvimento focados na baixa renda, e trabalhar em parcerias com outras empresas, ONGs e empreendedores locais.

Para gerar um ciclo virtuoso de crescimento na base da pirâmide, segundo Prahalad é necessário um conjunto de estratégias. Primeiro de tudo, acesso a crédito e a emprego são essenciais para aumentar o poder de compra dessa população, ampliar sua gama de produtos cada vez mais além da subsistência (casa e alimentação). Educar o consumidor é outra necessidade, já que essas empresas se propõem a trazer produtos que para eles são novos, e a população de baixa renda tende a confiar mais no conselho de pessoas e organizações conhecidas do que em propagandas. Mas mais além, também é necessário entender as necessidades e condições em que vive essa população, e através disso gerar novas tecnologias, que por ser mais sustentáveis podem tornar-se padrão para todos os níveis de consumo. Por exemplo, trazer refrigeradores a zonas onde não há eletricidade cria o desafio de usar métodos alternativos de energia, o que pode resultar em um produto mais eficiente e com menos danos ao ambiente que os refrigeradores atualmente comercializados para as classes mais altas.

Multinacionais que querem substituir a economia local dificilmente terão sucesso. Prahalad chama a atenção para o fato de que um relacionamento bem sucedido com a base da pirâmide requer um entendimento de como esse público funciona, que fatores culturais precisam ser respeitados, e que iniciativas locais já existem, e podem ser capitalizadas pela empresa. Também é evidente na literatura sobre base da pirâmide que a acessibilidade é um grande desafio. Comunidades

pobres, muitas vezes rurais, estão desconectadas do mercado por falta de estradas, linhas telefônicas, computadores. Prahalad (2008) afirma que o foco das empresas que decidem trabalhar com a base da pirâmide deveria ser reduzir a brecha digital, proporcionando acesso a redes digitais de baixo custo. Isso pode trazer soluções simples para a vida de muitas pessoas, como fazendeiros que já não precisam caminhar quilômetros para saber a cotação de certa *commodity* no dia, e também reduzir os custos de transação para as empresas, aumentando o acesso desses mercados locais à economia formal e global em que vivemos hoje em dia.

Stuart Hart, companheiro de estudos da Base da Pirâmide de Prahalad, observa que as oportunidades de fazer negócio com a população de baixa renda também representam uma mudança de entendimento no investimento externo. Investir em países em desenvolvimento já é uma prática comum, mas normalmente as empresas multinacionais que se instalam em países mais pobres, visam a pequena porcentagem da população que tem alta renda para consumir seus produtos, e terminam atendendo somente a um mercado consumidor que tem perfil muito semelhante ao do consumidor médio norte-americano ou europeu. (Hart, 2008)

Hart também defende que as empresas existem para solucionar problemas, e que deveriam explorar três possibilidades com os mercados de baixa renda. A primeira é remover restrições, ou seja, dar acesso a serviços e produtos que os pobres não têm, ou pelos quais pagam muito mais caro pela falta de distribuidores confiáveis. A segunda é aumentar o poder de ganho, ou seja, proporcionar emprego, um salário digno e possibilidade de consumo. Por fim, juntas a empresa e a comunidade podem gerar novos potenciais, usando a inovação para criar novos produtos que melhoram a qualidade de vida, comprando de fornecedores locais e proporcionando acesso dos produtores locais a mercados externos.

Um exemplo bem sucedido de negócios utilizando as capacidades da base da pirâmide é a Colceramica, empresa colombiana que, como descreve Gutierrez (2008), utilizou mulheres de uma comunidade para adaptar seu produto e distribuí-lo na comunidade, gerando um aumento significativo das vendas de azulejo da Colceramica, e também a qualidade das casas das pessoas da comunidade. Essa estratégia é semelhante à da Natura, que, além do apelo ambiental dos seus produtos, utiliza uma rede de vendedoras porta a porta que aumenta a renda das mesmas, e a penetração dos produtos a baixo custo para a empresa. Nesse caso, o

cliente final não é de baixa renda, mas a empresa alavanca em uma rede de distribuição já articulada.

Com críticas, a idéia de Base da Pirâmide evoluiu nos últimos anos. Do lado ambiental, a principal preocupação que surgiu foi a enorme quantidade de resíduos gerada pelo aumento do consumo. Se todas as pessoas do planeta tivessem acesso a todos os produtos e serviços que as classes altas têm hoje em dia, o planeta simplesmente não poderia sobreviver ao risco ambiental que isso significa. Ainda pior, algumas empresas reduziram as porções do produto em embalagens menores, para que os preços fossem atrativos para pessoas de baixa renda, aumentando enormemente a quantidade de lixo gerado. Por outro lado, vender detergente a baixo custo pode ser uma excelente estratégia para a empresa, mas será que detergente é realmente uma necessidade básica da população mais pobre. Há uma diferença significativa entre vender o que a população da base da pirâmide pode comprar, e vender o que essas pessoas realmente precisam.

A evolução do conceito de negócios com e para a base da pirâmide pode ser notada claramente no *Base of Pyramid Protocol 2.0*, de 2008. Liderado por Stuart Hart, esse protocolo propõe um método pra co-criação de empreendimentos com a base da pirâmide, adaptando o primeiro protocolo, de 2005. Esse novo protocolo propõe a mudança de vender para os pobres, para co-empreender com os pobres. O quadro abaixo mostra as principais diferenças entre a primeira e a segunda geração da Base da Pirâmide.

Quadro 1 – Diferenças do protocolo Base da Pirâmide 1.0 e 2.0.

BP 1.0	BP 2.0
Base da pirâmide como consumidor	Base da pirâmide como parceiro de negócio
Ouvir a população	Diálogo com a população
Reduzir os preços	Expandir a imaginação
Redesenhar as embalagens e distribuição	Combinar capacidades, construir comprometimento compartilhado
Relações independentes mediadas por ONGs	Relações diretas e pessoais facilitadas por ONGs

Fonte: *The Base of Pyramid Protocol, 2nd edition (Sismanis, Hart, 2008)*

Pioneira da aplicação do protocolo da base da pirâmide, SC Johnson criou em conjunto com a comunidade de Nairóbi, no Quênia, a Community Cleaning Services, empresa que atende às necessidades de limpeza e saneamento de três favelas da cidade. Pouco tempo depois, a Solae Company, parte da DuPont, aplicou o

protocolo na Índia, e o resultado foi a criação de um Parque Culinário em Hyderabad, que aproveita espaços locais para proporcionar opções de comida saudável e fresca. Essas experiências, que iniciaram em 2005 e 2006 respectivamente, trouxeram grandes aprendizados que aprimoraram o protocolo, resultando no protocolo 2.0, iniciando um novo movimento na teoria de Base da Pirâmide.

5.8. O QUE É, AFINAL, UM NEGÓCIO SOCIAL?

Desde mediados dos anos 80, as empresas vêm buscando caminhos para reduzir seu impacto ambiental e ajudar a sociedade, através de princípios de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, ou de negócios co-empresendidos com a base da pirâmide. Ao mesmo tempo, o terceiro setor está buscando formas de se tornar mais eficiente e auto-sustentável, utilizando mecanismos de mercado, assim como iniciativas de comércio justo lutam para tornar as relações com produtores mais justas e humanas.

Prahalad acredita que as multinacionais são as melhores ferramentas para resolver os problemas de pobreza do mundo, criando empreendimentos com e para as comunidades mais pobres, utilizando as suas capacidades; outras pessoas pensam que é muito mais fácil começar um negócio social desde o início do que mudar toda a cultura e estrutura de uma empresa. Em 2006, o conceito de Muhammad Yunus de negócio social foi espalhado, restringindo o escopo somente àquelas empresas que não geram dividendos para acionista, o que, como será detalhado adiante, é um tema polêmico entre os atores do campo.

Percebe-se, portanto, que a definição de negócio social não é clara, e confunde-se com outros conceitos apresentados, o que é normal em um campo em construção como este. Para efeitos deste estudo, negócio social será entendido como uma organização que busca solucionar um problema social utilizando mecanismos de mercado, através de produtos ou serviços dirigidos a essa população, ou incluindo o público alvo beneficiário na cadeia de produção, o que seria um negócio inclusivo. O status legal, modelo de governança e de distribuição de lucros não serão critérios para classificar as iniciativas que entram no escopo do estudo.

6. PANORAMA DO CAMPO

6.1. RELEVANCIA

6.1.1. Pobreza e mercados

Arbache (2003) critica os estudos sobre pobreza no Brasil, pois eles costumam se restringir a causas e características da pobreza, sem analisar sob uma ótica de mercado o funcionamento das relações de consumo dos pobres. Segundo ele, é importante discutir o mercado dos pobres e a sua integração com o resto da economia. Essa é a motivação do estudo realizado pela CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) e pelo DIFD (*Department for International Development*), titulado Pobreza e Mercados no Brasil (CEPAL, DIFD, 2003).

Esse estudo afirma que políticas assistencialistas dirigidas especificamente para reduzir a pobreza não são suficientes, mas sim devem ser acompanhadas de melhorias nos mercados de trabalho e de capitais dos setores onde a população pobre atua, para possibilitar a sua inserção no mercado. Políticas assistencialistas sim são necessárias, principalmente para os famintos e miseráveis, mas não tem efeito no longo prazo se não são acompanhadas de outras ferramentas de inserção econômica.

Analisando os programas recentes de combate à pobreza no Brasil, Arbache conclui, por exemplo, que o Bolsa Escola visa suprir a falta de acesso ao crédito para famílias pobres. A principal dificuldade das crianças para se manter na escola é a necessidade de trabalhar para contribuir com a renda da família. Se houvesse possibilidade, os pais dessas crianças poderiam buscar créditos para cobrir os gastos básicos, permitindo que seus filhos se dedicassem somente aos estudos.

Em resposta à principal pergunta proposta pela CEPAL e DIFD, Arbache conclui que os mercados nos quais os pobres fazem parte não estão plenamente integrados ao restante da economia. Ele observa que em regiões pobres os serviços e produtos disponíveis são imperfeitos e incompletos, quando existentes. Por seu isolamento, os pobres estão sujeitos a pagar mais caro por produtos que lhes chegam através de intermediários, simplesmente porque estão na zona rural, sem acesso aos produtos oferecidos no mercado tradicional. A mesma conclusão é

ressaltada por Prahalad e Hart quando estudam os países em desenvolvimento no geral, como mencionado anteriormente.

No mesmo estudo proposto pela CEPAL e DIFD, Silvia Parente faz uma análise sobre o mercado financeiro para a população de baixa renda no Brasil. Sendo microfinanças um serviço disponível na maioria dos países desde que Muhamad Yunus fundou o Grameen Bank, cabe ressaltar as principais conclusões da autora sobre o setor no Brasil.

Apesar de ter um dos setores financeiros mais desenvolvidos da América Latina, o Brasil ainda carece de oferta de serviços financeiros voltados para a população de baixa renda. Afetado pelo período de hiperinflação, o mercado de crédito começou a crescer no Brasil só na década de 90. Os financiamentos para microempresas, onde se concentra a população mais pobre, são feitos principalmente por bancos estatais. No que se refere a crédito habitacional, também há carências e falta acesso para os pobres, pois o Sistema Financeiro de Habitação não aceita famílias com renda inferior a três salários mínimos. O crédito ao consumo, por sua vez, é mais desenvolvido, principalmente por oferta das cadeias de lojas, que oferecem facilidades para os consumidores. Percebe-se por essa análise que o foco está na possibilidade de consumo, não nas necessidades dos mais pobres.

Parente observa que muitas instituições micro financeiras vem sendo criadas desde os anos 90, mas que no Brasil a maioria delas é de pequeno porte, com abrangência apenas local ou regional. Seu perfil é bastante diversificado: há ONGs, OSCIPs, instituições filiadas a agencias internacionais, iniciativas governamentais e também financeiras tradicionais inseridas no mercado financeiro para baixa renda.

Além da falta de crédito, há diversas outras barreiras para a entrada da população de baixa renda no mercado tradicional. A baixa escolaridade impede que essas pessoas representem uma fonte de mão de obra qualificada; a baixa escala e dificuldades de distribuição muitas vezes tornam os produtos de pequenos produtores menos competitivos; falta de serviços básicos como energia, saneamento e água potável causam doenças, redução de produtividade e desempenho nas áreas povoadas pela população de baixa renda. Há, portanto, um conjunto de fatores que mantém a população de baixa renda excluída dos mercados, como consumidores, produtores e trabalhadores.

Embora os estudos citados se refiram ao Brasil, essa é uma realidade semelhante em muitos países da América Latina, Ásia e África principalmente. Iniciativas como o *Base of Pyramid Protocol* e Comércio Justo surgiram para reverter essa situação, não só no Brasil, mas a nível mundial.

6.1.2. Problemas globais, soluções locais

Em 2000, as Nações Unidas comprometeram-se com 10 objetivos do Milênio, entre os quais estão erradicar a fome e a miséria, acabar com doenças como AIDS e Malária, reduzir a mortalidade infantil e trabalhar todos juntos pelo desenvolvimento. Os Objetivos do Milênio foram uma maneira de formalizar o que antes já se sabia: pobreza é um problema global, e os governos de todos os países se preocupam com isso, razão pela qual existem tantas agências de cooperação e de ajuda humanitária focadas em resolver os problemas mais preocupantes dos países em desenvolvimento.

