

**PARA QUEM AS PRÁTICAS TRABALHAM? UM ESTUDO EM NEGÓCIO SOCIAL DE IMPACTO VOLTADO À INCLUSÃO FINANCEIRA DE MICROEMPREENDEDORES DO NORDESTE BRASILEIRO**

**RAFAELA ANDRADE NASCIMENTO CHUMBO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

rafaelachumbo@uol.com.br

**SILVIA MARCIA RUSSI DE DOMENICO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

silviadedomenico@gmail.com

**Área temática:** Empreendedorismo  
**Tema:** Empreendedorismo Social

## **PARA QUEM AS PRÁTICAS TRABALHAM? UM ESTUDO EM NEGÓCIO SOCIAL DE IMPACTO VOLTADO À INCLUSÃO FINANCEIRA DE MICROEMPREENDEDORES DO NORDESTE BRASILEIRO**

### **1 INTRODUÇÃO**

O IBGE estimou um crescimento populacional brasileiro de mais de 207 milhões de habitantes em 2016. Pouco mais de 12 milhões dessa população ocupa alguma das 63 favelas existentes (Instituto Data Favela, 2015) no Brasil. Apesar de todos os avanços nos últimos 50 anos, esses dados reforçam as estatísticas da má distribuição de renda, desemprego, falta de moradia, sistema de saúde pública precário entre outros (Martine; Mcgranahan, 2010; Comin, 2015).

A partir do ano de 1990, além do governo, novos atores passaram a olhar e agir em prol da redução dos problemas sociais (Gohn, 2013), fazendo sobressair no espaço empresarial uma geração de empreendedores sociais tomados por uma “atitude impetuosa e empreendedora, relacionada à percepção de uma situação social insatisfatória” (Rodrigues, 2007, p. 120), levando-os a gerar inovações sociais.

Para o *Global Entrepreneurship Monitor* (2017), o empreendedorismo pode surgir não só em função da oportunidade, mas também da necessidade, em vários âmbitos, incluindo o social. Nesse sentido, entendemos que existem empreendedores atuando na área social que não desenvolvem a inovação em sua atividade, assim como há empreendedores sociais focados em atividades totalmente inovadoras. O nosso interesse está neste último grupo, ou seja, em indivíduos empreendedores que fundaram organizações sociais com fins lucrativos, com aporte de fundos de filantropia de risco (*Philanthropic Venture Capital – PhVC*) (Scarлата e Alemany 2009, 2010; Scarлата, Alemany e Zacharakis, 2012), que podem chegar a distribuir todos os dividendos (Teodósio e Comini, 2012; Sebrae, 2013), mas que também estão se utilizando do conhecimento da inovação com o firme propósito de solucionar ou diminuir determinados problemas sociais (Bignetti, 2011; Bepa, 2011).

Este artigo abrange um levantamento e tratamento de dados e análise de resultados da pesquisa realizada sobre a inclusão financeira de microempreendedores do nordeste brasileiro.

### **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Propomos o seguinte problema de pesquisa: quais práticas de organizações de inovação social contribuem para o alcance dos objetivos social e econômico? O objetivo geral centra-se em compreender a contribuição das práticas de empresas de inovação social para o alcance de seus objetivos social e econômico, tendo como objetivos específicos: caracterizar a organização de inovação social investigada e descrever e analisar as práticas relativas aos agentes de negócios nas interações com os clientes.

### **3 INOVAÇÃO SOCIAL**

A inovação social, antes de tudo, procura beneficiar os seres humanos, contrariamente às noções econômicas tradicionais sobre inovação, que focam nos benefícios financeiros (Bignetti, 2011). De acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), a inovação social passou a ocupar o centro do palco na última década. A razão desse destaque decorre, em grande parte, das insuficientes estruturas econômicas e políticas para lidar com questões prementes do tempo presente, como as diferentes formas de desigualdades. Lévesque (2005) aponta na sua pesquisa sobre o desenvolvimento social que, o fenômeno inovação social é muitas vezes compreendido

como diferente, tanto das inovações tecnológicas quanto das inovações comerciais ou econômicas. Para esse autor, as inovações tecnológicas são elas próprias o produto de um processo social, que invoca muitas inovações chamadas sociais. As inovações sociais têm sempre um suporte técnico mínimo que as suporta.

Gabriela (2012) entende que a definição de inovação social inclui o uso prático das ideias e abordagens inovadoras, que possibilitem transformação e fomento de práticas sociais para busca de soluções que diminuam ou extingam os problemas relacionados aos limites do crescimento econômico, dos riscos ambientais, do crescimento da desigualdade social, do desemprego e de novos potenciais riscos sociais.

No Quadro 1 estão reunidas algumas das definições de inovação social encontradas na literatura.

Quadro 1 – Definições de inovação social

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Lévesque (2002, p. 18)	“[...] capacidade de pensar de novo, para torná-la concreta, através da experimentação e, possivelmente, divulgá-la; ou para influenciar a transformação da sociedade e da economia como um todo.”
Mulgan et al. (2007, p. 10)	“[...] atividades e serviços inovadores, motivados pelo objetivo de atender uma necessidade social [...].”
Murray, Caulier-Grice; Mulgan (2010, p. 3)	“[...] novas ideias de produtos, serviços e modelos, que simultaneamente atendem às necessidades sociais e criam novas relações sociais, ou colaborações, que melhoram a capacidade de ação da sociedade.”
Bignetti (2011, p. 4)	“[...] resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.”
Cajaiba-Santana (2014, p. 44)	“[...] as inovações sociais são novas práticas sociais criadas a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para os objetivos que visam à mudança social, por meio da reconfiguração de como os objetivos sociais são realizados.”
Herrera (2015, p. 1469)	“[...] uma nova iniciativa que conceitua, ou uma nova aplicação de um conceito existente para criar valor social, ela é mensurável e repetível [...].”
Newth (2016, p. 372)	“[...] muitas vezes [...] não são os recursos que são novos, mas muitas vezes como eles são combinados que permite, por exemplo, fornecer bens ou serviços a populações carentes ou permitir uma maior cidadania econômica para grupos marginalizados.”

Fonte: As autoras.

Nesta pesquisa, inovação social é entendida como qualquer ideia, produto e/ou serviço (Mulgan et al.; 2007; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010), práticas (Harrisson e Vézina, 2006; Cajaiba-Santana, 2014), ou modelo de gestão, novo ou combinado (Mulgan et al., 2007; Newth, 2016) de forma diferente das já existentes, visando ao alcance de determinado(s) objetivo(s) social(is) (Bignetti, 2011; Bepa, 2011).

Para Haigh, Kennedy e Walker (2015), os empreendedores sociais ou empresários híbridos, termos por eles apontados como sinônimos, estão se fazendo cada vez mais presentes. Contudo, Dees e Anderson (2003, p. 7) observam que os empreendedores sociais com fins lucrativos devem estar particularmente conscientes da complexidade que surge quando se “combinam distintos objetivos, ou seja, social e econômico, por vezes divergentes, bem como as pressões potenciais que podem comprometer um ou ambos os seus objetivos”.

O Quadro 2 apresenta algumas definições de empreendedorismo social presentes na literatura.

Quadro 2 – Definições de empreendedorismo social

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Alvord, Brown e Letts (2004, p. 262)	“[...] o empreendedorismo social cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobiliza ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para transformações sociais sustentáveis.”

