



smarter
working®
controlsys

Asset management e Field Services
com mobilidade e georeferenciamento
nativos, na palma da sua mão.

inentsys serial innovation

TECNOLOGIA 100% BRASILEIRA EXPORTADA PARA SUÍÇA

www.inentsys.com.br

Dois fatores-chave para o empreendedorismo social sustentável

▀ *Leia em 19 minutos*

Roger L. Martin, Sally R. Osberg

MAIO 2015



(<http://hbrbr.com.br/dois-fatores-chave-para-o-empreendedorismo-social-sustentavel/>)

O empreendedorismo social surgiu nas últimas décadas como uma forma de identificar e promover mudanças potencialmente transformadoras na sociedade. Um híbrido de intervenção governamental e puro empreendedorismo de negócios, o empreendimento social é capaz de tratar problemas cujo âmbito é estreito demais para instigar o ativismo legislativo ou para atrair capital privado.

O sucesso desses empreendimentos depende tanto de uma adoção das metas sociais quanto de restrições financeiras rígidas. Tipicamente, o objetivo é beneficiar um grupo específico de pessoas, transformando suas vidas de modo permanente ao alterar um equilíbrio socioeconômico prevalecente que opera em detrimento de seus interesses. Às vezes, como acontece com o empreendedorismo ambiental, o benefício pode se estender a um grupo mais amplo, uma vez que o projeto tiver fornecido prova de conceito. Porém, na maioria das vezes, o alvo do benefício é um segmento da sociedade marginalizado ou em situação de desvantagem econômica que não conta com os meios para transformar seus prospectos sociais ou econômicos.

GOODWEAVE

Quando os clientes compram tapetes com o rótulo GoodWeave, sabem que adquiriram produtos tecidos sem a mão de obra infantil. **Abaixo:** no Afeganistão, inspetores da cadeia de suprimentos da GoodWeave são todas mulheres, de modo a poder adentrar os aposentos femininos nas casas, onde é confeccionada a maioria dos tapetes.



A empreitada também tem de ser financeiramente sustentável. Do contrário, o novo equilíbrio socioeconômico exigirá um fluxo constante de subsídios de contribuintes ou filantropos, o que não é fácil garantir indefinidamente. Para conquistar a sustentabilidade, os custos da empresa devem cair à medida que o número de seus beneficiários aumenta, permitindo ao empreendimento reduzir sua dependência de apoio filantrópico ou governamental conforme cresce.

Em alguns casos, um empreendimento social pode até gerar um negócio lucrativo. No final dos anos 1970, por exemplo, Muhammad Yunus assegurou financiamento para realizar um experimento em que se concedia a tomadores de empréstimos muito pobres quantias bem pequenas. O experimento se transformou no famoso Grameen Bank, uma empresa social financeiramente sustentável a serviço de bengaleses em situação de desvantagem econômica. A constatação de que era de fato possível fazer fortuna concedendo empréstimos à população das camadas sociais mais baixas fez com que muitas empresas no mundo adotassem o modelo Grameen, amplificando de modo considerável o impacto da inovação inicial de Yunus.

O que os empreendedores sociais podem fazer para aumentar suas chances de conquistar sustentabilidade — e talvez até mesmo rentabilidade? Acho que temos uma resposta. Nos últimos 15 anos estudamos empreendedores sociais bem-sucedidos de perto por meio de nosso trabalho para a Skoll Foundation, estabelecida em 1999 por Jeffrey Skoll, empreendedor na internet. A cada ano a fundação confere o Prêmio Skoll para Empreendedorismo Social (Sase) a um número pequeno de pessoas. Até hoje, mais de 100 empreendedores sociais representando 91 organizações já receberam o prêmio Skoll.

Ideia em resumo

O PROBLEMA

Segmentos economicamente marginalizados da sociedade são em geral pequenos demais para criar as oportunidades comerciais ou políticas necessárias para melhorar sua condição. Empreendimentos sociais oferecem uma solução para esse problema.

O DESAFIO

Para serem eficientes, os empreendimentos sociais precisam ser financeiramente sustentáveis de modo que os benefícios que ofereçam não dependam de um fluxo constante de subsídios de contribuintes ou filantropos.

A SOLUÇÃO

Um estudo de 91 empreendimentos sociais candidatos ao Skoll Award for Social Entrepreneurship (Sase) sugere que os projetos são bem-sucedidos quando alteram dois aspectos de um sistema socioeconômico existente: os atores envolvidos e as tecnologias capacitadoras aplicadas.

