

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO BRASIL:
ESTADO DA ARTE E DESAFIOS**

TANIA M. VIDIGAL LIMEIRA

RESUMO

Este artigo apresenta uma perspectiva ampla do campo do empreendedorismo social no Brasil, contextualizando o seu processo de formação e descrevendo as relações entre os principais atores do ecossistema. O artigo se desdobra em seis partes. Na primeira, é apresentado o debate atual sobre a definição de empreendedorismo social. Na segunda, é feita uma síntese da evolução do campo. Em seguida, discute-se a importância do ecossistema do empreendedorismo social e das cadeias híbridas de valor. Na sequência, reflete-se sobre as fontes de financiamento dos empreendimentos sociais e a categoria de investimentos de impacto. A quinta parte atém-se na apresentação das metodologias e dos desafios da avaliação de impacto. Por fim, destacam-se os desafios a serem enfrentados para a expansão do campo do empreendedorismo social no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo social, impacto social, negócios sociais, cadeia híbrida de valor, investimento de impacto.

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN BRAZIL: STATE OF THE ART
AND CHALLENGES**

ABSTRACT

This article presents a broad perspective of the field of social entrepreneurship in Brazil, contextualizing its formation process, describing the relationships between the main players in the ecosystem and reflecting on the challenges to be faced. The article is divided into six parts. In the first part the current definition of social entrepreneurship being debated is presented. In the second part, a synthesis of the evolution of the field is shown. In the third one, the importance of social entrepreneurship ecosystem and hybrid value chains is discussed. In the fourth one, there is a reflection on impact investing and social enterprises financing. The fifth one presents the methodologies and challenges of impact assessment. The last part includes the final considerations, highlighting the challenges facing the expansion of the field of social entrepreneurship in Brazil.

KEY WORDS: Social entrepreneurship, social impact, social businesses, hybrid value chain, social impact investing

INTRODUÇÃO

O campo do empreendedorismo social vem se expandindo mundialmente a partir da década de 1980 e inclui um conjunto diversificado de organizações da sociedade civil (OSC), negócios sociais (*social business*) ou empresas sociais (*social enterprise*), que podem ser lucrativas ou não, e cuja intencionalidade e missão organizacional é gerar impacto socioambiental. Essa diversidade de empreendimentos é assim explicada por Cruz: “Os empreendedores sociais podem criar organizações da sociedade civil que se sustentam com doações ou que geram receita com produtos e serviços, como também negócios sociais que distribuem ou reinvestem os lucros”. (Herrero, 2013)

Nos Estados Unidos e na Europa, as primeiras experiências de empreendedorismo social surgem na década de 1960, com as iniciativas pioneiras das organizações da sociedade civil em busca da sustentabilidade financeira. No Brasil, as primeiras iniciativas surgiram na década de 1980, porém uma grande parte dos empreendimentos em operação atualmente surgiram na década de 1990, como a Associação Saúde Criança e o Comitê para Democratização da Informática, ambos no Rio de Janeiro, e o Banco Palmas, em Fortaleza.

A expansão e a relevância do campo do empreendedorismo social, no entanto, dependem do enfrentamento de diversos desafios de ordem sociocultural, jurídica, política e econômica, envolvendo financiamento, escala e avaliação de impacto, entre outros aspectos, que serão abordados neste artigo. Inicialmente, é apresentado o debate atual sobre a definição de empreendedorismo social. Na segunda parte, é feita uma síntese da evolução do campo. Em seguida, discute-se a importância do ecossistema do empreendedorismo social e das cadeias híbridas de valor. Na sequência, reflete-se sobre as fontes de financiamento dos empreendimentos sociais e a categoria de investimentos de impacto. A quinta parte atém-se na apresentação das metodologias e dos desafios da avaliação de impacto. Por fim, destacam-se os desafios a serem enfrentados para a expansão do campo do empreendedorismo social no Brasil.

1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS SOCIAIS

O empreendedorismo social é um campo de ação socioambiental e de realização de negócios, que visa atingir duas metas consideradas irreconciliáveis: geração de impacto social e de valor econômico. Atualmente, desenvolve-se um debate sobre a definição desse campo de atuação, envolvendo o papel do empreendedor social na economia e sua interação com a sociedade civil e as políticas públicas (Defourny; Nyssens, 2010). Drayton (2006), um dos pioneiros neste campo, definiu os empreendedores sociais como indivíduos que atuam como

agentes de mudança, desenvolvem novas soluções para os problemas sociais, implementam estas soluções em larga escala e contribuem para transformar a sociedade.

Na prática do empreendedorismo social, são enfatizados os aspectos da inovação e da visão social, ou seja, a inovação no modelo de negócios e na forma de operação, bem como a construção de uma visão compartilhada de como atender as demandas sociais e resolver os problemas ambientais, conforme propõem Mair e Marti (2006): "um processo que envolve uma combinação inovadora de recursos para explorar oportunidades que atendem a necessidades sociais e catalisam a mudança social".

Sobre este tema, Comini (2011) apresentou as diferentes definições utilizadas nas literaturas nacional e internacional para identificar os empreendimentos sociais. Segundo a autora, a empresa social (*social enterprise*), o negócio inclusivo (*inclusive business*) e o negócio social (*social business*) são alguns dos termos usados para identificar as organizações que "visam solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado".

Naigeborim (2011) explica que utilizar mecanismos de mercado significa que "estes negócios devem funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio, isto é, operar pela lei da oferta e demanda do mercado". Segundo a autora, esses empreendimentos são planejados a fim de gerar os recursos suficientes para cobrir a totalidade de suas operações e ainda contribuir para seu crescimento. Porém, nesses negócios "o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para desenvolver soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental".

Em uma abordagem mais específica, Yunus (2008) define o negócio social como um empreendimento com as seguintes características:

- a) tem a missão de atender às demandas dos segmentos populacionais de baixa renda e mais vulneráveis;
- b) desenvolve e comercializa produtos e serviços ajustados a essas demandas sociais;
- c) gera receita suficiente para cobrir as próprias despesas;
- d) reinveste uma parte do excedente econômico na expansão do negócio, enquanto a outra parte é mantida como reserva para cobrir despesas inesperadas;

e) tem investidores que não recebem lucros na forma de dividendos, mas podem receber de volta o investimento após um período.

