

## **Fatores Periféricos e Essenciais para a Criação de Valor Compartilhado em Negócios Sociais**

**Rafael Toniolo da Rocha** – rafaeltoniolodarocha@gmail.com

Universidade de São Paulo – FEA-RP/USP

**Elizabeth Krauter** – ekrauter@usp.br

Universidade de São Paulo – FEA-RP/USP

### **Resumo**

A estratégia de criação de valor compartilhado (CVC) surgiu para resolver o antagonismo entre organizações e sociedade. Um dos pressupostos desta estratégia é colocar o valor socioambiental no core business. No entanto, há dificuldade de operacionalizar o conceito e não há estudos em companhias de pequeno porte. Sabe-se que os negócios sociais tem grande potencial para gerar valor socioambiental. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é compreender quais fatores são essenciais e periféricos para a criação de valor compartilhado em negócios sociais de pequeno porte. A pesquisa foi qualitativa e o método utilizado foi o estudo de múltiplos casos. Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, questionário e observação direta constituem as fontes de evidências, com posterior análise de conteúdo e triangulação dos dados. Os resultados indicaram dezenove fatores relevantes para a adoção da CVC, sendo sete fatores essenciais e doze periféricos. Este artigo contribui com adoção da CVC em negócios sociais e em companhias de pequeno porte. Futuros estudos podem aprofundar cada um dos fatores aqui identificados.

Palavras-chave: Estratégia; Valor socioambiental; Valor compartilhado; Empresas de pequeno porte;

## 1. Introdução

O sistema econômico contemporâneo vem sendo criticado ao longo do tempo. As organizações tem sido apontadas como um das principais causas para os problemas socioeconômicos e ambientais. Muitos cidadãos acreditam que as empresas tem prosperado por meio da exploração das sociedades onde atuam. Esta ideia gera um mal-estar na relação entre as organizações e a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011).

Partindo dessa perspectiva, Porter e Kramer (2011) defendem que as empresas deveriam adotar uma nova estratégia para atender melhor as demandas da sociedade, o que denominam de criação de valor compartilhado. Esta estratégia visa reestabelecer o objetivo das empresas com o intuito de colocar o valor socioambiental na frente dos lucros. Assim, a função organizacional deveria ter um sentido mais social incorporando em seu core business, a responsabilidade socioambiental.

Para os autores, as companhias e as comunidades onde operam são mutuamente dependentes. As organizações são influenciadas pela infraestrutura da comunidade, positiva ou negativamente, de modo que a criação de valor compartilhado com as comunidades gera maior valor para as organizações também.

No entanto, Dembek, Singh e Bhakoo (2016) apontam a dificuldade de implementar a estratégia nas organizações. Os autores apontam haver inconsistência conceitual sobre como operacionalizá-lo e escassez de casos que demonstram a criação de valor compartilhado por meio de dados primários. Outro ponto diz respeito ao estudo de casos somente em empresas de grande porte, como o realizado por Moraes Neto e Pereira (2014). Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é compreender quais fatores são essenciais e periféricos para a criação de valor compartilhado em negócios sociais.

## 2. Criação de valor compartilhado

De acordo com Driver e Porter (2012), a ideia de valor compartilhado surgiu a partir do envolvimento de Porter e Kramer na publicação de uma série de estudos de organizações com fins sociais e vantagem competitiva. Estes estudos tem início com a publicação do artigo “*Philanthropy’s new agenda: creating value*” (PORTER; KRAMER, 1999) no qual os autores avaliam o processo de geração de valor das instituições filantrópicas norte americanas e mostram que podem aproveitar seu potencial para gerar maior impacto social por meio de uma abordagem estratégica.

No artigo “*The competitive advantage of corporate philanthropy*” (PORTER; KRAMER, 2002), os autores se propuseram a discutir o papel das ações de caridade das empresas, usada apenas como uma forma de publicidade e melhora da imagem da empresa, propondo o uso da filantropia para o ganho de vantagem competitiva, melhorando o ambiente que a empresa atua. As ideias apresentadas neste artigo são o precursor do que os autores chamariam de valor compartilhado.

Em “*Strategy and society*” (PORTER; KRAMER, 2006) os autores exploram as falhas do conceito de Responsabilidade Social Empresarial mostrando uma nova abordagem estratégica para o alcance de objetivos sociais dentro das organizações e aparece, pela primeira vez, o termo Criação de Valor Compartilhado (CVC).

Mas é no artigo “*Creating Shared Value*” (PORTER; KRAMER, 2011) que os autores exploram o conceito e suas formas de operacionalização. Nele os autores demonstram como a sociedade e as empresas são interdependentes e tentam demonstrar que as empresas tem grande potencial de mudança da sociedade e como o investimento na sociedade retorna para as empresas.

Pavlovich e Corner (2014, p.341) definiram o valor compartilhado como "colocar as necessidades sociais e comunitárias antes dos lucros". Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013) consideram que a Criação de Valor Compartilhado envolve incorporar uma missão social na cultura corporativa e canalizar recursos para o desenvolvimento de inovações que possam ajudar a resolver problemas sociais. Para Michelini e Fiorentino (2012) o trunfo do conceito de CVC está em priorizar a interdependência entre negócios e sociedade ao invés de considerar sua tensão.

O potencial de mudança que as empresas podem trazer por meio da sustentabilidade e RSE fica aquém do esperado. Por dois motivos: pensa-se que a sociedade e as empresas são rivais e independentes (competição) e incentiva-se ações pontuais de RSE e não estratégicas. Empresas devem usar as mesmas ferramentas que usam para decidir seu core business para analisar oportunidades de RSE e sustentabilidade. É necessário uma mudança de paradigma: sustentabilidade e RSE não devem ser consideradas caridade ou custo, mas oportunidade, inovação nascente e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006).

Porter e Kramer (2011) argumentam que a incorporação de questões sociais nas operações e na estratégia será a próxima grande modificação no pensamento gerencial, no qual o conhecimento e a informação serão utilizados para descobrir e atender as necessidades ainda não providas.