(http://www.hbrbr.com.br/sites/default/files/maio-2015/FeaMartin_img1.jpg)Clique na imagem

Ao estudar esses líderes e seus empreendimentos, descobrimos que todos se concentram em mudar dois aspectos de um sistema existente — os atores envolvidos e a tecnologia instrumental aplicada —, a fim de criar modelos financeiros sustentáveis capazes de permanentemente deslocar o equilíbrio social e econômico em direção aos seus beneficiários-alvo. Nas páginas seguintes descrevemos como empreendedores representativos levaram a cabo essas mudanças.

OS ATORES

Problemas sociais e econômicos geralmente refletem um desequilíbrio de poderes entre os atores econômicos envolvidos. A indústria indiana de tapetes tecidos à mão é um exemplo perfeito dessa dinâmica. No começo dos anos 1980, Kailash Satyarthi, ativista dos direitos da criança, e Malala Yousafzai, juntos, vencedores do Prêmio Nobel das Paz de 2014, viram que as crianças pobres eram presa fácil para corretores de mão de obra que recrutavam trabalhadores para uma infinidade de setores indianos, incluindo a tecelagem de tapetes.

Capturadas por esses intermediários, as crianças eram vendidas a donos de negócios que as forçavam a trabalhar 12 ou mais horas por dia sob condições brutais, suas pequenas mãos produzindo os tapetes refinados, porém baratos, atendendo à demanda dos vendedores varejistas de tapete. Três grupos de atores — proprietários, corretores de mão de obra e vendedores varejistas — dominavam o setor de tecelagem manual do país, seus interesses entrelaçados perpetuando um equilíbrio particularmente vil que os beneficiava por meio da exploração infantil.

Alguns empreendedores
sociais procuram
transformar o equilíbrio
ao acrescentar
novos atores a um
sistema existente:
clientes e governo.

Em situações como esta, observamos que os empreendedores sociais buscam transformar o equilíbrio ao acrescentar novos atores a um sistema existente. Esses atores se classificam em duas categorias: clientes, cujo papel é deslocar o equilíbrio de poder; e o governo, cujo papel é alterar a economia.

Clientes e poder. Satyarthi começou sua carreira como ativista inicialmente pela advocacia e organização de blitz em empresas, na esperança de que seria capaz de promover conscientização em relação à exploração infantil. Ele se lembra da ocasião quando foi forçado a admitir que essa abordagem nunca mudaria o sistema. Após uma blitz tenebrosa, porém bem-sucedida, estava a caminho de casa quando se deparou com um outro punhado de corretores de mão de obra embarcando crianças às dúzias rumo a uma vida de servidão. Ele se deu conta de que libertar dez ou 20 ou 200 crianças, quando outras 200 ou 2 mil viriam logo em seguida, não era a solução.

O que faria a diferença, descobriu, seriam consumidores esclarecidos que se recusassem a comprar tapetes que haviam sido produzidos por mão de obra escrava. Essa percepção de Satyarthi lhe bateu quando uma mulher idosa lhe contou ter comprado um tapete por pura ignorância de como havia sido produzido, mas quando soube que havia sido provavelmente tecido por mão de obra infantil, sentiu que não havia outra coisa a fazer senão jogá-lo fora. “Estou muito velha”, disse a senhora ao ativista, “mas você é muito jovem — tem de fazer algo para que eu possa comprar um novo tapete”.