No entanto, como destaca Easterly (2006), nos últimos 50 anos 2,3 trilhões de dólares foram gastos em ajuda humanitária, e a pobreza não parece estar reduzindo de forma geral, sobretudo nos continentes africano e latinoamericano. Embora o PIB desses países cresça, a desigualdade e má distribuição de renda deixam evidente que ainda há milhões de pessoas pobres. De acordo com dados disponibilizados pelo Banco Mundial, os 20% da população mais pobre tem menos de 10% da renda mundial, enquanto os 10% mais ricos tem até 40% da renda em alguns países.

O que falta, portanto, não são recursos, mas sim estratégias eficientes para utilizar esses recursos de maneira que realmente tenha efeito sobre os problemas. Jacqueline Novograz (2009), em sua autobiografia, relata diversas experiências e frustrações pessoais ao ver a ineficácia das doações realizadas aos países africanos. A autora relata uma situação específica em que um moinho foi doado a certa comunidade na África, representando uma oportunidade de aumentar a produtividade dos fazendeiros da região. Porém, a vida útil do moinho foi curta, já que em alguns meses ele apresentou problemas, e não havia ninguém na comunidade apto para consertá-lo. Tampouco havia canais de comunicação entre o doador e a comunidade, e o moinho representou nada mais do que alguns dólares desperdiçados e sem nenhum impacto de longo prazo na vida da comunidade. Em muitos outros casos, o dinheiro acaba em posse de governos corruptos, já que

agências internacionais normalmente fazem suas negociações através do governo, não direto com atores locais e respeitados pela comunidade.

Dinheiro não é suficiente, e pode ter mais impacto negativo do que positivo se não for acompanhado de mecanismos de retroalimentação e dirigido aos projetos certos. Easterly (2008) observa que a economia só funciona onde há retroalimentação entre produtores e consumidores. Um supermercado logo percebe quais produtos têm mais demanda pelo comportamento do cliente, e assim pode ajustar a sua oferta para atender às necessidades sem desperdícios. No entanto, esses canais geralmente não existem entre os doadores ocidentais e as comunidades receptoras. O autor relata outra experiência, na qual foram doadas telas de malária a países africanos. O simples fato de dormir sob uma tela imunizada contra mosquitos pode reduzir significativamente as chances de ser picado por um mosquito transmissor da malária. Doar milhares de telas parece, portanto, uma maneira excelente de ajudar os pobres a prevenir a doença, e isso foi feito pelos “brancos”, que deram por concluída sua tarefa ao comprar as telas e mandá-las para a África. Os doadores se surpreenderiam, no entanto, ao saber que muitas dessas telas não estavam sendo usadas por falta de informação ou porque as pessoas não sentiam necessidade de tê-las, e as utilizavam como redes de pesca ou até como véus de noiva. O que sim funcionou foi vender as mesmas telas por um preço irrisório a mulheres grávidas em uma clínica na qual muitas delas realizavam os exames pré-parto. Mulheres e crianças são o principal grupo de risco da malária, e tendo a informação certa, as futuras mães sentiam a necessidade de adquirir uma tela, pela qual pagavam alguns centavos, e este se tornava um objeto importante nas suas vidas. Além de reduzir a doença, a estratégia permitiu à clínica aumentar seus ingressos, motivo pelo qual era do interesse da mesma manter um estoque constante e adequado do produto. Esse relato mostra que nem sempre dar as coisas de graça é a melhor abordagem para os pobres.

Em relação aos projetos nos quais vale a pena investir, é um erro comum dos “brancos”, nos termos de Easterly, colocar dinheiro em iniciativas que parecem certas aos seus olhos, mas sem ter conhecimento suficiente sobre a população que quer impactar. Por melhor intenção que tenha, um doador dificilmente será bem sucedido se quiser fazer o bem através de soluções criadas no seu mundo, não naquele dos que recebem a doação. Os pobres sabem como ajudar a si mesmos, eles conhecem melhor do que ninguém as suas necessidades e cultura. Easterly

afirma que a ajuda humanitária tem o papel de tirar as pessoas da miséria extrema. Uma vez que elas tenham condições básicas de sobrevivência, o que elas precisam são recursos para investir nos seus projetos, para desenvolver o seu próprio mercado. Essa opinião é compartilhada por Muhamad Yunus:

“Para mim, pessoas pobres são como árvores de bonsai. Quando você planta a melhor semente da árvore mais alta em um pote de flores, você obtém uma réplica da árvore alta, mas com apenas alguns centímetros de altura. Não há nada errado com a semente, somente o solo base que é inadequado. Pessoas pobres são pessoas bonsai. Não há nada errado com as suas sementes. Simplesmente, a sociedade nunca deu a elas a base para crescer. Tudo o que é necessário para tirar pessoas da pobreza é criar um ambiente que lhes de oportunidade. Uma vez os pobres possam usar sua energia e criatividade, a pobreza desaparecerá muito rápido.

Vamos unir esforços para dar a todos os seres humanos uma chance justa de usar sua energia e criatividade.” (Yunus, 2006)

Além de subestimar a importância da retroalimentação, as agências de ajuda humanitária também pecam por querer solucionar todos os problemas ao mesmo tempo. Como há várias delas, muitas vezes seus esforços se sobrepõe, e nenhuma delas sabe dizer se as suas intervenções estão dando resultado. O resultado final disso é que ninguém é responsável por um problema, mas sim todos “trabalham juntos” para resolver todos os problemas, de forma que quando algo não funciona, não se sabe quem é o verdadeiro responsável. Easterly observa que o mercado tradicional, em contraste, funciona baseado na especialização. Cada vez mais as cadeias de produção são formadas por diversas empresas, que fornecem ao consumidor um determinado tipo de produto, e prestam atenção a detalhes como quão bem o produto foi aceito pelo público, quais canais de distribuição foram mais eficazes e lucrativos, etc.

Outro erro comum dos “brancos” é tentar impor o livre mercado nos países em desenvolvimento. Para exemplificar essa conclusão, o autor analisa a ação do FMI nos países da Europa oriental após o fim da União Soviética, e na América Latina após a crise do endividamento da década de 80. Em ambos os casos, os empréstimos do FMI eram realizados com condições de implementar diversos mecanismos de livre mercado. Não se verifica, no entanto, nenhuma relação entre a ação do FMI e o crescimento desses países. De acordo com o autor, isso ocorre porque mercados são complicados, e o que parecem ser as instituições certas para

o ocidente nem sempre são o que os mercados precisam nos países subdesenvolvidos.

Tampouco se verifica nenhuma relação entre a quantidade de dinheiro recebido dos países ocidentais e o desenvolvimento de um país. Dos países com maiores taxas de crescimento entre 1980 e 2002, a maioria nunca foi colonizado pelos europeus ou norte-americanos, e tampouco foco de agências de ajuda humanitária, como Coréia do Sul, China, Taiwan, Cingapura, Japão, Hong Kong, Malásia. Dos que apresentaram pior crescimento no mesmo período, todos são ex colônias, como Nigéria, Togo, Zâmbia e Haiti. Claro que isso não é informação suficiente para concluir que as intervenções dos países ocidentais são a causa da pobreza e do subdesenvolvimento, mas sim permite concluir que essa ajuda têm tido pouco ou nenhum efeito.

Muhamad Yunus (2008) compara o Grameen Bank ao FMI, afirmando que os dois tem o mesmo objetivo: reduzir a pobreza através de serviços financeiros. Enquanto o FMI só empresta dinheiro a países que seguem um corolário de regras, o Grameen Bank se nega a dar idéias de negócio aos seus clientes, pois confia nas habilidades do cliente. Se um país não paga seu empréstimo, o FMI culpa a política econômica adotada pelo mesmo, e concede novo empréstimo, sem modificar a estratégia, enquanto no Grameen, quando um cliente não paga seu empréstimo, os funcionários vão até ele para entender qual foi a falha do banco naquele empréstimo, renegociam as condições de pagamento e ajustam o sistema para evitar novos casos no futuro. Obviamente, o Grameen Bank lida com empréstimos de 50 dólares, enquanto o FMI com dívidas de bilhões de dólares, mas a comparação não tem o objetivo de dizer que o FMI deveria funcionar como o Grameen Bank, mas sim ilustrar que quantidade de dinheiro não é o critério mais importante, e a diferença entre organizações que se adaptam ao seu público alvo, e outras que não têm essa capacidade.

6.1.3. Laboratório de inovações

Christensen (2007) faz uma distinção entre tecnologias que sustentam e tecnologias de ruptura. Tecnologias que sustentam são aquelas que melhoram o desempenho de um produto já existente, contribuindo para melhores resultados da

empresa. Tecnologias de ruptura são aquelas que vão de encontro aos resultados da empresa no curto prazo, pois não agregam valor ao produto já existente, e inclusive podem competir com ele. A nova tecnologia normalmente é mais simples, fácil de usar, barata, e encontra resistência no mercado consumidor. Porém, sua praticidade conquista alguns consumidores, que ajudam a dispersar a nova tecnologia, e esta termina se tornando o padrão. As empresas que insistirem no produto anterior certamente ruirão. Muitos exemplos podem ser constatados em nossa vida diária: computadores substituíram máquinas de escrever, e estão sendo cada vez mais substituídos por aparelhos portáteis e até telefones celulares. Motos grandes e potentes fornecidas por empresas como BMW e Harley Davidson foram substituídos por motos leves e mais baratas das marcas Honda, Kawasaki e Yamaha. Hoje é impensável crer que alguma grande empresa poderia ter sucesso produzindo máquinas de escrever.

Hart (2008) leva esse conceito mais adiante, quando fala de inovação de ruptura. Segundo ele, as empresas que seguem o caminho tradicional de sustentabilidade, estão aplicando uma estratégia de melhoria contínua, melhorando constantemente os seus processos e produtos. As que usam inovação de ruptura, através de tecnologias de ruptura, no entanto, estão fazendo o que ele denomina destruição criativa, e são as que terão habilidade de se tornar realmente sustentáveis. Para Hart, usar tecnologias novas, de ruptura, é a única maneira de alcançar a sustentabilidade ambiental, já que as únicas alternativas a isso seriam reduzir a população, ou o nível de consumo, o que não é realista no contexto atual.

Hart também afirma que a Base da Pirâmide é o melhor espaço para testar essas novas tecnologias, por duas razões: primeiramente, porque os modelos de negócio criados para levar tecnologia à Base da Pirâmide podem migrar lucrativamente para mais lugares do que os modelos criados para atender classes altas; em segundo lugar, porque na Base da Pirâmide os clientes são muito mais receptivos, pois estão acostumados a ser explorados, ou a não consumir, e não há concorrência.

“Encontrar os mercados iniciais para as tecnologias limpas, com potencial para destruição criativa, pode exigir uma abordagem fundamentalmente diferente. Nesse contexto, a base da pirâmide econômica, na qual as necessidades de quatro bilhões de pessoas ainda não foram atendidas, pode ser o melhor lugar para a incubação das tecnologias do futuro.” (Hart, 2008)

Se tecnologias sustentáveis para energia, por exemplo, forem oferecidas à população de baixa renda, esse mercado é capaz de tornar energias renováveis o padrão de mercado. O desafio está em criar modelos que tornem as tecnologias de energia limpa acessíveis, o que pode ser feito através de modelos de preço inovadores, e parcerias com instituições de microcrédito. Esse processo de inovação de ruptura pode ser aplicado não só para tecnologias, mas também para outras inovações. Aravind, um hospital indiano que fornece cirurgias de cataratas a baixo custo na Índia, conseguiu reduzir os custos através de uma mudança no processo: reduziu o tempo que o médico gasta com cada paciente, e contratou locais para guiar os pacientes na preparação, orientação e cuidados após a cirurgia. Isso reduziu os preços, aumentou a eficiência dos médicos e possibilitou que milhares de pessoas pobres tivessem acesso a esse serviço, que de outra maneira seria extremamente caro. Essa é uma inovação que pode revolucionar a maneira como serviços de saúde são vistos hoje em dia. A princípio, clientes de classes mais altas podem resistir a ter menos contato com o médico, mas se constatarem que o serviço é de fato mais eficiente e barato, sem perda de qualidade, em breve todos os hospitais e clínicas do mundo poderão oferecer cirurgias a custos muito menores.

6.2. DEBATES E DESAFIOS

Negócios sociais, independente da sua localização, líder ou problema abordado, têm uma missão social, e utilizam mecanismos de mercado para atingir essa missão. Os desafios para tornar isso realidade, no entanto, não são poucos. Muitos empreendedores enfrentam desafios em comum, e buscam solucioná-los da melhor maneira possível para o impacto que querem causar, dando origem a distintas interpretações e visões sobre a maneira como um negócio social deve atuar. Exploremos alguns dos principais debates e desafios do campo.