Em 1976, Yunus criou o primeiro negócio social que opera com estas características, o Grameen Bank, que oferece microcrédito para a população da base da pirâmide econômica em Bangladesh. Diante dos problemas enfrentados pelas comunidades de seu país, ele teve a visão de que o acesso ao capital mesmo numa escala diminuta pode transformar a vida das pessoas. A partir desta visão, o empreendedor criou um modelo do negócio inovador, como ele descreve:

Ajudei a lançar um movimento global chamado microcrédito, que auxilia os pobres oferecendo-lhes pequenos empréstimos sem caução. O valor desses empréstimos é bem baixo - 30 ou 40 U\$ dólares – e essas pessoas podem usar o dinheiro para abrir pequenas empresas. O crédito é fornecido às mulheres e cerca de 94% das ações do banco estão nas mãos dos próprios tomadores de empréstimos. (Yunus, 2008).

Na concepção de Yunus, aqueles indivíduos que conduzem negócios sociais são considerados empreendedores sociais, mas nem todos estes empreendem atividades dessa natureza, como é o caso das organizações da sociedade civil que dependem de filantropia.

Outra abordagem, que propõe a erradicação da pobreza por meio de iniciativas empreendedoras, foi apresentada por Prahalad e Hart (2002) no artigo *The fortune at the bottom of the pyramid*. Os autores defenderam a proposta de criar negócios que diminuam os custos e melhorem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos para as famílias situadas na base da pirâmide econômica. As premissas subjacentes são duas: a primeira é que essa população representa um mercado de larga escala e potencialmente lucrativo para as empresas; a segunda é que o consumo de produtos e serviços mais acessíveis e adequados aumenta a qualidade de vida dessas famílias. A população da base da pirâmide foi definida pelos autores como "quatro bilhões de pessoas no mundo que tem renda per capita inferior a US\$ 1.500 por ano, isto é, um poder aquisitivo (*purchasing power parity*) inferior a US\$ 2 por dia".

Uma crítica a essa proposta foi feita por Yunus et. al. (2010), ao considerar que estas estratégias empresariais, voltadas à população da base da pirâmide econômica, não são negócios sociais na medida em que priorizam o objetivo de geração de lucro. London (2009), um dos autores da abordagem *bottom of the pyramid (BoP)*, reconheceu a dificuldade em avaliar o impacto social dessas estratégias em termos de erradicação da pobreza e do aumento da qualidade de vida da população.

A partir das críticas, Hart e Simanis (2008) reformularam esta abordagem, denominando-a de *BoP 2.0*, com base na premissa de que as comunidades situadas na base da pirâmide econômica são empreendedoras e possuem competências e conhecimentos valiosos. Portanto, os empreendedores que desejam fazer negócios com estas comunidades devem se inserir na economia informal em que elas operam e construir uma rede de organizações conectadas pela confiança mútua. Além disso, o modelo de negócios deve ser co-criado com o envolvimento e a parceria do conjunto de atores locais, que são os *stakeholders* beneficiados pelo negócio. Os autores citam como exemplo o empreendimento Grameen Phone, formado pela Telenor, empresa norueguesa, e a Grameen Telecom, organização sem fins lucrativos, visando fornecer serviços de telefonia celular para as comunidades da base da pirâmide econômica (*BoP*) em Bangladesh. Assim, os autores aproximam sua proposta da concepção de negócio social de Yunus, enfatizando a criação de modelos de negócios inovadores a partir da imersão do empreendedor social na realidade das comunidades vulneráveis e de baixa renda.

Paralelamente à discussão sobre o conceito de empreendedorismo social, diversas iniciativas estão sendo desenvolvidas para dar legitimidade e reconhecimento a estes empreendimentos. Nos Estados Unidos, a organização B-Lab criou a certificação *B-corp* ou *Benefit Corporation*, com base em padrões de impacto socioambiental e transparência. Para receber esta certificação, o empreendedor social responde a um questionário para cada setor de seus negócios, além de ter auditado o seu processo produtivo. As organizações que integram a rede de *B-corporations* visam redefinir o conceito de sucesso empresarial por meio de um arcabouço legal inovador, com novas leis para regulamentar o modo de fazer negócios com base nos valores de justiça social, equidade, transparência e sustentabilidade. Uma nova legislação sobre as *B-corporations* já existe em dezenove estados americanos. Até 2012, foram certificados seiscentos empreendimentos em quinze países (B-Lab, 2012). Este movimento de empreendedores sociais está presente no Brasil, coordenado pela CDI Lan, uma *B-corp* certificada com sede em São Paulo.

Em síntese, os estudos sobre o empreendedorismo social indicam que o campo está em expansão mundial, assim como sua potencialidade e dinamismo estão baseados na diversidade das organizações e dos atores envolvidos, sejam organizações da sociedade civil ou empreendedores que criam negócios visando o impacto socioambiental e a distribuição dos lucros simultaneamente. Na pluralidade e heterogeneidade dos empreendedores sociais, há em comum a intenção de provocar mudanças nas condições de vida dos segmentos populacionais mais vulneráveis e de baixa renda, com base em modelos de negócios inovadores.

2. EVOLUÇÃO DO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Nos Estados Unidos e na Europa, as primeiras experiências de empreendedorismo social surgem na década de 1960, com as iniciativas pioneiras das organizações da sociedade civil. Esse movimento se expande significativamente na década de 1980, época em que as políticas econômicas dos governos Reagan nos EE.UU. e Thatcher no Reino Unido seguiram a orientação neoliberal, que pregava a redução dos investimentos públicos na atividade econômica e na área social. Em um cenário de escassez de financiamento para as organizações da sociedade civil, estas se voltaram para a geração de receita própria por meio de iniciativas empreendedoras, envolvendo a prestação de serviços remunerados e a venda de produtos. Até então, estas organizações financiavam suas operações exclusivamente por meio de recursos públicos, doações privadas, voluntariado e filantropia empresarial.