Os autores denominam esta transformação de Capitalismo do Valor Compartilhado. Neste novo conceito, as empresas deveriam aumentar seu lucro na medida em que maximizam seus impactos positivos na sociedade, isto porque, a responsabilidade socioambiental estará alinhada ao seu core business. As companhias não terão mais uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, terão somente uma estratégia que incorpora o aspecto socioeconômico e ambiental.

A criação de valor compartilhado é definida como “práticas de gestão e políticas empresariais que visam aumentar a competitividade da empresa e, simultaneamente, aprimorar as condições sociais e econômicas nas comunidades em que operam” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 6).

A relação entre a companhia e sociedade é base deste conceito. Porter e Kramer (2011) defendem que as empresas precisam considerar três áreas para gerar valor compartilhado: repensar necessidade, produtos e mercados, redefinir a produtividade da cadeia de valor e promover o desenvolvimento de clusters.

Para repensar necessidades, produtos e mercados, os autores defendem ser necessário considerar as demandas da sociedade em vez das empresas criarem essas demandas. A sociedade precisa assumir o protagonismo na relação produção e consumo. A imensa capacidade de inovação e o poder das empresas devem ser utilizada para atender as necessidades humanas – saúde, moradia, nutrição, auxílio para idosos, segurança, mitigação de danos ambientais. Os autores também defendem que novos mercados – como o sugerido por Prahalad e Hart (2002) de base de pirâmide – devem ser explorados pelas organizações e que devem identificar demandas da sociedade que tenham relação com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Sobre redefinir a produtividade na cadeia de valor, Porter e Kramer (2011) ressaltam que a cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta — e é afetada — por vários temas da sociedade, como uso de recursos naturais e da água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. O artigo traz exemplos de estratégias adotadas por grandes empresas para gerar valor compartilhado por meio destes campos, como uso de energia e logística, uso de recursos, compras, distribuição, produtividade do trabalhador, localização.

A promoção do desenvolvimento de *clusters* contempla uma ideia complementar à redefinição da produtividade na cadeia de valor, ao assumir que nenhuma empresa é autossuficiente. Porter e Kramer (2011) lembram que o sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca. A produtividade e a inovação são fortemente influenciadas por clusters devido a concentração geográfica de concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística, como ocorre nos casos da TI no Vale do Silício, das flores de corte no Quênia e da lapidação de diamantes em Surat, na Índia.

Porter e Kramer (2011) apresentam dimensões em que a produtividade da organização podem ser redefinidas e, assim, gerar oportunidades de gerar valor compartilhado. A Figura 1 reúne estas dimensões. Para os autores, é importante a mudança do paradigma de busca máxima da redução de custos de curto prazo nestas dimensões a fim de importantes possibilidades para se criar valor compartilhado emergjam. Nestas questões, apesar dos custos serem um importante mecanismo para tomada de decisão, não se deve priorizá-lo em função da relevância destas dimensões para a produtividade da organização.

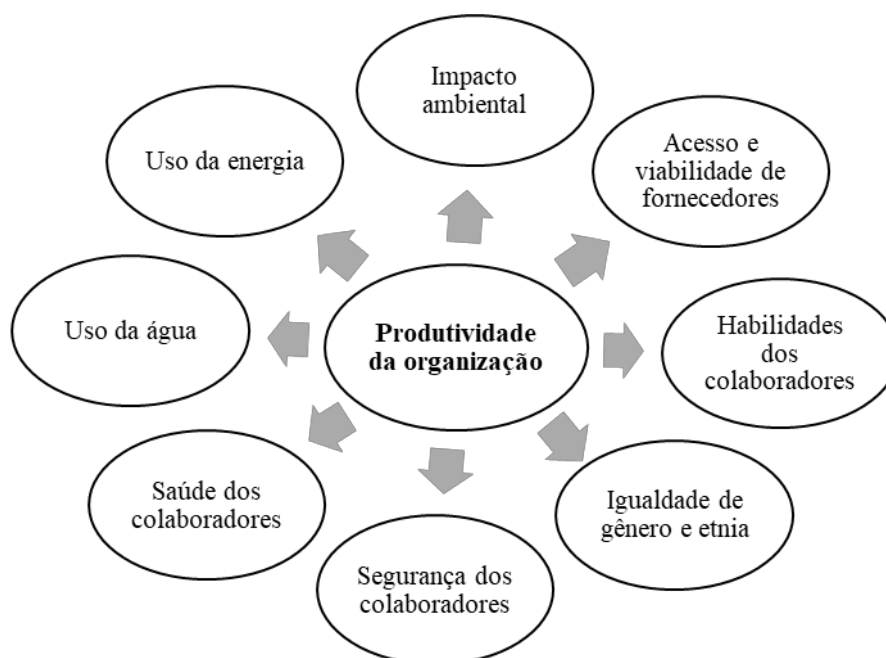


FIGURA 1 – Criação de valor compartilhado e a produtividade da empresa. Fonte: Adaptada de Porter e Kramer (2011)

Os autores acrescentam que um *cluster* não inclui só empresas, mas também instituições como programas acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização. Também se vale de ativos públicos na comunidade a seu redor, como escolas e universidades, água potável, leis de justa concorrência, padrões de qualidade e transparência do mercado. Desta forma, quando um cluster é criado em suas principais bases de operação, a empresa também intensifica o elo entre seu sucesso e o sucesso das comunidades. O crescimento de uma empresa tem efeitos multiplicadores, pois gera emprego em setores de apoio, lança a semente de novos negócios e aumenta a demanda de serviços auxiliares.

Muñoz-Martín (2013) acredita que para remover a dicotomia entre o benefício socioambiental e benefício econômico, é necessário um modelo de convergência de interesses. A partir desta perspectiva as empresas devem focar sua “filantropia” naquelas atividades que ajudam a melhorar o seu contexto competitivo (melhorando as condições dos fatores, melhorando as

condições de demanda, contribuindo para a instalação de empresas auxiliares, etc.). De acordo com o autor, sempre que uma empresa decide contribuir para projetos que não estão relacionados com seu ambiente competitivo, ela estará realizando atividades de filantropia pura e com isso perdendo a oportunidade de criar valor socioambiental e econômico.