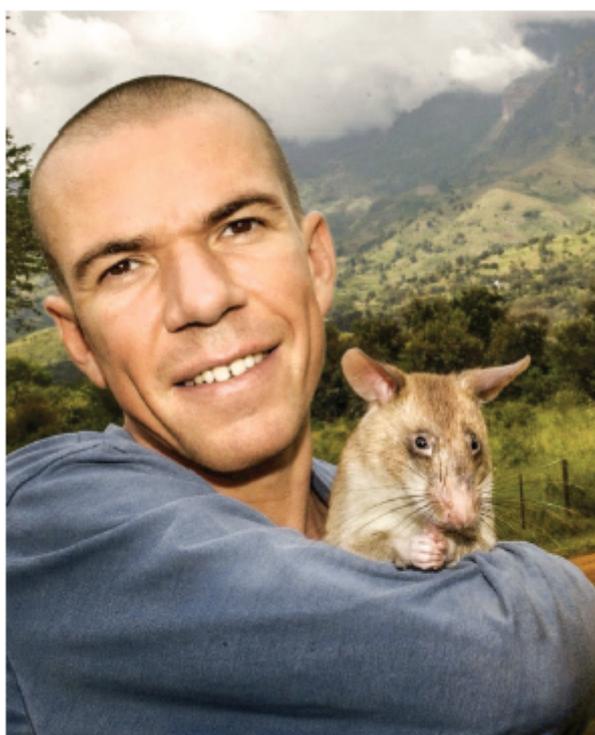
Satyarthi se deu conta de que essa senhora representava outros que poderiam ser educados a recusar produtos produzidos por exploração de mão de obra optando por aqueles produzidos com responsabilidade. Em meados dos anos 1990, lançou a Rugmark (atualmente GoodWeave International) como primeiro esquema de rótulo voluntário de certificação produzido sem mão de obra infantil na Ásia do Sul.

Hoje a GoodWeave opera globalmente, se concentrando nos mercados varejistas de primeira linha e principais regiões produtoras de tapetes em toda a Ásia. Mais de 130 importadores

e varejistas de tapetes — incluindo Target — subscreveram, comprometendo-se a obter tapetes tecidos à mão que tenham sido certificados pela GoodWeave. Satyarthi compreendeu, assim como muitos outros empreendedores sociais que introduziram os sistemas de certificação em uma infinidade de setores, que os consumidores representam um meio possante e sustentável de se alterar um equilíbrio social insatisfatório. Sendo os rótulos de certificação endossados por esforços bem concebidos e confiáveis, acabam por informar e motivar consumidores pela sua maior transparência. Quando um número suficiente de consumidores vota com suas carteiras, varejistas e fornecedores entendem o recado — e sistemas inteiros são alterados para sempre.

APOPO

Bart Weetjens, que criava ratos como animais de estimação em sua infância, se deu conta que eles poderiam ser úteis na detecção de minas terrestres. Os roedores eram bons aprendizes e pesavam tão pouco que não detonariam as minas. Sua organização, Apopo, vem desde então utilizando ratos na remoção de mais de 8 milhões de metros quadrados de território minado por mil bombas não detonadas. Os ratos também identificaram mais de 7 mil pacientes com tuberculose, muitos dos quais haviam sido considerados livres da doença por seus médicos locais.



Governo e economia. Uma série de empreendedores sociais bem-sucedidos gerou um equilíbrio melhor ao levar o governo, fora da esfera de ação, para um lugar bem mais produtivo no sistema. Esse novo papel alavanca a eficácia dos impostos pagos

pelos contribuintes ou, no caso de economias emergentes, do auxílio ao desenvolvimento por nações prósperas, tornando os serviços prestados pelo governo mais relevantes.

A Equipe de Conservação da Amazônia (ACT), por exemplo, lidou com o problema do desmatamento na bacia do Amazonas ao tornar o governo brasileiro um ator mais efetivo num sistema que anteriormente jogava os povos indígenas contra madeireiros, fazendeiros e mineradores que exigiam cada vez mais da bacia em nome do desenvolvimento, derrubando milhões de hectares de florestas — ilegalmente, como via de regra — no processo. Embora os povos da Amazônia considerem há gerações amplas extensões da bacia como seu território, sua existência foi se tornando cada vez menos densa, e dispunham de poucos meios para assegurar controle sobre essas terras.

Mas, quando o Brasil acordou para o problema extremo do desmatamento, o governo pouco podia fazer tamanha a magnitude das violações. Constatou que toda vez que conseguia identificar o uso ilegal de terras indígenas na floresta tropical, o estrago já estava feito.

A inovação principal da ACT foi munir as tribos indígenas com dispositivos portáteis de GPS e treiná-las a mapear suas terras ancestrais. Os mapas resultantes permitiam que defendessem seus interesses de modo mais efetivo ao fornecer ao governo informações necessárias para a conservação da floresta tropical. Com seus territórios claramente identificados, os povos indígenas poderiam monitorar e proteger a terra da qual dependiam para manter seu modo de vida. Este sistema distribuído de monitoramento e conservação superou de forma significativa o desempenho de qualquer abordagem centralizada. O equilíbrio de poder na luta contra os interesses comerciais se deslocou de modo econômico a favor dos povos indígenas, contribuindo para uma conservação mais eficiente e efetiva.