As iniciativas das organizações sociais em busca da sustentabilidade financeira foram designadas como empreendedorismo não lucrativo (*non-profit entrepreneurship*) e incluíam a realização de serviços como creches, atendimento a idosos, moradias para baixa renda, treinamento e realocação de pessoas sem emprego, centros de reabilitação, programas educacionais computadorizados e centros de aconselhamento para jovens, entre outros. Simultaneamente, surgiram organizações com a missão de apoiar os empreendimentos sociais emergentes, como a Ashoka, fundada por Bill Drayton em 1981.

O primeiro livro sobre planejamento de empreendimentos sociais nos EE.UU. foi lançado por Charles Cagnon em 1982, intitulado *Successful Business Ventures for Non-Profit Organizations*. Em 1983, foi publicado pela Harvard Business Review o primeiro artigo sobre o tema, intitulado *Should Not-for-Profits Go into Business?*, de autoria de Edward Skloot. A Harvard Business School foi a primeira instituição de ensino superior a lançar um programa de estudos em empreendedorismo social (*Social Entrepreneurship Initiative*) e um curso (*Entrepreneurship in the Social Sector*), em 1993. Nessa época, diversos pesquisadores debatiam sobre este campo, como J. Gregory Dees, que publicou o artigo *The Meaning of Social Entrepreneurship*, em 1998.

Na década de 1990, outras instituições acadêmicas americanas passaram a atuar no campo, como a Fuqua School of Business da Duke University, que criou um centro de ensino e pesquisa (Center for the Advancement of Social Entrepreneurship). Surgiram organizações que apoiam os empreendedores sociais, como a Nonprofit Enterprise Self-Sustainability Team (NESsT) e a Social Enterprise Alliance em 1997, e o Institute for Social Entrepreneurs em 1999. Além disso, inúmeras publicações acadêmicas debatem sobre o campo, como o *Journal of Social*

Entrepreneurship, o *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, o *Social Enterprise Journal* e o *Stanford Social Innovation Review*.

Na Inglaterra, o empreendedorismo social foi difundido na década de 1990 por acadêmicos como Charles Leadbeater, autor do artigo *The Rise of the Social Entrepreneur*, e Michael Young, fundador da organização School for Social Entrepreneurs. Nas universidades, foram inaugurados centros de pesquisa e ensino como o Skoll Centre for Social Entrepreneurship da Said Business School. Atualmente, há organizações independentes, como a Social Enterprise UK, uma rede que agrega mais de quinze mil empreendimentos sociais no Reino Unido e procura influenciar as políticas públicas para o setor.

No Brasil, as primeiras iniciativas no campo do empreendedorismo social surgiram na década de 1980, "ante a crescente problematização social, a redução dos investimentos públicos no campo social, o crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas no investimento e nas ações sociais", segundo Oliveira (2004). No quadro 1, são apresentados alguns exemplos de empreendimentos sociais em operação no país.

As iniciativas dos empreendedores sociais brasileiros são voltadas para as faixas populacionais contempladas pelos programas governamentais "Brasil Sem Miséria" e "Bolsa Família", bem como a faixa de menor renda da classe média, definida em relatório da Secretaria de Assuntos Estratégicos (2012) com base em valores de abril de 2012, a saber: i) os extremamente pobres, aqueles com renda familiar per capita de até R\$ 81; ii) os pobres, com renda familiar per capita entre R\$ 81 e R\$ 162; iii) os vulneráveis, que possuem renda familiar per capita entre R\$ 162 e R\$ 291; iv) a baixa classe média, com renda familiar per capita entre R\$ 291 e R\$ 441; v) a média classe média, com renda familiar per capita entre R\$ 441 e R\$ 641.

Na área acadêmica, o campo do empreendedorismo social está em desenvolvimento, havendo algumas instituições de ensino que realizam pesquisas e cursos, como a Universidade de São Paulo, com o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) constituído em 1998; a Fundação Getulio Vargas de São Paulo, que implantou o Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS em 1994 e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios - GVCenn em 2004 ; e o INSPER, que fundou o Centro de Empreendedorismo (CEMP) em 2009. Os primeiros textos e livros publicados no país sobre o tema surgiram a partir de 2001, como os dos autores Ashoka e McKinsey (2001), Rouere e Pádua (2001), Melo Neto e Froes (2002) e Oliveira (2004). A rede Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) foi fundada em 2001, reunindo pesquisadores das faculdades de negócios da América Latina.

Também se estabeleceram no país as organizações nacionais e internacionais que apoiam os empreendedores sociais, como a Ashoka, a Artemísia, a Fundación Avina e a NESST.

Este breve histórico do campo do empreendedorismo social no mundo e no Brasil revela a ampla disseminação desta nova concepção de fazer negócios, que busca conciliar valor econômico com impacto socioambiental, e que se articula com outras temáticas, como o desenvolvimento sustentável, os objetivos do milênio, e a governança e a transparência nos negócios. Sua expansão e relevância, no entanto, dependem do enfrentamento de diversos desafios de ordem sociocultural, jurídica, política e econômica, envolvendo financiamento, escala e avaliação de impacto, entre outros aspectos, que serão discorridos a seguir.

