

## **A Competitividade e os Desafios dos Negócios Sociais: Um Estudo de Casos do Brasil e de Bangladesh**

**LAÍS NAOKO HIGASHI**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
aldac@fia.com.br

**GRAZIELLA MARIA COMINI**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
gcomini@usp.br

**EDISON QUIRINO D'AMARIO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
edamario@uol.com.br

# **A Competitividade e os Desafios dos Negócios Sociais: Um Estudo de Casos do Brasil e de Bangladesh**

## **RESUMO**

Os negócios sociais são organizações que combinam lógica de mercado com impacto socioambiental positivo. Ou seja, são novos modelos organizacionais que objetivam ter sustentabilidade financeira combinada com escalabilidade e impacto socioambiental. Por se tratarem de organizações que atuam com lógica de mercado, é de se esperar que enfrentem competitividade em seus ramos de atividade. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi verificar a competitividade de negócios sociais e fazer uma comparação desses negócios no Brasil e em Bangladesh. A amostra, por seleção intencional dos casos, é composta por três negócios sociais do Brasil e três de Bangladesh. A pesquisa se enquadra como exploratória por meio de análise de documentos, relatórios e entrevistas com três gestores de negócios sociais do Brasil e três de Bangladesh. O método de análise de resultados foi através da Matriz de Importância e Desempenho de Slack e Chambers (2009). Os resultados indicam que os mais fortes concorrentes dos negócios sociais são as empresas tradicionais; que a competitividade entre os negócios sociais é amigável, já que o fim é o mesmo; e que o grande desafio do negócio social, tanto no Brasil quanto em Bangladesh, é a sustentabilidade financeira.

Palavras-chave: Negócios Sociais; Desafios; Competitividade

## **INTRODUÇÃO**

Até o final de 2017, pesquisas das Nações Unidas estimam que o Brasil deverá testemunhar um aumento de 2,5 milhões até 3,6 milhões de pessoas vivendo na miséria. Nesse sentido, os Negócios Sociais têm o objetivo de mitigar falhas de mercado ou de atuação dos Governos para solucionar problemas sociais.

A emergência em se entender os negócios sociais e como eles enfrentam a competitividade foi o objetivo geral deste estudo. Para tanto, optou-se por estudar características de competitividade em alguns negócios sociais do Brasil e de Bangladesh.

O ecossistema de negócios que objetivam o impacto social vem crescendo, e junto com esse desenvolvimento também cresce o ecossistema em que essas organizações se encontram, além de inúmeros desafios e oportunidades (WILSON; POST, 2013).

A importância deste estudo provém do fato de que, apesar da rápida expansão dos negócios sociais, há ainda poucos estudos sobre o tema. Existe a necessidade de entender as características atuais deste novo conceito e gerar informações para que mais conclusões e sugestões possam colaborar para o processo de enriquecimento deste ecossistema.

Este trabalho possui um plano de pesquisa qualitativo e caracteriza-se como sendo um estudo exploratório. Esse tipo de estudo foi determinado devido a pouca exploração do campo de negócios sociais até hoje, o que resulta na escassez de informações sobre o tema.

Para o estudo de competitividade, foi utilizado, principalmente, o conceito da Matriz de Importância e Desempenho de Slack e Chambers (2009), além de alguns critérios pré-definidos: identificação dos principais concorrentes, tipo de relacionamento com os concorrentes, sustentabilidade financeira e atração de talentos.

O trabalho está concentrado em negócios de destaque no Brasil e em Bangladesh, dada a relevância e pioneirismo desde último dentro do ecossistema de negócios sociais. O objetivo, além da análise das características competitivas desses negócios, é comparar as relações competitivas dos negócios sociais dos dois países, além de identificar as oportunidades e desafios presentes na área.

O crescimento dos empreendimentos sociais e dos atores a sua volta é um fenômeno que incentiva a remodelagem do modo de fazer negócios atualmente. A mudança na visão das

organizações, com a busca por soluções para diminuir a pobreza global e preservar o meio ambiente, desperta o interesse de investidores, incubadoras, acadêmicos, e do setor público, criando um ecossistema que pode contribuir fortemente para uma sociedade mais sustentável.

Devido ao potencial de impacto que o crescimento dessa área possui, é relevante o acompanhamento e análise do desenvolvimento dos negócios já atuantes nesse setor, que podem gerar informações e sugestões úteis para a criação de condições favoráveis à expansão dos negócios sociais.

O aumento do número de negócios sociais tem tornado evidente um dos principais desafios destas empresas: a sustentabilidade competitiva. Porém, ainda há poucos estudos sobre as características e relações de competitividade dessas organizações.

O presente artigo está dividido entre Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise de Resultados, e Considerações Finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Diversas teorias vêm sendo formadas e discutidas sobre esses novos empreendimentos que visam o impacto social. De acordo com Comini (2012), diferentes termos têm sido utilizados para caracterizar essas iniciativas. A utilização de conceitos como empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*) e negócios sociais (*social business*) para definir uma iniciativa social tem suscitado intensos debates, tanto entre acadêmicos quanto entre empreendedores. A falta de uma visão homogênea é explicada por dois principais fatores: primeiramente, pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos e, em segundo, pelas diversas maneiras de avaliar o impacto social e o caráter inovativo deste tipo de organização. Wilson e Post (2013) afirmam que, apesar da ambiguidade e diversidade dos termos, pode-se dizer que este tipo de empreendimento social exige um novo formato. Novas também são as exigências feitas aos gestores desse tipo empreendimento que, desde a sua criação, devem gerenciar eventuais conflitos e tensões que ocorrem na medida em que é necessário maximizar retorno social com rentabilidade financeira. Para isso, é necessário quebrar paradigmas presentes na forma tradicional de fazer negócios e de atuar no social.

Com relação à origem do tema, de acordo com Comini e Teodósio (2012), pode-se encontrar na literatura três principais correntes. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo, cooperativismo), que enfatiza a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana entende o conceito basicamente como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais. Uma terceira corrente predominante em países em desenvolvimento enfatiza iniciativas de mercado que visam a redução da pobreza e transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. Apesar do surgimento de novos conceitos, os autores afirmam que o fenômeno é antigo.

Concordando com a longevidade do fenômeno, de acordo com Brugmann e Prahalad (2007), há alguns estágios na história que envolvem a convergência entre o setor corporativo e a sociedade civil. A pré-convergência inclui as diferentes atitudes tomadas pelas empresas e ONGs em relação à liberalização e globalização. Nesse período, houve discussão sobre a natureza e a velocidade da desregulamentação e, especialmente nos países desenvolvidos, controvérsias sobre a conduta das empresas.