Um novo modelo para projetos públicos

Embora o empreendedorismo social tenha começado notadamente na esfera privada sem fins lucrativos, exemplos contundentes podem ser agora encontrados no âmbito dos governos. Um exemplo disso é a Unique Identification Authority of India.

Nandan Nilekani, o presidente fundador da Uidai, era um dos CEOs mais bem-sucedidos na Índia. Após ter se aposentado da Infosys, gigante da TI que havia ajudado a ensinar a revolução da tecnologia da Índia, escreveu o livro *"Imagining India"*, um *best-seller* sobre política pública. Uma de suas ideias era fornecer a cada um dos 1,2 bilhão de cidadãos indianos um registro identificador à prova de fraudes. Naquele momento, cerca de 400 milhões de indianos não tinham qualquer tipo de identificação, o que os impossibilitava dirigir, votar, trabalhar legalmente ou ter acesso a serviços do governo. Não podiam abrir uma conta em banco ou solicitar empréstimos

Em 2009 o primeiro-ministro Manmohan Singh pediu a Nilekani que liderasse a recém-criada Uidai, com a missão de fornecer a todo cidadão que registrasse um número único de 12 dígitos vinculado ao seu padrão biométrico. O problema era o custo proibitivo de se registrarem centenas de milhões de indianos por qualquer sistema centralizador convencional.

Nilekani transformou o projeto em um empreendimento social.

A fim de minimizar custos de capital, readaptou a tecnologia existente de reconhecimento de impressões digitais e de escaneamento de retina para criar uma plataforma de registro. Para minimizar os custos variáveis, convidou outras agências e organizações para atuarem como entidades de registros, colhendo uma taxa US\$ 1 por carteira de identidade emitida. Essa medida manteve os funcionários do governo central fora do negócio dos registros e ofereceu uma oportunidade de lucro a terceiros. Como resultado, a Uidai não teve de despende fundos para o equipamento de registros nem empregar milhares de funcionários para esse fim.

Em 2014, quando Nilekani deixou a presidência da organização, mais de 600 milhões de pessoas tinham seus números de identificação emitidos a um custo para o contribuinte de apenas US\$ 1 por carteira — um valor incrivelmente baixo para um projeto desse tipo. E os agentes registradores lucraram, pois descobriram como baixar os custos por cartão bem abaixo do valor de US\$ 1 que recebiam como reembolso.

(http://www.hbrbr.com.br/sites/default/files/maio-2015/FeaMartin_img4.jpg)

Clique na imagem

A TECNOLOGIA

Agentes econômicos e sociais utilizam estruturas, modelos de negócios e ferramentas para alcançar seus fins desejados num equilíbrio existente. Os atores e seus meios de operação — as “engagement technologies” (“tecnologias de envolvimento”) que utilizam — concorrem para a criação de um equilíbrio injusto e insatisfatório. Uma segunda forma, portanto, para efetuar uma mudança seria melhorar radicalmente a tecnologia de um sistema e ao mesmo tempo deixar os atores atuais em seu lugar. Há três formas de alcançar esse feito: substituição, criação ou readaptação.

Substituir uma tecnologia principal por uma de baixo custo. Uma série de vencedores do prêmio Sase o mereceu por ter identificado uma tecnologia de custo mais baixo que pudesse substituir um padrão dominante em uma determinada função ou componente de produto.

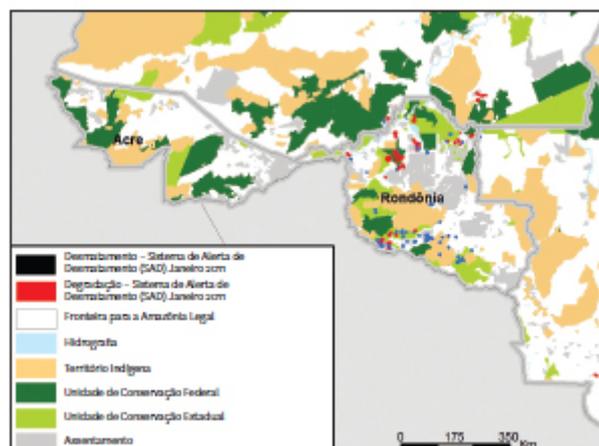
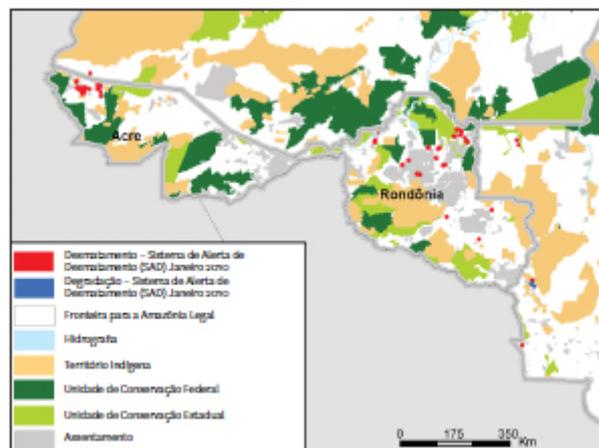
A organização sem fins lucrativos Medic Mobile equipa os telefones dos trabalhadores de saúde das comunidades com apps que os ajudam em tudo, desde verificar estoques de medicamentos até registrar novas gestações.