6.2.1. O problema da escala

Há uma discussão sobre a melhor maneira de melhorar a qualidade de vida de populações de baixa renda ou vulneráveis usando mecanismos de mercado. Prahalad e defensores da teoria da Base da Pirâmide afirmam que as multinacionais

são os atores mais adequados para liderar essa transformação, já que dispõem de recursos, pessoas e presença global que acelera o processo de aprendizado, assim como relações tanto com a base quanto com o topo da pirâmide. Outros atores do campo defendem que essa mudança de estilo de negócio deve surgir a partir de organizações que já nasceram com uma missão social, mas que elas devem utilizar lições dos modelos de negócio tradicionais para atingir a escala necessária na velocidade que os problemas sociais e ambientais demandam. Vikram Akula, fundador da SKS Microfinance⁵, organização indiana criada em 1998, afirma que a SKS se inspira no McDonalds para padronizar os processos em suas diversas agências, e na Starbucks para aprender como abrir um volume alto de agências em poucos meses.⁶

Há ainda uma terceira corrente, que acredita no *“Small is Beautiful”*, (O pequeno é bonito), de Schumacher (1973). Esse autor, um dos primeiros a levantar o tema de sustentabilidade, fim dos recursos naturais, e questionar a escala da economia, onde a visão comum é de que *“Bigger is better”*, ou seja, quanto maior, melhor. Seu livro traz a visão de que nem sempre quanto maior a cidade, o PIB, a empresa, isso significa maior desenvolvimento. Pablo Ordoñez, empreendedor argentino fundador do El Arca⁷, organização que conecta pequenos produtores a consumidores responsáveis, acredita que a melhor maneira de impactar positivamente a sociedade é desenvolver cada comunidade individualmente, porque nem sempre as mesmas soluções funcionam para todas as culturas, realidades e necessidades. Para ele, escala é a soma dos pequenos.

6.2.2. A divisão de lucros

Para Muhamad Yunus (2006), negócios sociais são por natureza empresas que não compartilham lucros e perdas. Elas devem operar sem perdas, servindo aos pobres e outras pessoas vulneráveis, e reinvestindo os lucros no crescimento do próprio negócio. Esse é o modelo utilizado em Grameen Bank, Grameen Phone, Grameen Danone e todas as outras empresas do Grupo Grameen. Há, porém, outro ponto de vista, apoiado por aqueles que acreditam que os negócios sociais precisam

⁵ Mais informações em www.sksindia.com

⁶ Entrevista concedida à produtora Setor Dois e Meio

⁷ Mais informações em www.elarcamendoza.com.ar

se adaptar ao que os investidores estão dispostos a aceitar, e que não há um número suficiente deles dispostos a investir em negócios sociais que não oferecem retornos financeiros. A SKS Microfinance, por exemplo, apostou por adotar uma estratégia comercial que visa lucro. Tendo lucro, a organização pôde atrair investimentos, e hoje tem investidores de *private equity* interessados no seu negócio. Dessa maneira, eles puderam alcançar o nível de 500 milhões de dólares em empréstimos à população pobre da Índia.

6.2.3. Competição

Uma das características básicas de um negócio social para Yunus (2006) é que esses negócios competem no mesmo mercado que as empresas que buscam lucro, tentando apoderar-se das suas fatias de mercado. Além disso, os negócios sociais competem entre eles, o que ajuda a aumentar a eficiência e servir mais pessoas.

Há alguns exemplos de que negócios sociais são de fato capazes de competir no mercado. A Aurolab⁸, empresa indiana que produz lentes intra-oculares e outros produtos para cirurgias oculares a baixo custo, foi criada em 1992 e hoje tem entre 7% e 8% do mercado mundial de lentes intra-oculares. A ASEMBIS⁹, clínica médica na Costa Rica, oferece diversos serviços médicos a baixo custo e com um sistema de preços adaptado à renda do paciente; em seus 19 anos de existência, já atendeu 60% dos costa ricenses em alguma de suas clínicas.

Nem todos os empreendedores de negócios sociais, no entanto, têm essa visão de competição com o mercado. Solar Ear¹⁰ é um produto inventado no Brasil. Trata-se de um aparelho auditivo de baixo custo que utiliza baterias recarregáveis, e vem acompanhado de um carregador à base de energia solar. O aparelho não é patenteado, e o empreendedor por trás dele, Howard Weinstein, é freqüentemente questionado sobre a possibilidade de outras empresas o copiarem. A resposta de Howard é que se essas empresas venderem o seu aparelho mais caro, ele seguirá no mercado. Se eles conseguirem vender mais barato, mais pessoas que precisam terão acesso ao aparelho, e que assim a sua missão será atingida da mesma

⁸ Mais informações em www.aurolab.com

⁹ Mais informações em www.asebiscr.com

¹⁰ Mais informações em www.solarear.com.br

maneira. Ele não se preocupa em se manter no mercado, o importante é somente o impacto do seu invento nos consumidores finais.

6.2.4. Status legal

Na maioria dos países, ao registrar uma nova organização, o empreendedor pode escolher entre uma empresa, com fins de lucro, e uma ONG, sem fins de lucro. Na Inglaterra, também há a opção de empresa social, “*Social Enterprise*”, mas o mesmo não ocorre em outros países. A maioria dos negócios sociais não se enquadra perfeitamente em nenhuma das duas opções disponíveis. O resultado são algumas ONGs que geram lucro, algumas empresas sociais pagando altos impostos, iguais aos de uma empresa que visa a maximização de lucro puramente, outras ONGs que criam braços como empresas, e ainda outras variações.

6.2.5. Tecnologia

Atender às necessidades dos pobres de maneira eficiente e sem danos ao meio ambiente é um desafio que muitas vezes requer novas tecnologias. Um exemplo bem sucedido é o *lifestraw*¹¹, um purificador de água portátil em formato de canudo, que é vendido a baixo custo e torna água poluída em água potável, evitando diversas doenças em países onde a maior parte dos pobres não tem acesso à água tratada e encanada nas suas residências.

Ciente dessa necessidade, dois empreendedores norte-americanos que trabalham para dar à população rural da Guatemala acesso a produtos que melhoram sua qualidade de vida, criaram a Invennovations¹², um espaço para capturar e espalhar conhecimento sobre as inovações tecnológicas destinadas à base da pirâmide. Uma visita ao site permite encontrar painéis solares vendidos a menos de 10 euros, refrigeradores alternativos que não requerem energia elétrica e são construídos pela própria comunidade por menos de quatro dólares a unidade, sistemas que permitem controlar o estado de saúde dos membros de uma comunidade por SMS, entre muitas outras.

¹¹ Mais informações em www.vestergaard-frandsen.com/lifestraw.htm

¹² Mais informações em www.invennovations.com/

Outra iniciativa destinada a promover essas inovações é a exposição *Design for the other 90%*¹³, Design para os outros 90%, que ressalta o fato de que a maioria dos designers trabalha em produtos para os 10% mais ricos da população. A exposição busca, portanto, chamar a atenção para a necessidade de criar produtos focando os outros 90%, através da mostra de exemplos bem sucedidos. Moradia, saúde, água, educação, energia e transporte são as áreas onde essas inovações têm maior impacto. Um compressor que permite fabricar tijolos a partir de terra misturada com um pouco de cimento permite a construção de casas duráveis por baixo custo na África. Um projetor a base de energia solar combinado a uma biblioteca digital portátil contribui para diminuir o analfabetismo, solucionando o desafio de comprar e distribuir livros para a população que vive em áreas remotas. Muitos outros exemplos como esse fazem parte da exposição, e mostram o quanto a tecnologia tem a contribuir na redução da pobreza e das desigualdades.

Além de mostrar o que já existe, também há organizações preocupadas em fomentar o surgimento de novas tecnologias como essas. A Inventar Peru¹⁴ é um exemplo, pois oferece a inventores serviços como o desenvolvimento de protótipos e a busca de patentes, além de trabalhar com crianças para desenvolver desde cedo a capacidade criativa. Entre os inventos com propósito social, está um elevador para pessoas com deficiência física e um moinho eólico que é 80% mais eficiente na extração de água que os moinhos convencionais.

Apesar dos diversos exemplos, ainda há um longo caminho a percorrer. Inovação tecnológica requer investimentos, profissionais qualificados, pesquisa, tempo e incentivos.

6.3. PRINCIPAIS ATORES

Para o desenvolvimento do mercado capitalista tradicional como o conhecemos hoje, surgiram ao longo dos últimos séculos distintas instituições e atores, como padrões monetários, bancos, universidades para capacitar as novas gerações para trabalhar com esse mercado, mercados financeiros, redes complexas de distribuição, investidores de curto e longo prazo, incubadoras de empresas,

¹³ Mais informações em <http://other90.cooperhewitt.org/>

¹⁴ Mais informações em www.inventarperu.com

agências governamentais destinadas à indústria e comércio, acordos comerciais entre países, entre muitas outros exemplos.

Como negócios sociais e inclusivos utilizam mecanismos de mercado, diversas dessas instituições também servem aos seus objetivos. No entanto, para permitir um equilíbrio entre lucro e impacto social, há algumas necessidades específicas que diversos atores precisam desenvolver para permitir o crescimento dessas organizações.

6.3.1. Investidores

Há basicamente três tipos de investimento que um empreendedor pode utilizar como capital inicial para o seu negócio: doações, provenientes de empresas privadas, pessoas físicas ou agências nacionais e internacionais de desenvolvimento e/ou ajuda humanitária; empréstimos, que devem ser retornados ao banco ou à entidade credora em certo período de tempo, com o pagamento adicional de juros; *Private equity* ou *quasi equity*, onde o investidor tem participação acionária, compartilha perdas e lucros e participa nas decisões estratégicas do empreendimento. Um investimento de *equity* em uma organização em seu estágio inicial é conhecido como *Venture Capital*.

Organizações com missão social tradicionalmente confiam no primeiro tipo, doações. Esse modelo, no entanto, tem diversas desvantagens: os projetos estão sujeitos à aprovação e fiscalização da entidade doadora, e devem estar dentro das prioridades geográficas e problemáticas de cada doador. É comum, no entanto, que esses doadores mudem essas prioridades periodicamente, principalmente em direção àqueles países com problemas “mais graves” como catástrofes naturais, conflitos armados ou epidemias de doenças. Ademais, os recursos de agências doadoras muitas vezes são geridos pelo governo, o que dificulta ainda mais o acesso a esses recursos, e reduz a autonomia da organização que está tentando solucionar o problema diretamente.

Para potencializar o desenvolvimento de negócios sociais e inclusivos de maneira eficiente é extremamente necessário e urgente, portanto, o surgimento de mais possibilidades de acesso a empréstimos e investimentos para empreendedores desses negócios. A principal diferença nesse caso são as expectativas dos

investidores. Um negócio social normalmente gera um retorno financeiro mais baixo, ou precisa um empréstimo com juros reduzidos. O retorno oferecido é não só financeiro, mas também social, em proporções variadas. Alguns empreendedores, como já mencionado, retornam apenas o capital emprestado, sem compartilhar seus lucros, e precisam encontrar investidores dispostos a aceitar essas condições. Vineet Rai, fundador da Aavishkaar, uma *venture capital* que investe em micro empreendimentos rurais na Índia, declarou: “Nós não estamos tentando mover capital que vai para a caridade; estamos buscando investidores que buscam algo intermediário, um retorno que é misto.”¹⁵

Se há tantas agências e pessoas dispostas a doar dinheiro para países em desenvolvimento, lembrando dos 2,3 bilhões de dólares doados a países em desenvolvimento, porque ainda é tão difícil conseguir investidores para organizações que têm o mesmo objetivo? Muitas vezes, por uma falta de entendimento da natureza de um negócio social ou inclusivo, gerado por rótulos que dizem que lucro é contrário de benefício social, e que o mundo empresarial está totalmente separado do terceiro setor, onde estão as ONGs que dependem de doações. Doar dinheiro a projetos assistencialistas muitas vezes é a maneira de ver o impacto de maneira mais rápida, ou pelo menos de acreditar que essa doação teve um impacto, o que nem sempre ocorre. Há, porém, algumas instituições que têm essa visão de longo prazo, e que reconhecem o valor desse retorno misto que só os negócios sociais e inclusivos podem oferecer. Seguem alguns exemplos:

Acumen Fund¹⁶ é uma organização sem fins de lucro, baseada nos Estados Unidos. Por experiências próprias, a fundadora Jacqueline Novogratz percebeu que mercados sozinhos não são capazes de resolver o problema da pobreza, tampouco a caridade por si só. O Acumen Fund investe, portanto, em organizações que oferecem produtos e serviços necessários e acessíveis, nos setores de saúde, habitação, energia, água e agricultura. Desde 2001, o Acumen Fund integrou 27 negócios sociais da Índia, Paquistão e países do Sul e Leste Africano ao seu portfólio, e investiu neles entre USD 300.000 e USD 2.500.000 como débitos ou *equity*, esperando um pagamento no prazo de 5 a 7 anos. Além dos recursos

¹⁵ Entrevista concedida à produtora Setor Dois e Meio

¹⁶ Mais informações em www.acumenfund.org

financeiros, a equipe do Acumen trabalha em conjunto com os empreendedores, aumentando suas capacidades gerenciais e, assim, suas chances de ter sucesso.

IGNIA Fund¹⁷, localizado no México, tem um propósito similar ao exemplo anterior, mas focado na América Latina. Além de investir em organizações em fase inicial, o IGNIA Fund também foca em organizações já estabelecidas que queiram aumentar de escala, e ainda apóia empresas bem sucedidas que querem lançar um novo empreendimento para atender alguma necessidade específica da base da pirâmide.