No estágio 1 as empresas e ONGs percebem que devem coexistir e procuram maneiras de se influenciarem. Assim, algumas corporações e ONGs realizam projetos de responsabilidade social em conjunto.

O estágio 2 inicia a etapa em que algumas empresas entram em nichos e segmentos de mercado voltados para a base da pirâmide. Empresas e ONGs tentam trabalhar juntas e aprender uma com a outra.

O terceiro e último estágio é quando as companhias e ONGs começam um relacionamento de co-criação de negócios. Essa co-criação implica no desenvolvimento de um modelo de negócios em que a empresa se torna uma parte essencial da capacidade da ONG de entregar valor e vice-versa.

Ainda de acordo com Bruggmann e Prahalad (2007), na primeira metade dos anos 2000 algumas corporações começaram a prestar atenção nos consumidores da base da pirâmide econômica, e os gerentes começaram a passar mais tempo desenvolvendo modelos de negócios de baixo custo. Em contrapartida, as ONGs estabeleceram negócios que fornecem emprego e renda com o objetivo de livrar as pessoas da tirania da pobreza. O desenvolvimento de produtos, logística e projetos gerenciais são alguns dos mecanismos que estão sendo usados para estimular o desenvolvimento socioeconômico em comunidades de baixa renda. Assim, empresas e ONGs perceberam que possuem competências, infraestrutura e conhecimento que podem ser compartilhados para operarem no mercado de baixa renda.

Um exemplo é o caso da Grameen Danone, uma joint-venture entre a empresa Danone e o grupo Grameen Bank, de Muhammad Yunus. Com a intenção de combater a desnutrição em Bangladesh, as empresas se juntaram para montar um modelo de negócio em que comerciantes da Grameen são responsáveis pela venda (distribuição porta – a – porta) de um iogurte rico em nutrientes (zinco, vitamina A, ferro e iodo) por 5 centavos de euro cada copo. A fábrica está localizada em Bogra, norte de Dhaka, capital de Bangladesh. De uniões como esta, processos produtivos sócio e ambientalmente responsáveis estão surgindo, sendo autossustentáveis e proporcionando características correspondentes a essa nova forma de fazer negócios (YUNUS, 2010) .

Um conceito presente no Brasil atualmente é o de negócio de impacto, disseminado pela Artemísia, uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Segundo a Artemísia (2016), negócios de impacto são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda. Ainda de acordo com a organização, os negócios de impacto social possuem como características principais:

- **Foco na baixa renda:** são desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda.
- **Intencionalidade:** possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis.
- **Potencial de escala:** podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio, de sua replicação em outras regiões por outros atores, ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas.
- **Rentabilidade:** possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios.
- **Impacto social relacionado à atividade principal:** o produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal.
- **Distribuição ou não de dividendos:** um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse, um critério para definir negócios de impacto social.

Em Bangladesh, o conceito mais utilizado é o de negócios sociais, originado pelo ganhador do prêmio Nobel da paz Muhammad Yunus (2010), que define negócios sociais

como empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, que são autossustentáveis financeiramente e que não distribuem dividendos.

### **O ecossistema dos negócios sociais**

Porter (2011) aborda o ecossistema de negócios sociais ao se referir ao conceito de CVC (Criação de Valor Compartilhado). O autor reconhece que a Responsabilidade Social Empresarial foi essencial para o mundo entender que não dá para destruir o planeta em nome dos benefícios de curto prazo, porém também afirma que a palavra “sustentabilidade” é muito vaga para as empresas com fins lucrativos. Para ele, é preciso trazer o conceito de sustentabilidade para o capitalismo, em vez de mantê-lo do lado de fora. Dessa forma, o impacto socioambiental passaria a ser visto pelo acionista como oportunidade de gerar valor econômico, e não como um custo. Assim, a CVC indica a situação em que as empresas lucram ao mesmo tempo em que abordam questões sociais. O autor acredita que somente se pode ir além à abordagem de questões sociais se conseguirem colocá-las dentro do modelo capitalista.

Devido ao campo novo no qual os negócios sociais se desenvolvem, há muitos desafios para as empresas em *startups*. Naigeborin (2010) destaca os principais desafios enfrentados nesse campo atualmente:

1. Criação de um ecossistema favorável ao desenvolvimento de negócios sociais;
2. Desenvolvimento de instrumentos jurídicos que amparem este novo modelo de empresa social;
3. Necessidade de engajamento do governo para a promoção e desenvolvimento do campo de negócios sociais;
4. Necessidade de novos modelos de investimento e de cultura de relacionamento com investidores.

Torres (2011) acrescenta ainda, que uma das dificuldades de todas as empresas no Brasil está no campo regulatório. Como os negócios sociais normalmente possuem margens mais baixas e pretendem crescer por ganhos de escala, essa dificuldade pode afetá-los de forma ainda maior, desmotivando empreendedores a atuarem na área. Assim, é importante o apoio do estado brasileiro e o reconhecimento de que o incentivo a essas práticas podem gerar uma provisão de serviços mais efetiva para a base da pirâmide e com menor custo para o próprio governo.

Naigeborin (2010) ainda menciona as estratégias que podem ser utilizadas para os negócios sociais atingirem impacto social positivo:

1. Incluir pessoas de baixa renda ou de populações marginalizadas na cadeia produtiva do negócio - como sócios, fornecedores, distribuidores, empregados, etc.;
2. Oferecer produtos e serviços - de qualidade e a preços acessíveis - que diretamente melhoram a qualidade de vida das pessoas mais pobres:
  - 2.1. Porque atendem às suas necessidades básicas - em áreas como alimentação, saúde, acesso à água potável, saneamento e energia.
  - 2.2. Ou porque abrem oportunidades de melhoria de sua situação socioeconômica – telefones celulares, computadores, serviços financeiros, jurídicos, seguros, etc.
3. Oferecer produtos e serviços que contribuem indiretamente para o aumento de renda de pessoas mais pobres, porque melhoram sua produtividade, - acesso a crédito produtivo, venda de tecnologias e equipamentos de baixo custo, etc.

Torres (2011) ressalta que para os negócios sociais alcançarem um impacto positivo é necessário fazer parcerias entre empresas e Governo/ONGs. Assim, essa cooperação público-privada pode ser utilizada pelos empreendedores para melhorar as condições sociais e redução da pobreza.