Bart Weetjens, o fundador da Apopo, percebeu que o maior obstáculo para detecção de minas terrestres era o custo elevado das tecnologias dominantes, que incluíam um equipamento caro e cães treinados. Para países assolados por minas,

equipamentos para sua remoção eram difíceis de encontrar; para piorar, o peso dos cães os tornava vulneráveis, podendo morrer com uma explosão da mina. Consequentemente, os esforços para remoção desses artefatos demoravam a ganhar impulso. Como na infância os ratos foram seus animais de estimação, Weetjens sabia que eram espertos e bons aprendizes para farejar minas terrestres. Mostrou que os ratos africanos gigantes da Gâmbia eram perfeitos para a tarefa, pesando tão pouco que não correriam o risco de detonar as minas. Países e organizações podem utilizar os serviços da Apopo para detectar minas a um custo baixíssimo e assim removê-las em maior número de áreas, mais rápido do que antes era possível. (Weetjens também treinou seus ratos a farejarem a tuberculose em amostras de expectoração. Essa “tecnologia” barata e prontamente disponível permite a clínicas em lugares remotos e isolados identificarem TB e darem início mais rápido ao tratamento).

IMAZON

O sistema de monitoramento reconhecido mundialmente da Imazon é capaz de rastrear o corte de madeira, a abertura de pequenas estradas e incêndios na floresta tropical amazônica, assim auxiliando nos esforços para frear o desmatamento e a degradação. A organização utiliza seus dados atualizados regularmente para incentivar a franca discussão e exigir medidas, trabalhando junto aos governos para pôr fim às operações ilegais.



Em contextos em que os médicos são escassos ou ocupadíssimos, muitos empreendedores sociais descobriram que paraprofissionais podem oferecer resultados que merecem destaque. Na África subsaariana a carência de médicos e enfermeiras é particularmente aguda, de modo que a organização sem fins lucrativos Medic Mobile equipa os telefones dos trabalhadores de saúde das comunidades com aplicativos que os ajudam em tudo, desde verificar estoques de medicamentos até registrar novas gestações — tarefas que, do contrário, se destinariam aos profissionais, distraíndo-os de suas responsabilidades mais especializadas e cruciais.

Tomemos outro exemplo, em que mothers2mothers (m2m) treina “mães mentoras” a monitorar gestantes soropositivas para o vírus HIV. Constatou-se que essa medida aumenta a adesão das futuras mães aos regimes rígidos de tratamento a fim de incrementar suas chances de terem bebês saudáveis, soronegativos para o HIV. Soma-se a isso o benefício de as mães mentoras da m2m alavancarem o enorme investimento da comunidade internacional em drogas antirretrovirais e outros medicamentos para combater a Aids.

Nos Estados Unidos, Health Leads treina estudantes da faculdade a “prescreverem” o que os médicos prescreveriam se tivessem o tempo e as informações necessárias: serviços de apoio social fora da esfera médica aos muitos pacientes pobres ou em dificuldades que utilizam clínicas públicas de saúde ou pronto-atendimentos em hospitais. A organização reconhece que esses pacientes teriam mais chances de se recuperarem da doença se suas necessidades de alimentação, moradia e transportes fossem atendidas. Melhores resultados de saúde reduzem a carga de trabalho de médicos e enfermeiros e o peso dos custos para o sistema público de cuidados de saúde.

Criar uma nova tecnologia capacitadora. Observamos que o sucesso dos empreendedores sociais também vem do fornecimento ou criação de uma nova tecnologia que permite aos usuários fazer coisas que não conseguiam fazer antes.