Continua

(conclusão do Quadro 2)

AUTOR	DEFINIÇÃO
Nicholls (2009a, p. 209)	“O empreendedorismo social é o produto de indivíduos, organizações e redes que desafiam estruturas convencionais [...] identificando novas oportunidades nos arranjos institucionais que atualmente causam a provisão inadequada ou distribuição desigual de bens sociais e ambientais.”
Dacin, Dacin e Tracey (2011, p. 1204)	“[...] está focado na missão primordial [...] de criar valor social e fornecer soluções para problemas sociais.”
Hadad e Găucă (2014, p. 119)	“[...] é a ação de um empreendedor social com uma missão social que reconhece um problema social e aborda-o por meio da inovação social e em termos de criação de impacto social e valor social, beneficiando tanto o negócio (sustentabilidade) quanto a sociedade (escalabilidade).”
Konda, Starc e Rodica (2015, p. 217)	“[...] é um processo, uma lógica de ação, que pode acontecer em diferentes contextos organizacionais: instituição de caridade, organização comercial, organização comunitária ou por meio de um novo empreendimento.”

Fonte: As autoras.

De acordo com Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2009), Battilana et al. (2012) e Haigh et al. (2015), os negócios sociais unem as características de empresas maximizadoras de lucro e de organizações sem fins lucrativos que possuem objetivo social. Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2009) defendem a não distribuição de dividendos ao(s) proprietário(s), sócio(s) e investidor(es), e sim o reinvestimento do excedente no próprio negócio, mas não há consenso sobre isso. Há negócios sociais que reinvestem tudo e outros que não (Porter e Kramer, 2011; Teodósio e Comini, 2012). O Sebrae (2013, p. 5) afirma que “[...] os negócios sociais têm o intuito lucrativo e podem repartir esses dividendos entre seus sócios e investidores [...] o que lhes confere um grande potencial de sustentabilidade econômica e escalabilidade [...]”.

Na literatura acadêmica, a denominação – negócio social – tem sido utilizada como sinônimo de outras expressões, como: negócios de impacto, empresas 2.5, empresas base da pirâmide (*Bottom of the Pyramid* – BOP) (Sebrae, 2013), empresas sociais ou negócios inclusivos (Teodósio e Comini (2012), Barki (2015), Barki et al. (2015) e Iizuka, Varela e Larroudé (2015).

De acordo com Jianoti (2015, p. 32), os “negócios de impacto”, outro sinônimo para negócio social e empresa social, conforme mencionado anteriormente, “surgiram como resposta interna do sistema capitalista de transformação da economia real por meio de sua força empreendedora e meritocrática”. Desse modo, os negócios de impacto são criados e motivados não somente pelo retorno econômico-financeiro, mas porque faz parte da natureza do negócio social a criação de benefícios sociais e/ou ambientais. Mas o que é impacto social? Hadad e Găucă (2014, p. 124-125) entendem por impacto social “as mudanças na vida das pessoas que são afetadas por um problema social específico”. Para essas autoras, o impacto pode ser “positivo ou negativo, intencional ou não, imediato e direto ou pode manifestar-se ao longo do tempo e chegar a diferentes pessoas”.

A sustentabilidade econômica é uma questão-chave na criação e crescimento de um empreendimento que se destina a resolver os problemas sociais, no longo prazo (Scarlata e Alemany, 2010). Segundo Scarlata e Alemany (2009; 2010) e Scarlata, Alemany e Zacharakis (2012), o capital filantrópico de risco (*Philanthropic Venture Capital* – PhVC) surgiram no final dos anos de 1990, “como uma forma de ajudar as empresas sociais a se tornarem autossustentáveis” (Scarlata e Alemany, 2009, p. 13).

O relatório *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (Ande, 2014) aponta 20 investidores de impacto social, nacionais e internacionais ativos no Brasil, incluindo gestores de fundos, bancos, fundações e empresas familiares. Particularmente, o segmento de serviços

financeiros/microfinanças que recebe aporte corresponde, no Brasil, a 89% dos investimentos nacionais e internacionais, superando as áreas da educação e saúde (Ande, 2014).

Nos negócios sociais, além da importância do aporte de PhVC feito pelos fundos de investimentos, outra questão relevante é a legislação. Nos Estados Unidos e na Europa, a legislação é diferenciada para a constituição de empresas sociais. Já no contexto brasileiro, carece-se de uma estrutura jurídica que ampare os negócios de impacto social e/ou ambiental. A Força-Tarefa Brasileira de Finanças Sociais (FTFS, 2015) elaborou uma carta com “princípios de atuação para os mais diversos tipos de organizações”, cabendo ao dirigente que a adotar, definir que formato legal dará à sua organização, determinando, assim, os limites e a forma de atuação da respectiva entidade quanto à remuneração de dirigentes, distribuição de dividendos e destinação dos ativos.

### 3.1 Práticas nas organizações

Para Howaldt e Schwarz (2010) e Cajaiba-Santana (2014), as inovações sociais são orientadas para práticas sociais. Mas, o que são práticas? De acordo com Schatzki (2012, p. 13), “são um fenômeno social que abrange várias pessoas [...] são definidas como uma constelação organizada de atividades de diferentes pessoas”. Prática refere-se ao que as pessoas fazem individualmente ou em grupos. No uso comum, conforme Cook e Brown (1999, p. 59), “pode significar ações rotineiras ou competências para praticar, por exemplo, o piano ou a medicina”. Para Souza, Lucas e Torres (2011, p. 632), as práticas sociais são vistas como “construções dos atores sociais em seus contextos de interação, podendo esse contexto ser ou não uma organização”. No âmbito das organizações, Albuquerque Filho e Machado-da-Silva (2009, p. 632) as definem como “ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstruem a organização como um sistema social ‘espaçiotemporalmente’ delimitado”, sendo, portanto, conforme esses autores: “práticas sociais que ocorrem no contexto organizacional e caracterizam-se por terem em si durabilidade dinâmica, recursividade e reflexividade”.

Segundo Santos e Silveira (2015), uma organização reúne uma ampla gama de práticas, como: dar ordens, fazer perguntas, relatar problemas, práticas de decisão de diretoria e gerencial, de comunicação entre gerentes e subordinados, de RH, de supervisão, do chão de fábrica, de propaganda, de vendas. Para Domenico e Teixeira (2014, p. 448), práticas organizacionais são “ações e procedimentos típicos definidos explicita e implicitamente por *stakeholders* internos (parceiros/diretores/gerentes/empregados) que são utilizados para obter recursos para a organização”.

De forma mais abrangente, conforme Sandberg e Dall’Alba (2009, p. 1351), a partir dessa perspectiva de prática, os fenômenos organizacionais como “liderança, estratégia, ou recrutamento”, dentre outros do ambiente de trabalho, não são vistos como funções ou propriedades de uma organização, mas como “práticas sociais, nas quais os atos das pessoas e os objetos estão ativamente envolvidos em um contexto histórico”. Feldman e Worline (2016) enfatizam que as práticas transformam o trabalho individual em trabalho de responsabilidade coletiva, por exemplo: reuniões diárias e formação de equipes.

Jacobs e Atkinson (2008) utilizam o termo prática social para se referirem às práticas construídas nas rotinas diárias, que são moldadas nas relações com os atores humanos e não humanos, como a tecnologia. Uma prática é um comportamento rotineiro e interligado que envolve corpo, atividades mentais, objetos, habilidades e competências, ou seja, um complexo sistema de diferentes materialidades (Reckwitz, 2002). Além disso, as práticas estão interligadas com outras práticas e ocorrem em contextos organizacionais, econômicos, culturais, políticos, da vida diária e em diferentes graus de formalidade (Reckwitz, 2002; Röpke, 2009).