No Brasil, o exemplo mais bem sucedido talvez seja a SITAWI¹⁸, empresa de empréstimos sociais. A SITAWI se posiciona entre doadores como uma maneira de potencializar a doação, já que através do seu sistema, o recurso é reciclado e o impacto, multiplicado. Os empréstimos são realizados somente a organizações com missão social e sem um modelo de compartilhamento de lucros, e variam de R\$ 100 000 a R\$ 400 000. A taxa de juros é de 1%, e o empréstimo é acompanhado de conselhos que visam aumentar a proximidade entre credor e devedor, assim como aumentar a eficiência da organização social.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento lançou em 2006 a iniciativa Oportunidades para a Maioria¹⁹, cujo objetivo é fornecer empréstimos, garantias creditícias e cooperação técnica a iniciativas do setor privado para reduzir a pobreza de maneira eficiente e sustentável financeiramente.

Em outubro de 2010, será realizado o terceiro encontro "*Social Capital Markets*"²⁰ (mercados de capital social). Nele, atores como investidores e empreendedores discutem as principais tendências dos recursos investidos em iniciativas sociais. Um dos líderes desse encontro é a GoodCap²¹, investidora norte-americana em iniciativas que combatem a pobreza usando mecanismos de mercado. Além dos seus próprios investimentos, a GoodCap se dispõe a colaborar com os seus pares, compartilhando conhecimento e promovendo iniciativas como o evento citado.

¹⁷ Mais informações em www.ignia.com.mx

¹⁸ Mais informações em www.sitawi.com.br

¹⁹ Mais informações em www.iadb.org/topics/om

²⁰ Mais informações em www.socialcapitalmarkets.net

²¹ Mais informações em www.goodcap.net

6.3.2. Bolsa de Valores Social

Muhamad Yunus, em 2006, sugere a criação de um mercado de ações específico para Negócios Sociais. Enquanto isso não acontece, sugere ele, os negócios sociais deveriam identificar-se pela sigla (SBE – *Social Business Enterprise*), para que os investidores possam facilmente identificá-los. Segundo Yunus, há pessoas dispostas a investir nesse tipo de organizações:

“O que é preciso agora é um mercado, padronização de terminologia, definições e formatos de reporte, agências de avaliação, jornais e revistas sobre Negócios Sociais, e um grupo de empreendedores de negócios sociais que construirão esse novo mundo de negócios.

Os economistas terão que reformular sua teoria microeconômica, para incorporar os negócios sociais (...)” (Yunus, 2006)

Em 2003, o Brasil inaugurou uma iniciativa pioneira no mundo: a Bolsa de Valores Social e Ambiental, BVS&A.²² A iniciativa da BOVESPA funciona como uma bolsa de valores para o terceiro setor, agindo como um centro de informações sobre os projetos das ONGs brasileiras, e analisando o retorno social e ambiental de cada investimento. O conceito, no entanto, é um pouco distinto daquele proposto por Yunus: os investidores que buscam a BVS&A estão buscando uma ferramenta segura de fazer doações, não investimentos propriamente ditos. Esse é um dos argumentos daqueles que são contra a criação de um mercado acionário especial para negócios sociais, como Schwartz (2007). Ao separar-se, essas organizações se afastam da zona onde o capital circula, que são as bolsas de valores tradicionais. No outro extremo, há críticos como Paskin (2009) que argumentam que no setor social, a solidariedade e vontade de ajudar sempre estiveram acima da preocupação com o mercado. Ao colocar organizações em um sistema como o da Bolsa de Valores, esses valores começam a se inverter, e a essência das organizações se perde na preocupação de agradar aos investidores.

Apesar das visões contrárias, algumas experiências têm surgido nos últimos anos. Uma das mais exitosas é a SASIX²³ (*South African Social Investment Exchange*), que dá ao “investidor” mais de 80 opções de projetos sociais ao quais

²² Mais informações em www.bovespasocial.org.br

²³ Mais informações em www.sasix.co.za

doar, classificados por indicadores claros e com mensuração de risco. Iniciativas parecidas estão sendo implementadas na Inglaterra, Índia, Nova Zelândia, Portugal e Tailândia. Depois da crise financeira de 2008, esse pode ser um bom momento para chamar a atenção dos investidores para esse novo mercado.

6.3.3. Empreendedores

Para romper tantos paradigmas relacionados a desenvolvimento, doações, modelos de negócio e pobreza, certamente são necessárias muitas daquelas pessoas “insensatas”, capazes de gerar inovação, os empreendedores.

Com o fim da ditadura militar no Brasil, nos anos 80, houve um *boom* no terceiro setor, com o surgimento de muitas ONGs, lideradas por empreendedores motivados para solucionar distintos problemas sociais. Nos anos 90, também houve um impulso à abertura de novas empresas, com a criação do SEBRAE e outras entidades de apoio à exportação e a pequenas e médias empresas. Ao mesmo tempo, aumentou significativamente no Brasil e no mundo a oferta de cursos relacionados a empreendedorismo. Se bem empreendedorismo, essa habilidade de inovar, tomar riscos e quebrar paradigmas dificilmente se aprende em cursos, as universidades podem contribuir com lições sobre ferramentas como plano de negócio, e utilizando estudos de caso para evitar que os novos empreendedores repitam os erros dos anteriores.

Além de universidades, existem diversas organizações dispostas a auxiliar, fomentar e reconhecer o empreendedorismo, como as listadas a seguir.

Ashoka²⁴ é uma rede internacional de empreendedores sociais, fundada por Bill Drayton em 1980, na Índia. Seu conceito de empreendedor social são pessoas capazes de transformar as tendências da sociedade, criando mudanças sistêmicas. Drayton afirma que há muitas pessoas com vontade de fazer o bem, mas somente algumas têm as características para fazer a diferença em grande escala, e dedicou sua vida a buscar essas pessoas e reuni-las na Ashoka. Hoje, a Ashoka reúne mais de 2000 empreendedores dos 5 continentes, e mais são selecionados a cada ano, para receber apoio da Ashoka e sua rede. Também focadas em empreendedorismo

²⁴ Mais informações em www.ashoka.org

social, há a Schwab Foundation²⁵ e Skoll Foundation²⁶, plataformas para conectar e dar visibilidade aos empreendedores sociais mais bem sucedidos mundialmente.

No lado de empreendedorismo de negócios convencional, a Endeavor²⁷ é um dos principais atores. Sua promessa é auxiliar o desenvolvimento dos países emergentes através do apoio a empreendedores de alto potencial. Presente em 9 países, a Endeavor já ajudou mais de 300 empreendedores a enfrentarem os desafios de uma *start up*, fornecendo contatos, consultoria e acesso a capital.

No Brasil, o SEBRAE²⁸, Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas, é o principal ponto de apoio para empreendedores abrindo sua empresa, pois oferece capacitação, fontes de conhecimento, auxilia nos processos legais, promove concursos, feiras e rodadas de negócios, entre outros serviços.

Outra maneira de apoiar empreendedores é proporcionando a eles um espaço para compartilhar, trabalhar e formar redes. Essa é a proposta do The Hub²⁹, presente em 22 cidades por todo o mundo. Acreditando que existem pessoas com boas idéias para resolver os problemas sociais, culturais e ambientais que enfrentamos hoje em dia, o The Hub oferece um espaço acessível para que essas idéias se transformem em inovações capazes de causar grandes mudanças, através dos empreendedores.

O que se pode notar dos exemplos é que todas as entidades que fomentam empreendedorismo são focadas em empreendedorismo social ou de negócios. Isso leva a concluir que para a maioria dos empreendedores, escolher entre ganhar dinheiro ou reduzir um problema social ainda é uma obrigação. Os empreendedores de negócios sociais estão surgindo para quebrar esse paradigma, mostrando que é possível ter lucro, ganhar um salário digno e ao mesmo tempo contribuir para a redução das brechas sociais existentes.

6.3.4. Capital Humano

Empreendedores certamente têm um papel fundamental no surgimento desse novo campo, mas não fazem nada sem o apoio de outras pessoas. Por isso também

²⁵ Mais informações em www.schwabfound.org

²⁶ Mais informações em www.skollfoundation.org

²⁷ Mais informações em www.endeavor.org

²⁸ Mais informações em www.sebrae.com.br

²⁹ Mais informações em <http://the-hub.net/>

é importante que haja capital humano, pessoas interessadas em trabalhar com esses empreendedores por essas novas idéias. Já há algumas organizações que reconhecem essa necessidade, e estão trabalhando para dar sua contribuição.

A Junior Achievement³⁰, por exemplo, foca em desenvolver comportamento empreendedor e conhecimento de negócios já desde cedo, através dos seus programas dirigidos a jovens em idade escolar. Seus programas conectam empresários voluntários aos estudantes, e são baseados em atividades práticas que permitem aos estudantes dirigir sua própria empresa, participar em competições e acompanhar o dia a dia de um empresário.

Focada diretamente em negócios sociais, a Artemisia³¹ se propõe a apoiar empreendedores de negócios sociais, e também a desenvolver os futuros empreendedores, oferecendo programa àqueles que estão apenas desenvolvendo sua idéia, e também a estudantes interessados em iniciar uma carreira destinada a reduzir as desigualdades, de maneira sustentável.

O Acumen Fund, já mencionado anteriormente, também busca dar sua contribuição para a capacitação das pessoas liderando o campo de negócios sociais, através do seu *Fellowship Program*, que combina aprendizado teórico com experiências práticas, dando aos participantes a oportunidade de trabalhar com um empreendedor nos seus principais desafios.

³⁰ Mais informações em www.ja.org

³¹ Mais informações em www.artemisia-international.org

7. ESTUDOS DE CASO

Para ilustrar os modelos de negócio, desafios, particularidades e impacto dos negócios sociais, foram selecionados quatro casos a ser analisados com mais detalhes:

- a) Programa Oro Verde^{TM32}, um programa colombiano que comercializa ouro e platino seguindo princípios de comércio justo;
- b) Grupo ACP³³, um grupo de empresas sociais peruanas que trabalha para reduzir um conjunto de exclusões, como crédito, capacitação, moradia, entre outros;
- c) Grameen Danone³⁴, uma *joint venture* que fornece iogurte altamente nutritivo a baixo custo em Bangladesh;
- d) Aravind³⁵, uma organização que realiza cirurgias de catarata e glaucoma para a população de qualquer classe econômica da Índia.

Para cada um desses casos, será apresentado primeiramente um resumo do modelo de negócio, utilizando uma ferramenta chamada *Canvas model*. Essa é uma ferramenta utilizada para simplificar a visualização de todos os componentes do modelo de negócio, e deve ser lido da direita para a esquerda, seguindo a numeração dos quadrantes. Logo, serão explicadas algumas características básicas de cada negócio, ressaltando seus logros, desafios e inovações.

Para os estudos de caso, foram utilizadas distintas fontes, como publicações oficiais das organizações, conversas diretas com representantes das mesmas e materiais preparados sobre elas por terceiras entidades.

³² Mais informações em www.greengold-oro Verde.org

³³ Mais informações em www.grupoacp.com.pe

³⁴ Mais informações em www.danone.com/en/what-s-new/focus-4.html

³⁵ Mais informações em www.aravind.org

7.1. PROGRAMA ORO VERDE

Quadro 2: Modelo Canvas Programa Oro Verde

<p>8. Parcerias Chave Integrantes da Corporación Oro Verde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMICHOCÓ; • COCOMACOIRO (Conselho Comunitário de Condoto); • ASOCASAN (Conselho Comunitário do Tadó); • Fundación Las Mojarras Joalheiros; • CIIGSA S.A., que refina o ouro. • Doadores. 	<p>7. Atividades chave Verificação contínua dos critérios sociais e ambientais para a mineração.</p>	<p>2. Proposta de valor Jóias feitas de metais que são extraídos sob critérios sociais e ambientais. Além de adquirir a jóia, o consumidor está ajudando a proteger a biodiversidade do Chocó colombiano, e melhorando a qualidade de vida de mineiros artesanais.</p>	<p>4. Relação com o consumidor Possibilidade de saber de onde veio o metal adquirido.</p>	<p>1. Consumidores Pessoas de classe média/alta, principalmente em países desenvolvidos. A maioria dos consumidores são mulheres que apreciam jóias.</p>
<p>9. Estrutura de custos Prêmio pago aos mineiros pelo seguimento dos critérios sociais e ambientais. Custos de logística, coleta e distribuição dos metais.</p>		<p>5. Fluxos de recursos Jóias comercializadas, que incluem um prêmio a ser pago aos mineiros. O programa ainda não se sustenta somente com as vendas dos metais, pois o volume não é suficiente.</p>		

Fonte: elaborado pela autora.

7.1.1. Origem

Em 1997, estava em andamento o projeto da Estrada Panamericana, que atravessaria a Colômbia de Sul a Norte, passando pelo Chocó Biogeográfico, um dos principais ecossistemas do país. A maior parte desse ecossistema está no departamento do Chocó, o mais pobre da Colômbia, habitado principalmente por afro descendentes, que dependem da mineração e agricultura como atividades econômicas. Preocupados com o impacto ambiental e social que a construção dessa estrada traria, uma família de colombianos, os Cock Duque, formou um grupo de sensibilização para promover um debate crítico sobre o custo-benefício desse projeto.

Ao aproximar-se da população local, Catalina Cock e Nicolas Cock perceberam que as necessidades dos moradores do Chocó Colombiano iam muito além da preservação do seu ecossistema nativo. Para promover um trabalho de desenvolvimento constante capaz de mudar a vida dessa população, surgiu a *Fundación Amigos del Chocó – AMICHOCÓ*. Em parceria com dois Conselhos Comunitários locais, a *Fundación Mojarras* e o apoio técnico do Instituto de Pesquisas Ambientais do Pacífico (IIAP), a AMICHOCÓ liderou a criação do Programa Oro Verde, que deu origem à marca de ouro e platino de mesmo nome.

