



Negócios de  
Impacto

2017

# AGENDA

1. Ecosystema das empresas
2. O que são negócios de impacto
3. Origens
4. Diferentes terminologias e correntes
5. Finanças Sociais
6. Convite a outras atividades

## 2. O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

### ■ Características principais:

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

## 2. O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

■ "Pobreza é a privação das capacidades básicas de um indivíduo, e não apenas o fato de possuir renda inferior a um patamar preestabelecido."

■ SEN, Amartya (2000). Desenvolvimento como liberdade.

## 2. O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?



# 5 DIMENSÕES DO IMPACTO SOCIAL

- **1) Diminuem custos de transação**
- **2) Reduzem condições de vulnerabilidade**
- **3) Ampliam possibilidades de aumento de renda**
- **4) Promovem oportunidades de desenvolvimento**
- **5) Fortalecem a cidadania e os direitos individuais**

# 5 DIMENSÕES DO IMPACTO SOCIAL

## ■ 1) Diminuem custos de transação

- O custo em dinheiro e tempo gastos por um comprador no mercado, pagam mais caro pelos mesmos produtos:
  - dificuldade de acesso devido à distância dos grandes centros
  - assimetrias de informação impostas por sua baixa escolaridade ou pela burocracia
  - custo do risco embutidos nos negócios direcionados a essa população. Mesmo o acesso a serviços públicos gratuitos impõe elevados custos à população de baixa renda.
- N.I. oferecer produtos que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais.

## ■ 2) Reduzem condições de vulnerabilidade

- fragilidade em situações de risco.
- Mais sujeitas à vulnerabilidade em situações de crise (perda de bens, doenças, falecimentos e gravidez não planejada).
- N.I. que facilitem a proteção de bens conquistados e a antecipação ou prevenção de riscos futuros.

## ■ 3) Ampliam possibilidades de aumento de renda

- Aumento quantitativo de dinheiro
- mas como a ampliação das possibilidades de escolha de um indivíduo de baixa renda, que contribui também para a redução de sua condição de vulnerabilidade.
- N.I. aumento das oportunidades de emprego estável ou na melhoria das condições de trabalho do microempreendedor.

# 5 DIMENSÕES DO IMPACTO SOCIAL

## ■ 4) Promovem oportunidades de desenvolvimento

- Pessoas pobres são privadas de oportunidades que promovam o desenvolvimento de suas capacidades,
- o que as impede de utilizar seu pleno potencial.
- N.I. promover oportunidades para que pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano e social.

## ■ 5) Fortalecem a cidadania e os direitos individuais

- Pessoas de baixa renda podem estar privadas de direitos individuais básicos de vida
  - liberdade e segurança,
  - como o acesso à moradia digna e regularizada.

## 2. O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

- **Áreas comuns**
  - Analfabetismo e analfabetismo funcional
  - Saúde pública
  - Habitação
  - Desigualdade social
  - Saneamento básico
  - Desemprego
  - Violência
  - Meio ambiente

# 2. O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?



## 2. O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

Exemplos:

A. Vivenda

B. Kiteiras

C. Hand Talk

D. Favela Holding

- Onde está a BoP?

- Qual problema social pretendem solucionar?

## ■ PRIMEIRA GERAÇÃO

## ■ SEGUNDA GERAÇÃO

- O princípio do valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade. (Porter, 2011)

## ■ Setor 2,5

### ■ **Trabalha nas fronteiras do segundo e terceiro setor**

- Terceiro Setor: porque pode ser iniciado por ONGs, sem fins lucrativos que financiam seus projetos por meio de venda de produtos (lucro reinvestido na organização)
- Segundo Setor:
  - empreendimentos pequenos e médios focados para melhorar as condições de vida das classes menos favorecidas por meio da venda de produtos (lucro reinvestido ou dividido entre os sócios)
  - Empresas robustas com foco nos segmentos BoP, com proposta de incluí-los na cadeia de consumo e produção

### ■ **Mercado**

- Operam pela lei da oferta e demanda e
- Utilizam mecanismos de mercado para atingir propósitos sociais de forma independente dos financiados filantrópicos