A partir do exposto, depreende-se que práticas são o que as pessoas fazem ou como resolvem seus problemas e desempenham suas tarefas no local de trabalho com os demais *stakeholders*<sup>1</sup> (Brugmann e Prahalad, 2007).

Em relação a estudos sobre “práticas” em “empresas de inovação social”, é importante mencionar uma rápida busca realizada em fevereiro de 2017, na base de dados Spell, sem restrição de tempo, para artigos, para efeito desta pesquisa, o único trabalho encontrado que traz em suas palavras-chave ‘práticas’ e ‘inovação social’ é o de Simões e Domenico (2016), encaminhado para congresso *European Group for Organizational Studies* (Egos), que procurou entender o papel desempenhado pelas visões de mundo de fundadores em empresas de inovação social, explorando se elas se materializaram em práticas organizacionais. A partir das análises de seu levantamento de dados, foram identificados e discutidos sobre oito tipos de práticas organizacionais: com clientes, com os empregados, com fornecedores, com acionistas, com as comunidades, com concorrentes, com aceleradoras de empresas de inovação social e as práticas com governos.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Empregamos a abordagem de pesquisa qualitativa em uma perspectiva interpretativista (Gephart, 2004). A unidade de análise (Yin, 2001) no estudo desta pesquisa são as práticas (sociais) construídas nas interações entre agentes de negócio e clientes, no contexto de uma organização de inovação social com fins lucrativos, no segmento de microfinanças/microcrédito com aporte de fundos de filantropia de risco (PhVC).

Pesquisas sobre práticas em empresas sociais não são comuns, conforme mencionado neste referencial teórico. Por sua vez, o investimento nas empresas sociais via fundos PhVC, no Brasil, começou a ganhar projeção por volta do ano 2005, revelando-se um caminho ainda incipiente no contexto brasileiro para as empresas sociais, apesar de importante. Nesse sentido, a organização investigada neste trabalho é um caso exemplar, porque é a primeira no Brasil a oferecer a possibilidade de microempreendedores formais ou informais solicitarem o microcrédito na modalidade individual e sem aval<sup>2</sup> para investimento em suas atividades-fim.

O levantamento dos dados foi realizado no período de setembro de 2016 a abril de 2017, mediante 21 entrevistas qualitativas, além de observação não participante, conversas informais e documentos da empresa. Nos momentos de entrevistas, utilizamos o método conhecido como Psicodrama<sup>3</sup>, com os agentes de negócios, o que permitiu apreender o próprio fazer do agente, no aqui e agora, na venda do microcrédito. Das 21 entrevistas, 17 foram realizadas com dez agentes de negócios (AG) e sete clientes/microempreendedores (CL), distribuídos em quatro cidades do estado de Pernambuco (Caruaru, Agrestina, Riacho das Almas e Altinho) e na comunidade de Paraisópolis, na cidade de São Paulo. Além de outras quatro entrevistas, com o CEO-fundador (CF), um sócio-diretor (SD), um sócio investidor (SI) e um assistente administrativo (ADM), na sede da MC, na cidade de São Paulo, que permitiram compreender

---

<sup>1</sup> Nesta pesquisa adotamos o entendimento de *stakeholders* de Freeman (2004, p. 229), como “partes interessadas ou qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo objetivo de uma empresa”.

<sup>2</sup> Essa modalidade não é oferecida no mercado. Segundo Barone et al. (2002, p. 11-12), “O microcrédito no Brasil é concedido por meio de ações do poder público, da sociedade civil e da iniciativa privada [...]”. O microcrédito adota formas de garantias mais próximas das condições socioeconômicas dos microempreendedores, essas garantias podem ser: “individualmente, com o tomador indicando um avalista/fiador; coletivamente, por meio de aval solidário, em que cada um interessado do grupo (mínimo de três pessoas) é tomador e avalista do outro”.

<sup>3</sup> O Psicodrama é um método de ação profunda e transformadora, que trabalha tanto as relações interpessoais como as ideologias particulares e coletivas que as sustentam. Sua aplicação é uma das mais eficientes e criativas nos campos da saúde, da educação, das organizações e dos projetos sociais. Tal método de ação encena histórias, encarna personagens internos ou míticos, desenvolve enredos, cria realidades suplementares, no aqui e agora (Sedes Sapientiae, 2017).

a prática dos agentes de negócios com os clientes, bem como caracterizar a empresa. Para tratamento dos dados utilizamos a análise temática proposta por Braun e Clarke (2006).

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 Caracterização da organização investigada

Trata-se de uma organização de inovação social com fins lucrativos, denominada de MC para resguardar o seu direito ao sigilo. Fundada no ano de 2012, com sede na cidade de São Paulo e mais três filiais, nos estados do Ceará, Maranhão e Pernambuco. Nasceu com capital próprio, sem passar por incubação ou aceleração, e passou a ter, a partir do mês de maio de 2014, participação de fundo de PhVC. É reconhecida nacionalmente como empresa de inovação social, ganhadora de diversos prêmios e certificações, como a certificação de Empresa B, concedido pela B Corp<sup>4</sup> em junho/2015, e o Prêmio ISTOÉ em setembro de 2015 – As Empresas Mais Conscientes, pelo segundo ano consecutivo.

Em março de 2015, a MC iniciou a venda do microcrédito individual e sem aval na comunidade de Paraisópolis e em junho desse mesmo ano, na cidade de Caruaru/PE. Em setembro de 2016, o CEO-fundador (CF) passou a considerar a MC a empresa brasileira mais especializada em microempreendedor. Conforme relatado pelo (CF): “hoje a gente se define como a empresa mais especializada em microempreendedor no país”. Além, do diferencial do microcrédito da MC ser individual e sem aval, a agilidade tecnológica da empresa para a análise o crédito mostrou ser outro aspecto positivo. Conforme AG7: “O diferencial [...] é que a gente libera o crédito rápido [...] muitas pessoas que têm crédito em grupo já não têm mais, tem conosco, porque gostam, conseguiram crescer [...] agilidade pela tecnologia”.

Em setembro de 2016, observamos significativas alterações na MC, a primeira delas e mais significativa foi a alteração do mercado atendido, das favelas nos grandes centros para as cidades do Nordeste brasileiro. Essa alteração foi justificada pela empresa, por meio dos relatos dos entrevistados: as comunidades localizadas nos grandes centros revelam um ambiente em que as pessoas se encontram, de acordo com AG1 “bancarizadas, endividadas com agiotas e mostram-se consumistas em excesso”. Conforme AG1: “[microempreendedor de Paraisópolis] pegava dinheiro com a gente, pagando outras instituições, agiota e deixando a gente por último [...] o pessoal da favela é muito consumista. Não basta ter um par de tênis, ele quer ter três e não é barato [...]”. Já o perfil do microempreendedor do Nordeste revela-se “mais conservador, menos consumista, e mostra o desejo da continuidade de seu negócio”. Conforme SD: “[...] o Nordeste é um mercado mais preparado para o microcrédito [...] é um mercado de necessidade [...] é muito concentrado no Sul e Sudeste hoje, a oferta de emprego. Então, a gente vai onde o empreendedor está [...]”. O CEO-fundador caracterizou o microempreendedor do Nordeste da seguinte maneira: “[...] é o microempreendedor que ainda falta educação para a família, falta saúde, falta higiene, tem muito cliente que não tem água limpa ainda [...] a uns faltam educação, a outros faltam a saúde, moradia mais digna [...]”.