Coerente com o desafio ressaltado por Naigeborin (2010) de criar um ecossistema favorável aos negócios sociais, Kanter (2012) elaborou um plano de 4 pontos unindo inovação, empresas e emprego. O plano se refere à conexão dos setores da sociedade e induz a ideia de que os negócios sociais tendem a prosperar melhor nesse contexto. O entendimento da autora é de que instituições como universidades, fundos de capital, *supply chains*, mercados de trabalho e programas de treinamentos de trabalho são agentes econômicos fracos quando operam isoladamente. Quando conectados, ideias aparecem, empregos são criados, organizações encontram habilidades de mercado e inovação, e mais companhias crescem e competem no mercado global. Dessa forma, o ecossistema é enriquecido e investimentos relacionados ao capital social podem contribuir para espalhar prosperidade.

A primeira meta do plano de Kanter (2012) é conectar criação de conhecimento com fundos de capital para acelerar a troca de ideias e tornar as empresas mais preparadas para o mercado. Para a realização dessa meta, algumas parcerias são necessárias:

- União de centros de conhecimento: como empresas e universidades, com os interesses alinhados;
- Centros de excelência regionais: conectar ciência básica com fundos de capital;
- *Startups*: o ecossistema de negócios precisa de um grande volume de entidades inovadoras para gerar avanços, que podem surgir de lugares inesperados. As *startups* podem criar empregos hoje e se tornar uma grande indústria de mudanças no futuro. Conectar empresas com *networks* promove mentoria, que é frequentemente um capital valioso para empresas iniciantes;
- Incubadoras: as incubadoras associadas com universidades são as que geram resultados mais positivos. Quando as incubadoras conectam *startups* com parceiros estratégicos e fontes de capital, a *performance* delas melhora drasticamente e as taxas de sobrevivência aumentam;
- *Test sites*: em *test sites* e *showcases* as empresas aprendem, demonstram novas tecnologias e produtos e estabelecem a base para uma recepção positiva do mercado. *Test sites* podem aplicar os mais recentes conceitos para aprimorar vidas em comunidades menos favorecidas, melhorando os negócios ao mesmo tempo em que ajuda a sociedade;
- Zonas de inovação: como exemplo, pequenos ajustes nas leis locais.

Kanter (2012) ressalta que centros de conhecimento, centros de excelência, incubadoras, *test sites* e zonas de inovação podem fortalecer a competitividade, criando plataformas integradas que conectam inovação e empreendedorismo. A segunda meta apontada pela autora é conectar pequenas empresas com as grandes. Por meio de parcerias com pequenas e médias empresas inovadoras, companhias maiores podem se revitalizar e, ao mesmo tempo, promover o crescimento e sucesso das primeiras.

Kanter (2012) afirma também que as empresas grandes muitas vezes são clientes importantes para as pequenas e médias empresas, sendo bastante influentes para a receita delas e empregabilidade de seus funcionários, ao mesmo tempo em que estimulam nelas o desenvolvimento de novas características e inovações. As companhias maiores podem ajudar a construir grandes empresas do futuro por meio de investimentos diretos, acesso a programas de treinamentos internos e ferramentas *online*. Além disso, podem ajudar os pequenos fornecedores a acessar o mercado de exportação global oferecendo oportunidades como um espaço temporário nos seus escritórios internacionais, etc. Para empresas de porte grande, aumentar as capacidades de seus fornecedores pode baixar custos, melhorar *performances* e simplificar logísticas.

A terceira meta do plano apontada por Kanter (2012) se refere à conexão entre educação e oportunidades de emprego. A ideia é desenvolver ecossistemas de negócios que contenham as habilidades que as empresas precisam e conecte os estudantes com

oportunidades de se capacitarem para elas. Isso resulta em preparar uma força de trabalho para o mercado por meio de aprendizagem e outras parcerias da indústria educacional, que inclui novas estruturas para as escolas. Parcerias entre faculdades e negócios incentivam os alunos a completarem seus programas, pois assim eles têm preferência na contratação pelas empresas, já que estas influenciam na preparação de seus currículos. Essa conexão irá ajudar os participantes com as habilidades necessárias para os empregos no futuro.

A quarta e última meta envolve conectar líderes de diferentes setores com a intenção de desenvolver estratégias regionais e produzir modelos escaláveis que se adaptem a regiões e atraiam novos investimentos.

De acordo com Kanter (2012), enquanto as políticas nacionais moldam a economia, as instituições e atividades diferem em cada região, onde múltiplos atores que compartilham interesses na qualidade de vida local – entidades governamentais, instituições educacionais, entidades sem fins lucrativos, laboratórios, grupos de defesa civil – devem se juntar para enriquecer o ecossistema. A autora ainda afirma que, além de criar alianças regionais, líderes de negócios podem criar inovações nas instituições, encontrando oportunidades para influenciar também o sistema em volta deles. Essa colaboração entre os líderes pode produzir múltiplos efeitos. Os líderes devem encorajar políticas para encaminhar recursos para parcerias que preencham lacunas entre instituições e alimentem o crescimento nos empregos e uma prosperidade mais inclusiva. Para isso, é necessário comprometimento com:

- Investimento em instituições que sejam fontes de uma força duradoura, como centros de criação de conhecimento, incubadoras, zonas de inovação, programas de treinamentos e educação de alta qualidade conectada com transformações das habilidades de trabalho;
- Apoiar soluções integradas que direcionem recursos para coligações regionais e parcerias público-privada com estratégias coerentes. Por exemplo, mentoria para pequenas empresas ou ligações entre negócios e comunidades universitárias;
- Identificar e reconhecer excelência, investir em boas ideias e espalhar inovações institucionais.

Kanter (2012) acredita que a competitividade exige capacidades únicas e envolvem organizações em colaboração para produzir soluções inovadoras e, assim, um crescimento empresarial inovador. Um ecossistema de negócios enriquecido leva as ideias para a prática, estimula a criação de empregos e educa as pessoas a estarem preparadas para o trabalho, e isso beneficia os negócios, a economia e a sociedade.