QUADRO 1: Exemplos de Negócios Sociais no Brasil

<p>Grupo Primavera - organização da sociedade civil (OSC) fundada em 1981, desenvolve programas de educação complementar para meninas de 8 a 18 anos de idade, em Campinas, com receita proveniente da venda de seus produtos artesanais.</p>
<p>Associação Saúde Criança - organização da sociedade civil fundada em 1991, tem a missão de promover o bem-estar biopsicossocial de crianças e suas famílias que vivem abaixo da linha da pobreza. Sua atuação é baseada em metodologia própria, o Plano de Ação Familiar (PAF), que engloba o atendimento das necessidades da população-alvo em cinco áreas: saúde, profissionalização, moradia, educação e cidadania.</p>
<p>Comitê para Democratização da Informática (CDI) - organização da sociedade civil fundada em 1995, abriu a primeira Escola de Informática e Cidadania no Morro Dona Marta, no Rio de Janeiro, que oferece cursos de informática por meio de metodologia própria. Sua missão é melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda e fomentar a cidadania.</p>
<p>Banco Palmas - organização da sociedade civil fundada em 1998 pela Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira, em Fortaleza. Como banco comunitário, sua missão é implementar projetos de geração de renda, garantindo microcréditos para a produção e o consumo local, com taxas de juros mínimos e sem exigência de fiadores.</p>
<p>Rede Asta - organização da sociedade civil e negócio social fundado em 2007, que transforma os grupos comunitários de artesãs em negócios sustentáveis e promove a inclusão socio-econômica de mulheres de baixa renda. São 700 artesãos e 800 revendedoras de produtos exclusivos, criados a partir de fibra de bananeira e bambu.</p>
<p>Sementes de Paz - criada em 2008, é uma empresa social com distribuição de lucro, que objetiva fortalecer a cadeia produtiva da agricultura ecológica e do comércio justo, atuando como um elo entre produtores e consumidores, por meio de parceria com mais de 50 produtores.</p>
<p>Carreta da Saúde - é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) fundada em 2004 em São Paulo, que, em parceria com os governos locais e a iniciativa privada, oferece exames médicos de alta tecnologia para a população da periferia das cidades em carretas móveis.</p>
<p>Geekie - fundada em 2011, é uma empresa social com distribuição de lucro que desenvolve a primeira plataforma de ensino adaptativo no Brasil, para otimizar os estudos de cada aluno de forma personalizada e interativa. O aluno é desafiado de acordo com suas habilidades em cada matéria, para que seu aprendizado seja contínuo.</p>

Fonte: Rede Asta (<http://www.redeasta.com.br>); Saúde Criança (<http://www.saudecrianca.org.br>); CDI (<http://www.cdi.org.br>); Grupo Primavera (<http://www.gprimavera.org.br>); Banco Palmas

3. ECOSSISTEMA E CADEIAS HÍBRIDAS DE VALOR

Os empreendimentos sociais não se desenvolvem em um vácuo, mas surgem em um determinado ambiente sociocultural, econômico e político, onde diversos agentes e redes sociais se articulam, possibilitando o desenvolvimento de suas iniciativas. Este ambiente é chamado de ecossistema.

De acordo com Perry (2012), os agentes e as organizações que participam de um ecossistema têm uma visão de como este contexto é ou deve ser e desenvolvem relações e interconexões de modo a avançar esta visão e potencializar a capacidade de todos os atores. Nesse sentido, o ecossistema do empreendedorismo social pode ser entendido como um conjunto de recursos financeiros, humanos, socioculturais, políticos e intelectuais, que são essenciais para a viabilidade e o desempenho dos empreendimentos sociais, bem como as condições ambientais (órgãos governamentais, políticas públicas, mídia, condições sociais e econômicas), que podem dar suporte aos empreendimentos ou, ao contrário, contribuir para a sua inviabilidade (CASE, 2008).

Além de dependerem de um ecossistema para o seu desenvolvimento, os empreendimentos sociais são considerados organizações híbridas, que reúnem características dos três setores (governamental, empresarial e social) e operam em ambientes complexos e diversificados, enfrentando dilemas, tensões e desafios (Billis, 2010). As organizações híbridas desenvolvem modelos de negócios baseados em arranjos e acordos interorganizacionais e compartilham ou trocam capital, tecnologias, produtos e serviços. Tais acordos envolvem a colaboração entre as organizações envolvidas, bem como diversos tipos de parcerias, entre alianças, franquias, subcontratações e cadeias de valor (Williamson, 1991). A cadeia de valor é um conceito proposto por Porter (1985) e representa o conjunto de atividades envolvidas na criação, produção, comercialização, entrega e suporte a produtos e serviços, que são realizadas por empresas que colaboram entre si para gerar valor para todos os *stakeholders*.

O conceito de cadeia híbrida de valor, formulado por Drayton e Budinich (2008), designa um modelo de negócios que fomenta os ativos e as competências das empresas e dos empreendedores sociais para gerar impacto socioambiental e econômico em larga escala e com maior eficiência econômica. Este é um modelo de parceria estratégica que vai além de uma relação cliente-fornecedor ou consultor-cliente, envolvendo a adoção de práticas de gestão

colaborativa e compartilhada entre empresas tradicionais e negócios sociais. O potencial dessas parcerias está nas vantagens complementares dos agentes envolvidos: as empresas aportam escala, know-how em manufatura e operações, e capital. Os empreendimentos sociais podem garantir custos menores, conexão com redes sociais e conhecimento de clientes e comunidades. Segundo os autores, as cadeias híbridas de valor exploram essas vantagens complementares para aumentar benefícios e minimizar custos e riscos para os *stakeholders*, como nas iniciativas de inclusão de pequenos produtores na cadeia produtiva de grandes empresas.

No Brasil, os empreendedores sociais procuram realizar parcerias estratégicas, visando construir cadeias híbridas de valor. Como exemplo, o empreendimento social CDI Lan, cuja missão de promover a capacitação profissional e a inclusão bancária da população de baixa renda baseia-se na colaboração inter-organizacional por meio de parcerias para formalizar as *lan-houses* localizadas nas comunidades de baixa renda e transformá-las em negócios rentáveis e legalizados. Com a Microsoft, a parceria visou a oferta de um pacote de software a preços acessíveis ao público-alvo. Outra parceria foi com o Banco Itaú, para oferecer microcrédito e financiar as *lan-houses*. Com o Banco do Brasil, a parceria foi realizada para que as *lan-houses* atuassem como correspondentes bancários e oferecessem serviços financeiros para o público-alvo.