Por exemplo, antes de Matt Flannery e Jessica Jackley criarem a plataforma Kiva, era praticamente impossível para microfinanciadores em países prósperos concederem empréstimos aos micromutuários em países pobres. Os mutuantes potenciais não tinham meios de gastar fundos por meio de instituições de microfinanças (IMFs), que são em grande parte reguladas como bancos pelos países em que são baseadas. Em vez disso, tinham de manter-se restritos às contribuições filantrópicas ao fazerem doações a ONGs que ofereciam programas de microfinanças em países pobres.

A plataforma Kiva fornece a tecnologia para romper essas barreiras. Ela permite aos micromutuantes em todo o mundo concederem empréstimos tão pequenos como US\$ 25 a microtomadores em países pobres. Kiva administra a transação, custos legais e exigências com sua rede global de IMFs e autoriza mutuários por meio de parcerias locais. Os custos de transação em ambos os lados despencaram à medida que mais mutuários e mutuantes começaram a utilizar a plataforma. Kiva está caminhando rumo a facilitar mais de US\$ 1 bilhão em microempréstimos nos próximos anos. Desde sua fundação em 2005, já conta com uma taxa de reembolso de 98% e o “earned-to-contributed revenue ratio” (quociente entre receitas geradas e receitas contribuídas) aumenta a cada ano.

Readaptar uma tecnologia capacitadora existente. O terceiro mecanismo é semelhante ao segundo. Todavia, em vez de criar uma nova tecnologia, o empreendedor social readapta uma já existente a partir de um contexto diferente.

A vencedora do prêmio Sase, Victoria Hale, excientista de uma indústria farmacêutica e funcionária da U.S. Food and Drug Administration (Departamento de Administração de Alimentos e Fármacos), criou o Institute for OneWorld Health (iOWH) a fim de fazer uma varredura nas prateleiras das empresas farmacêuticas em busca de drogas consideradas inadequadas aos mercados do mundo desenvolvido e incapazes de gerar lucros na esfera dos países em desenvolvimento. Ela concluiu que parte dessa propriedade intelectual latente poderia ser readaptada para combater doenças endêmicas nas partes mais pobres do mundo. Um primeiro alvo para a iOWH, que subsequentemente se fundiu à organização de saúde global PATH, era a leishmaniose visceral (febre negra), uma doença transmitida por mosquito que infecta um milhão de pessoas e é responsável pela morte de 30 mil a cada ano, principalmente na Índia e África Oriental. A taxa de fatalidade da febre negra existia não devido à doença ser incurável, mas porque o custo do tratamento era proibitivo.

Hale identificou uma droga que tinha sido totalmente desenvolvida, mas que não se produzia mais, a paromomicina, cuja utilização para a cura da febre negra se mostrava promissora. Os testes clínicos provaram que a cientista estava certa. A eliminação dos elevados custos para o desenvolvimento da droga permitiu à iOWH convencer o governo indiano a disponibilizar a paromomicina, passando de tratamento com “custo proibitivo” para droga “capaz de salvar vida” para aqueles acometidos pela doença.

Enquanto isso, na bacia amazônica novamente, a vencedora do prêmio Sase, Imazon, antecipou em aproximadamente uma década a readaptação de infraestrutura por satélite para o público, do Google Earth. O governo americano e outros colaboradores construíram a infraestrutura e arcaram com todos os custos de pesquisa, desenvolvimento e demais custos de capital. O Google a adquiriu e readaptou a fim de fornecer um serviço popular.

Imazon readaptou a mesma infraestrutura para rastrear mudanças em tempo real na bacia amazônica —voltando uma atenção especial para a construção de novas estradas na floresta tropical. Historicamente, em vista da extensão e distância dessa área, madeireiros ilegais conseguiam construir uma estrada e utilizá-la para o corte ilícito durante anos até que fossem descobertas e fechadas. A aplicação da Imazon de tecnologia por satélite e sua parceria tanto com o governo quanto com a mídia expõem as operações dos madeireiros e outras incursões de modo que os perpetradores possam ser identificados, impedidos e processados.