### **A competitividade estratégica na perspectiva dos negócios sociais**

A incompatibilidade do crescimento econômico com o desenvolvimento social por uma empresa é uma relação que se solidificou na sociedade nos últimos anos. Segundo Porter (2011), é generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca. No entanto, em sua teoria de CVV, o autor expõe a possibilidade de gerar valor econômico com o progresso social atrelado à atividade central da empresa, mostrando que a geração de valor social pode acompanhar o desenvolvimento do sistema capitalista. Assim, considerando que os negócios sociais operam utilizando mecanismos de mercado como as empresas do 2º setor, entende-se que os primeiros precisam de estratégias tão excelentes quanto os últimos para garantirem sua sobrevivência e manterem sua competitividade. Entretanto, o desafio de se manter competitivo é demasiado grande para os negócios sociais, uma vez que estes contam com o objetivo de maximizar retorno social e obter rentabilidade financeira. Segundo o autor, em sua teoria de CVV, o propósito da empresa deve ser redefinido, não se limitando ao lucro por si só. Sofrendo resistência de economistas neoclássicos, que afirmam que o desenvolvimento social se limita a atividade da empresa, os negócios sociais precisam inovar e reinventar o modo “tradicional” de se fazer negócios,

alocando seus recursos de forma estratégica para serem tão competitivos quanto as empresas do 2º setor e encontrarem o equilíbrio entre retorno econômico e mudanças sociais.

Outra perspectiva relevante para o tema é a competitividade por atração de talentos, que interfere diretamente no desempenho da empresa no mercado. Segundo Yunus (2010), os negócios sociais pagam mais do que os negócios tradicionais, considerando que os salários e benefícios devem ser competitivos no mercado e, além disso, é oferecida a oportunidade de mudar o mundo que, de acordo com o autor, é uma motivação presente em quase todo ser humano.

Segundo Hitt (2002), a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Quando, além disso, uma empresa é capaz de gerar valor que outras organizações não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito custoso imitar, então é gerada a vantagem competitiva sustentável por determinado período de tempo. De acordo com o autor, a duração de uma vantagem competitiva depende da velocidade com que os concorrentes obtêm as habilidades indispensáveis para dobrar os benefícios da estratégia copiada.

De acordo com Eisenhardt (1999), a estratégia corporativa tradicional baseada no posicionamento estratégico, normalmente falha na obtenção de vantagens competitivas superiores e *performance* de longo prazo. Isso indica que esta estratégia tradicional de posicionamento não está sendo efetiva.

Em conformidade com Eisenhardt (1999), Kim e Mauborgne (2005) propõem uma nova abordagem para superar os concorrentes e vencer no futuro: a estratégia do oceano azul. O oceano azul se caracteriza pela busca de espaço em um mercado desconhecido, atuando nos setores não existentes hoje, e que, por isso, tornam a concorrência irrelevante. Já o oceano vermelho é onde a maioria das empresas se encontra e luta acirradamente pela fatia maior da demanda. Neste oceano, as regras competitivas são conhecidas e o espaço de mercado está cada vez mais farto, diminuindo as perspectivas de lucro e de sustentação de altos níveis de desempenho.

Como um dos objetivos específicos desse estudo é analisar a competitividade de negócios sociais do Brasil e de Bangladesh, a utilização da Matriz Importância-Desempenho foi adotada para esse procedimento.

### **Matriz Importância-Desempenho**

Slack e Chambers (2009) apresentam a Matriz Importância-Desempenho que ressalta a sua aplicação para avaliar cada fator competitivo em relação ao seu desempenho. Embora os autores tenham restringido a aplicação da matriz na melhoria do processo produtivo, os resultados podem também ser utilizados para a avaliação do posicionamento das empresas em relação aos seus concorrentes.

Para a elaboração da matriz Importância-Desempenho, utiliza-se o conceito de “lacuna” para identificar onde a empresa se posiciona em relação ao que os clientes entendem como critérios importantes, ou fatores críticos de sucesso. Adicionalmente, verifica como está o desempenho da empresa quando comparada aos concorrentes (SLACK; CHAMBERS, 2009).

### **METODOLOGIA**

Este trabalho possui um plano de pesquisa qualitativo e caracteriza-se como sendo um estudo exploratório. De acordo com Selltitz (1974), é exploratório, pois tem como objetivo predominante de pesquisa familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses. Esse tipo de estudo foi determinado devido a pouca exploração do campo de negócios sociais até hoje, o que resulta na escassez de informações sobre o tema.



Para contribuir com o estudo exploratório, foram utilizados métodos também indicados por Selltiz (1974):

1. Uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura
2. Um levantamento de pessoas que tiverem experiência prática com o problema a ser estudado
3. Uma análise de exemplos que estimulem a compreensão

Ainda relacionado ao estudo exploratório, Selltiz (1974) cita o “estudo da experiência”, que é abordado neste projeto ao sintetizar a experiência de pessoas atuantes na área de negócios sociais: empreendedores sociais e especialistas no tema.

Usando como referência alguns casos de *startups* presentes em Bangladesh e no Brasil, a intenção foi obter informações sobre negócios sociais e entender seu contexto competitivo. A coleta de dados foi realizada da seguinte forma:

1ª – Coleta e análise de dados secundários: Documentos e relatórios sobre negócios sociais, competitividade e impacto social.

2ª – Entrevistas abertas, adaptando a conversa de modo a recolher dados amplamente.

As entrevistas foram realizadas com dois especialistas no tema e com 6 gestores de negócios sociais, três no Brasil e três em Bangladesh, considerando os critérios para avaliação: identificação dos principais concorrentes, tipo de relacionamento com os concorrentes, sustentabilidade financeira e atração de talentos.

Para realizar as análises dos resultados, utilizou-se a Matriz de Importância-Desempenho (SLACK; CHAMBERS, 2009) que tem como objetivo analisar o desempenho do negócio em relação aos concorrentes, de acordo com os atributos competitivos mais relevantes para o seu público alvo.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

A pesquisa de campo foi realizada com a intenção de explorar como a competitividade é refletida na prática dentro dos negócios sociais, para depois serem verificadas quais as oportunidades e desafios no meio competitivo para esse tipo de negócio.

Com este objetivo, foram considerados alguns critérios de análise para a condução das entrevistas:

- 1- Identificação dos principais concorrentes;
- 2- Tipo de relacionamento com os concorrentes;
- 3- Sustentabilidade financeira;
- 4- Atração de talentos.

Como o projeto foi baseado em casos de negócios sociais de diferentes segmentos em destaque no Brasil e negócios sociais localizadas em Bangladesh, foram selecionados para entrevista alguns negócios sociais de ambos os países, além de especialistas no tema residentes em Bangladesh.

O Quadro 1 apresenta a relação dos entrevistados, as organizações as quais fazem parte, o ramo de atividade da organização, o perfil do entrevistado e o país. Com o objetivo de verificar o contexto da competitividade no campo dos negócios sociais de modo geral, foram selecionados negócios que atuam em setores diferentes e possuem modelos de negócio distintos, de modo a compor uma amostra diversificada.