A organização Ashoka tem promovido o modelo de cadeia híbrida de valor, apoiando a formação de parcerias entre empresas globais, negócios sociais, organizações da sociedade civil e órgãos governamentais, como no programa “Moradia para Todos”, que objetiva facilitar o acesso à habitação para a população de baixa renda, com a parceria da Fundação Hilti, na Colômbia, no Egito e na Índia. No Brasil, foi criado o programa “Clube da Reforma”, com soluções integradas para a reforma das casas da população de baixa renda em Fortaleza, incluindo o acesso ao crédito e a orientação técnica.

Essas experiências têm enfrentado diversos desafios, como os conflitos de interesses entre os atores envolvidos e a falta de *know-how* das organizações parceiras. No entanto, alguns atores do ecossistema reconhecem que os empreendimentos sociais podem alcançar escala e ampliar impacto a partir de parcerias com as grandes empresas, integrando-se nas cadeias de valor como fornecedores e distribuidores (Manzoni, 2012)

4. INVESTIMENTOS DE IMPACTO

Como financiar o negócio é uma decisão estratégica do empreendedor, visto que a mobilização de recursos tem forte relação com o seu potencial de sucesso nos curtos e médios prazos, a escolha da fonte de financiamento para o negócio é um importante passo na construção

da capacidade de gerar valor social, ambiental e financeiro. Portanto, um dos maiores desafios dos empreendedores sociais está em obter acesso a financiamentos e atrair investidores, principalmente na fase inicial do ciclo de negócios.

Visando atender a crescente demanda de mobilização de capital para financiar os empreendedores sociais, desde o final da década de 1990 vem se desenvolvendo o ecossistema de investimento de impacto, que reúne fundações privadas, gestores de fundos, investidores de capital, instituições financeiras e organizações aceleradoras, que compartilham a intenção de gerar impacto socio-ambiental além do retorno financeiro (O'Donohue et al., 2010). Estima-se que em 2011 os investimentos de impacto (*impact investment*) tenham direcionado US\$ 4,4 bilhões para 2.200 projetos no mundo, sendo mais da metade nos EE.UU. e Canadá e o restante em negócios na Índia, Rússia, China e países da América Latina e África. Os setores preferidos são a educação, a saúde, o crédito e os serviços básicos, como água potável e habitação. (Assis, 2012)

Neste cenário, um aspecto a ser considerado é que os empreendimentos sociais, enquanto organizações híbridas, buscam maior autonomia de ação e modelos de governança que incluam diversos *stakeholders*, para garantir que sua missão social se realize efetivamente. Assim, estas organizações evitam aceitar o aporte de capital de risco tradicional, conhecido por *venture capital*, que geralmente implica maior controle estratégico-operacional pelos acionistas. Em pesquisa realizada nos EE.UU., Haigh e Hoffman (2012) informam que 60% das organizações híbridas buscam investimentos de longo prazo conhecidos como "capital paciente", enquanto 12% preferem empréstimos ou fundos de investimento com expectativa de retorno inferior à taxa de mercado.

O segmento que vem apresentando tendência de crescimento mundialmente é o dos fundos de investimento de impacto (*impact investing funds*), que são organizações responsáveis por captar fundos de investidores privados e direcionar esses recursos para empréstimos ou participação acionária em negócios sociais, visando retorno financeiro e impacto social simultaneamente. Atualmente, os fundos de investimento de impacto são focados em países emergentes ou em desenvolvimento (Cremonezzi et al., 2013).

Para realizar uma estimativa global dos investimentos de impacto, o banco JP Morgan (2013) fez uma pesquisa com 99 investidores e revelou que, em 2013, previa-se que os fundos poderiam investir até US\$ 9 bilhões em negócios de impacto, 12,5% a mais do que em 2012. Dos que tinham intenção em investir em mercados em desenvolvimento como o Brasil, 47% citaram a

educação como área de interesse, ficando atrás apenas de alimentação e agricultura (63%), serviços financeiros e microfinanças (59%) e saúde (51%).

No Brasil, os fundos de capital semente (*seed capital*) alocam investimentos entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões em *startups* e empresas de pequeno porte que buscam investimento para estruturação e crescimento do negócio. Os fundos de *venture capital*, que é o capital de risco que um investidor aplica em um novo negócio, investem entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões em empresas que já têm um modelo de negócio estruturado e estão preparadas para crescer. Os fundos de *private equity* investem em operações de fusões e vendas entre grandes empresas, que normalmente envolvem valores acima de R\$ 10 milhões. O *venture capital* investido em empresas emergentes representam um valor investido menor que os aportes de *private equity*. Por outro lado, em razão do risco elevado dos aportes em empresas emergentes, há nos fundos de *venture capital* um maior número de empresas no portfólio a fim de diversificar os riscos. (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI, 2011)

Ainda é reduzido o número de organizações que realizam investimento de impacto no país, porém o setor está em expansão. Uma pesquisa realizada pela Aspen Network of Development Entrepreneurs (2012) identificou quatorze empresas investidoras de impacto, sendo que 86% estão na região Sudeste do país. Estes investidores incluem associações da sociedade civil (36%), empresas privadas (29%), organizações internacionais ou multilaterais (14%) e fundações, empresas públicas e companhias de investimentos com recursos próprios (7% cada tipo). Os dados indicaram também que 14% dos investidores esperam de 20% a 30% de retorno do investimento após cinco anos, enquanto que 86% deles almejam entre 50% e 60% de retorno.

Entre os fundos de investimento de impacto no país, que realizam aporte de capital de risco em negócios sociais, estão a Vox Capital, a FIRST e a MOV Investimentos, entre outros, que focam principalmente em negócios nas áreas de saúde, habitação, educação e microfinanças voltados para a base da pirâmide e com potencial de retorno. Seja por meio de participação acionária ou dívida conversível, o aporte nos negócios em estágio inicial (*seed, early-stage, start-up*) é uma estratégia dos investidores para viabilizar o crescimento com ganho de escala, retornos financeiros e impacto social positivo.