A venda do microcrédito ganhou expressão no Nordeste brasileiro e foi ampliada para outros estados daquela região, além de Pernambuco, incluindo, Maranhão e Ceará. MC ampliou o seu rol de produtos e passou a oferecer seguro contra a inadimplência em situação de doença, morte e invalidez do microempreendedor, em meados de 2015. Além da introdução da venda do seguro concomitante ao microcrédito, a MC adquiriu novo negócio, comprou e tornou-se sócia majoritária de um *e-commerce* de roupas. A MC aumentou o número de sócios-investidores de um para dois, ao firmar desde 2015 a parceira com uma empresa financiadora de análise de crédito. Além do aumento no número de sócios-investidores, a MC aumentou o

---

<sup>4</sup> B Corporation: estabelece os critérios para as empresas certificadas no Sistema B, medindo, avaliando e gerenciando o impacto social e ambiental sobre os trabalhadores, comunidades e meio ambiente (BCorp, 2016).

número de sócios da empresa, no período 2015 e 2016, passando de dois para um total de seis. Constatamos um aumento no quadro geral de funcionários nesse período, passando de 50 para 166, sendo 120 deles agentes de negócios. Até janeiro de 2017, todos os agentes de negócios da empresa tinham experiência com microcrédito e em outras modalidades de crédito, além de terem trazidos para a MC suas próprias carteiras de clientes, construídas quando trabalharam em outros bancos ou empresas financiadoras.

A MC ambiciona aumentar o número de agentes de negócios de 120 para 2.000 até o ano de 2020, com a finalidade de expandir a venda do microcrédito pelo Brasil, especificamente nos estados da Bahia, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Norte, Pará, Tocantins e Amazonas e pelas regiões Sul e Sudeste. Além de microcrédito e seguro oferecidos desde 2015, a MC lançou a pulseira Sling – uma ferramenta tecnológica em formato de pulseira com o sistema *plug & play* (conecte e use). A empresa que a produz é uma *start-up* de inovação tecnológica situada na cidade de Tel-Aviv, em Israel, foi adquirida pela MC em junho de 2016.

Para atingir o impacto social almejado, conhecer como os agentes de negócios realizam suas atividades de vendas, ou seja, suas práticas, foi um dos interesses deste estudo.

## 5.2 Descrição de um dia típico do agente de negócios da MC

O agente inicia seu dia ainda em sua residência, faz o *login* em seu *tablet*, acessa a intranet da empresa para conferir a situação de sua carteira de clientes e do andamento da avaliação de crédito dos potenciais clientes prospectados. Conforme AG7: “Meu café da manhã é dar bom dia ao meu *tablet* [...] ele dorme do meu lado, quando eu acordo eu abro [...] e já começo a me programar [...]”. Várias são as informações, atualizadas diariamente, que o agente acessa sobre sua carteira de clientes. Porém, as informações relativas ao percentual de inadimplência sobre a carteira total de clientes e a meta mensal do microcrédito influenciam o dia de trabalho, porque os agentes se concentram em diminuir esse percentual, porque ela reflete diretamente no valor de sua remuneração variável, chegando a suspender seu pagamento em determinado mês, caso o percentual supere 7% de inadimplência da carteira total de clientes.

O dia de um agente de negócio também contempla visitas para prospecção de novos cliente e desembolsos, que é a entrega do contrato e todos os boletos para pagamento do microcrédito contratado e de visitas para renovação de crédito. Entre os fatores que podem alterar o planejamento do dia de um agente de negócio estão: a tecnologia (lugares com acesso à internet deficientes), o transporte (falta de veículo próprio e transporte convencional precário ou inexistente em determinadas estradas) e a segurança (assaltos com arma de fogo e arma branca).

### 5.2.1 Práticas relacionadas à interação de agentes e clientes

Os quadros 3 a 8 reúnem as práticas envolvidas na captação e fechamento de proposta, assinatura do contrato para liberação do microcrédito, cobrança de clientes, renovação do microcrédito, na interação de agentes e supervisão da MC e as práticas relacionadas à interação de agentes e empresa, respectivamente.

Quadro 3 – 11 práticas envolvidas na captação e fechamento de proposta de novo cliente

PRÁTICAS	RELATOS DOS AGENTES
1) Visitar comércio e entregar panfletos com os contatos corporativo e particular do agente: diz respeito à ida do agente de negócios ao campo para buscar por novos clientes no comércio.	AG9: “Tanto capto cliente quanto o cliente me indica, como os clientes também ligam pra mim. Durante a prospecção a gente deixa o contato [número do telefone celular corporativo e o particular dos agentes] e eles futuramente ligam [...]”
2) Apresentar o microcrédito individual e sem aval ao potencial cliente: trata do esclarecimento sobre o que é microcrédito individual e sem aval.	AG8: “[...] se o cliente parar um pouquinho e te der atenção, você fala da empresa, fala do crédito [...]”

Continua



(conclusão do Quadro 3)

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
3) Realizar simulação de empréstimos: simular o custo do valor total pretendido e em parcelas.	AG7: “[...] como a gente está com o <i>tablet</i> , lá na hora, tem como [...] fazer a simulação ‘se o senhor tirasse tanto, ficaria com parcela de tantos’ [...].”
4) Avaliar a atividade do cliente e orientá-lo para o não endividamento: cuidado que o agente deve ter para perceber que a concessão de microcrédito ou de uma renovação pode levar o cliente ao endividamento.	AG4: “[...] a renovação do crédito não é automática, o agente de crédito tem que visitar esse cliente, fazer um novo levantamento financeiro dele [do microempreendedor].”
5) Fazer “SPC” de bairro: comprovar se as informações fornecidas pelo potencial cliente visitado, sobre a atividade que realiza, são verdadeiras.	AG9: “[...] quando eu me sinto ainda insegura, o que eu faço? Vou visitar a vizinha, [...] daí vou perguntando [...] eu vou nas redondezas, pra saber sobre aquilo ali [...].”
6) Carregar caderno para anotação: por iniciativa própria, alguns agentes se previnem, lançando mão desse recurso que não consta dos procedimentos da empresa (regras do jogo).	AG8: “[...] faz todo o preenchimento no caderno, manual [...], você vem pra cá, para o escritório e repassa no <i>tablet</i> , porque, só por meio dele é que consegue mandar. A gente não vai deixar de atender o cliente, porque está sem conexão [...].”
7) Formalizar e encaminhar proposta para a área de análise de crédito: concretização de uma visita de prospecção de potencial cliente ou renovação de microcrédito; além disso, registra por imagens a atividade-fim do cliente.	AG6: “Todos os dados que a gente faz lá, [...] capacidade de pagamento é para poder fazer a liberação do crédito. Mas, o que é muito importante, é a visibilidade da atividade[...] chega na Dona (CL12), que vende galinhas, vou tirar foto das galinhas dela [...].”
8) Orientar o cliente a registrar suas vendas e seus recebimentos: orientar o cliente a registrar suas vendas e recebimentos, a fim de garantir maior controle de sua atividade.	AG2: “[...] eu tinha muitos clientes, eu acabava dando consultoria para eles, sentava com eles. ‘Vamos ver quanto você está recebendo, quanto você está vendendo’ [...] é esse o perfil [do microempreendedor] de Paraisópolis [...].”
9) Mostrar o preenchimento do cadastro para o cliente no <i>tablet</i> : somente o AG7 mostrou para o cliente todas as telas de preenchimento e o envio para análise de crédito.	AG7: “[...] mostro todo o processo, estou enviando, eles veem. Mostro, tudo enviado, tudo <i>on-line</i> , agora vai para análise, mostro tudo para ele ver também a tecnologia [...].”
10) Avisar o cliente do resultado da análise do crédito: O agente confere se o valor aprovado foi o mesmo solicitado pelo cliente. Caso, o valor aprovado tenha sido menor que o solicitado, o agente liga para o cliente, explica o fato e pergunta, se ele ainda tem interesse.	AG4: “[...] a gente orienta o cliente que o valor é sempre até [...] quando eu chegar no cliente que pediu R\$ 5 mil e saiu R\$ 2 mil [...] ‘Vai aceitar o crédito?’ O crédito não é empurrado ao cliente. ‘Vou’. ‘Posso imprimir o contrato?’ ‘Pode’[...].”
11) Solicitar ao cliente indicação de novos clientes: o agente solicita ao cliente indicação de um novo cliente.	AG9: “[...] eu sempre digo ao cliente: ‘Fiz tudo para fazer seu crédito, me indique para as pessoas’ [...].”