Os três primeiros negócios do Quadro 1 são todos do grupo Grameen, fundados pelo professor Muhammad Yunus, e estão situados em Bangladesh, enquanto que os três últimos são organizações brasileiras, mais recentes, e que também seguem o modelo de negócio social Yunus (exceção da 4you2).

Quadro 1: Relação das entrevistas

Entrevistado	Organização	Atividade	Perfil	País
Muhammad Yunus	Yunus Centre	Ponto central de informações dos Negócios Sociais Grameen e fonte de relacionamento com negócios social ao redor do mundo	Especialista em Negócios Sociais	Bangladesh
Rifat Hossain	Yunus Centre	Ponto central de informações dos Negócios Sociais Grameen e fonte de relacionamento com negócios social ao redor do mundo	Especialista em Negócios Sociais	Bangladesh
Justine Lerche	Grameen Veolia Water	Tratamento e distribuição de água	Especialista em Negócios Sociais	Bangladesh
Shaheed Bin Sarowar	Grameen Danone Foods	Venda de iogurte enriquecido com vitaminas e minerais	Especialista em Negócios Sociais	Bangladesh
Prosanto Datta	Grameen Caledonian College of Nursing	Escola de Enfermagem	Especialista em Negócio Social	Brasil
Matheus Cardoso	Moradigma	Serviço de reformas de baixa complexidade	Especialista em Negócio Social	Brasil
Gustavo Fuga	4you2	Aulas de inglês	Especialista em Negócio Social	Brasil
Juliana Magalhães	Retalhar	Logística reversa têxtil	Especialista em Negócio Social	Brasil

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os negócios selecionados têm como principal foco o impacto social ou ambiental, e mensuram seu impacto por meio de métricas indicadas no Quadro 2.

Quadro 2: Características gerais dos negócios selecionados

Nome	Target Social	Ano de fund.	Ponto de equil.	Fonte de sustentabilidade financeira	Modelo	Mensuração de impacto social
Grameen Velodia Water	Fornecimento de água limpa e acessível aos moradores das regiões mais pobres de Bangladesh	2008	2020	Venda de água em áreas urbanas subsidiam a venda em áreas rurais (subsídio cruzado)	Yunus	1. Área de cobertura 2. Número de clientes 3. Número de clientes regulares 4. Taxa de autofinanciamento 5. Estatísticas de saúde
Grameen Danone Foods	Fornecer nutrição às pessoas pobres de Bangladesh	2006	2016	Venda de iogurtes fortificados para crianças de áreas rurais e urbanas	Yunus	1. Número de crianças alcançadas 2. Shokti Ladies: melhoria da qualidade de vida resultante da empregabilidade de mulheres em áreas rurais de Bangladesh
Grameen Caledonian College of Nursing	Fornecer educação de enfermagem e empoderar jovens de comunidades carentes proporcionando maiores oportunidades de emprego e contribuindo para o sistema de saúde	2010	2018	São oferecidos empréstimos a juros baixos para a mensalidade, sendo que o pagamento pode ser iniciado após a empregabilidade do aluno	Yunus	1. Pesquisa anual para análise do impacto social: dependência dos maridos, renda, reconhecimento no trabalho, bolsas, continuação dos estudos, etc. 2. Número de alunos formados 3. Número de empregos e comparação da remuneração em relação ao mercado
Moradigma	Melhoria da saúde por meio da melhora da precariedade habitacional	2015	2015	Serviço de reforma de baixa complexidade	Yunus	1. Metros quadrado de reforma 2. Número de clientes 3. Quantidade de reformas 4. Mão de obra contratada
4you2	Ensino de idiomas para as classes C,D e E em localidades periféricas	2012	2012	Mensalidade dos alunos	Próprio	1. Avaliação de impacto B Corp a cada dois anos 2. Pesquisa de entendimento do perfil socioeconômico do aluno
Retalhar	Disposição correta dos resíduos têxteis (reciclagem têxtil)	2014	-	Serviço de destinação ambientalmente correta	Yunus	1. Quantidade de CO2 deixado de emitir 2. Metros cúbicos de aterro deixados de usar 3. Economia de gastos do Governo

Fonte: Dados da pesquisa

Atendendo aos pressupostos de Slack e Chambers (2009), o primeiro critério analisado foi a lista de competidores, apresentado no Quadro 3. O Grameen Veolia e o Grameen Danone possuem uma característica em comum que é a venda em regiões urbanas e rurais, sendo neste último o produto comercializado a um preço mais baixo. Em ambos os casos, não há competição direta em seu segmento alvo (rural), uma vez que não existem outros *players* vendendo o mesmo produto para o mesmo público. Entretanto, na zona urbana ambas as organizações competem com empresas tradicionais.

Devido à inexistência de competidores no mercado rural, o Grameen Veolia precisa ganhar seu mercado nesta zona a partir da conscientização da importância do consumo de água mineral. A mesma lógica também é válida para o Grameen Danone, cujo iogurte sofre uma competição indireta com produtos como chocolate, doces e sucos.

O Grameen Nursing College, o Moradigna e a 4you2 apresentam competição direta com outros negócios. O primeiro, localizado em Bangladesh, compete com outras escolas de enfermagem, das quais muitas também oferecem financiamento para os estudos. O segundo concorre com pedreiros locais, que são normalmente quem faz as reformas nas comunidades de baixa renda. E o terceiro concorre com pequenas escolas de inglês na periferia e também com grandes filiais.

O Moradigna e a Retalhar são os únicos que apresentam negócios sociais concorrentes. Entretanto, o Vivenda, concorrente do Moradigna, atua hoje em outra região, e a Rede Asta, concorrente da Retalhar, possui um escopo de atuação menor, somente de reutilização de resíduos têxteis, enquanto a Retalhar atua também com a reciclagem destes.

Apesar de não ter concorrentes diretos, a Retalhar sofre com uma concorrência indireta (incineração, coprocessamento e aterro) muito forte, uma vez que o custo para o cliente é menor e não há fiscalização adequada da política nacional de resíduos sólidos. O Quadro 3 apresenta a lista de competidores apontados na pesquisa.