Para mostrar uma forma de operacionalizar a utilização da estratégia de CVC, Porter e Kramer (2011) exemplificam como deve ser considerada as decisões organizacionais. Para eles, toda decisão importante da empresa pode ser analisada sob a ótica do valor compartilhado. Os autores sugerem uma série de questionamentos: o projeto de um produto poderia incorporar benefícios socioambientais maiores? Estamos servindo a todas as comunidades que se beneficiariam de nossos produtos? Nossos processos e abordagens logísticas maximizam a eficiência no uso da energia e da água? Nossa nova fábrica poderia ser construída de modo a exercer um impacto maior na comunidade? Lacunas em nosso cluster estão reduzindo a eficiência e a velocidade da inovação? De que maneira? Como tornar nossa comunidade um lugar melhor para os negócios? Se pontos comerciais distintos são economicamente equivalentes, com qual deles a comunidade local se beneficiaria mais? Se uma empresa puder melhorar as condições socioambientais, é comum que melhore também as condições de negócios e desencadeie, com isso, resultados ainda melhores.

## 2.1 Negócios sociais

Para Nascimento et al (2012), os negócios sociais atuam de forma a desenvolver soluções de mercados que sejam capazes de contribuir para a superação de problemas sociais e ambientais enfrentados pela sociedade, além de se distinguirem dos negócios tradicionais pelo fato de considerarem o lucro não como um fim em si mesmo, mas como um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

De acordo com Micheline e Fiorentino (2012), organizações híbridas surgem para atender a demanda da CVC, quebrando o paradigma de com fins lucrativos versus sem fins lucrativos. Para elas as empresas lucrativas envolvidas em RSE estratégicas optaram por implementar novos modelos de negócios híbridos que fazem parte da tendência mais ampla de estudos sobre a escola de pensamento do empreendedorismo empresarial corporativo. Esses modelos incluem o modelo de negócios sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010) e o modelo de negócios inclusivos (WBCSD, 2008).

As autoras acrescentam que há dois tipos de negócio sociais: aquele em que o excedente é reinvestido para melhorar o alcance do valor socioambiental gerado e aquele com fins lucrativos, onde os proprietários são pobres. O negócio inclusivo é aquele que insere as camadas mais pobres em sua cadeia de valor gerando lucros. O modelo de negócios inclusivo incorpora, em sua origem, o a teoria da base da pirâmide (BOP) proposta por Prahalad e Hart (2002).

Leal, Freitas e Fontenele (2015) descrevem que o empreendedor social busca obter resultados financeiros por meio de um negócio que gere impacto positivo na sociedade. Talvez este seja o conceito mais próximo de valor compartilhado defendido por Porter e Kramer. Desta forma, essas organizações procuram dar significado socioambiental para seu core business.

Para Comini (2016), os negócios sociais podem apresentar lógicas distintas: alguns apresentam lógica de mercado e outros lógica social. O negócio social com lógica de mercado apresenta uma contribuição quantitativa e escalável, de modo que tende a provocar impactos de maior abrangência em dimensões específicas do desenvolvimento sustentável. Em contrapartida, o negócio social com lógica social apresenta contribuição qualitativa com maior profundidade de impacto, proporcionando desenvolvimento local e transformação social.



De acordo com Comini (2016), os negócios sociais apresentam algumas características gerais, que variam de uma organização para outra, como: a) impulsionador do empreendimento: multinacionais ou empresas locais; b) formato: iniciativa de mercado para população de baixa renda ou organização da sociedade civil que visam incrementar sua receita. Iniciativa pontual de empresa com fins lucrativos; c) distribuição ou não de lucros; d) modelo de governança: formas mais coletivas e participativas de processo decisório (europeu) e formas mais individualizadas; e) escala: nível de atuação da organização – local, nacional, internacional ou global; f) impacto socioambiental: desigualdade, informalidade, exclusão social, pobreza; biodiversidade; g) geração de valor econômico e valor socioambiental de forma intrínseca: valor econômico permite a sustentabilidade financeira, o ganho de escala e ampliação da lucratividade.

Nesse sentido, o objetivo primário dos negócios sociais constitui o combate à pobreza. Associar a pobreza somente a questão econômica é um equívoco de acordo com Torres e Barki (2013). Para eles, o combate da pobreza está relacionado ao aumento de ativos de uma determinada da população, agrupando três diferentes tipos de capital: capital físico (terras e bens materiais), capital humano (educação, saúde e poder do trabalho) e capital social (extensão e natureza das relações sociais).

O capital físico está relacionado ao estoque de bens materiais. O direito à propriedade é um fator chave no combate à pobreza, pois proporciona a legitimação do capital, a utilização de seu potencial econômico e a integração do proprietário na sociedade, facilitando, inclusive, o acesso ao crédito (TORRES; BARKI, 2013)

O capital humano diz respeito ao desenvolvimento de habilidades e capacidades, o que pode proporcionar maior capacidade de obter o capital físico no médio prazo (TORRES; BARKI, 2013). Assim investimentos em capital humano tem grande potencial de redução de pobreza e aumento de riqueza: a cada ano adicional de estudo formal, a renda do trabalho aumentaria, em média, 16% (NERI, 2001).

O capital social é o menos tangível e está associado as relações entre as pessoas que ampliam o universo de oportunidade. Incluem-se, a rede de relacionamentos que podem gerar oportunidades, como famílias, amigos, conhecimento, apoio, grupos de pertencimento, seja de modo presencial ou de modo virtual. Constituem importante fonte para acesso a oportunidades de trabalhos e obtenção de renda (TORRES; BARKI, 2013).

Para Comini (2016), pode-se compreender os negócios sociais por meio de um continuum. Em um extremidade (-10), há empreendimentos sociais que atuam com forte ênfase no mercado, semelhante a uma empresa tradicional; na outra extremidade (+10), há organizações que mesmo objetivando rentabilidade financeira, tem um funcionamento muito similar ao de uma organização da sociedade civil. Assim, entre estes extremos, estão grande parte dos negócios sociais os quais se estruturam de forma similar a uma empresa tradicional em determinados fatores e se aproximam de uma organização da sociedade civil em outros. A Figura 2 ilustra a lógica de atuação da tipologia dos negócios sociais.