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4 – Três práticas envolvidas na assinatura do contrato para liberação do microcrédito

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
1) Entregar nas mãos do cliente o contrato com os boletos e colher assinatura: entrega de uma cópia do contrato do microcrédito e do seguro, caso o cliente tenha feito essa opção, com todos os boletos para pagamento.	AG8: “Contrato aprovado, imprime, vou no comércio dele pegar a assinatura [...] fica uma via comigo e uma via com ele. Essa via eu tiro foto e envio ao suporte pra fazer a liberação [...].”
2) Conferir os dados do contrato com o cliente: refere-se à conferência, com o cliente, dos detalhes do microcrédito contratado por ele.	AG7: “O boleto vai todo prontinho, lindo e maravilhoso com todas as parcelas. Eu [...] pego minha canetinha laranja, risco na data e nome do cliente [...] ele assina e fica com o carnezinho.”
3) Atender o cliente de forma irrestrita: os agentes buscam em todo o processo e após a concessão do microcrédito, esclarecer possíveis dúvidas de seus respectivos clientes. Colocam-se à disposição do cliente mesmo em dias não comerciais.	AG8: “[...] às vezes o cliente liga no sábado, tem cliente que liga no domingo, acontece sempre. É normal. A gente precisa deles então não tem que se aborrecer [...]. Essa prática leva alguns agentes a se dedicarem para além do contrato de trabalho, estendendo para finais de semana.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5 – Três práticas envolvidas na cobrança de clientes

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
1) Checar diariamente a carteira de inadimplência: refere-se à sinalização que a empresa faz diariamente, <i>online</i> , na carteira de clientes dos agentes de negócios e indica quais clientes estão em atraso.	AG8: “[...] já aconteceu [do agente e da empresa financiadora, sócio investidora da MC cobrar o mesmo cliente] fica todo mundo cobrando desesperado [...] quando passa de 180 dias desaparece da minha carteira [...]”.
2) Conhecer o motivo do atraso ou inadimplência diretamente com o cliente e buscar negociação para pagamento do valor em aberto: o agente entra em contato com o cliente para conhecer o motivo do atraso e busca negociação.	AG7: “[...] às vezes, o cliente está com uma parcela em atraso e nunca atrasou. Aí eu vou ver se realmente aconteceu alguma coisa e peço [a supervisora de vendas] ou desconto ou isenção de juros e multa e tudo mais [...]”.
3) Registrar boletos em aberto no cadastro do cliente com o histórico de negociação: o agente de negócios registra no cadastro do cliente e o histórico da negociação estabelecida nas visitas de cobrança e passa acompanhar a negociação.	AG6: “[...] No <i>Ipad</i> , já visualizam lá. Promessa quebrada, chegou o dia e o cliente não pagou, a gente tem que correr pra ver isso [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6 – Três práticas envolvidas na renovação do microcrédito

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
1) Estar a par de quais clientes faltam 60 dias para término do contrato do microcrédito: refere-se à sinalização que aparece diariamente na carteira de clientes do agente, quando faltam 60 dias para o término de contrato de microcrédito para identificar potenciais renovações.	CL1: “Faltava a última parcela, eu já procurei eles [o agente da MC] e falei: quando eu pagar a última eu quero fazer a renovação. [...] eu já tinha o [valor] de R\$ 2 mil em mente, que era o valor para investir aqui [...]”.
2) Oferecer renovação com taxa de juros menor ao do primeiro crédito: refere-se à possibilidade de o cliente renovar o microcrédito com taxa de juros menor do que a do primeiro crédito. A MC tem uma taxa de juros para o primeiro crédito de 5.4% ao mês, e para renovação, essa taxa diminui para 3.9% ao mês.	AG7: “Tem um prazo que o cliente fica como renovação [...] a taxa é de 3.9%, dá uma diminuída, passando desse prazo, ele volta para primeiro crédito, 5.4% [...]”.
3) Registrar e comprovar por imagem e documentação o progresso da atividade-fim do cliente: comprovar por meio de documentação, recibos, notas fiscais ou imagens do estoque ou maquinário, que a atividade do cliente apresentou progresso para efeito de renovação.	AG4: “[...] o agente tem que visitar esse cliente, fazer um novo levantamento financeiro dele, mais rápido, claro, mas faz, olha de novo, se ele está bem ou ruim, talvez quando o camarada vai renovar, antes era uma coisa e agora não tem mais nada [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa.

As práticas dos agentes com clientes sofrem interferência de práticas que existem nas relações dos agentes com outros atores sociais, individuais (supervisão) ou coletivos (MC):

Quadro 7 – Três práticas de agentes de negócios na interação com a supervisão da MC

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
1) Acompanhar o novo agente nos primeiros dias de trabalho: o início da atividade de um novo agente de negócios da MC conta com o acompanhamento da supervisão de vendas da empresa, por um período de 15 dias. De acordo com Souza, Lucas e Torres (2011, p. 632), as práticas sociais são vistas como “construções dos atores sociais em seus contextos de interação”.	AG7: “[...] sempre vai a [supervisora de vendas] e outro, ou então, [...] dois agentes para fazer, quando a [supervisora de vendas] não pode, sempre é acompanhado durante um tempo, uma semana, 15 dias.”

Continua

(conclusão do Quadro 7)

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
2) Analisar cada proposta de microcrédito, antes da análise final da área de crédito: diz respeito à análise do valor e do número de parcelas, de cada prospecção ou renovação que o agente realiza com o “comitê de análise”, que é formado pelo próprio agente, pelo supervisor de vendas e coordenador de vendas. Segundo Santos e Silveira (2015), uma organização reúne uma ampla gama de práticas como: dar ordens, fazer perguntas, relatar problemas, práticas de decisão de diretoria e gerencial, de comunicação entre gerentes e subordinados, de RH, de supervisão, do chão de fábrica, de propaganda, de vendas.	AG4: “[...] a gente faz o conhecido ‘comitê de crédito’ [...] [agente e supervisor de vendas] faz a pré-análise, a gente analisa aquele valor, vê se está encaixando com a capacidade e necessidade daquele cliente [...]”
3) Acompanhar o agente no campo: cada dez dias, o agente de negócios conta com a presença da supervisão no seu dia inteiro de trabalho ou por meio período. A supervisão não altera a agenda do agente, apenas observa como o agente realiza suas atividades e o orienta em alguma questão, se necessário. Feldman e Worline (2016) enfatizam que as práticas transformam o trabalho individual em trabalho de responsabilidade coletiva, por exemplo, reuniões diárias e formação de equipes. Seja no ambiente organizacional ou fora dele, as práticas sociais consistem em relações rotineiras entre vários agentes, que neste estudo referem-se aos agentes de negócios em interação com os clientes, de maneira individual ou coletiva, necessárias para que sua produção e reprodução ocorram (Reckwitz, 2002).	AG5: “[...] eu sempre tenho uma agenda para sair com um deles [agentes de negócios], a cada período, não consigo ficar o dia inteiro com eles [...] procuro ficar até duas ou três horas da tarde com cada um, ou até meio dia, dependendo da demanda do dia [...]”