**QUADRO 1: Dimensões de um negócio social**

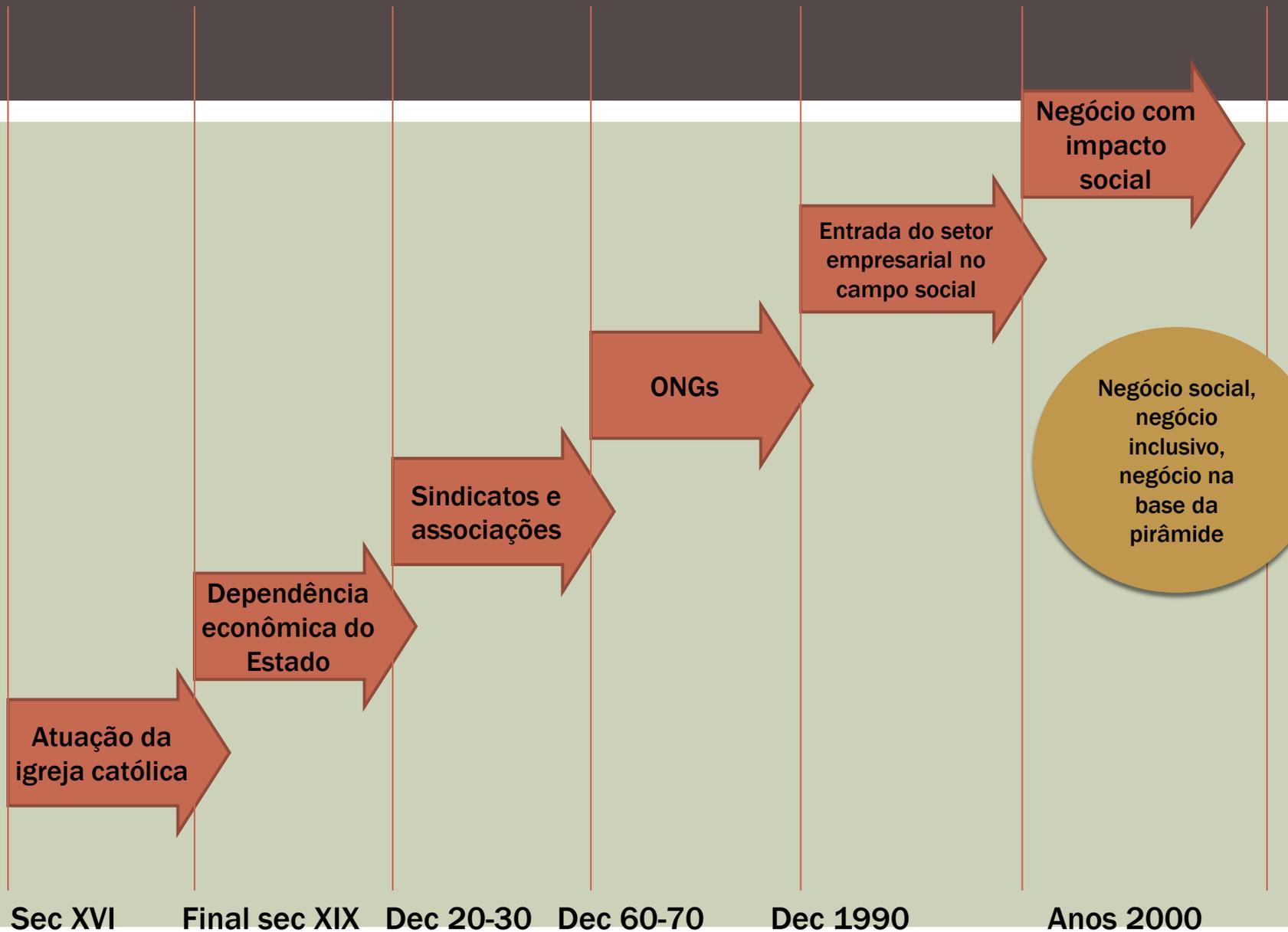
	<b>Maior ênfase no mercado</b>	↔	<b>Maior ênfase no social</b>
Objetivo Principal	Acesso ao Mercado da Base da Pirâmide	↔	Redução da Pobreza
Oferta	Qualquer produto ou serviço para BP.	↔	Produtos e serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito) ou que inclua uma dimensão ambiental.
Intencionalidade	Geração de valor social é um componente relevante, mas não central.	↔	Geração de Valor Social é a base do negócio.
Impacto	Contribuição indireta para redução da pobreza.	↔	Contribuição direta para redução da pobreza.
Clientes	BP não é o único público-alvo.	↔	Principalmente para Base da Pirâmide.
Base da Pirâmide	Principalmente como consumidores.	↔	Principalmente como produtos, fornecedores ou beneficiários.
Escalabilidade	Extremamente relevante	↔	Não tão relevante
Trabalhadores	Não existe prioridade	↔	Marginalizados ou excluídos economicamente
Formato legal	Empresas privadas	↔	Organizações da sociedade civil
Envolvimento da comunidade na tomada de decisão	Não existe participação	↔	Existem mecanismos institucionais para participação coletiva.