FIGURA 2 – Lógica de atuação dos negócios sociais. Fonte: Comini (2016, p.72)

### 3. Metodologia

Para o estudo da criação de valor compartilhado em negócios sociais foi necessário seguir um processo metodológico previamente definido. Optou-se pelo desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, que permite evidenciar ou não os resultados obtidos no primeiro caso (YIN, 2015). Para isso foi selecionado dois negócios sociais que atuam no ramo de atividade de clínicas populares de saúde preventiva. Estas organizações estão localizadas geograficamente em Piracicaba, município do interior do Estado de São Paulo.

Cabe ressaltar que existe dificuldade de diferenciar um negócio social de organizações tradicionais que visam o lucro e organizações do terceiro setor. Por isso, para esta pesquisa foi adotado os critérios estabelecidos pelo Projeto Brasil 27 (2017) que mapeou alguns negócios sociais em todo o Brasil, a saber: não ser iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa; possuir missão socioambiental; gerar impacto social; impacto socioambiental causado na cadeia de valor que sustenta o negócio financeiramente; ao menos 50% da receita advinda da comercialização de produtos/serviços ou a empresa deve ter a perspectiva de se tornar financeiramente sustentável (operar indeterminadamente sem a necessidade de doações); pelo menos um ano de formalização.

Ademais, para a escolha foi considerado a similaridade dos negócios sociais de Piracicaba com dois casos mapeados no Projeto Brasil 27: Dr. Consulta, em São Paulo e Clínica Granato, no Rio de Janeiro, que também são clínicas populares de saúde.

A estratégia de pesquisa adotada foi qualitativa porque buscou-se compreender como o fenômeno ocorre na realidade (FLICK, 2009). Os instrumentos de coleta de dados primários utilizados nesta pesquisa foram: entrevista em profundidade, observação direta e questionário.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas presencialmente na sede da organização objeto de estudo com seus respectivos administradores. A escolha pela entrevista semiestruturada é explicada pela liberdade para um diálogo com relativa flexibilidade, o que tende a gerar dados mais consistentes. Foram realizadas duas entrevistas, que foram gravadas e transcritas, totalizando quatro horas e cinquenta e oito minutos.

O questionário também foi aplicado aos administradores de cada um dos empreendimentos com o intuito de classificar os negócios segundo o *continuum* proposto por Comini (2016). O questionário era composto de dez questões fechadas de caráter qualitativo e foram aplicados em encontro anterior às entrevistas. Optou-se por questões fechadas de caráter qualitativo porque o intuito era compreender como os administradores percebiam o empreendimento para que os dados obtidos na entrevista pudessem ser confrontados.

A observação direta ocorreu concomitantemente com a coleta de dados por meio da entrevista e da aplicação do questionário. Posteriormente, foi conduzida a análise de conteúdo e a triangulação dos dados.

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Dessa forma, qualquer conclusão do estudo de caso é mais convincente, e precisa ser fundamentada em diversas fontes diferentes de informação (YIN, 2015).

Cabe ressaltar, que uma das limitações desta pesquisa foi a dificuldade de compreensão de alguns conceitos acadêmicos que não são utilizados no ambiente organizacional, especialmente no contexto de organizações de pequeno porte localizadas no interior do Estado de São Paulo. O campo estratégico é dotado de grande abstração, mas foi realizado esforço de adaptação à realidade dos entrevistados.

#### 4. Resultados e discussão

Este item se caracteriza por considerar os principais resultados da pesquisa, objetivando a classificação dos casos no continuum de negócios sociais e a análise da CVC nos casos Clínica Saúde e Clínica Família.

##### 4.1 Classificação dos casos

A Clínica Família e a Clínica Saúde obtiveram, respectivamente, a pontuação de (-4) e (+1), o que sugere a necessidade de tratar seus dados sob diferentes óticas, apesar de ambas as clínicas populares estarem mais próximas do centro do *continuum* (0) do que das extremidades da lógica de mercado (-10) e da lógica social (10). O Quadro 1 traz o detalhamento sobre a classificação de ambas as clínicas no *continuum* de negócios sociais.

Quadro 1 – Comparação da classificação das clínicas no *continuum* de negócios sociais

	Fatores	Clínica Família	Pontos	Clínica Saúde	Pontos
Finalidade	Objetivo principal	Resolver um problema social	1	Agregar valor à empresa.	0
	Oferta	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade.	1	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade.	1
	Intencionalidade	Geração de valor socioambiental é importante, mas não central	-1	Geração de valor socioambiental é o core business da empresa	1
	Escala	Fator relevante	-1	Replicabilidade é mais importante.	1
Cadeia de valor	Clientes	Pertencem a diversas classes sociais	-1	Pertencem a diversas classes sociais	-1
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	-1	Os critérios para escolha são preço e qualidade	-1
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social.	-1	Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social.	-1
Governança	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva.	-1	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.	1
Sustentabilidade financeira	Distribuição de lucros	Lucro é totalmente investido no empreendimento.	1	Lucro é totalmente investido no empreendimento.	1
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços.	-1	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços.	-1
	Soma		-4	Soma	1

Fonte: elaborada pelo autor.

As diferenças entre a Clínica Família e a Clínica Saúde estão centradas em quatro fatores: três deles dizem respeito a finalidade do negócio e o outro ao processo decisório.

A primeira diferença está no objetivo principal. Apesar de apresentarem o mesmo objetivo de resolver um problema social, a Clínica Saúde tem ainda o objetivo de agregar valor à sua organização mantenedora. Apesar de ambas serem caracterizadas como empresa familiar e, de alguma forma manterem vínculos com outras empresas da família, somente a Clínica Saúde



está, de alguma forma, submetida à outra instituição. Isto ocorre porque a clínica, de algum modo, atende aos interesses de sua mantenedora.

A segunda diferença consiste na intencionalidade do empreendimento. A questão da geração de valor socioambiental é importante para ambas, mas somente é considerada como core business para a Clínica Saúde. Esta diferença pode ocorrer pelo fato de a Clínica Família tratar-se de uma empresa de pequeno porte e pelo fato de constituir a principal fonte de sustento da família, enquanto que a Clínica Saúde constitui uma empresa complementar para o grupo funerário, e assim, não é a geradora direta da riqueza e do sustento da família. Isto permite maior flexibilidade e foco para a Clínica Saúde em suas operações, como evidenciou a entrevistada ao comentar que quando necessário recorre à mantenedora para realizar novos investimentos e melhorias na clínica.