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 8 - Quatro práticas relacionadas à interação de agentes e empresa

<b>PRÁTICAS</b>	<b>RELATOS DOS AGENTES</b>
1) Monitorar atividades dos agentes: essa prática revela o “ator social” (King, Felin e Whetten, 2009), empresa interferindo por via tecnológica (tablet e smartphone) com os agentes em suas práticas com os clientes. O agente de negócio da MC interage continuamente com a tecnologia no seu dia de trabalho. Nesse sentido, apoiamo-nos em Jacobs e Atkinson (2008), quando utilizam o termo prática social para enfatizarem que às práticas são construídas nas rotinas diárias, são moldadas nas relações com os atores humanos e não humanos, como a tecnologia.	AG8: “[...] onde o cliente está [...] eles [a MC] acompanham a gente pelos <i>check-in</i> , eles sabem se a gente sai de casa, se a gente fez alguma coisa ou não [...]”
2) Garantir suporte tecnológico: diz respeito à garantia de suporte tecnológico ( <i>tablet</i> e <i>smartphone</i> ) aos agentes de negócios. Notamos nessa prática como a tecnologia é importante para o agente desempenhar sua tarefa no trabalho.	AG6: “Temos várias ferramentas de trabalho, como o nosso <i>Ipad</i> , que é uma das fundamentais. Então, sempre quando tem algum problema, porque máquina falha, o suporte está sempre à disposição pra estar revendo esse problema e tentar otimizar [...]”
3) Fazer análise de crédito do CPF do cliente: diz respeito à maneira que a MC avalia cada solicitação de microcrédito, é por meio da ferramenta estatística <i>score</i> , que faz uma avaliação do histórico do CPF do cliente.	SI20: “Quando você vai pegar um crédito em qualquer lugar, todos os bancos pegam a sua carteira, faz uma parceria com [birôs de análise de crédito], ou tem uma própria equipe de estatísticos que analisam [...] seu CPF [...]”
4) Ajustar a remuneração variável (RV) à carteira de adimplência e inadimplência dos agentes: refere-se à forma da MC remunerar o agente de negócios. A empresa vincula a RV do agente ao percentual de inadimplência da carteira total de clientes (7%).	AG7: “[...]eu tenho um percentual de até 7%, que eu posso chegar até ele, eu recebo, passando disso, eu não recebo de jeito nenhum [...] então, eu posso fazer 100 cadastros [não receberei comissão, se o percentual estiver 7% ou mais de inadimplência] [...]”

Fonte: Dados da pesquisa.

As 27 práticas identificadas e analisadas na MC no que tange às relações entre agentes e clientes. Elas encontram-se conectadas entre si, “ocorrem no contexto organizacional e caracterizam-se por terem em si durabilidade dinâmica, recursividade e reflexividade” (Albuquerque Filho e Machado-da-Silva, 2009, p. 632). Para esses autores, na medida em que as práticas ao tempo persistem, por meio de sua repetição pelos atores sociais, que as monitoram reflexivamente mediante a (re)interpretação de seus significados no cotidiano organizacional. Nesta pesquisa, por meio das práticas dos agentes com os clientes e “compostas de performances individuais” (Rouse, 2007, p. 505), pudemos compreender o trabalho desses profissionais, no contexto de uma organização de inovação social.

### 5.3 Contribuição das práticas para o alcance dos objetivos social e econômico

Segundo Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010, p. 277), práticas se mostram interconectadas e apresentam recursividade ou reprodução. Para esses autores, a reprodução da prática é que responde à pergunta: “as práticas trabalham para quê? (*what doing the practice does?*)”. Nesse sentido, dedicamo-nos a analisar para quais dos objetivos social e econômico da MC ou se para ambos, as 27 práticas identificadas trabalham.

A MC, por meio do relato de seu fundador acredita: “[...] em um novo capitalismo, que exista uma nova forma de fazer negócio [...] ela [a MC] é uma empresa que está querendo criar um capitalismo menos predatório e mais consciente junto à nossa indústria [...]”. Por sua vez, como vimos nesta investigação, essa empresa que mostrou ter desenvolvido inovação social, é um negócio social de impacto e, portanto, tem na escalabilidade a medida de sua contribuição à sociedade. Hadad e Gäuçã (2014, p. 119) definem empreendedorismo social como uma: “ação [...] com uma missão social, que reconhece um problema social e aborda-o por meio da inovação social e em termos de criação de impacto social e valor social, beneficiando tanto o negócio (sustentabilidade) quanto a sociedade (escalabilidade)”.

Podemos notar que nessa perspectiva, o retorno à sociedade vem com a escalabilidade do empreendimento, no caso da MC, a venda do microcrédito individual e sem aval ao maior número de microempreendedores possível. Mesmo práticas que em uma primeira análise poderíamos considerar como voltadas inerentemente ao objetivo social: “avaliar a atividade do cliente e orientá-lo ao não endividamento”, “orientar o cliente a registrar suas vendas e seus recebimentos” e “atender o cliente de forma irrestrita”, mostram-se contribuindo também ao objetivo econômico à medida que incentivam a melhor gestão do negócio e tentam auxiliar os clientes para que a renovação possa ocorrer. Portanto, sob a perspectiva de autores da literatura que tratam de negócios sociais de impacto e tendo a MC sido caracterizada como tal, entendemos que as 27 práticas identificadas neste estudo servem a ambos os objetivos, social e econômico.

Se olharmos, no entanto, para autores como Lévesque (2002), Alvord, Brown e Letts (2004), que trazem o empreendedorismo social como gerador de transformações sociais; e Bignetti (2011), para quem a inovação social envolve soluções em longo prazo, podemos questionar se a MC, ao dar crédito a mais e mais pessoas e incentivar sua renovação, produz alguma alteração duradoura na realidade daqueles microempreendedores que atuam no agreste nordestino.

Em Paraisópolis, uma das maiores favelas de São Paulo, a MC verificou alto índice de clientes inadimplentes e mais interessados no consumo pessoal e familiar, do que na manutenção e desenvolvimento do próprio negócio, levando-a à decisão de expandir seu negócio para o interior do Nordeste. Portanto, será que ter acesso a bens em função da melhoria da condição econômica é uma transformação social duradoura? Ou será mais importante incentivar práticas para que esses microempreendedores do sertão nordestino possam se desenvolver a ponto de, por exemplo, formarem cooperativas ou reivindicarem políticas públicas mais efetivas, visando a melhorias no transporte e segurança, ainda precários nessa região?

Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2009), o negócio social tem o potencial de agir como um agente de mudança no mundo. Porém, a transformação desse potencial em realidade precisa ser investigada com cautela, para que negócios de impacto, particularmente os de inclusão financeira que recebem aportes de fundos PhVC, não sirvam somente para expandir o consumismo, reforçando o sistema já existente e, portanto, não se destacando de forma alguma do *mainstream*. Estudos longitudinais baseados em práticas podem ajudar a aprofundar essa questão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou compreender a contribuição das práticas de empresas de inovação social para o alcance de seus objetivos social e econômico, mais especificamente as de profissionais da área comercial nas interações com os clientes. Os objetivos específicos propostos, a saber: a) caracterizar a organização de inovação social investigada; e b) descrever e analisar as práticas relativas aos agentes de negócios nas interações com os clientes foram alcançados ao apontarmos aspectos que mostram a MC, na prática, como negócio social de impacto e de inovação social e ao identificarmos 27 práticas relacionadas à comercialização do microcrédito.