A permanência do programa foi possível quando Catalina Cock Duque, líder da iniciativa, foi selecionada para a rede da Ashoka, que lhe forneceu uma bolsa por três anos, e assim Catalina pôde dedicar-se em tempo completo para esse projeto, e conseguiu captar recursos de fundações nacionais e internacionais para a operacionalização do mesmo.

7.1.2. Sobre a AMICHOCÓ

O programa Oro Verde™ é uma parceria de várias instituições, mas seu desenvolvimento estratégico é feito pela AMICHOCÓ, sobre a qual seguem algumas informações básicas.

7.1.2.1. Missão

A AMICHOCÓ fomenta o uso sustentável dos recursos naturais e a melhoria da qualidade de vida da população do Chocó Biogeográfico, mediante a implementação de projetos produtivos, comunicação e educação ambiental e desenvolvimento de capacidades, articulando comunidades de base com a comunidade nacional e internacional.

7.1.2.2. Áreas de trabalho

a) Comunicação e Educação Ambiental – intervenções que incentivam o uso racional de recursos naturais, recuperam os valores nativos da região e fomentam a harmonia entre homem e natureza;

b) Desenvolvimento de Capacidades – para assegurar o desenvolvimento de capacidades técnicas e administrativas em organizações de base comunitária sócias, com o propósito de fomentar a auto gestão;

c) Mercados Verdes e Justos – desenvolvimento de produtos e serviços dirigidos a mercados verdes e justos com o fim de fomentar o uso racional de recursos naturais, e de melhorar os níveis de ingresso das comunidades locais. Nessa área está o programa Oro Verde™.

A AMICHOCÓ opera por financiamento de projetos através de cooperação internacional. O Programa Oro Verde™, no entanto, tem orçamento próprio, e se almeja a sustentabilidade do mesmo até 2012.

7.1.3. Estrutura legal

A *Corporación Oro Verde*, que gere o Programa Oro Verde™ é uma sociedade entre a AMICHOCÓ, os Conselhos Comunitários ASOCASAN e COCOMACOIRO, e a *Fundación Las Mojarras*. A AMICHOCÓ é uma ONG, assim como a *Fundación Las Mojarras*. Os Conselhos Comunitários são reconhecidos pelo governo colombiano desde a década de 70, quando se concedeu propriedade coletiva sobre as terras da região do Chocó Colombiano. Esses Conselhos são

formas nativas de organização dos afro colombianos, do qual participam todos os membros da comunidade, representados por alguns líderes.

Essa sociedade de organizações é responsável pela extração dos metais, ouro e platino. A comercialização é feita pela Comercializadora Biodiversa, uma empresa criada dentro da AMICHOCÓ. A Biodiversa tem 2 funcionários de tempo integral, e a AMICHOCÓ, outros 5, que, além da gestão estratégica do Oro Verde™, gerenciam os outros projetos da organização.

Essa estrutura legal, composta por uma ONG e uma empresa, é comum entre negócios sociais, especialmente na América Latina. Como mencionado anteriormente, não existe uma regulação apropriada para negócios sociais, e criar duas organizações para executar partes diferentes do negócio é uma saída freqüente, ainda que cara e trabalhosa.

7.1.4. Problema social

O estado colombiano Chocó é onde se encontram os piores indicadores de desenvolvimento do país, como altas taxa de desemprego, analfabetismo, baixa renda familiar, entre outros. A população tem um forte histórico de exploração, por parte de colonizadores ao princípio, logo de empresas que exploram irresponsavelmente a biodiversidade do local. Por ser uma região de selva nativa, a população também é alvo dos conflitos armados pelo narcotráfico. Na década de 70, o governo reconheceu a propriedade coletiva da terra pela população nativa. Porém, essa população tem dificuldade em defender-se de empresas mineradoras multinacionais, e pouco conhecimento de ferramentas para gerir adequadamente sua terra, e sua comunidade.

O Oro Verde™ ataca a raiz do problema: pobreza. Alavancado em uma atividade que já existe na região, o programa busca aumentar o nível de renda das famílias, proporcionando condições de vida mais dignas, e uma opção ao trabalho mal remunerado e sobrecarregado oferecido por outras empresas na região. Além de renda, a AMICHOCÓ também desenvolveu projetos para melhorar as capacidades de gestão dos conselhos comunitários. Os líderes recebem apoio nas suas tarefas, assim como capacitações que os permitem gerir com mais segurança a sua comunidade. Preocupada também em proporcionar alternativas à mineração

como fonte de renda, a AMICHOCÓ desenvolve com a população local atividades de agricultura, pecuária e cultivo de peixes.

7.1.5. O critério de certificação

Somente é comercializado pela *Corporación Oro Verde* o ouro e platino que são extraídos seguindo os critérios estabelecidos:

- a) Não há destruição ecológica, que se define como mudanças no ecossistema que o impedem de recuperar o estado natural;
- b) Não se utilizam produtos químicos tóxicos como mercúrio e cianeto no processo de extração;
- c) As áreas utilizadas para mineração ganham estabilidade ecológica dentro de três anos;
- d) Terra removida do lugar é recolocada durante o processo de mineração;
- e) Corte de árvores e alteração de curso de rios não excede a capacidade do ecossistema de auto reabilitação;
- f) O lodo despejado em rios, riachos ou lagos é controlado em quantidade e frequência, de maneira que o ecossistema aquático nativo não seja destruído;
- g) As atividades de mineração são conduzidas com o consentimento do Conselho Comunitário local;
- h) A origem do ouro e platino é declarada em favor da municipalidade correspondente;
- i) Em áreas florestais, as atividades mineiras não excedem 10% de um hectare, em um período rotativo de dois anos;
- j) Leis locais, regionais e nacionais são seguidas.

7.1.6. Impacto

Atualmente, o programa Oro Verde™ tem 194 famílias envolvidas, representando aproximadamente 1300 pessoas. O programa compra 20% do ouro produzido por essas famílias, e aumentar essa cifra é um dos principais desafios no

momento. Em 2007 e 2008, o programa pagou mais de 22 mil dólares norte-americanos à comunidade como prêmio pelo metal comercializado.

O impacto ambiental também é notável. Enquanto uma retro-escavadora afeta até 42 ha, um mineiro artesanal afeta apenas 1 ha, e, seguindo os critérios ambientais, esse espaço naturalmente reencontra seu equilíbrio. Dessa maneira, o Oro Verde™ atualmente protege 7900 ha de floresta natural.

Além disso, há um impacto não mensurável gerado pelo programa de desenvolvimento de capacidades dos Conselhos Comunitários. O sucesso do programa depende fundamentalmente do engajamento da comunidade, logo, é essencial manter um relacionamento de confiança e benefício mútuo. Esse foi um grande desafio enfrentado ao princípio, pois comunidades historicamente exploradas tendem a desconfiar da motivação real de pessoas externas liderando iniciativas para ajudá-los. Hoje em dia, o relacionamento com os dois conselhos comunitários, ASOCASAN e COCOMACOIRO, está madura e consolidada.

Ciente de que o problema da mineração não é uma peculiaridade do Chocó Colombiano, a AMICHOCÓ liderou a criação da ARM (Associação pela Mineração Responsável), que se dedica a replicar o modelo em outros países, e também a criar um critério de certificação único de comércio justo de metais preciosos. Esse critério foi reconhecido pela FLO (*Fairtrade Labelling Organization*) em março de 2010.³⁶

7.1.7. Desafios e projeções futuras

Como mencionado anteriormente, um dos principais desafios é que o programa só consegue comprar 20% do ouro produzido pelas famílias certificadas. Isso ocorre pela falta de infra-estrutura na região. Como os mineradores estão em áreas afastadas da cidade principal, e também uns dos outros, é um esforço para eles deslocar-se até os líderes dos Conselhos Comunitários para entregar o ouro. Muitas vezes, eles precisam vender o que produziram naquele dia para alimentar-se no dia seguinte, e por isso vendem ao primeiro comprador que encontram, que não faz parte da cadeia certificada do Oro Verde™. Entre 2005 e 2008, as vendas dos metais Oro Verde™ aumentaram 355%, o que mostra que há demanda. Muitas vezes os clientes precisam aguardar para receber seu produto, pois não há metais suficientes.

³⁶ [http://www.fairtrade.net/single_view1.html?&L=1&cHash=7a60d9a8dd&tx_ttnews\[tt_news\]=130](http://www.fairtrade.net/single_view1.html?&L=1&cHash=7a60d9a8dd&tx_ttnews[tt_news]=130)

Outro grande desafio é alcançar a sustentabilidade financeira do programa. Apesar de haver demanda, as vendas dos metais ainda não são suficientes para cobrir os custos de operação do programa. A solução encontrada para ambos os desafios foi aumentar a escala do programa. Assim, a oferta de metais aumentaria, aumentando os ingressos, e possibilitando a sustentabilidade do programa. No Chocó colombiano, 32 dos 93 municípios têm a mineração como uma das atividades principais, e por enquanto o programa trabalha com apenas duas. O plano de expansão do Oro Verde™ pretende, portanto, levar os critérios para novos municípios, incorporando 695 famílias em um período de 5 anos.

7.2. GRUPO ACP

Quadro 3: Modelo Canvas Grupo ACP

<p>8. Parcerias Chave</p> <p>Cada uma das empresas tem parceira específicas. Do grupo como um todo, os parceiros chaves são as empresas que fazem parte do mesmo, ou nas quais o Grupo tem participação acionária.</p>	<p>7. Atividades chave</p> <p>Identificação de necessidades dos empreendedores de baixa renda, e criação de maneiras de atender essa necessidade.</p>	<p>2. Proposta de valor</p> <p>Uma empresa especializada para cada tipo de exclusão enfrentada pelas pessoas de baixa renda: crédito, seguros, formação e capacitação, moradia, comunicação.</p>	<p>4. Relação com o consumidor</p> <p>Serviços e preços adaptados às necessidades dos empreendedores de baixa renda.</p>	<p>1. Consumidores</p> <p>Empreendedores da base da pirâmide socioeconômica, na América Latina.</p>
	<p>6. Recursos chave</p> <p>Funcionários de alta qualidade e alinhados com a missão do grupo, já que cada empresa funciona de forma independente.</p>		<p>3. Canais de distribuição</p> <p>A rede formada pela primeira empresa, Mibanco (banco de microcrédito) é a principal forma de chegar aos clientes em potencial.</p>	
<p>9. Estrutura de custos</p> <p>Os principais custos são o pessoal e a infra-estrutura necessários para o funcionamento de cada empresa.</p>		<p>5. Fluxos de recursos</p> <p>Cada empresa tem como objetivo a sustentabilidade social, ambiental e financeira. Algumas são sustentáveis pelos pagamentos dos empreendedores que são clientes, outras vendem projetos maiores para que empresas financiem. Todo o lucro gerado é reinvestido nas empresas do grupo.</p>		

Fonte: elaborado pela autora.

7.2.1. As exclusões e empresas do Grupo ACP

O Grupo ACP define a pobreza como um conjunto de exclusões, e criou uma empresa para brindar acesso a cada tipo de serviço que empreendedores de baixa renda necessitam:

a) Micro finanças – empresas criadas para oferecer créditos, poupanças, depósitos e outros serviços financeiros para pequenos e micro empresários, constitui a atividade mais forte do Grupo. No Peru, esse acesso é brindado pelo Mibanco, que tem mais de 500 000 clientes e mais de 110 agências a nível nacional, e conseguiu incluir ao sistema bancário muitos clientes de zonas rurais. No México, o Grupo tem o Banco Forjadores, que oferece crédito por meio de um banco comunal e crédito solidário. No Uruguai, Microfin oferece crédito produtivo, e na Argentina, Empresa oferece crédito produtivo e para habitação.

Além disso, o Grupo ACP tem participação acionária no Banco Sol, principal instituição microfinanceira da Bolívia, que contribui com 3% do PIB do país. Também há participação acionária no Integral, em El Salvador, e na financeira El Comercio, no Paraguai. Recentemente, o Grupo lançou seu primeiro empreendimento no Brasil, através da compra do CEAPE-MA, instituição de microcrédito do Maranhão.

b) Micro seguros – para proteger os empreendedores e seus pequenos negócios, foram criadas a Protecta, que oferece seguros de vida, acidente e rendas vitalícias para mais de 680000 pessoas, e a Secura, uma corretora de seguros que possibilita a geração de microseguros a preços acessíveis para os clientes. Ambas operam no Peru.

c) Formação e capacitação - na América Latina uma parte significativa das empresas fecha nos primeiros meses de existência. Para reduzir esse risco entre os seus clientes, o Grupo ACP criou a Aprenda, que oferece capacitação para microempreendedores e gestores de microempresas peruanas.

d) Comunicação – posicionar-se no mercado é comumente um dos maiores desafios de microempreendedores. Para auxiliá-los a criar conteúdo de marketing e criar espaços que difundem a cultura empreendedora, foi criada no Peru a SomosEmpresa.

e) Serviços corporativos – reconhecendo que muitas empresas precisam terceirizar alguns serviços, e muitas vezes os altos custos de fazer isso se tornam

uma barreira para o crescimento da empresa, o Grupo criou empresas especializadas em apoiar microempresas em gerenciamento de carteira, atenção ao cliente, cobranças, serviços tecnológicos, entre outros: Conecta, no Peru, Contactá2, em El Salvador, e Innovación, no Peru. A Futura complementa esse grupo, cumprindo a função de avaliar e desenvolver novos projetos e fomentar as relações com empresas e organismos nacionais e internacionais.

f) Moradia – moradia digna é um dos direitos básicos dos seres humanos, ao qual milhares de pessoas não têm acesso, porque os custos são muito altos. A Vivencia, no Peru, procura dar acesso a uma moradia digna para empresários de baixa renda, oferecendo água potável, saneamento, eletrificação e a construção de novas casas. Ainda nesse setor, o Grupo ACP tem participação acionária na PANECONS, empresa equatoriana que produz e comercializa painéis que permitem uma construção mais eficiente e econômica de casas.