Quadro 3: Lista de competidores

<b>Organização</b>	<b>Existência de competição direta no segmento</b>	<b>Competição com outros negócios com foco social</b>	<b>Principais competidores</b>
Grameen Veolia Water	Não	Não	Na zona rural não possui competidores. Na zona urbana, o principal competidor é a empresa Alpine Duncan.
Grameen Danone Foods	Não	Não	Competição indireta com lojas e barracas que vendem lanches (chocolates, sucos, doces)
Grameen Caledonian College of Nursing	Sim	Não	Escolas de Enfermagem: Square Nursing College, Government Nursing College, Prime Nursing College
Moradigna	Sim	Sim	1- Pedreiros da comunidade 2- Auto-reforma; 3- Vivenda (atuação em localização diferente)
4you2	Sim	Não	1- Escolas de idioma e franquias 2- Escolas pequenas perto de comunidades 3- ONGs locais que oferecem curso de inglês
Retalhar	Não	Sim	1- Rede Asta (faz brindes com uniformes, mas não reciclam, só utilizam) 2- Competidores indiretos: incineração, coprocessamento e aterro

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 4 apresenta o segundo critério de avaliação, que de acordo com Slack e Chambers (2009) trata do relacionamento com os competidores.

Quadro 4: Relacionamento com os concorrentes

Organização	Relacionamento com concorrentes tradicionais	Relacionamento com concorrentes negócios sociais
Grameen Veolia Water	Na zona urbana, a concorrência com a empres Alpine Duncan é forte porque a empresa grande e possui bastante capilaridade	Não existe competidores na zona rural, mas se houvesse, provavelmente seria parceira do Grameen Veolia porque a causa seria a mesma
Grameen Danone Foods	Sem relacionamento	Na zona rural, compete indiretamente com os lanches das bancas pequenas de comércio local.
Grameen Caledonian College of Nursing	A competição é boa para que o negócio cresça e se desafie constantemente a ser melhor. Muitas escolas tradicionais surgem e o relacionamento com elas é positivo, pois o objetivo é similar.	Sem concorrentes
Mardigna	O nível de profissionalismo e a possibilidade de parcelamento gera uma diferença significativa entre o serviço oferecido pela empresa e seus principais concorrentes, os pedreiros da comunidade, permitindo uma competição menos direta e com menos contato com eles.	O Vivenda, negócio social concorrente atua em outra localização, e é considerado uma inspiração para o empreendedor, que mantém contato e mantém um bom relacionamento com ele.
4you2	Sem relacionamento	Sem relacionamento
Retalhar	Sem relacionamento	Relacionamento com Rede Asta

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Muhammad Yunus, entre negócios sociais concorrentes existe uma competição amigável. Ainda existe a ideia de querer fazer melhor do que o outro, porém o concorrente não é visto como um opositor que deve ser prejudicado, e sim auxiliado, porque o propósito é o mesmo. Segundo ele: *“Within social business it’s a friendly competition, you don’t want to finish them, you want to help them because they have the same purpose”*.

Já com relação aos negócios tradicionais, o especialista do Yunus Centre, Rifat Hossain explica que quando se trata de venda de produtos de necessidades básicas, como normalmente é o caso dos negócios sociais, os clientes estão dispostos a pagar caro, e algumas empresas tradicionais se aproveitam disso, obtendo muito lucro. Como os negócios sociais não podem comprometer a qualidade é preciso ser agressivo contra as empresas tradicionais para sobreviver no mercado. Segundo ele, quando se trata de serviços, é diferente, pois o negócio social possui normalmente maior vantagem: uma qualidade melhor, muitos parceiros, uma rede de contatos forte e relacionamento com universidades.

De acordo com Yunus, os negócios sociais têm mais vantagens do que os negócios tradicionais porque não tem como objetivo maximizar o lucro. O competidor precisa cobrar preços altos, fazer campanhas grandes, embalagens sofisticadas, etc. O negócio social não precisa fazer isso, dessa maneira, este tem menos custos de *marketing* e, na medida em que as pessoas visualizam que os negócios sociais, estes impactam muita gente, e as pessoas confiam mais, porque sabe que o negócio social não atua para aumentar a riqueza pessoal. O professor Yunus garante que os negócios sociais tem muito mais vantagem do que os tradicionais. Se mesmo assim o empreendedor não consegue competir, isso significa que a empresa não está sendo suficientemente eficiente.

O que se pôde verificar com as entrevistas é que a maioria dos negócios não se relaciona constantemente com os concorrentes, com exceção do Grameen Nursing College, do Moradigna e Retalhar. Esses dois últimos afirmam ter um relacionamento positivo com os negócios sociais concorrentes.

O terceiro critério ressaltado por Slack e Chambers (2009) diz respeito aos desafios da sustentabilidade financeira, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5: Desafios da sustentabilidade financeira

Organização	Desafios
Grameen Veolia Water	Conquista de clientes maiores é muito baseada em contatos políticos e relacionamentos
Grameen Danone Foods	Ganho de escala e conscientização, e educação das mães sobre nutrição
Grameen Caledonian College of Nursing	Escala/número de alunos para diluir custos fixos
Moradigna	Desenvolver um sistema estruturado de financiamento (crédito para famílias)
4you2	Controle financeiro, conseguir alta qualidade com baixo custo, inovar sempre para ser mais rápido e reduzir gargalos
Retalhar	Aumentar as vendas e ganhar escala para a redução de custos operacionais que são muito altos

Fonte: Dados da pesquisa

O quarto critério diz respeito a atração de talentos. Segundo Yunus (2010), os negócios sociais pagam mais do que os negócios tradicionais, uma vez que o salário e benefícios de um negócio social devem ser competitivos no mercado, além de oferecer a oportunidade de mudar o mundo que, de acordo com o autor, é uma motivação presente em quase todo ser humano.

Na prática, todos os negócios sociais entrevistados visam oferecer salários compatíveis com o mercado e consideram que o “trabalho com causa” é o fator chave para atração e retenção de talentos. O Quadro 6 apresenta o entendimento dos entrevistados quando questionados sobre a gestão de talentos.