A terceira diferença diz respeito a estratégia de escala ou replicabilidade do negócio. A Clínica Família considera o ganho de escala relevante enquanto que a Clínica Saúde prioriza a replicabilidade. A questão do ganho de escala inclusive está incorporado na visão da Clínica Família. O entrevistado enfatizou que almeja crescer e incorporar novos serviços de saúde, inclusive serviços hospitalares, mas que não é o foco a abertura de novas unidades em outras localidades. O contrário ocorre com a Clínica Saúde. O ganho de escala e oferecer serviços hospitalares não é a visão da empresa. Fundar novas clínicas populares em outras cidades da região é a prioridade. Isto porque a clínica atende clientes de outros municípios num raio de até cem quilômetros.

A quarta diferença está relacionada ao processo decisório. A Clínica Saúde utiliza mecanismos para a participação coletiva das comunidades em que atua, enquanto a Clínica Família tem seu processo decisório centralizado nos sócios e no administrador da empresa. Este fator pode ser importante para a sustentabilidade do negócio e a geração de valor socioambiental, de modo que o processo decisório centralizado na família pode conduzir a satisfação dos interesses individuais em determinado momento.

Chama a atenção a semelhança entre os empreendimentos na relação com as respectiva cadeia de valor. Ambas as clínicas apresentam gestão com ênfase na lógica de mercado de modo que atendem clientes de diversas classes sociais, têm como critérios para escolha de fornecedores somente preço e qualidade e empregam os colaboradores sem priorizarem questões sociais.

A sustentabilidade financeira também se dá na mesma forma nas duas clínicas populares: ambas reinvestem o lucro obtido na organização e são independentes na geração do próprio valor econômico, ainda que a Clínica Família opere com margem de lucro de 30%, enquanto que a Clínica Saúde opere em níveis de lucros baixos suficiente apenas para o pequenos investimentos.

#### **4.2 Criação de valor compartilhado nos negócios sociais**

Como é característico de negócios sociais, as clínicas estão constituídas para gerar valor socioambiental: ambas pretendem atender um público-alvo que não têm acesso às clínicas tradicionais ou não podem aguardar o atendimento no Sistema Único de Saúde (SUS). Apesar de o público-alvo de ambas as clínicas não estarem enquadradas na população que está na base da pirâmide, geram um impacto positivo na sociedade auxiliando a resolver o problema social do acesso à saúde, pois desafoga o SUS.

As questões sociais estão incorporadas na operação e estratégia das clínicas, uma vez que sua missão e visão envolvem estes aspectos. Assim, as empresas parecem operar no que Porter e Kramer (2011) denominaram Capitalismo do Valor Compartilhado, uma vez que seus lucros aumentam na medida em que maximizam seus impactos positivos na sociedade, seja disponibilizando maior variedade de especialidades médicas e serviços odontológicos ou

sendo capaz de atender uma demanda maior. Cabe ressaltar que existe, porém, uma diferenciação entre os casos. Enquanto a Clínica Família atua com uma margem de lucro de 30%, a Clínica Saúde adquiriu sustentabilidade econômica há dois anos e ainda depende de sua mantenedora para realizar investimentos na organização. Essa diferenciação parece estar relacionada com a motivação de constituição destes negócios e com seu porte e sua natureza, o que também reflete sua classificação no *continuum* de negócios sociais.

Quanto a motivação para constituição do negócio, a Clínica Família foi incorporada como uma oportunidade de geração de renda para a família dos sócios, tanto que no início atuava com a locação de consultórios para profissionais da saúde. Assim, a empresa constituiu um empreendedorismo por necessidade primeiro, e passou por uma transição para se tornar um empreendedorismo social, que está associado ao empreendedorismo de oportunidade. Mas mesmo assim, mantém o vínculo como empreendedorismo de necessidade ou empreendedorismo tradicional que, como variante do negócio social, gera renda para seus proprietários, apesar de estes não estarem enquadrados no fundo da pirâmide.

Por outro lado, a Clínica Saúde foi constituída como uma empresa complementar ao grupo funerário que atua num processo de melhoria contínua e buscava agregar valor ao seu serviço de planos funerários por meio da saúde preventiva para a qualidade de vida. Desta forma, a empresa não nasceu com a intenção e a necessidade de crescer e gerar lucro ao grupo funerário, mas garantir que seu plano funerário fosse atrativo. Depois que a empresa percebeu que podia ir além dos clientes do plano funerário e disponibilizar seus serviços a qualquer pessoa, especialmente àqueles que não tivessem acesso aos serviços de saúde, seja pela ineficiência do SUS, por não ter plano de saúde ou por não ter condições de pagar o valor da consulta particular em clínica tradicional.

No que diz respeito ao porte e a natureza da organização, o fato de a Clínica Saúde ser mantida por uma empresa de grande porte e ser parte de um grupo familiar constituído por sete empresas, torna a necessidade de a organização produzir lucros menos relevante, uma vez que o resultado da organização pode ser mensurado de modo integrado. Além disso, é possível mensurar o impacto indireto que organização causa no negócio principal, por meio do aumento nas vendas dos planos funerários, de modo que a lucratividade da clínica constitui um fator secundário.

No caso da Clínica Família, não há suporte de outra organização, de modo que constitui uma empresa familiar de pequeno porte em que as famílias proprietárias tem grande vínculo e dependência da organização. Por se tratar de uma empresa familiar, tal como as famílias crescem em número de integrantes, a necessidade de crescimento também é mais efetiva para que suas necessidades sejam satisfeitas.

Desta forma, a Clínica Família apresenta maior necessidade de manter uma margem de lucro e obter crescimento de escala do que a Clínica Saúde, que não estabelece a margem de lucro como um indicador, mas a satisfação dos clientes. Este comportamento está enfatizado na visão da Clínica Saúde que busca a replicabilidade do negócio em outros municípios para aumentar a qualidade de vida de clientes que precisam se deslocar para serem atendidos em Piracicaba e na visão da Clínica Família que busca obter ganho de escala para aumentar os investimentos em qualidade e diversificar ainda mais os serviços oferecidos, vislumbrando oferecer, inclusive, serviços hospitalares.