7.2.2. Origem e status legal

No final dos anos 60, um grupo de empresários peruanos decidiu criar a *Asociación Comunitaria del Peru (ACP)*, para melhorar as condições de moradia e de vida dos moradores da periferia de Lima, em sua maioria imigrantes de outras regiões. Ao perceber que essas pessoas tinham forte perfil empreendedor e criavam micro negócios por necessidade, a ACP decidiu começar a emprestar dinheiro para que essas pessoas pudessem começar e aumentar seus empreendimentos, gerando desenvolvimento na comunidade.

Em 1998, ACP transformou-se no Mibanco, deixando de ser uma ONG e convertendo-se em uma instituição financeira, submetida a todas as regras nacionais. Ao Mibanco, seguiram-se diversas outras empresas que foram criadas para atender necessidades específicas, e hoje em dia o Grupo ACP é um *holding* de empresas social. O Grupo se descreve como uma associação civil sem fins de lucro, pois todo o lucro gerado pelas empresas é reinvestido, criando novas empresas, ou ampliando as já existentes.

7.2.3. Missão

Impulsionar o desenvolvimento dos empreendedores e empresários que partem da base da pirâmide, brindando acesso a produtos e serviços inovadores, eficientes e oportunos.

7.2.4. Visão

Ser a corporação Latinoamericana com missão social, líder em brindar ferramentas de inclusão.

7.2.5. Impacto Triplo

A filosofia do Grupo ACP é bastante similar às idéias de Muhamad Yunus, acreditando que os pobres sabem ajudar a si mesmos, e que podem desenvolver-se se tiverem acesso às condições básicas para fazê-lo.

Todas as empresas do Grupo são administradas tendo o princípio de rentabilidade em três frentes: financeira, social e ambiental. Dessa maneira, o grupo consegue ser sustentável financeiramente, e gerar lucro para expandir suas empresas, ou criar novas empresas.

O Grupo ACP é uma empresa altamente bem sucedida no aspecto financeiro, além de ter alto impacto social. É interessante por ter uma abordagem muito completa em relação às necessidades dos microempreendedores, buscando atacar todas as limitações que os impedem de ter sucesso. Esse conjunto de empresas permite a estabilidade do Grupo, assim como intercâmbio de conhecimentos e aprendizados entre elas.

Outro aspecto interessante, também mencionado pela SKS Microfinance, empresa indiana de microfinanças, é que instituições de microcrédito têm uma grande vantagem para a ampliação do *portfólio* de produtos e serviços oferecidos a esse público alvo, que é a rede de clientes sólida. Quando já existe uma relação de confiança entre o cliente e o seu banco, esse é um canal muito eficiente para oferecer a esse mesmo cliente outros serviços financeiros, ou produtos que podem melhorar sua produtividade ou qualidade de vida.

7.3. GRAMEEM DANONE FOODS

Quadro 4: Modelo Canvas Grameen Danone Foods

<p>8. Parcerias Chave Grameen Group; Danone; Fornecedores locais; Moças Grameen (vendedoras); GAIN (Aliança Global pela Nutrição Melhorada).</p>	<p>7. Atividades chave Pesquisa e desenvolvimento para melhorar o produto . Construir rede de fornecedores e distribuidores locais. Recrutar vendedoras.</p>	<p>2. Proposta de valor Melhorar a nutrição das crianças, através de um iogurte de baixo custo com propriedades nutritivas.</p>	<p>4. Relação com o consumidor Produto de fácil acesso e baixo custo, que melhora a saúde das crianças.</p>	<p>1. Consumidores Crianças com deficiências de nutrição, de famílias de baixa renda em Bangladesh.</p>
<p>9. Estrutura de custos Os principais custos são de pesquisa e desenvolvimento, e distribuição.</p>	<p>6. Recursos chave Matérias primas, como o leite. Rede de distribuição.</p>		<p>3. Canais de distribuição Vendedoras de porta em porta. O iogurte é produzido em pequenas fábricas distribuídas pelo país.</p>	
		<p>5. Fluxos de recursos O pote de iogurte de 80g custa 5 tacas, equivalente a 7 centavos de dólar norte-americano. Todos os lucros são reinvestidos na empresa.</p>		

Fonte: elaborado pela autora.

7.3.1. Origem

A Grameen Danone surgiu de um almoço para o qual Franck Riboud, presidente da Danone, convidou Muhamad Yunus, quando este estava de visita a Paris. Após contar sobre o Grameen Bank e ouvir sobre a Danone, suas plantas na Ásia e sua vontade de ser pioneira em inovação social, Yunus propôs a criação de uma *joint venture* entre o Grupo Grameen e a Danone, para melhorar a nutrição das crianças pobres de Bangladesh. Essa empresa seria um negócio social de acordo com os parâmetros de Yunus: uma empresa que não gera perdas nem dividendos para os investidores, que recuperam somente o capital investido. Todo o lucro gerado a partir daí é reinvestido na própria empresa. Yunus nunca tinha ouvido falar na Danone antes, e Franck Riboud não sabia o que era uma empresa social, mas ambos aceitaram criar esse negócio ali mesmo. Esse acordo foi fechado em março de 2006, e a meta era abrir a primeira fábrica da Grameen Danone em Bangladesh em novembro do mesmo ano.

O investimento para abrir essa *joint venture* foi 50% para o Grupo Grameen e 50% para a Danone, e assim surgiu a Grameen Danone Foods, a primeira empresa social multinacional.

7.3.2. Problema e produto

Em Bangladesh, em torno de 40% das crianças menores de cinco anos que vivem em zonas rurais tem um desenvolvimento atrofiado, por deficiências na alimentação. Não há alternativas de alimentos saudáveis e de baixo custo para crianças, que normalmente passam do aleitamento materno direto para o consumo de arroz, que não tem todos os nutrientes necessários para seu pleno desenvolvimento.

Quando decidiram criar a Grameen Danone, Yunus e Riboud não sabiam qual seria o produto que cumpriria a missão de melhorar a nutrição das crianças em Bangladesh. Emmanuel Faber foi designado para liderar o projeto por parte da Danone, e conduziu extensas pesquisas no país para entender os hábitos de consumo locais. A conclusão foi que um iogurte seria o produto adequado, ao qual se adicionariam nutrientes como ferro, vitamina A, cálcio, iodo e zinco. O produto também seria adequado às preferências dos consumidores em termos de cor,

consistência e sabor. Assim nasceu o iogurte Shokti Doi, que significa “iogurte que dá força”.

Iogurte já era um produto popular em Bangladesh, mas era vendido por 20 tacas, um preço proibitivo para a população mais pobre. O Shokti Doi foi precificado em 5 tacas por um copo de 80 gramas, o equivalente na época a 0,007 USD.

7.3.3. Uma multinacional social

No lançamento oficial da Grameen Danone Foods, ao qual o célebre jogador francês Zidane compareceu, também foi assinado um memorando de entendimento entre as duas empresas sócias, contendo os objetivos dessa empresa.

7.3.3.1. Missão:

Reduzir a pobreza por meio de um modelo de negócios de proximidade exclusivo que leve diariamente alimentação saudável aos pobres.

A *joint venture* será criada e operada como um empreendimento comercial social, visando compartilhar os benefícios com sua comunidade de acionistas.

7.3.3.2. Objetivos específicos:

a) Alimentação saudável diária para os pobres: permitir que os consumidores de baixa renda de Bangladesh tenham acesso diariamente (em relação a preço e disponibilidade) a uma série de alimentos e bebidas saborosos e nutritivos, para aumentar sua condição nutricional. Mais especificamente, ajudar as crianças de Bangladesh a crescerem fortes, graças a alimentos e bebidas saborosos e nutritivos que possam consumir todos os dias, proporcionando-lhes um futuro melhor;

b) Um modelo de negócio e proximidade exclusivo: projetar um modelo de fabricação e distribuição que envolva as comunidades locais;

c) Redução da pobreza: melhorar as condições econômicas da população local de classe mais baixa:

- Na etapa inicial: envolvendo fornecedores locais (agricultores) e ajudando-os a melhorar suas práticas
- Na produção: envolvendo a população local por meio de um modelo de fabricação de baixo custo/trabalho intensivo
- Na etapa final: contribuindo para a geração de empregos por meio do modelo de distribuição.

7.3.4. Rede de distribuição

Além do iogurte, Yunus percebeu que essa empresa poderia trazer outros benefícios para a comunidade, e por isso insistiu na criação de uma fábrica pequena, a menor da Danone no mundo inteiro. Dessa forma, a fábrica estaria perto das pessoas, compraria leite dos produtores locais, empregaria a população local e utilizaria as mulheres tomadoras de empréstimo do Grameen como distribuidoras do produto.

Manter o iogurte refrigerado é a única maneira de garantir que as suas propriedades naturais como sabor e acidez não sejam alteradas. A fábrica perto da comunidade também serviu como solução para esse problema, pois eliminou o uso de caminhões refrigerados, criando um sistema no qual o iogurte sai da fábrica e chega à barriga das crianças em 48 horas. Na zona rural de Bangladesh, o acesso à eletricidade não é confiável, e muitas famílias não possuem refrigerador. Portanto, as crianças teriam que comprar um iogurte a cada dia, e para isso as “moças Grameen” ofereceram a solução. Elas são tomadoras de empréstimo do Grameen Bank, a quem a Grameen Danone ofereceu um lucro de 1,5 taca por iogurte vendido, para que elas o comercializem de porta em porta nas suas aldeias. Essas mulheres foram treinadas para explicar os benefícios do iogurte, e os seus próprios filhos também são clientes. Também foram orientadas a manter o iogurte refrigerado em suas casas e em bolsas térmicas quando saem para vender, levando somente a quantidade que venderão naquele dia.

Essa rede de distribuição alavancada nas moças Grameen tem baixo custo para a empresa, elimina a necessidade de refrigeração no transporte e contribui para o desenvolvimento local, aumentando a renda dessas mulheres.

7.3.5. Desafios e projeções futuras

Criar essa rede de distribuição com as moças Grameen foi mais difícil que o previsto. Em Bangladesh não há cultura de vendas porta a porta, então as mulheres não sabem fazer esse trabalho, e muitas vezes são proibidas pelos maridos de aprender esse novo ofício. Portanto, é necessário o constante recrutamento e treinamento de novas moças para garantir a sustentabilidade da cadeia.

A premissa de comprar de fornecedores locais também se tornou um desafio, pela insuficiência de quantidade, e variações do preço. Para contornar esse desafio, o Grameen Bank está cedendo mais empréstimos para que as pessoas comprem vacas na região onde está a fábrica, e fazendo acordos de longo prazo com os fornecedores, para garantir a estabilidade do preço e proporcionando a eles e uma fonte de renda fixa.

Uma crítica comumente recebida por empresas que visam incluir os mais pobres no mercado consumidor é a quantidade de lixo gerada. Preocupada também com o aspecto ambiental, a Grameen Danone desenvolveu copos de iogurte de amido de milho, que são biodegradáveis. O próximo passo é criar um copo que seja comestível e ao mesmo tempo resistente, projeto que está em fase de desenvolvimento.

Para uma empresa social, também é extremamente importante avaliar o resultado da sua intervenção, para saber se o impacto social almejado está sendo causado. A Grameen Danone o faz através de uma parceria com a GAIN³⁷ (*Global Alliance for Improved Nutrition*), que se comprometeu a avaliar o impacto nutritivo do Shokti Doi nas crianças que o consomem, gerando informações importantes para o aprimoramento do produto, e criação de novos produtos Grameen Danone. Uma certeza é que para causar um impacto significativo em todas as crianças mal nutridas de Bangladesh, a Grameen Danone Foods precisa ampliar sua rede de fábricas nos próximos anos.