Quadro 6: Gestão de Talentos

Organização	Gestão de Talentos
Grameen Veolia Water	Entende que o salário deve ser compatível com o mercado e acrescenta que as condições de trabalho devem ser melhores
Grameen Danone Foods	Afirma que há muitos talentos que trocam lugares em multinacionais para trabalharem com algo que eles gostem de fazer e onde eles veem a sua contribuição. O Grameen Danone também indica alguns aspectos motivacionais como a cultura da empresa, a abertura para novas ideias e o trabalho cooperativo.
Grameen Caledonian College of Nursing	Trabalha constantemente com a motivação dos funcionários em todos os níveis, principalmente pela percepção do impacto social da empresa. Também afirma a necessidade de os gestores serem exemplos para os funcionários.
Moradigna	Já consegue remunerar com um valor compatível a uma <i>startup</i> no mercado, mas reforça que a vontade de trabalhar com uma casa é o que define a retenção das pessoas.
4you2	Indica outros fatores, além do impacto, que são trabalhados para a retenção de talentos: autonomia, hierarquia mais horizontalizada e espaço para crescimento na carreira, incentivos importantes para manter o aprendizado e manter as pessoas qualificadas motivadas.
Retalhar	O propósito é o que retém as pessoas. Como não há vantagens fiscais ou financeiras de se fechar negociações com negócios sociais, essas empresas precisam trabalhar na lógica do mínimo custo, representando a dificuldade de se pagar um salário compatível com o mercado.

Fonte: dados da pesquisa

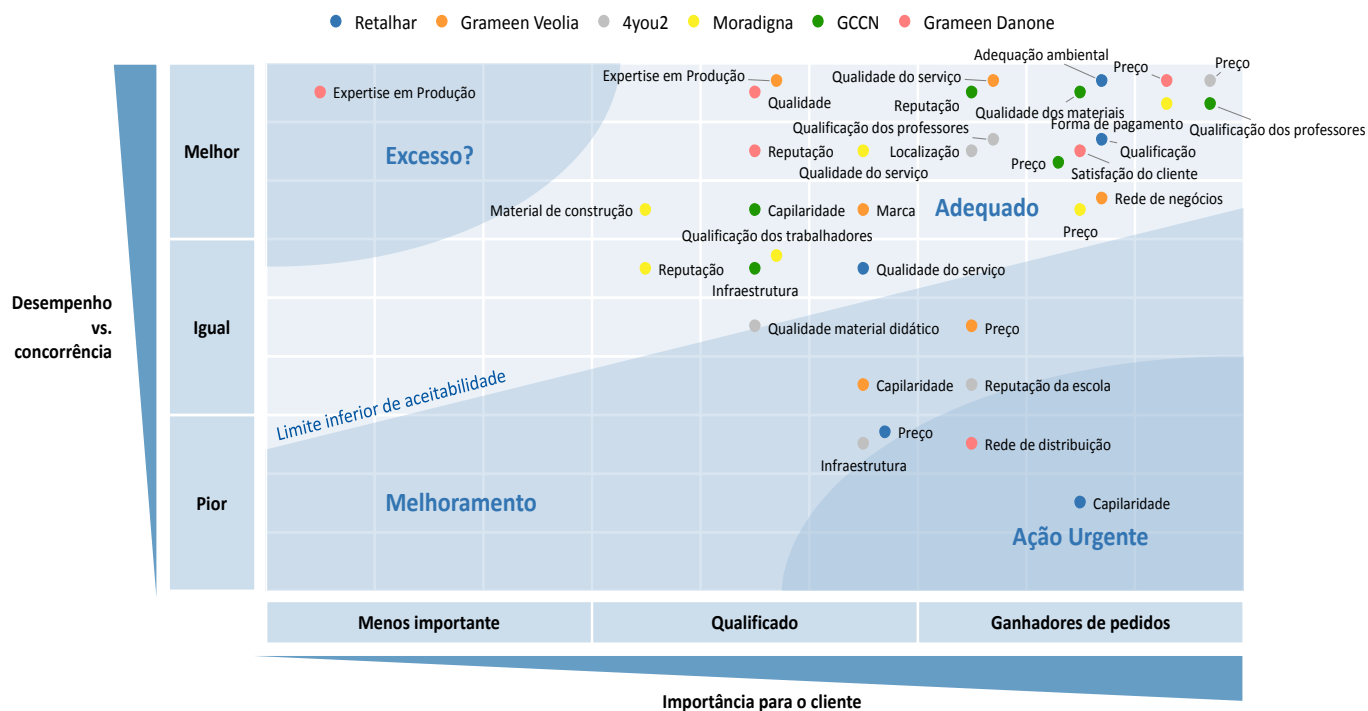
## Resultados da Matriz Importância – Desempenho

Ao plotar todas as notas de todos os atributos competitivos dos negócios selecionados apresentados no Gráfico 1, se pode observar que a maior parte dos objetivos de desempenho se encontram em uma zona adequada de posição frente aos concorrentes, sendo que o atributo qualidade esteve presente na avaliação de todos os negócios e apresentou-se como principal diferencial competitivo. Isso é notável, pois o atributo “qualidade” se apresentou para todos os negócios como sendo qualificador ou ganhador de pedido, e as organizações entrevistadas estão iguais ou melhores que os concorrentes nesse aspecto.

Os objetivos de desempenho prioritários, de acordo com a matriz, são: trabalhar na melhoria da sua rede de distribuição (Grameen Danone), e aumentar a capilaridade do negócio (Retalhar). O aumento da rede de distribuição do Grameen Danone e de capilaridade da Retalhar permite que as empresas ganhem mais escala, que foi apresentado por ambas como um dos principais desafios atualmente. Os objetivos de desempenho que precisam de melhorias são: preço (Retalhar), infraestrutura e reputação (4you2), capilaridade e preço (Grameen Veolia).

Para a Retalhar, um preço mais baixo significa ser mais competitivo frente aos processos de incineração e aterro, que são competidores indiretos que têm custos menores. Para a 4you2, uma melhoria na infraestrutura seria mais atrativa para os potenciais clientes, e uma melhor reputação (que hoje acontece no *marketing* boca-a-boca) poderia fazer com que a empresa ganhasse competitividade frente às grandes filiais de aulas de inglês. Para o Grameen Veolia, capilaridade é o principal fator de desvantagem frente ao principal concorrente, o Alpine Duncan, por isso uma melhoria nesse aspecto e no preço podem tornar a empresa bem mais competitiva no mercado urbano (mercado essencial para a sua sustentabilidade financeira).

Gráfico 1: Matriz de importância-Desempenho



Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Matriz de Importância com Visão Simplificada, que representa a média simples das notas dos objetivos de desempenho de cada negócio, se percebe que as organizações entrevistadas se encontram, majoritariamente, em uma posição adequada no mercado. Ou seja, os atributos estão sendo trabalhados de forma coerente com o interesse do cliente para a maior parte dos negócios.