A questão central que balizou a construção da pesquisa, sobre quais práticas de organizações de inovação social contribuem para o alcance dos objetivos social e econômico foi plenamente respondida ao se discutirem as contribuições das práticas para contemplar os objetivos socioeconômicos da empresa, apontando a necessidade de que seja melhor discutido, tanto no campo acadêmico quanto pelos empreendedores, empresas certificadoras e investidores, o valor social dos negócios sociais de impacto para além da questão de milhares de pessoas receberem seus produtos e serviços.

Recomendamos a realização de pesquisas que analisem as práticas envolvendo seus diversos *stakeholders*, em particular, os empregados. Neste estudo, verificamos que determinadas práticas, como priorizar a cobrança de clientes, acaba levando os agentes de negócios a ultrapassarem sua jornada de trabalho, bem como privilegiando-a por estar vinculada à remuneração variável. Portanto, é preciso entender melhor como os objetivos sociais e econômicos estão sendo alcançados.

Esta pesquisa traz algumas contribuições acadêmicas: a primeira delas está relacionada aos conceitos polissêmicos discutidos, por exemplo, empresa social, negócio social e negócio de impacto, procurando esclarecê-los; a segunda é metodológica, ao se lançar mão para levantamento de dados nas entrevistas com os agentes, de recurso cênico do método Psicodrama (não mencionado nos artigos considerados neste estudo), permitindo apreender o fazer desse profissional em seu trabalho de forma mais realista e abrangente; a terceira diz respeito a colocarmos luz no campo das práticas, sobre a quem elas servem, principalmente quando tratamos de empresas com objetivos híbridos. Será impacto social enquanto “escala”, valor social? Mas o que é valor social? E a contribuição final desta pesquisa, que contempla o ambiente empresarial, ao deixar reflexões aos empreendedores de negócios sociais de impacto, principalmente de microfinanças, não somente sobre suas práticas, mas também sobre a possibilidade (ou necessidade) de ampliarem as consequências dessas práticas para além do atendimento de necessidades básicas do microempreendedor, e que contribuam para a conscientização dessas pessoas de forma a buscarem o desenvolvimento de uma sociedade mais justa.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque Filho, J. B. & Machado-da-Silva C. L. (2009, out./dez.). Práticas Organizacionais e Estrutura de Relações no Campo do Desenvolvimento Metropolitano. *RAC*. Curitiba, 13(4), 626-646.

- Alvord, S. H., Brown, D. L. & Letts, C. W. (2004, sept.). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *Journal of Applied Behavioural Science*. Harvard University, 40, 260-282.
- Ande. (2014). Aspen Network of Development Entrepreneurs. *Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil*. LGT Venture Philanthropy, Quintessa Partners and University of St. Gallen. Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) (Trad.). Recuperado de [https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvesting\\_Study\\_FINAL\\_VERSION\\_PORTUGUES.pdf](https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvesting_Study_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf)
- Barki, E. (2015, jan./jun.). Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? Os negócios de impacto têm surgido como resposta a alguns dos dilemas criados pelo capitalismo. Mais do que um conceito fechado, despontam como uma filosofia para repensar e influenciar a forma de se fazer negócio. *Sociedade e Gestão. Gvexecutivo*. São Paulo, 14(1), 14-17.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S. & Rai, S. (2015, july/aug.). Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and prospective research. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. FGV-EAESP. São Paulo, 55(40), 358-362.
- Barone, F. M., Lima, P. F., Dantas, V. & Rezende, V. (Orgs.). *Introdução ao microcrédito. Conselho da Comunidade Solidária – CCS*. Brasília, 2002, p. 65. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/microcredito.pdf>
- Battilana, J., Pache, A.C., Sengul, M. & Model, J. (2012). *Understanding the Determinants of Social Performance in Socioeconomic Hybrid Organizations*. EGOS - Sub-theme 20. The Rationalization and Professionalization of the Nonprofit Sector. Recuperado de [https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?content-id=1204882312189&subtheme\\_id=1277261301431&show\\_prog=yes](https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?content-id=1204882312189&subtheme_id=1277261301431&show_prog=yes)
- B Corp. (2016). Recuperado de <<https://www.bcorporation.net/community/avante/>
- Bepa. (2011, may). Bureau European Policy Advisers - *Empowering people, driving change - social innovation in the European Union*. Publications Office of the European Union. Luxembourg, pp. 14-170.
- Bignetti, L. P. (2011, jan./abr.). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*. São Leopoldo, 47(1), 3-14.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006, july). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. University of the West of England. Bristol, UK, 3(2), 77-101.
- Brugmann, J. & Prahalad, C. K. (2007, feb.). Cocreating Business's. *New Social Compact. Harvard Business Review*. Canada, pp. 80-90.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, Marseille, France, 82, 42-51.
- Comin, A. A. (2015). *Desenvolvimento econômico e desigualdades no Brasil: 1960-2010. Trajetórias das desigualdades: como o Brasil mudou nos últimos cinquenta anos*. (M. Arretche, org.). São Paulo: Unesp. CEM. Cap. 13, pp. 367-394. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/308022/mod\\_resource/content/1/Comin%20\(2015\)%20Desenvolvimento%20e%20desigualdades%20no%20Brasil%201960\\_2010.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/308022/mod_resource/content/1/Comin%20(2015)%20Desenvolvimento%20e%20desigualdades%20no%20Brasil%201960_2010.pdf)
- Cook, S. D. N. & Brown J. S. (1999, abr.). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science, USA*, 10(4), 381-400.
- Corradi, G., Gherardi, S. & Verzelloni, L. (2010, may). Through the Practice Lens: Where Is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading? *Management Learning*. 41(3), 265-283.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011, sept./oct.). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science, USA*, 22(5), 1203-13.