³⁷ Mais informações em www.gainhealth.org

7.4. ARAVIND

Quadro 5: Modelo Canvas Aravind

<p>8. Parcerias Chave</p> <p>Aurolab, fabricante de lentes intra-oculares de baixo custo</p> <p>LAICO, que realiza pesquisas e treinamentos para apoiar as atividades de Aravind</p>	<p>7. Atividades chave</p> <p>Treinamento de mulheres da comunidade para tornar-se enfermeiras</p> <p>Expedições às áreas rurais para diagnosticar pacientes em potencial</p>	<p>2. Proposta de valor</p> <p>Cirurgias a preço de mercado, baixo custo ou grátis. O serviço varia de acordo com o valor pago.</p>	<p>4. Relação com o consumidor</p> <p>Há três níveis de serviço, o paciente é alocado em um deles de acordo com o valor pago. Para os mais pobres, a cirurgia é grátis, assim como o deslocamento até o hospital.</p>	<p>1. Consumidores</p> <p>Toda a população da Índia, que sofre de problemas oculares como catarata e glaucoma.</p>
<p>6. Recursos chave</p> <p>Enfermeiras da comunidade</p> <p>Médicos</p> <p>Infra estrutura cirúrgica e de tratamento</p>	<p>3. Canais de distribuição</p> <p>5 hospitais em diversas cidades, e 33 centros de diagnóstico e tratamento primário</p>			
<p>9. Estrutura de custos</p> <p>Manutenção da infra-estrutura</p> <p>Enfermeiras especializadas aumentam a eficiência dos médicos, reduzindo os custos em até 70%</p>		<p>5. Fluxos de recursos</p> <p>40% dos pacientes pagam, e isso subsidia os 60% que têm acesso à cirurgia de graça. Os ingressos superaram os custos em menos de 10 anos de funcionamento.</p>		

Fonte: elaborado pela autora.

7.4.1. O problema e a origem

Só na Índia, em torno de 200 milhões de pessoas necessitam tratamento oftalmológico. Como a maioria delas tem baixa renda, não havia esse serviço disponível a um preço que elas pudessem pagar, e o resultado é que muitas delas terminaram cegas. Ser cego reduz enormemente as possibilidades de conseguir um emprego e se auto-sustentar, o que torna a pessoa cega um peso a mais no restrito orçamento familiar.

Estudos mostram que 80% da cegueira na Índia poderia ser facilmente prevenida, através de procedimentos cirúrgicos simples que curam a catarata ou o glaucoma, ou, ainda mais simples, através do uso de óculos adequados.

Como projeto pessoal após sua aposentadoria, o Dr. Venkataswamy, conhecido com Dr. V., criou em 1976 uma clínica de 11 camas para proporcionar acesso a esses serviços para pessoas de qualquer classe econômica, a baixo custo ou grátis. Hoje em dia, essa clínica cresceu e se tornou o Aravind Eye Care System, um sistema de tratamento que conta com 4000 camas, distribuídas em 5 hospitais.

7.4.2. Inovações

Dr. V. queria que os serviços atendessem os mais pobres. Para isso, criou um sistema de pagamento de acordo com a renda do paciente. O serviço oferecido também é de acordo ao valor pago. Pacientes que pagam o valor de mercado ficam alojados em quartos individuais, enquanto quem é operado de graça fica em quartos coletivos e mais simples.

Porém, isso não era suficiente para tornar a Aravind uma clínica sustentável e alcançar sua visão de eliminar a cegueira desnecessária. Uma mudança simples no processo foi a chave do sucesso da Aravind. Ao perceber que o maior custo de uma cirurgia é o preço do médico, os esforços foram concentrados em reduzir o tempo que o médico gasta com cada paciente, aumentando sua eficiência e diluindo os custos dos médicos entre muito mais pacientes. Para substituir os médicos em todo o trabalho de preparação e acompanhamento pós-cirúrgico, a Aravind treina mulheres locais que se tornam enfermeiras extremamente competentes e especializadas em cada parte do processo de tratamento. Essa pequena mudança

reduziu o custo de cada cirurgia em até 70%, comparado à média de preços internacional.

Outro desafio inicial foi estabelecer confiança com os clientes, e chegar até os mais necessitados, os pobres que não têm dinheiro sequer para deslocar-se até a cidade mais próxima para realizar o diagnóstico do seu problema com a Aravind. Para isso, a Aravind começou a organizar expedições às zonas rurais, onde os moradores são examinados, recebem óculos e são encaminhados para o hospital mais próximo. Tudo isso é grátis, e ainda assim a Aravind alcançou seu ponto de equilíbrio financeiro em menos de 10 anos após a sua fundação. O faturamento em 2008-2009 foi de 22 milhões de dólares.

7.4.3. Escala

O modelo da Aravind é impressionante, além das suas diversas inovações, pela escala que pôde atingir. Os fundadores sempre mantinham em mente a idéia de hospitais especializados e padronizados, que teriam baixo custo, alta eficiência e serviços exatamente iguais em todos os hospitais. Essa é a mesma lógica utilizadas por grandes cadeias de empresas, como o Mcdonalds.

Dessa forma, a Aravind já realizou mais de 34 000 000 cirurgias desde a sua fundação. Em um dia, são realizadas no sistema Aravind entre 850 e 1000 cirurgias; 6000 pacientes estão internados nos hospitais diariamente, e se realizam por dia 5 ou 6 expedições a áreas rurais, nas quais em média 1500 pessoas são examinadas, e 300 transportadas para o hospital Aravind mais próximo, para realizar o procedimento cirúrgico.

Pela alta produtividade dos médicos que trabalham para a Aravind, o hospital se tornou um hospital-escola, pelo qual 100 residentes passam por dia para treinamentos. Médicos recém formados de todo o mundo buscam experiência na Aravind, pois em nenhum outro hospital um médico faz tantas cirurgias em tão pouco tempo. Ainda assim, a Aravind só consegue atender 10% da população que precisa de tratamentos oculares na Índia.

7.4.4. Aravind Eye Care System

Alguns dos procedimentos cirúrgicos da Aravind requerem o uso de uma lente intra-ocular, que nos Estados Unidos custam em torno de 50 USD. Isso aumentava enormemente o custo da Aravind, razão pela qual surgiu em 1992 a Aurolab, outra empresa independente, que é uma parceria essencial da Aravind. A Aurolab se dedica a produzir lentes intra-oculares, agulhas de sutura e outros produtos necessários para cirurgias oculares. Utilizando tecnologias avançadas, a empresa conseguiu reduzir o custo das lentes para 2 USD. Hoje em dia, a Aurolab tem de 7% a 8% do mercado mundial de lentes.

A Aurolab é parte do Aravind Eye Care System, mas funciona como uma empresa independente. Além dela, há a LAICO, empresa parte do grupo especializada em pesquisa e treinamento para apoiar os procedimentos cirúrgicos da Aravind.

7.5. OBSERVAÇÕES A PARTIR DOS CASOS

Os casos foram escolhidos dentre muitos outros exemplos bem sucedidos de negócios sociais. Eles foram selecionados propositalmente para representar uma diversidade de países (Colômbia, Peru, Bangladesh e Índia), assim como de estratégias e modelos de negócio. Assim, considera-se que esses casos são representativos o suficiente para permitirem algumas conclusões sobre os negócios sociais e inclusivos.

A primeira conclusão que fica evidente é que há muitas maneiras de gerar impacto social positivo de uma forma sustentável financeiramente. A primeira delas é incluir as pessoas de baixa renda em uma cadeia de produção estruturada, dando a elas acesso ao mercado. Esse é o caso do Oro Verde™, que utiliza os princípios de comércio justo para proporcionar condições de trabalho e remuneração mais justas aos mineiros artesanais.

No caso do Grupo ACP, o impacto vem através de ferramentas para que os pobres criem suas próprias soluções para sair da pobreza. Assim como esse exemplo, há muitos outros negócios focados em criar o ambiente necessário para que os pobres possam explorar seu potencial empreendedor e tornarem-se donos

de pequenas empresas, que podem empregar outras pessoas e gerar um ciclo virtuoso de desenvolvimento local.

Outra maneira de gerar impacto é, a partir de uma necessidade identificada, criar um produto novo, adaptado às necessidades e capacidade de compra daquela população, como provou a Grameen Danone. Normalmente organizações que trabalham com pessoas pobres subestimam seu poder de compra. A base da pirâmide tem dinheiro, e está disposta a adquirir produtos se eles forem acessíveis e benéficos do seu ponto de vista. A Aravind, por sua vez, traz uma quebra de paradigma em um processo já existente, tornando-o mais barato e acessível para os mais pobres. Em ambos esses casos, o foco é melhorar a qualidade de vida diretamente, e dar a essas pessoas as mesmas oportunidades que pessoas mais ricas têm: a de ser saudável, estudar, trabalhar e construir sua própria vida.

Há ainda outra forma de gerar impacto através de um negócio social, que é criar uma empresa que pertença aos pobres. Essa idéia não está representada em nenhum dos casos mencionados, mas é constantemente mencionada por Yunus. Modelos de propriedade e governança que aumentem a renda dos pobres e seu poder de decisão sobre os negócios não são muito comuns, mas poderiam ser igualmente benéficos e sustentáveis.

Outra diferença observada entre esses modelos é a constituição das organizações. Oro Verde é uma sociedade entre duas ONGs e dois Conselhos Comunitários, e começou por liderança de uma das ONGs; Grupo ACP começou como ONG, e transformou-se em um *holding* de empresas, constituindo uma sociedade civil sem fins de lucro; Grameen Danone Foods é uma *joint venture* entre o Grupo Grameen, sem fins de lucro, e uma multinacional com fins de lucro, que resultou em uma empresa que não comparte dividendos nem perdas; a Aravind está registrada como parte de um grupo, como associação sem fins lucrativos. Isso mostra a falta de uniformidade nas regulações para negócios sociais entre países, e também que não há uma única resposta, cada negócio social busca a forma legal a qual melhor se adapta. Também é interessante notar que na constituição desses quatro casos, se encontram empresas, ONGs e organizações de base, mostrando que negócio social não é particularidade nem das empresas, nem do terceiro setor, mas sim um resultado de alianças bem sucedidas entre os setores.

No entanto, se nota em todas as organizações um aspecto comum: o trabalho em parcerias. Tanto empresas como ONGs reconhecem a importância de trabalhar

em rede, e de se especializar para alcançar mais eficiência. Com negócios sociais, não poderia ser diferente. Todos os exemplos são resultados de parcerias estratégicas sem as quais o modelo de negócio não funcionaria.

Outro aspecto comum interessante é que todos esses exemplos buscam alavancar os recursos e conhecimentos dos pobres. O Oro Verde™ decidiu atacar o problema social e ambiental alavancando uma atividade que a população local já sabia fazer: mineração artesanal. O Grupo ACP fornece todas as ferramentas, mas o sucesso depende das idéias e empenho dos clientes. O Grameen Danone depende de fornecedores e distribuidores locais para manter a qualidade do iogurte, e o volume de produção. A Aravind só tornou-se sustentável porque conta com mulheres locais como enfermeiras, o que reduz o custo de mão de obra. Nenhuma dessas organizações tentou implantar uma estratégia sem entender as nuances do problema a ser abordado. Em seu discurso, todas os casos também apresentam humildade suficiente para admitir que ainda têm muito a aprender com os pobres, para tornar seu negócio mais bem sucedido social, ambiental e financeiramente.

Também é interessante observar o ano de fundação das organizações: o Programa Oro Verde™ foi criado em 1999; Grupo ACP nasceu em 1969; Grameen Danone, em 2006, e a Aravind em 1976. Isso mostra que negócios sociais existem há tempo, mas que falar sobre eles dessa maneira, como um setor, é algo novo. Também se percebe que, embora em Bangladesh e Índia haja mais exemplos de negócios sociais, na América Latina também se encontram alguns exemplos antigos. Por fim, pode-se deduzir do ano de fundação que o tempo de maturação de cada negócio é diferente, assim como acontece com empresas.

8. CONCLUSÃO

É impossível falar do surgimento de um novo setor sem falar de rompimento de paradigmas. O primeiro paradigma que foi rompido pelos negócios sociais é o de que os pobres não têm dinheiro, e de que tudo o que for direcionado a eles deve ser gratuito. Diversos exemplos provaram que os pobres não só têm dinheiro, como já adquirem muitos dos mesmos produtos e serviços que as camadas mais altas, a preços ainda maiores, pela falta de acesso. Além disso, se percebe que quando pagam por um produto ou serviço que melhora sua qualidade de vida, os pobres valorizam ainda mais a ajuda recebida do que quando recebem doações.

Junto com esse, outro paradigma está sendo lentamente rompido, o de que a base da pirâmide não é um setor de mercado lucrativo. Estudos de Prahalad e Hart, assim como o protocolo da Base da Pirâmide e outras iniciativas de empresas ao redor do mundo estão provando que quando uma empresa decide vender os produtos certos e cria uma parceria com a comunidade local, isso pode tornar-se altamente lucrativo para a empresa.

Diferente das agências de ajuda humanitária que na maioria das vezes doam dinheiro para iniciativas criadas no mundo desenvolvido, os negócios sociais quebram o paradigma de que pobres não têm habilidades, ao trabalhar com a comunidade local de forma cooperativa, aproveitando suas fortalezas e entendendo sua cultura e necessidades. Afinal, essa é a única maneira de criar um modelo de negócio que seja lucrativo e eficiente no impacto social ao mesmo tempo.

Também está sendo percebido, como enfatizado em diversos pontos, que desenvolvimento não é trabalho só de ONGs, governos ou agências internacionais. Ver os papéis dessa forma é o primeiro passo para um mundo insustentável, pois se coloca em lados opostos quem tem os recursos (empresas, e quem luta para resolver os maiores problemas mundiais atualmente. Para erradicar a pobreza, é preciso romper as fronteiras entre os setores, e ter muito mais criatividade para criar modelos que sejam eficientes e eficazes, independente do setor ao qual pertencem.