**Fonte: Comini, Barki, Aguiar, RAUSP, 2012.**

	<b>Maior ênfase no mercado</b>	↔	<b>Maior ênfase no social</b>
Prestação de contas	Não é prioridade	↔	Prioridade total
Distribuição de lucros	Distribuição de dividendos	↔	Lucro é totalmente reinvestido na organização.
Valor econômico	Lucro baseado em vendas menos despesas.	↔	Lucro não exclui subsídios cruzados e doações de benefícios fiscais.
Valor Social	Indicadores Tangíveis (acesso a produtos e serviços)	↔	Indicadores intangíveis (cidadania, auto-estima e capital social).

# 3. ORIGENS

# 3. ORIGENS: A) TERCEIRO SETOR



“ **A** implementação de Organizações Sociais é uma estratégia central do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Seu propósito mais genérico é permitir e incentivar a publicização, ou seja, a produção não-lucrativa pela sociedade de bens ou serviços públicos não-exclusivos de Estado. Com efeito, a crescente absorção de atividades sociais pelo denominado terceiro setor (de serviços não-lucrativos) tem sido uma marca recorrente em processos de reforma do Estado nas democracias contemporâneas. Trata-se de um movimento que é portador de um novo modelo de administração pública, baseado no estabelecimento de alianças estratégicas entre Estado e sociedade, quer para atenuar disfunções operacionais daquele, quer para maximizar os resultados da ação social em geral. Assim, o propósito central do Projeto Organizações Sociais é proporcionar um marco institucional de transição de atividades estatais para o terceiro setor e, com isso, contribuir para o aprimoramento da gestão pública estatal e não-estatal.

### **A Crise do Estado e o Movimento em Direção ao Terceiro Setor**

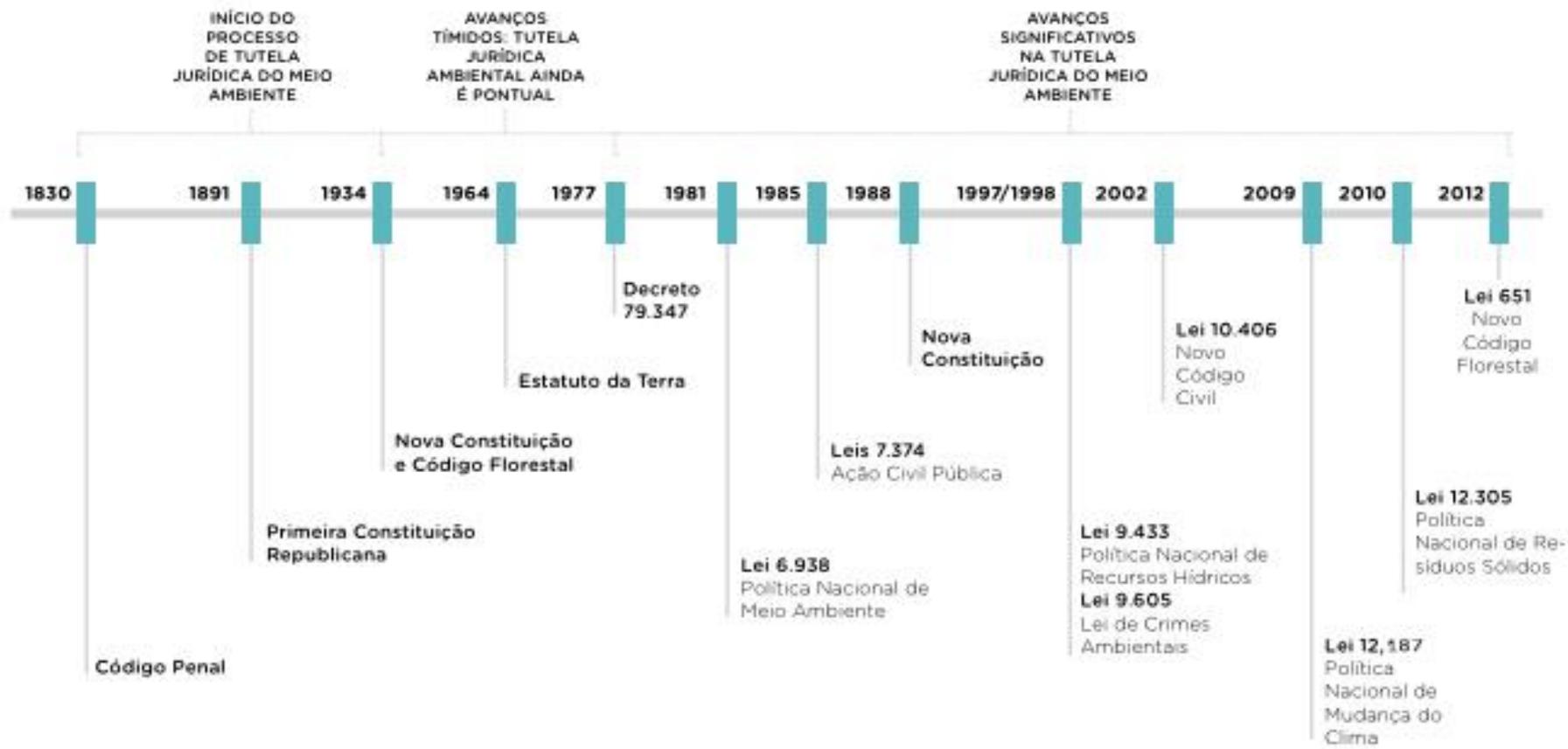
Nos últimos anos, assistimos em todo o mundo a um debate acalorado, ainda longe de ser concluído, sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. No Brasil, o tema adquire relevância particular, tendo em vista que o Estado, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviou-se de suas funções precípua para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa maciça interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes, que se tornaram insustentáveis na década de 90.