No que diz respeito a classificação no *continuum* de negócio social, é perceptível que o ganho de escala está mais associado a lógica de mercado enquanto que a ampliação de acesso e a replicabilidade do negócio está mais associado a organizações do terceiro setor, ou seja, a lógica social.

### **4.3 Repensar produtos, mercados e necessidades**

Dentre as três áreas de CVC que Porter e Kramer (2011) concebem para a atuação das empresas, nota-se a atuação da Clínica Família em repensar necessidades, produtos e mercados. Inicialmente, a clínica tinha foco na locação de consultórios para os médicos. Neste modelo, a missão da organização estava justamente na obtenção do aluguel, de modo que os serviços de saúde não constituíam o core business da organização. Com o aprendizado, a Clínica foi reestruturada e elegeu os serviços de saúde de qualidade a baixo custo como o core business, atuando agora para oferecer a maior diversidade de especialidades e serviços para os clientes com qualidade, agilidade e preços abaixo do mercado. Deste modo, a organização foi reestruturada para atender à necessidade de um público alvo específico que constituía uma oportunidade e os profissionais de saúde passaram a serem prestadores de serviços que auxiliam a organização no alcance de sua missão. Esta reestruturação, permitiu a alocação de valor socioambiental e econômico no centro da estratégia da empresa, de modo que o crescimento da organização está intimamente relacionado com a maximização do valor socioambiental gerado pela organização. Assim, conforme a organização adquire maior capacidade e eficiência em alcançar seu objetivo de oferecer saúde preventiva, maior será a parcela da população que poderá acessar esse serviço, uma vez que há maior demanda da população por serviços de saúde do que serviços ofertados.

A Clínica Saúde também foi fruto da estratégia de repensar produtos, mercados e necessidades. A diferença do caso anterior é que a reestruturação ocorreu nos serviços funerários. A necessidade de repensar e ressignificar os serviços funerários na sociedade foi quem produziu a ideia de que a funerária deveria promover a qualidade de vida para que as pessoas pudessem desfrutar de uma vida plena. Percebeu-se que o fato de auxiliar as pessoas a viverem melhor e por mais tempo, não constituí um contrassenso à atividade funerária, porque a vida iria chegar ao fim de qualquer modo. A demanda deste setor não é elástica. O investimento em serviços de saúde concentrados numa clínica surgiu para resolver o problema de deslocamento de que os clientes se queixavam. A entrevistada fez analogia ao jogo de pingue-pongue para explicar o problema. Para cada consulta era necessário retirar uma guia na funerária, fazer a consulta no médico conveniado, voltar para retirar as guias para realização dos exames, realizar os exames muitas vezes em mais de três lugares distintos, voltar ao médico, e às vezes voltar para retirar guia para tratamentos (fisioterapia, nutrição, psicologia) que eram realizados em outra localidade também. Além disso, como o atendimento ocorria por meio de convenio com parceiros externos, para cada especialidade médica o cliente precisa se deslocar para um consultório médico diferente. Essa dinâmica dificultava o acesso aos serviços de saúde e tornava o processo exaustivo e mais oneroso para o cliente. Assim, foi concebida a clínica para concentrar o maior número de especialidades e de procedimentos (exames e área da saúde complementares), de forma que na medida em que cresce agrega mais serviços.

### **4.4 Redefinir a produtividade da cadeia de valor**

Pensando na redefinição da produtividade na cadeia de valor, a Clínica Família atua de modo tímido. A ideia da atuação da empresa de modo integrado num todo maior e que exerce influência parece não estar muito estabelecido ainda. Este fator pode ocorrer pelo fato de empresa enxergar sua atuação de modo bastante limitado, além de priorizar questões associadas diretamente a sua sobrevivência, de modo que o enfoque interno é mais acentuado.

No caso da Clínica Saúde, a influência na produtividade na cadeia de valor ocorreu de modo mais acentuado quando a empresa optou por implantar o serviço social dentro do setor funerário. De acordo com a entrevistada, a empresa mantenedora da clínica foi pioneira no interior e no estado de São Paulo na adoção desta inovação de repensar a atividade funerária como geradora de qualidade de vida, na implantação do serviço social funerário e de planos

funerários que agreguem vantagens semelhantes à um plano de saúde. A implantação de clínica própria também foi ação pioneira no estado de São Paulo.

Sobre a questão a cadeia de valor, na entrevista foi observado que os administradores não compreendiam o conceito de cadeia de valor muito bem. Como pode ser observado no roteiro de entrevista, o conceito foi contextualizado para facilitar as respostas, mas por desconhecerem o conceito não foi possível avançar neste tópico. Isto pode ter ocorrido pelo fato de desconhecerem o termo e por isso não conseguiram perceber qual a atuação da empresa na cadeia de valor ou por realmente não atuarem com esta perspectiva de cadeia de valor. Importante salientar que a ausência desta perspectiva sistêmica de cadeia de valor pode constituir a causa para a atuação mínima e pode limitar o potencial de CVC das organizações.

#### **4.5 Desenvolver clusters**

Sobre o desenvolvimento do clusters, a Clínica Família opera por meio de uma rede de estabelecimentos parceiros, o que permite a todos maior demanda de serviços. Além disso, a empresa se dispõe a colaborar, dentro de seus limites, com a cadeia de valor de saúde. Um exemplo é o armazenamento do material biológico extraído em atendimento odontológico para uso de estudantes de odontologia, que antes era descartado.

Vale destacar que as empresas de pequeno porte e familiares no Brasil, apresentam de modo geral, maior dificuldade de gestão. Os processos de tomada de decisão são muitas vezes intuitivos e há deficiência de formação dos gestores, como é o caso da Clínica Família. O entrevistado comentou sobre a exigência das normas dos órgãos públicos e regulamentadores. Para ele, o excesso de burocracia destes órgãos acabam por prejudicar as pequenas empresas que tem recursos mais limitados, e beneficiar as grandes empresas.