Com relação à vantagem competitiva apontada por cada um dos entrevistados dos negócios sociais, estas estão também relacionadas com a qualidade do produto/serviço conforme apresentada no Quadro 7. Além da qualidade, o Grameen Veolia cita a vantagem de estar atrelado a marca Veolia, grande multinacional do setor de água, e ao nome “Grameen”, muito conhecido em Bangladesh. A forma de pagamento e o preço, respectivamente para o Moradigna e para a 4you2, são vantagens competitivas muito fortes, além da qualidade dos seus serviços.

Quadro 7: Vantagens competitivas

Organização	Vantagem Competitiva
Grameen Veolia Water	Qualidade; expertise no setor; reputação do nome “Grameen”
Grameen Danone Foods	Nutrição presente no iogurte (metade das vendas é realizada devido a nutrição dos iogurtes)
Grameen Caledonian College of Nursing	Grande quantidade de professores; qualidade dos professores; compromisso com a qualidade do ensino
Moradigna	Parcelamento de 1 ano; garantia de 1 ano; mão de obra qualificada; material de qualidade
4you2	Mais barato; 100% de professores estrangeiros; metodologia pedagógica focada na conversação; localização (dentro das comunidades); experiência cultural dentro da sala de aula
Retalhar	Segurança da marca; impacto ambiental (logística reversa); impacto social (renda para as cooperativas)

Fonte: dados da pesquisa

### Conclusões e Considerações Finais

A partir da análise da pesquisa de campo, foi possível verificar diversas oportunidades e desafios que os negócios sociais têm pela frente. Por um lado, a forte concorrência com empresas tradicionais exige uma postura agressiva dos negócios sociais, pois como estes não podem comprometer a qualidade, devem ter uma política de negócios mais agressiva para sobreviver no mercado.

Outro desafio é que, como os negócios sociais visam o impacto social, muitos acabam explorando públicos ou demandas que antes não eram atendidas, pois não se via em tal atividade a geração de valor econômico. Isso exige dos empreendedores a busca por um modelo de negócio diferenciado que permita a geração de impacto junto com a sustentabilidade financeira. Com tal objetivo, foi possível perceber nesse trabalho, que algumas organizações buscam a sustentabilidade por meio de subsídio cruzado ou inovações como, por exemplo, novas formas de pagamento.

Consequentemente, com a dificuldade financeira, os negócios sociais ainda não conseguem oferecer salários compatíveis com o mercado, apesar de este ser o intuito de todos os entrevistados. Assim, é o “trabalho com causa” o fator chave para atração e retenção de talentos atualmente.

Com relação às oportunidades, foi verificada a característica de competição amigável entre negócios sociais, visto que o propósito final é o mesmo. Com o número de negócios sociais crescendo, uma oportunidade seria o aumento da cooperação entre esses negócios,

para que juntos consigam ganhar vantagens no mercado e se tornarem mais competitivos frente a empresas tradicionais. Além disso, o negócio social passa mais confiança no mercado, sendo a qualidade do produto/serviço percebida como principal diferencial competitivo de acordo com a matriz de importância e desempenho.

No Brasil, os negócios sociais são mais recentes, enquanto que em Bangladesh, o ecossistema de negócios sociais está bastante desenvolvido, com diversos negócios sociais (maior parte Grameen *joint venture*) de grande porte operando com o modelo Yunus. Apesar do diferente contexto de entrevistado, o modelo de competição e os desafios dos negócios sociais são muito parecidos nos dois países.

Em conclusão, os negócios sociais, assim como qualquer negócio, resolvem problemas utilizando mecanismos de mercado e assim, devem operar sob um modelo de negócios sustentável. Porém, atualmente, encontrar este modelo ainda é um desafio para os negócios sociais que precisam ser competitivos frente às empresas tradicionais sem comprometer a qualidade e o impacto socioambiental em sua cadeia. Portanto, os achados desse estudo, analisados à luz da teoria do Oceano Azul abordada por Kim e Mauborgne (2005), indicam que existe um longo caminho a ser percorrido pelos negócios sociais.

Após a contextualização da competitividade dos negócios sociais apresentada nesse estudo, seria interessante como próximo passo a criação de um plano de ação baseado na matriz de importância-desempenho para cada negócio mapeado, para que estes coloquem em práticas as ações necessárias pra cada atributo competitivo. No meio acadêmico, a criação de ferramentas de competitividade focada para os negócios sociais, que definam de maneira mais precisa como esses negócios podem se posicionar para garantir a competitividade frente a negócios tradicionais, é importante, assim como mais estudos sobre como os negócios sociais concorrentes podem cooperar entre si para ganharem vantagens no mercado.

Como limitações ao estudo, aponta-se o fato das três organizações pesquisadas em Bangladesh pertencerem ao Grupo Grammeen, pois a análise envolveu três organizações diferentes no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ARTEMISIA. **Negócios sociais**. Disponível em: [www.artemisia.org.br](http://www.artemisia.org.br). Acesso em nov. 2016.
- BANCO DO POVO. Governo do Estado de São Paulo. Disponível em: [http://www.bancodopovo.sp.gov.br/statico/arquivos/bpp\\_download\\_005.pdf](http://www.bancodopovo.sp.gov.br/statico/arquivos/bpp_download_005.pdf). Acesso em jan. 2017.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. Co-creating business's: new social compact. **Harvard Business Review**, Boston, v.85, Issue 2, p.80-90, Feb. 2007.
- COMINI, G. Negócios sociais: um panorama do debate conceitual in: **Ashoka, Mapa de Soluções Inovadoras**, 2012.
- COMINI, G; TEODÓSIO, A. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 410 – 421, julho-setembro, 2012.
- EISENHARDT, K; BROWN, S. Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. **Harvard Business Review**, maio - junho, 1999.
- HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KANTER, R. Enriching the ecosystem. **Harvard Business Review**, 2012.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- NAIGEBORIN, V. **Negócios sociais: um modelo em evolução**. Set. 2010. Disponível em: [http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios\\_sociais.pdf](http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf). Acesso em: 28 de jul. 2012.



- PORTER, M. O capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**, Setembro/Outubro, 2011.
- SELLTIZ. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U, 1974.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; Johnston, R. **Administração da produção**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TORRES, H. O papel do setor privado na oferta de serviços sociais para a base da pirâmide, 2011. In: Barki et al (2011). **Negócios sociais no Brasil**. São Paulo: Bookman (no prelo).
- WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, 40(3), 715-737, 2013.
- YUNUS. M. **Negócios Sociais**. Disponível em: <http://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acesso em 27, nov. 2016.
- YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza, a empresa social e o futuro do capitalismo**. 1ª ed. 3ª impressão. São Paulo: Ática, 2010.