Por fim, outro paradigma quebrado por essas iniciativas é a mensuração de riqueza. Normalmente, se mede riqueza por quanto a família ganha, pelos bens que possui. No entanto,

“(...) a pobreza é usada para definir as pessoas não de acordo com o que elas são ou querem ser, mas de segundo o que elas não tem (renda). Essa, como se descobriu, é a falha fundamental do desenvolvimento. Tem havido uma falha sistemática no reconhecimento da riqueza dos recursos e das alternativas *nativos*.” (Hart, 2008)

Há comunidades que simplesmente não precisam de todos os recursos que os países desenvolvidos têm para ser rica, em um sentido muito mais abrangente da palavra que o seu poder de compra medido pela paridade de poder de compra internacional. Há outras que sim tem diversas debilidades, mas também contam com uma quantidade imensa de recursos e conhecimentos que podem ser aproveitados se lhes forem dadas as condições necessárias. Aceitar esse fato é um primeiro e importante passo para qualquer pessoa ou instituição que queira trabalhar com desenvolvimento social e econômico.

Também não se pode falar de quebra de paradigmas e de um novo setor sem falar de inovação. É preciso inovação nos modelos, processos, distribuição, preços, relação com a comunidade, com clientes e com investidores. Não basta usar uma abordagem de melhoria continua nas empresas e ONGs já existentes, é preciso criar tecnologias e idéias de ruptura, capazes de transformar a divisão atual do mundo.

A principal inovação dos negócios sociais em relação às outras correntes e movimentos mencionados, é que eles são os únicos a ver de fora integrada o lucro e o impacto social. Suponhamos, por exemplo, uma ONG que trabalha para melhorar a educação de crianças, provendo um espaço e professores para ajudá-los nas suas lições de casa. Para conseguir fundos, essa ONG pode pedir ajuda às mães das crianças, e organizar uma grande feira semanal de doces e artesanatos produzidos por elas. Os gestores dessa organização terão, a partir desse momento, trabalho em dobro: gerir a sua atividade principal, e além disso organizar a feira.

Em uma empresa com atividades de responsabilidade social, a situação não é muito diferente. Em muitos casos o departamento de responsabilidade social fica aparte, não se relaciona com a atividade principal da empresa, seja ela produzir detergentes ou chocolates, enquanto as atividades de responsabilidade social se destinam a financiar projetos culturais em escolas carentes. Necessitam-se mais pessoas para cumprir os dois objetivos, e, em caso de redução de orçamento, possivelmente haverão cortes nas duas áreas.

Já um negócio social, como é um modelo integrado, não enfrenta esse tipo de problema. A Aravind, por exemplo, tem como atividade principal fazer cirurgias de catarata, o que melhora a qualidade de vida dos seus clientes; essa mesma atividade é o que lhe sustenta financeiramente, assim como no caso da Grameen Danone, do Oro Verde™ e do Grupo ACP. Em todos esses casos, a atividade que gera impacto social é a mesma que traz recursos para a organização, tornando o modelo muito mais simples, eficiente, e com possibilidade de aumentar em escala, afinal, no caso da Aravind, “quanto mais cirurgias, mais dinheiro, e mais impacto”.³⁸

O quadro abaixo mostra o foco no lucro, no impacto e o grau de integração de cada uma das “teorias” que precedem ou coexistem com negócios sociais, apresentadas no capítulo um.

Quadro 6: Avaliação dos modelos

Modelo	Impacto Social	Lucro	Integração entre lucro e impacto
ONGs dependentes de doações	É o foco da organização	Não há	Não há
Economia solidária	É o foco da organização	Não há lucro, mas sim auto-suficiência econômica, como uma alternativa à economia de mercado	Baixa. O impacto social pode ser gerado por trocas ou aumento de poder aquisitivo em moeda alternativa.
ONGs com geração de renda	É o foco da organização	Baixo, na maioria das vezes não cobre os custos de operação.	Baixa. A atividade que gera lucro não é a mesma que causa o impacto social.
Empresa social européia	É o foco da organização	Médio, e depende da organização. Doações fazem parte do modelo	Média. Algumas atividades geram lucro e impacto social ao mesmo tempo
Empresas tradicionais	Não há, por vezes há impacto negativo	É o foco da organização	Não há
Responsabilidade Social Corporativa	Baixo a médio, limitado a algumas áreas e focos, nem sempre de acordo com as necessidades da população.	É o foco da organização	Baixa. A atividade principal da empresa não é a mesma atividade que gera impacto social
Base da Pirâmide	Médio, em alguns casos maior que em outros.	É o foco da organização	Média. Há conflitos de interesses entre estratégias que maximizam o impacto, e estratégias que são lucrativas
Negócios sociais e inclusivos (comércio justo como negócio)	É o foco da organização	Alto. É essencial para o funcionamento da organização.	Alta. A mesma atividade gera lucro e impacto social,

³⁸ Entrevista concedida à produtora Setor Dois e Meio

inclusivo)			vendendo um produto/serviço aos pobres, ou os incluindo na cadeia produtiva.
-------------------	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora

Devido às inovações e paradigmas rompidos, assim como às particulares discussões e desafios relacionados sobre escala, divisão de lucros, geração de tecnologia, os negócios sociais já foram chamados de quarto setor, assim como de setor dois e meio. De fato, este é um setor único que, independente da sua denominação, têm contribuído para o desenvolvimento de comunidades em diversas regiões do mundo. Sua principal fortaleza está no fato de que é um setor que, ao invés de se contrapor a certas ideologias ou modelos, foca em utilizar as capacidades de cada ator envolvido, sejam eles empresas, comunidades pobres, ONGs locais ou qualquer outro ator. Os líderes desse setor são pessoas que genuinamente querem acabar com a pobreza, e têm a capacidade de criar as instituições para fazê-lo, afinal como disse Muhamad Yunus, “instituições e medidas políticas que criaram a pobreza não podem ser encarregadas de eliminá-la.” (Yunus, 2008). Nesse caso, um novo setor, gerado a partir da destruição criativa, é totalmente pertinente e necessário.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho não teve por objetivo esgotar a temática abordada. O campo de negócios sociais está emergindo em diferentes partes do mundo, por iniciativa de distintos atores. Portanto, novo conhecimento e estudos de caso sobre o tema são gerados a cada dia.

Uma análise das correntes teóricas, tendências e estudos de caso apresentados neste trabalho deixa claro que ainda há muitos debates em aberto, e que o próprio conceito de negócio social não é um consenso na literatura e entre os protagonistas do campo.

Em lugar de concluir o que é e o que não é um negócio social, o objetivo do presente estudo foi apresentar as iniciativas que estão sendo conduzidas para reduzir a pobreza utilizando mecanismos de mercado, suas particularidades, resultados e dificuldades, com o intuito de dar a conhecer essas iniciativas, que têm o poder de inspirar mais pessoas a escolherem esse caminho para gerar desenvolvimento social e econômico.

Este trabalho é, portanto, umas introduções a um tema que está sendo desenvolvido da prática à teoria, e a ele podem seguir-se outras pesquisas sobre aspectos específicos dos negócios sociais, análises mais profundas de estudos de caso e, mais importante, experiências práticas que adicionem seus desafios e logros ao conhecimento que se tem sobre o tema.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABRAMOVAY ET all. **Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil.** In: Pobreza e mercados no Brasil. Uma análise de iniciativas de políticas públicas. CEPAL. Brasília: CEPAL e DFID, 2003

ARBACHE, Jorge Saba. **Pobreza e mercados no Brasil.** In: Pobreza e mercados no Brasil. Uma análise de iniciativas de políticas públicas. CEPAL. Brasília: CEPAL e DFID, 2003

CARNEIRO, Francisco Galvão. **Perfil da pobreza e aspectos funcionais dos mercados de trabalho no Brasil.** In: Pobreza e mercados no Brasil. Uma análise de iniciativas de políticas públicas. CEPAL. Brasília: CEPAL e DFID, 2003

CARVALHO, Genauto, LAVILLE, Jean Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovators´ dilemma: when new technologies cause great firms to fail.** Cambridge: Harvard Business School Press, 2007

CLEARLY SO: <<http://www.clearlyso.com/resource-library.jsf>> Acesso em 19/05/2010

CRUTCHFIELD, Leslie, GRANT, Heather McLedo. **Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits.** San Francisco: Jossey-Bass, 2008

DEFOURNY, Jacques. **Social enterprise in enlarged Europe.** EMES European Research Network. Disponível em: < <http://www.emes.net/index.php?id=3>> Acesso em 19/05/2010

DESS, J. Gregory. **The meaning of Social Entrepreneurship.** Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, 2001. Disponível em <<http://www.caseatduke.org/>>. Acesso em 19/05/2010

EASTERLY, William. **The white man´s burden.** USA: Penguin Books, 2009

ELKINGTON, John, HARTIGAN, Pamela. **The power of unreasonable people.** Boston: Harvard Business Pres, 2008

FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATION: <
http://www.fairtrade.net/about_fairtrade.html> Acesso em 19/05/2010

Fórum Brasileiro de Economia Solidária: <<http://www.fbes.org.br/>> Acesso em 19/05/2010

GATES, Bill. **Making capitalism more creative.** TIME, July 2008. Disponível em: <
<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1828069-2,00.html>> Acesso em 19/05/2010

GREEN, David. **How to change the world.** New York: Oxford University Press, 2007

GRIMES, Kimberly M. **Changing the rules of trade with global partnerships: the fair trade movement.** In: NASH, June. Social Movements: an anthropological reader. Boston: Blackwell publishing, 2005

GUTIERREZ, Roberto. **Bringing low income consumers to the market in Colombia: home improvements that make a difference.** Global Urban Development Magazine, v4, issue 2, november 2008. Disponível em <<http://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Gutierrez.htm>> Acesso em 19/05/2010

HART, Stuart L. **Capitalismo na encruzilhada.** Porto Alegre: Bookman, 2006

JUNIOR, João Joaquim et all. **Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a pratica.** Revista de Ciências da Administração, v 8, n 15, 2006. Disponível em: <Disponível em:
http://www.oei.es/etp/empreendedorismo_educacao_empreendedora_cad.pdf>
Acesso em 19/05/2010

LE VELLY, Ronan. **Is large scale fair trade possible?** In: ZACCAI, Edwin. Sustainable Competition, ecology and fair trade. London: Routledge, 2007
HUYBRECHTS, Benjamin, DEFOURNY, Jacques. **Are Fair Trade Organizations necessarily Social Enterprises?** Social Enterprise Journal, v 4, issue 3, 2008

MARGNOLIS, Mac. **A Stock Exchange for Do-Gooders.** Newsweek, 2008. Disponível em <<http://www.newsweek.com/id/139436>> Acesso em 19/05/2010

Ministério do Trabalho e do Emprego:
<http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_default.asp> Acesso em 19/05/2010

NOVOGRATZ, Jacqueline. **The blue sweater**. USA: Rodale, 2009

PARENTE, Silvana. **Mercado financeiro e a população de baixa renda**. In: Pobreza e mercados no Brasil. Uma análise de iniciativas de políticas públicas. CEPAL. Brasília: CEPAL e DFID, 2003

PASKIN, Janet. **Markets with a social mission**. Ode Magazine, may 2009.
Disponível em: <<http://www.odemagazine.com/doc/63/markets-with-social-mission>>
Acesso em 19/05/2010

PRAHALAD, C.K., HAMMOND, Allan. **Servindo aos pobres do mundo, com lucro**. In: Ética e Responsabilidade Social nas Empresas. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2006

PRAHALAD, C.K., HART, Stuart. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Strategy + Business, issue 26, quarter 1, 2002

POLANYI, Karl. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980

ROSEMBURG, Cynthia, RIBEIRO, Aline. **Em busca do capitalismo criativo**. Época Negócios, Outubro 2008

SCHUMACHER, E.F. **Small is Beautiful**. London: Blond and Briggd Ltd, 1973

SCHWAB Foundation of Social Entrepreneurship:
<<http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Profiles/Abouttheorganizationalmodels/index.htm>> Acesso em 19/05/2010

SCHWARTZ, Rod. **Why a social stock exchange is a bad idea**. ClearlySo Blog, 2007. Disponível em <<http://www.clearlyso.com/sbblog/?p=14>> Acesso em 19/05/2010

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002

SINGER, Paul. **É possível levar o desenvolvimento a comunidades pobres?** Brasília: SENAE, 2004

SISMANIS ET all. **Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid. A protocol for Mutual Value Creation.** Version 1.0. BoP Protocol, 2005. Disponível em: <<http://www.bop-protocol.org/>> Acesso em 19/05/2010

SISMANIS, Erik, HART, Stuart. **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy.** BoP Protocol, 2008. Disponível em: <<http://www.bop-protocol.org/>> Acesso em 19/05/2010

SOCIAL ENTERPRISE COALLITION:

<<http://www.socialenterprise.org.uk/pages/about-social-enterprise.html>> Acesso em 19/05/2010

YUNUS, Muhamad. **Um mundo sem pobreza.** São Paulo: Ática, 2008

YUNUS, Muhamad. **Banker to the poor.** New York: PublicAffairs, 1999

YUNUS, Muhamad. **Social Business Entrepreneurs are the solution.** Apresentado no Forum Mundial Skoll de Empreendedorismo, 2006. Disponível em: <<http://www.bidnetwork.org/download.php?id=41540>>. Acesso em 19/05/2010

YUNUS, Muhamad. **Discurso Prêmio Nobel da Paz 2006.** Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html> Acesso em 19/05/2010

WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION: <

http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=11&Itemid=11 > Acesso em 19/05/2010