UMA ABORDAGEM MISTA

As estratégias que descrevemos para o sucesso no empreendedorismo social não são mutuamente exclusivas. Muitos vencedores do Sase se baseiam em uma série delas para alcançar um novo equilíbrio, sustentável, para seus interessados-alvo. Por exemplo, Debbie Aung Din Taylor e Jim Taylor, da Proximity Designs, compreenderam que para transformar o setor agrícola de pequenos produtores rurais em Myanmar era preciso operar com força total: teriam de reduzir os custos tradicionalmente associados a startups, diminuir os custos de operação de design e desenvolvimento de produtos, cultivar clientes, mudar o papel do governo e incrementar constantemente suas soluções de tecnologia.

Em Myanmar, onde os dois trabalhavam desde 2004, pequenos produtores rurais eram a espinha dorsal do país: mais de 70% da população depende da agricultura e a maioria dos lavradores cultiva culturas de subsistência em áreas rurais. Acabando de emergir de décadas de ditadura, o governo se vê desprovido de recursos financeiros e de capacidade para sustentar sua população. Os negócios do setor privado ingressando na região se concentram nos produtores de arroz de maior porte e mais sofisticados, cuja produção pode ser agregada para atender às necessidades do mercado, e os programas de saúde e educação tendem a atrair mais

os doadores do que as necessidades dos pequenos produtores. Os agricultores acabam tendo de lutar pela própria subsistência, vendo-se definitivamente privados de informação, ferramentas e treinamento que os tornariam menos vulneráveis e mais produtivos.

Os Taylors estavam determinados a transformar esse equilíbrio parco. Uma organização empreendedora enxuta e focada desde o início, a Proximity, começou como uma agência nacional para a International Development Enterprises, uma ONG para produtos agrícolas bem estabelecida, que cortou seus custos de start-up de forma significativa. À medida que se desenvolveu e se tornou uma entidade independente, sua tarefa seguinte foi encontrar uma maneira de reduzir de modo considerável os custos com pesquisa e desenvolvimento. Conseguiu esse feito combinando duas medidas: selando parceria com Stanford's Hasso Plattner Institute of Design e ativamente recrutando "bolsistas" e estagiários de design de baixo custo, talentosos e altamente motivados.

Compreender seus clientes rurais pobres possibilita que a Proximity atenda a suas necessidades em todos os níveis. A organização projeta suas bombas e outros produtos para que sejam eficazes, duráveis e acessíveis, e testa suas sementes para garantir plantações saudáveis. Mas um número substancial dos produtores agrícolas de Myanmar não consegue comprar novo estoque de sementes ou mesmo o dispositivo mais barato, então Proximity acrescentou microcrédito ao seu pacote de serviços. Além disso, suplementa seus produtos e serviços financeiros com apoio de consultores, fornecendo a assistência técnica que de outra forma seria oferecida pelo serviço nacional de extensão agrícola. Finalmente, a organização funciona de forma azeitada com o governo que

Dois fatores-chave para o empreendedorismo social sustentável

recurso para o treinamento de funcionários agrícolas.

P

A reestruturação dos custos de operação da Proximity permitiu que a organização melhorasse constantemente e incrementasse sua linha de produtos e serviços. Isso, por sua vez, ampliou a demanda do mercado, expandiu a base de clientes e aumentou radicalmente a receita, e — mais importante — substancialmente representou uma melhoria na segurança alimentar e subsistência de milhões de pessoas.

Os representantes do governo, ativistas sociais e empreendedores de negócios associados às grandes transformações sociais que tornaram nosso mundo melhor podem não ter imaginado o efeito que suas inovações engendrariam; muitos não tiveram a chance de testemunhá-lo. Martin Luther King Jr. é um exemplo pungente. O mesmo pode se aplicar aos empreendedores sociais atuais. Mas seu método híbrido está contribuindo para criar mudanças que governos ou negócios teriam dificuldades em realizar.

Sem qualquer grau de dúvida, é difícil buscar uma meta social estando inibidos pelas exigências de sustentabilidade financeira. Mesmo assim, as evidências em nosso trabalho na Skoll Foundation mostram que muitos empreendedores estão conseguindo, em contextos por todo o mundo, criar empreendimentos sociais escaláveis, transformando circunstâncias desfavoráveis para um grande número de pessoas. O padrão que se mostra claro em seu sucesso pode servir como um guia valioso para outros, acelerando o caminho da sociedade rumo a um futuro melhor, mais justo.

Roger L. Martin, ex-diretor da Rotman School of Management na Toronto University é um coautor de “Playing to win” (Harvard Business Review Press 2013)

Dois fatores chave para o empreendedorismo social sustentável

Foundation.
P