O desenvolvimento do campo do investimento de impacto ainda é emergente no país e no mundo. Além disso, seu desenvolvimento requer não só uma mudança de mentalidade dos diversos *stakeholders*, mas a construção e a disseminação de novos padrões de métricas e metodologias de avaliação de impacto, bem como políticas públicas e nova legislação, que estimulem o desenvolvimento destes negócios. De acordo com Bugg-Levine, et al. (2012), os

investimentos em empreendimentos sociais permanecerão cronicamente insuficientes e ineficientes se não forem implementados métodos transparentes de mensuração e monitoramento do impacto socioambiental gerado.

Para efeito de síntese, a Figura 1 resume os vários tipos de financiamento, objetivos de impacto e abrangência dos negócios sociais. O impacto do negócio inclui três categorias: impacto social, retorno financeiro e retorno misto (social e financeiro). A abrangência inclui os seguintes tipos de negócios sociais: organização da sociedade civil com geração de receita própria; organização da sociedade civil associada a um negócio social; negócio social que reinveste seus lucros; cooperativas de produção ou comercialização, cujos associados integram os segmentos vulneráveis da população; empresa social que reinveste parte dos seus lucros e distribui dividendos; empresa que visa lucros e que inclui em sua cadeia de valor os negócios sociais. Os negócios e empresas sociais podem ser financiados por recursos próprios, empréstimos ou fundos de *venture capital*. Não são considerados negócios ou empresas sociais aquelas organizações da sociedade civil que não geram receita própria, nem as empresas lucrativas tradicionais.

5. IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

O objetivo dos empreendedores sociais é gerar impacto socioambiental, ou seja, melhorar as condições de vida das populações de baixa renda e em estado de vulnerabilidade social, bem como garantir a preservação do meio-ambiente.

Para tanto, buscam provocar mudanças de curto, médio e longo prazo nas comunidades em que atuam. Segundo Barki e Torres (2013), há três dimensões de mudança nas condições socioeconômicas das famílias de baixa renda: a redução dos custos de transação; a redução da vulnerabilidade social e o aumento de ativos individuais e da família. Os custos de transação envolvem as despesas incorridas pelas famílias em decorrência da dificuldade de acesso a serviços públicos de qualidade e a produtos de consumo adequados a suas necessidades e poder aquisitivo. A redução da vulnerabilidade social refere-se ao acesso a produtos e serviços que reduzam a exposição dessa população ao risco de doenças, desemprego, morte, pobreza extrema, violência, drogas e contaminação ambiental. E o aumento dos ativos familiares vai além da geração de renda e empregos, incluindo o acesso a moradia, serviços de saúde e educação de qualidade.

FIGURA 1: Fontes de financiamento, objetivos de impacto e abrangência dos negócios



Fonte: ICE -Instituto de Cidadania Empresarial. Relatório de Planejamento Institucional 2013.

As mudanças desejadas pelos empreendedores sociais ocorrem em resposta a processos sociopolíticos complexos, envolvendo o acesso a recursos humanos, materiais e financeiros, combinados com iniciativas da sociedade civil e políticas públicas voltadas para esta população (Emerson; Wachowicz; Chun, 2000). Assim, por atuarem em ambientes complexos, os empreendedores sociais enfrentam o desafio da avaliação qualitativa e quantitativa do impacto por eles gerado. Uma das referências conceituais utilizada é a do campo da avaliação de políticas públicas, no qual se considera que a avaliação é imprescindível para o desenvolvimento das formas e dos instrumentos de ação pública. A abordagem utilizada é o modelo da matriz lógica, cujas modalidades identificam três ordens de avaliação: metas, processos e impacto.

A avaliação de metas procura mensurar os resultados mais imediatos das atividades realizadas, como o número de pessoas atendidas em centros de saúde ou o número de leitos hospitalares, entre outros. A avaliação de processos visa acompanhar e avaliar os procedimentos da implementação dos programas, bem como identificar as barreiras e os obstáculos intervenientes. A avaliação de impacto consiste na mensuração dos efeitos produzidos sobre a

sociedade e, portanto, para além dos beneficiários diretos da intervenção pública, sob a motivação de medir sua efetividade social. Segundo Trevisan e Bellen (2008), essa avaliação objetiva faz o diagnóstico das mudanças que efetivamente ocorreram e em que medida elas ocorreram na direção desejada. Desta forma, busca-se avaliar os resultados de médio e longo prazo de modo a estabelecer a relação de causa-efeito entre as ações de um programa e os resultados obtidos.

A matriz lógica é um dos métodos da avaliação orientada pela teoria do programa (*theory-based program evaluation*), conhecida também como teoria da mudança, que propõe a avaliação de impacto baseada em um modelo conceitual de como um programa gera os impactos (*outcomes*) esperados. Este método inclui a cadeia de conexões entre as teorias do programa (processo e impacto). A teoria de processo inclui as fases de *inputs*, atividades e *outputs* do programa. A teoria de impacto, por seu turno, inclui os *outcomes* de curto, médio e longo prazo. (Coryn et al. 2011).

Os *inputs* são os recursos utilizados para a realização das atividades do programa. Os *outputs* são os resultados diretos das atividades, como número de crianças atendidas ou número de treinamentos realizados. Os *outcomes* são os resultados de curto, médio e longo prazo, relativos às mudanças de atitudes, comportamentos, conhecimentos, habilidades, renda per capita, entre outros, que refletem as mudanças nos sistemas sociais, políticos e econômicos, decorrentes das atividades realizadas pelo programa. Os impactos são as diferenças entre os *outcomes* gerados pelos empreendimentos e os *outcomes* que teriam ocorrido sem as atividades dos empreendedores sociais (Clark et al., 2004).

Atualmente, estão sendo desenvolvidas iniciativas de criação de modelos conceituais e métodos de avaliação de impacto social. Entre elas, está o *Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)*, um dicionário com definições padronizadas de métricas de impacto social, ambiental e financeiro; organizado em cinco áreas: descrição da organização; descrição do produto; desempenho financeiro; impacto operacional; e impacto do produto. Esta taxonomia de métricas objetiva contribuir para a mensuração do impacto socioambiental e financeiro dos empreendimentos sociais e investimentos de impacto. Esta ferramenta foi desenvolvida em 2009 pelo *Global Impact Investment Network (GIIN)*, uma rede de investidores e filantropos promovida pela Fundação Rockefeller, visando construir uma referência conceitual para a análise do impacto dos investimentos (GIIN, 2013).