- Dee, J. G. & Anderson, B. B. (2003). Social Entrepreneurship. (M. L. Kourilsky & W. B. Walstad, edits). *Senate Hall Academic Publishing*. For-Profit Social Ventures, Shankill, Co. Dublin, Ireland, pp. 1-26.
- Domenico, S. M. R. & Teixeira, M. L. M. (2014, ago). Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: Um novo olhar sobre o fazer organizacional. *Cadernos Ebape*. BR, Rio de Janeiro, 12(3), 442-468.
- Feldman, M. & Worline, M. (2016). The Practicality of Practice Theory. *Academy of Management Learning&Education*. *Briarcliff Manor, NY, USA*, 15(2), 304-324.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. In *Zeitschrift Für Wirtschafts-Und Unternehmensethik*. (pp. 228-254). Alemanha: SSOAR. ZFWU 5/3.
- FTFS. (2015). Força-Tarefa Brasileira de Finanças Sociais. *Carta de princípios para Negócios de Impacto no Brasil*. Recuperado de <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>
- Gabriela, L. (2012). Social Innovations in the Context of Modernization. *Sociologia*, 44(3), 291-313. Recuperado de [https://www.sav.sk/journals/uploads/06221110\\_Lubelcova\\_%203-2012.pdf](https://www.sav.sk/journals/uploads/06221110_Lubelcova_%203-2012.pdf)
- Gephart, R. (2004). From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*. 47(4), 454-461. Recuperado de <https://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/Gephart.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Global Report 2016/17. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Recuperado de <http://www.gemconsortium.org>
- Gohn, M. G. (2013, jul./dez.). Desafios dos movimentos sociais hoje no Brasil. Challenges of social movements in Brazil today. *SER Social*. Brasília, 15(33), 261-384.
- Hadad, S. & Găucă, O. D. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*. Challenges for the Knowledge Society, 9(2) 119-136.
- Haigh, N., Kennedy, E. D., Bacq, S. & Kickul, J. (2015, Spring) Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*. California, USA, 57(3), 5-12.
- Haigh, N., Kennedy, E. D. & Walker, J. (2015, Spring). Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain. *California Management Review*. California, USA. 57(3), 59-82.
- Harrison, D.; Vézina, M. (2006). L’Innovation Sociale: Une Introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, v. 77, n. 2, p. 129-138.
- Herrera, M. E. B. (2015, jan.). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*. Elsevier. USA, 68(7), 1468-1474.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends, studies for innovation in a modern working environment-international monitoring*. (K.Henning & F.Hees, eds.). Dortmund, Alemanha: Rwthachen.
- IBGE. (2016). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação com data de referência em 1º de julho*. Diretoria de Pesquisas (DPE). Coordenação de População e Indicadores Sociais – COPIS. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>
- Iizuka, S. E., Varela, A. C. & Larroudé, A. R. E. (2015, jul./ago). *Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case*. ERA, São Paulo, 55(4), 385-396.
- Instituto Data Favela. (2015). *Fórum: Nova Favela Brasileira*. São Paulo. Recuperado de <http://www.ebc.com.br/instituto-data-favela>
- Jacobs, K. & Atkinson, R. (2008, mar.). *Special issue: theoretical concerns in Australian housing and urban research*. *Housing Theory and Society*. Routledge Abingdon, Reino Unido, 25(3), 157-163.

- Jianoti, L. (2015). *Empreendedorismo com foco em negócios sociais*. (A. L. J. de M. de Santana, L. M. de Souza, orgs.). Curitiba: NITS UFPR.
- King, B. G., Felin, T. & Whetten, D. A. (2009, July 2). Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*. Articles in Advance. Informs, USA, pp. 1-16.
- Konda, I., Starc, J. & Rodica, B. (2015, June). Social challenges are opportunities for sustainable development: Tracing impacts of social entrepreneurship through innovations and value creation. *Ekonomске Teme*. Slovenia, 53(2), 215-233.
- Lévesque, B. (2002). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? *Cahiers du Crises. Collection Études Théoriques*, n. ET2005, 23. Recuperado de <http://www.aruc-es.uqam.ca/portals/0/cahiers/i-03-2002.pdf>
- Lévesque, B. (2005, May). Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques, *Cahiers du Crises, Coll. Études théoriques*, Canadá, p. 72.
- Martine, G.; McGranahan, G. (2010). A transição urbana brasileira: trajetória, dificuldades e lições aprendidas. *População e Cidades: subsídios para o planejamento e para as políticas sociais / Rosana Baeninger (Org.)*. Campinas: Núcleo de Estudos de População-Nepo/Unicamp; Brasília: UNFPA, 2010. 304p. Recuperado de [http://www.nepo.unicamp.br/publicacoes/livros/pop\\_e\\_cidades/pop\\_e\\_cidades.pdf](http://www.nepo.unicamp.br/publicacoes/livros/pop_e_cidades/pop_e_cidades.pdf)
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Saïd Business School University of Oxford. Recuperado de [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social\\_Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf)
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA/ The Young Foundation. Recuperado de [http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation)
- Newth, J. (2016, Apr.). Social Enterprise Innovation in Context: Stakeholder Influence through Contestation. *Entrep. De Gruyter. Entrep. Res. J. Berlin*. Alemanha, 6(4), 369-399.
- Nicholls, A. (2009, Jan.). We do Things, Don't We? Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*. Elsevier, UK, 34(6-7), 755-769.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011, Jan./Feb.). Creating shared value. *Harvard Business Review*, Boston, 89(1/2), 62-77.
- Reckwitz, A. (2002, Mar.). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*. Sage Publications: London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, 5(2), 243-263.
- Rodrigues, A. L. (2007, Out./Dez.). Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e convergências entre *nonprofit sector* e economia social. *O&S*. Salvador, Bahia, 14(43), 111-128.
- Røpke, I. (2009, Mar.). Theories of practice: New inspiration for ecological economic studies on consumption. *Ecological Economics*. Elsevier. UK, 68(10), 2490-2497.
- Rouse, J. (2007). Practice theory. *Handbook of the Philosophy of Science*. Berkeley. USA. Wesleyan University WesScholar. Paper 43, pp. 500-540.
- Sandberg, J. & Dall'alba, G. (2009, Nov.). Returning to Practice Anew: a life-world perspective. *Organization Studies*. Sage. UK, 30(12), 1349-1368.
- Santos, L. L. S. & Silveira, R. A. (2015, Jan./Mar.). Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *O&S*. Salvador, 22(72), 79-98.
- Sedes Sapientiae (2017). *Sobre o Psicodrama*. Recuperado de [http://www.sedes.org.br/Departamentos/Psicodrama/sobre\\_o\\_psicodrama.htm](http://www.sedes.org.br/Departamentos/Psicodrama/sobre_o_psicodrama.htm)
- Scarlata, M. & Alemany, L. G. (2009, Feb.). *How do Philanthropic Venture Capitalists Choose Their Portfolio Companies?* Esade – Institute for Social Innovation for their financial



- support. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.511.9509&rep=rep1&type=pdf>
- Scarlata, M. & Alemany, L. G. (2010, July). Deal structuring in philanthropic venture capital investments: Financing instrument, valuation and covenants. *Journal of Business Ethics*. Springe New York, NY, 95, pp. 121-145. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/29789721?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/29789721?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Scarlata, M. & Zacharakis; A. (2012). *Philanthropic Venture Capital: Venture Capital for Social Entrepreneurs?* Foundations and Trends in Entrepreneurship. Now Publisher Boston, USA, 8(4), 279-342.
- Schatzki, T. R. (2012). Primer on practice. In Higgs, J., Barnett, S. B.; Hutchings, M. & Trede, F. (Eds.). *Practice-Based education*. (pp. 13-26). Rotterdam: Sense Publishers,
- Sebrae. (2013). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Negócios sociais: Uma nova maneira de empreender e promover o bem*. (A. Spínola, org.). Recuperado de [http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratona/file/cartilha\\_ns\\_ii.pdf](http://maratonadenegociossociais.com.br/sc/wp-content/themes/maratona/file/cartilha_ns_ii.pdf)
- Simões, L. F. M. & Domenico, S. M. R. (2016). Making Utopias Real: Social Innovation, Movements and Change Roles played by business worldviews held by the founders of social innovation enterprises in the materialisation of Utopias. EGOS, Sub-theme 57. *Making Utopias Real: Social Innovation, Movements and Change*.
- Souza, E. C. L., Lucas, C. C. & Torres, C. V. (2011, abr./jun.). Práticas Sociais, Cultura e Inovação: Três Conceitos Associados. *Revista Comportamento Organizacional*. Belo Horizonte, 11(2), 210-230.
- Teodósio, A. S. S. & Comini, G. M. (2012, jul./ago./set.). Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. *RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. São Paulo, 47(3), 410-421.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. Recuperado de [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yinmetodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yinmetodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2009). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Working Paper, 913*. Paris: HEC.