No caso da Clínica Saúde, o desenvolvimento do cluster pode ser observado por meio de campanhas de saúde preventiva, como a realizada em varejões que já foi citado anteriormente, e as ações de conscientização e desmitificação de algumas especialidades médicas. Estas ações são realizadas por meio de mídias sociais, o informativo trimestral e a atuação pessoal de profissionais da saúde que aborda os clientes enquanto estão na sala de espera. A administradora relatou as atividades que tem realizado para divulgar e desmitificar as especialidades médicas de psiquiatria e geriatria, que são consideradas no senso comum especialidades de “loucos” e “velhos”, respectivamente.

#### **4.6 Fatores essenciais e periféricos para a adoção da CVC em negócios sociais**

A partir do estudo conduzido, percebeu-se que há fatores que influenciam na adoção da estratégia de CVC. Foram identificados dezenove fatores, que foram classificados em essenciais e periféricos, segundo sua relevância para a adoção da estratégia de CVC. Considerou-se essencial aqueles fatores que podem descaracterizar a estratégia de criação de valor compartilhado se não observados e, periféricos, aqueles que podem assumir infinitas possibilidades de configurações de modo que ainda seja possível a adoção da CVC. O Quadro 2 sintetiza os fatores.

Sete fatores parecem ser essenciais para a adoção da CVC, enquanto que os outros onze parecem ser periféricos. Os fatores essenciais são: valor socioambiental como core business, qualidade, adaptabilidade estratégica, atuação em rede, cooperatividade, foco ecossistêmico e sustentabilidade ecossistêmica. Os fatores periféricos são: marketing, reputação da empresa, burocracia, posicionamento, estratégia genérica, vantagem competitiva, margem de lucro, concorrência soma-positiva, tipo de empreendedorismo, porte da organização, ganho de escala e modelo de negócio.

Quadro 2 – Relevância dos conceitos-chaves identificados nos casos para a CVC

Fatores	Relevância para CVC
Valor socioambiental como <i>core business</i>	Essencial
Qualidade	Essencial
Marketing	Periférico
Reputação da empresa	Periférico
Adaptabilidade estratégica	Essencial
Atuação em rede	Essencial
Cooperatividade	Essencial
Foco ecossistêmico	Essencial
Burocracia	Periférico
Posicionamento	Periférico
Estratégia genérica	Periférico
Vantagem competitiva	Periférico
Concorrência soma-positiva	Periférico
Margem de lucro	Periférico
Tipo de empreendedorismo	Periférico
Porte da organização	Periférico
Ganho de escala	Periférico
Sustentabilidade ecossistêmico	Essencial
Modelo de negócio	Periférico

Fonte: elaborado pelo autor.

Valor socioambiental como *core business*: está associado a questão ética da existência da organização que existe para gerar, antes de tudo, um produto ou serviço útil para o ser humano, de modo que sua existência é harmônica com o meio ambiente e com a sociedade. O valor econômico é consequência e, por tanto, meio para a expansão do negócio e melhoria contínua.

Qualidade: está relacionado a capacidade do produto ou serviço em satisfazer a necessidade humana a que é destinado. A maximização da qualidade diz respeito a minimização da produtividade e minimização da vendas que ultrapassam a necessidade humana. O conceito de obsolescência programada é uma contraposição a estratégia de CVC, por exemplo.

Adaptabilidade estratégica: diz respeito a capacidade da organização de perceber sua existência como um fluxo contínuo e mutável, o que não permite generalizações e perenidade. A sensibilidade orgânica, sistêmica e histórica são pressupostos para este fator.

Atuação em rede: pressupõe que a organização é parte de um todo integrado e interdependente, que assume um papel que vai além dos interesses individuais dos indivíduos e agentes envolvidos. Existe a percepção que as ações individuais exercem impacto no todo e que o indivíduo depende do todo.

Cooperabilidade: está associado na existência de indivíduos e organizações que produzem produtos e serviços para satisfazer as necessidades uns dos outros, conforme suas habilidades. É a ideia oposta da competitividade, no qual a dominação do semelhante gera distorções e que pressupõe que o outro é uma ameaça e não um cooperador para a satisfação de necessidades humanas.

Foco ecossistêmico: diz respeito a substituição do conceito de antropocentrismo, de modo a considerar o ser humano como ser integrado a natureza e não como ser dominante e explorador. O desenvolvimento humano tem que ocorrer de modo equilibrado com as espécies animais e vegetais. O homem não produz as condições de vida do planeta e deve estar integrado as demandas naturais. O endereçamento de causas deve ser a prioridade das organizações e não seus sintomas.



Sustentabilidade ecossistêmica: está relacionado a perenidade do ecossistema terráqueo. A adaptabilidade estratégica deve estar integrado as mudanças ambientais e sociais. As decisões humanas não podem colocar em risco o ecossistema e a vida na terra. Ampliando o conceito de stakeholders para uma visão ecossistêmica, é necessário considerar os interesses de todos os agentes do ecossistema, e não somente o interesse humano. O desafio conceitual é tomar consciência de quais são os interesses de cada agente ecossistêmico.

Marketing: diz respeito às ações de publicidade e propaganda da organização para alavancar as vendas e promover a imagem da organização. Trata-se um fator periférico pelo fato ser independente da geração de valor socioambiental, de modo que seu papel está centrado na percepção do cliente e da sociedade e na efetividade do impacto da organização.

Reputação da empresa: é um fator periférico porque a energia da empresa não deve estar centrada aqui e, assim como o marketing, este fator está associado a percepção e não a efetividade das ações da companhia.

Burocracia: constitui fator importante para a manutenção de padrões e racionalização dos processos, no entanto não é essencial para a geração de valor socioambiental. Há uma tendência de tornar a burocracia mais relevante que a atividade fim da organização, o que minimiza a capacidade de criar valor compartilhado.

Posicionamento, estratégia genérica, vantagem competitiva e concorrência soma-positiva: são conceitos propostos por Porter em que a criação de valor compartilhado independe da estratégia eleita para a organização. Estes são conceitos pautados na ideia de competitividade, enquanto que a CVC tende a conduzir para um ambiente de cooperabilidade. O competitividade tende a destruição dos concorrentes mais frágeis, ou seja, daqueles que tiveram menos condições para competir. Estes conceitos, de algum modo, perpetuam a sobrevivência daqueles que possuem maiores condições. Assim, são conceitos periféricos porque auxiliam as organizações se orientarem, mas não geram valor socioambiental em si mesmos.