O *Global Impact Investing Rating System (GIIRS)*, por sua vez, é um sistema de classificação de investimentos de impacto desenvolvido pelo B-Lab, o qual considera quatro áreas de avaliação - governança, colaboradores, comunidades e meio ambiente - e compara o

impacto gerado por áreas, como educação, geração de emprego para jovens, ou energias alternativas. Tanto o GIIRS quanto o IRIS são referências conceituais e metodológicos para mensurar os resultados (*outputs*) de um negócio, mas não a dimensão dos impactos (*outcomes*) (GIIRS, 2013).

O *Social Return on Investment (SROI)*, outra abordagem para avaliação de impacto, configura-se como um conjunto de diretrizes para mensurar financeiramente o impacto do investimento social. O objetivo é calcular o fluxo de caixa social com base no valor presente líquido, para se chegar ao retorno do investimento. Este método foi desenvolvido por uma fundação americana, *The Roberts Enterprise Development Fund*, cujo objetivo é quantificar o valor econômico criado com o investimento social.

Em vista da necessidade de quantificação dos *outcomes*, o método experimental *randomised controlled trial (RCT)* é considerado o mais adequado para identificar as relações causais, sendo utilizado em testes clínicos na área da saúde. Este método implica a condução de um experimento com duas amostras: a que sofrerá a intervenção e a amostra de controle. Os efeitos da intervenção no grupo experimental são comparados com os do grupo controlado, a fim de compreender até que ponto o programa teve um efeito significativo sobre o grupo experimental em certos critérios previamente definidos. No entanto, alguns pesquisadores questionam sua validade quando se trata de mudanças nos comportamentos sociais de indivíduos e grupos (Scriven, 2008).

No Brasil, a implementação de abordagens e metodologias de avaliação de impacto socioambiental pelos empreendedores e investidores ainda é emergente e desafiante. Entre as dificuldades estão tanto os custos envolvidos, quanto a escassez de bancos de dados confiáveis e consistentes, bem como a falta de experiência e conhecimento sobre as técnicas de avaliação, entre outras questões. Assim, o desenvolvimento do campo do empreendedorismo social envolve o desafio da elaboração e mensuração de métricas de retornos sociais e financeiros dos investimentos, de modo a planejar mudanças estratégicas, aperfeiçoar modelos de negócios e atrair investidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou apresentar uma perspectiva ampla do empreendedorismo social, destacando suas especificidades e refletindo acerca dos desafios a serem enfrentados para a expansão e a relevância do campo. Entre as especificidades, destacam-se a intencionalidade de conciliar retorno econômico com impacto socioambiental; a importância do ecossistema para

compartilhamento de recursos, experiências, conhecimentos e outros ativos; a construção de cadeias híbridas de valor e redes de colaboração inter-organizacional que propiciem escala para o impacto desejado; a necessidade de construir métricas e metodologias padronizadas para avaliação de impacto; e o desenvolvimento de novos mecanismos de financiamento dos negócios, como os fundos de investimento de impacto.

Os desafios estão relacionados às especificidades dos empreendimentos sociais, em especial a sua natureza híbrida, à medida que se procura conciliar os múltiplos objetivos de diversos *stakeholders*, o que provoca tensões entre os participantes do campo e outros atores sociais fora do campo. Entre os desafios, destaca-se a falta de consenso na definição do campo, que dificulta o reconhecimento de sua natureza e da legitimidade de suas contribuições, intervenções e reivindicações. Há também o desafio de desenvolver novos modelos de negócios, como as cadeias híbridas de valor, que atendam com escala as necessidades dos segmentos populacionais vulneráveis e de baixa renda. O terceiro desafio está na escassez de fontes de financiamento de longo prazo a custo mais acessível, pois exigirá políticas públicas de incentivo a esses investimentos.

Para a área acadêmica, estes desafios representam questões de pesquisa relevantes, que podem orientar novos estudos teóricos e empíricos que iluminariam o caminho dos empreendedores e estimulariam a nova geração a se lançar na atividade empreendedora de modo a dar sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida das populações vulneráveis e de baixa renda. Entre os temas para investigação, está o processo social de construção de uma nova mentalidade de negócios, um novo aparato legal e novas tecnologias, bem como instituições que promovam a criação e o desenvolvimento dos empreendimentos sociais e dos meios de financiamento de impacto.

Como explicou Ferri (2011), o empreendedorismo social é um movimento que revela o modo segundo o qual as sociedades podem se renovar. Logo, o resultado mais significativo que os empreendedores sociais poderão realizar no curto prazo se revela na mudança de mentalidade, no sentido de se passar a acreditar que os problemas mais difíceis do mundo podem ser resolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Introdução ao Private Equity e Venture Capital para Empreendedores. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital, Brasília, 2011.

ANDE - Aspen Network of Development Entrepreneurs. Mapeamento inédito faz um retrato dos negócios sociais no Brasil, 2012 . Disponível em <http://www.gpcom.com.br/releases.php> . Acesso em 19/05/2013

ASHOKA; McKINSEY Inc. Empreendimentos sociais sustentáveis. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASHOKA. The Big Idea: Global Spread of Affordable Housing. Edited by Scott Anderson and Rochelle Beck, 2012. Disponível em www.fec.ashoka.org. Acesso em 20/04/2013.

ASSIS, C. Negócios do bem. Disponível: <http://www.ideiasustentavel.com.br>. Acesso em 13/05/2013.

BARKI, E. ; TORRES, H. Por uma classificação dos negócios com impacto social. Artigo apresentado no VII Encontro nacional de pesquisadores em gestão social. Belém, maio 2013.

BILLIS, D. Towards a Theory of Welfare Hybrids. Em D.Billis (org.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. N. York: Palgrave, 2010.