Margem de lucro: não pode mais ser o fim das organizações. A margem de lucro é periférica porque precisa ser encarada como um meio para satisfação de necessidades humanas e geração de valor socioambiental. Não se produz alimentos para ter lucros, mas para alimentar as pessoas. Nesse sentido, a adoção de práticas eticamente questionáveis perde o sentido.

Tipo de empreendedorismo: diz respeito ao empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade. Em ambos os casos, num ambiente de cooperabilidade, é possível gerar valor socioambiental. Assim, o tipo de empreendedorismo é periférico para a criação de valor compartilhado.

Porte da organização: o propósito das organizações independe de seu porte. O que as diferencia é a disponibilidade de recursos. Desta forma, o porte é periférico para a geração de valor compartilhado, pois depende do propósito da organização.

Ganho de escala: está associado a capacidade produtiva da organização. A produtividade da companhia não pode ser traduzida em geração de valor compartilhado, pois este processo está associado a exploração de recursos. A criação de valor compartilhada está mais associada a eficácia da organização. A escalabilidade sem propósito socioambiental maximiza os problemas socioambientais em detrimento dos econômicos.

Modelos de negócio: trata-se de um fator periférico porque o modo de organização não garante a geração de valor socioambiental, de modo que qualquer modelo de negócios pode gerar valor socioambiental.

Cabe ressaltar que as questões essenciais são de difícil e complexa solução porque exigem mudanças de paradigmas que revolucionariam todo o sistema econômico, social e ambiental.

Importante salientar que a mitigação dos problemas não são suficientes para garantir equidade e satisfação de necessidades humanas à todos, nem garantir um relacionamento de modo integral e interdependente com o meio ambiente. Cada parte do ecossistema apresenta respostas para os problemas que surgem e, adotar uma postura de competitividade tende a gerar a destruição do todo ou do elo mais frágil. O meio ambiente não deve ser considerado como ameaça ou inimigo do modo humano de sobrevivência, mas pelo contrário, como agentes individuais que cooperam com a vida humana, assim como devemos cooperar com o ecossistema.

## 5. Considerações finais

O objetivo desta pesquisa é compreender quais fatores são essenciais e periféricos para a criação de valor compartilhado em negócios sociais. Para isso foi conduzido um estudo de múltiplos casos com clínicas populares de saúde preventiva.

Foi identificado dezenove fatores que tem relevância para a adoção da estratégia de criação de valor compartilhado em negócios sociais. Oito fatores foram classificados como essenciais e onze como periféricos. Os fatores essenciais são: valor socioambiental como core business, qualidade, adaptabilidade estratégica, atuação em rede, cooperatividade, foco ecossistêmico e sustentabilidade ecossistêmica. Os fatores periféricos são marketing, reputação, burocracia, posicionamento, estratégia genérica, vantagem competitiva e concorrência soma-positiva, margem de lucro, tipo de empreendedorismo, porte da organização, ganho de escala e modelo de negócios.

Cabe ressaltar que esta pesquisa foi conduzida com duas companhias de pequeno porte e, apesar da dificuldade de compreensão dos conceitos estratégicos, demonstrou que a criação de valor compartilhado pode ser observada nesta organizações. Outra inovação metodológica foi averiguar criação de valor compartilhado em negócios sociais.

Desta forma, este estudo contribui para a discussão sobre a criação de valor compartilhado no Brasil, que é um campo ainda incipiente no mundo (DEMBEK; SINGH; BHAKOO, 2016), associando a estratégia de CVC aos negócios sociais e a organizações de pequeno porte. Além disso, propõe dezenove fatores relevantes para sua adoção no contexto organizacional.

Próximos estudos podem verificar como cada um desses fatores interferem na criação de valor compartilhado. Outra sugestão é realizar maior número de estudos de casos, inclusive com outros ramos de atuação, a fim de identificar outros fatores relevantes e formas de operacionalização de cada um desses fatores.

## Referências

- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 166f. Tese de livre-docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- DEMBEK, K.; SINGH, P.; BHAKOO, V. Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 137, n. 2, p. 231-267, 2016.
- DRIVER, M.; PORTER, M. An interview with Michael Porter: social entrepreneurship and the transformation of capitalismo. **Academy of Management Learning & Education**, Columbus, v. 11, n. 3, p. 421–431, 2012.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- LEAL, A. L. C. A; FREITAS, A. A. F, de; FONTENELE, R. E. S. C. Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo

comercial. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v.9, n.1, p-51-65, jan./abr. 2015.

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

MORAIS NETO, S. de; PEREIRA, M. F. **Criação de valor compartilhado**: Planejamento de estratégia e metodologia para aplicação fundamentada no conceito de Michel Porter. São Paulo: Atlas, 2014.

MUÑOZ-MARTÍN, J. Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, Madrid, v. 7, n. 3, p. 76-88, 2013.

NASCIMENTO, C. do et al. Inovação no desenvolvimento local através de negócios sociais. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 27, n.3, p. 92-107, jul./set. 2012.

PAVLOVICH, K.; CORNER, P. D. Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 121, n. 3, p. 341-351, 2014.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Innovating for Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 91, n. 9, p. 1-9, 2013.

PORTER, M.; KRAMER, M. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, Boston, v.77, n. 6, p. 121-130, 1999.

PORTER, M.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, Boston, v.80, n. 12, p. 56-68, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v.84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1, p. 62-77, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+business**, New York, v. 26, n. 1, p. 55-67, 2002.

PROJETO BRASIL 27. **Mapeamento**. Disponível em:  
<<http://www.projetobrasil27.com.br/mapeamento/>> Acesso em: 20 mar. 2017.

TORRES, H.; BARKI, E. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: VII ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA. **Anais...** Belém, PA: Unama – Universidade da Amazônia, 2013.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development and SNV Netherlands Development Organization. **Inclusive business: profitable business for successful development**. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business model: lessons from the Grameen experience, **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 308-325, 2010.