B-LAB. B Corporation Annual Report, N. York, 2012. Disponível: <http://www.bcorporation.net> Acesso em 26/06/2013

BUGG-LEVINE, A. et al. A New Approach to Funding Social Enterprises. Harvard Business Review, January–February 2012.

CENTER FOR ADVANCEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (CASE). Developing the Field of Social Entrepreneurship, Duke University, 2008. Disponível em http://www.caseatduke.org/documents/CASE_Field-Building_Report_June08.pdf. Acesso em 04/03/2013

CLARK, C. et al. Double BottomLine Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures. 2004. Disponível: http://www.community-wealth.org/_pdfs/articles-publications. Acesso em 22/04/2013.

COMINI, Graziella Maria. Negócios inclusivos e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios inclusivos e inclusivos. Instituto Walmart, São Paulo, São Paulo, junho de 2011.

CORYN, Chris et al. Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009. American Journal of Evaluation, 32(2) 199-226, 2011.

CREMONEZZI, P. et al. Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: um estudo de caso. Anais do VII Encontro nacional de pesquisadores em gestão social, 2013.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*. Vol. 1, No. 1, 32–53, March 2010.

DONALDSON, S. I. *Program theory-driven evaluation science*. N.York: Lawrence Erlbaum, 2007.

DRAYTON, Bill. Everyone is a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. *Innovations*, Vol. 1, No. 1, pp. 80-96, Winter 2006.

DRAYTON, B. ; BUDINICH, V. Uma nova aliança para a mudança global. *Harvard Business Review* (on-line), 2008. Disponível em <http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-nova-alianca-para-mudanca-global>. Acesso em 12/12/2012

EMERSON, J. et al. *Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Non—Profit Sector*. S. Francisco: REDF, 2000.

FERRI, Elisabet. Social entrepreneurship and environmental factors: a cross-country comparison. Working paper nº 10/3. Autonomous University of Barcelona, September 2011. Disponível em <http://idem.uab.es/treballs>. Acesso em 15/3/2013

GIIN. Getting Started with IRIS. Disponível em <http://iris.thegiin.org/getting-started>. Acesso em 12/05/2013.

GRASSL, W. Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, Issue 1, p. 37 – 60, Feb. 2012.

GIIRS. What GIIRS Does. Disponível em <http://giirs.org/about-giirs>. Acesso em 18/05/2013.

HAIGH, N. ; HOFFMAN, A. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics* 41, 126—134 , 2012.

HART, S.; SIMANIS, E.. Beyond Selling to the Poor: Building Business Intimacy through Embedded Innovation. Working Paper. Cornell University: Center for Sustainable Global Enterprise, 2008.

HERRERO, Thais. 2 + 3 = 2,5. Pagina 22, edição de 08/04/2013. Disponível em <http://www.pagina22.com.br/index.php/2013/04/23-25>. Acesso em 28/4/2013

ICE - Instituto de Cidadania Empresarial. Planejamento Estratégico 2013. Relatório interno, dezembro 2013.

INSTITUTE FOR SOCIAL ENTREPRENEURS. Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events. Dallas, Texas, 2008. Disponível em <https://www.se-alliance.org/upload>. Acesso em 10/03/2013.

IPEA. Sistema de indicadores de percepção social (SIPS) .Organizador: Fábio Schiavinatto. 1ª edição, Brasília, 2011. Disponível em http://www.ipea.gov.br/digital/publica_025.html . Acesso em 13/6/2013

J.P.MORGAN. Perspectives on Progress. The Impact Investor Survey, 2013. Disponível em <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/download>. Acesso em 18/5/2013

LONDON, Ted. Making better investments at the Base of the Pyramid. Harvard Business Review, 87 (5), pp. 106-113, 2009.

MAIR, J. ; MARTI, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation prediction and delight, Journal of World Business 41(1), 2006

MANZONI, M. (coord.) Inovação e sustentabilidade na cadeia de valor. Fundação Getulio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade, São Paulo, 2012.

MASSETTI, Brenda. The Social Entrepreneurship Matrix as “Tipping Point” for Economic Change. The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking, & Complexity, Adelphi University, April 24-26, 2008. Disponível em <http://www.library.auckland.ac.nz/subject-guides/bus/docs/massetti.pdf> . Acesso em 3/4/2013.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NAIGEBORIN, Vivianne. Introdução ao Universo dos Negócios Sociais. Setembro 2010. Disponível em http://www.artemisia.org.br/entenda_o_conceito. Acesso em 12/2/2013

O'DONOHUE et al. Impact Investments: an emerging asset class, 2010. Disponível: <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/>. Acesso em 14/4/2013.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias. 2004. Tese (Doutorado), Universidade Estadual Paulista, Franca, São Paulo, 2004.

PERRY, Elissa. Is an Ecosystem-based Approach the Future of Funding? Blogging Fellow, December, 2012. Disponível em <http://artsfwd.org/is-an-ecosystem-based-approach-the-future-of-funding>. Acesso em 5/6/2013

PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy + Business, v, 1, n. 26, 2002.

ROUERE, M.; PÁDUA, S. Empreendedores sociais em ação. S.Paulo: Cultura Associados, 2001.

SCRIVEN, M. A Summative Evaluation of RCT Methodology: & An Alternative Approach to Causal Research Journal of Multidisciplinary Evaluation, Volume 5, Number 9, March 2008.

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. Perguntas e Respostas sobre a Definição da Classe Média, Brasília. Disponível em <http://www.sae.gov.br>. Acesso em 25/04/2013.

SOCIAL ENTERPRISE UK. Annual Review 2012. Disponível em http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/02/seuk_annual_review_2012. Acesso em 12/2/2013

TREVISAN, Andrei; BELLEN, Hans. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. Revista Administração. Pública vol.42 n.3, Rio de Janeiro May/June 2008.

WILLIAMSON, O. "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives". Administrative Science Quarterly. 36 (2): 269-296, 1991.

YUNUS, M. Um Mundo sem Pobreza. S. Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M. et al. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning 43 (2010), pp. 308 – 325.