Terceiro  
Setor  
(Bresser  
Pereira  
1998)

Cadernos MARE da  
Reforma do Estado

”

# 3. ORIGENS: A) TERCEIRO SETOR



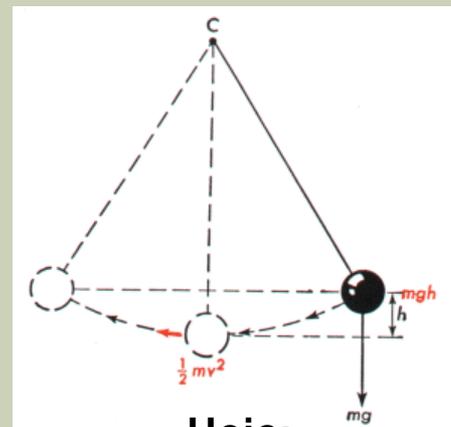
« FONTE: ELABORAÇÃO FEVERE, COM BASE EM BETIOL, 2008

# 3. ORIGENS: B) RSC

## ■ Movimentos no Brasil:

- 1. RSE: impactos provocados pelo negócio
- 2. ISP (investimento social privado):
  - “Dinheiro privado com fim social, para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (Pimentel, 2013)
  - ressignificação da filantropia empresarial clássica. Institutos e Fundações de grandes empresas para gerir o ISP.

Ponto de partida:  
ações filantrópicas e caritativas ligadas à igreja (creches e hospitais)



Hoje:

ISP – ações sociais alinhadas ao negócio

Filantropia com profissionalização:

- Ações sociais gerenciadas com indicadores e cobrança de resultados;
- Distância do negócio para se prevenir de um eventual contágio pela lógica empresarial (dec 90, GIFE)

## 3. ORIGENS: B) RSC

- Anos 2000
- Sustentabilidade: necessária nas cadeias produtivas
- Interesse privado se alinha com interesse público
  - **Nestlé:** projetos sociais ligados à educação alimentar
  - **Microsoft:** trabalhar com inclusão digital
  - **PSA:** financiar projetos de mobilidade urbana
  - **Danone:** projetos de melhoria dos produtores rurais
  - **Fundo Vale:** R\$ 20 milhões entre 2009 e 2012 para fortalecer cadeias de valor sustentáveis na Amazônia (Projetos: Imaflora, Idesam, Peabiru)

# SUSTENTABILIDADE EM ESCALA - WBCSD

▪ <http://chennai2016.wbcd.org/implementing-sustainability-at-scale/>



Home Sustainability in Action ▾ Discover India Agenda Information Logistics ▾ App REGISTER NOW

## Implementing sustainability at scale



### Dow India, Helping People Get Back on Their Feet

Sep 28, 2016

The only disability in life is a bad attitude. Have you heard about Sudha Chandran's mesmerizing Bharatnatyam dance? Bharatnatyam is a classical Indian dance form that primarily is driven by feet. Could you imagine that Sudha lost...



### Nestlé India – Helping farmers reduce water use in agriculture

Sep 27, 2016

Water, more than any other element, is essential for human survival and cannot be replaced. The gap between the supply and demand of safe fresh water is increasing and, by 2030...



### UltraTech Cement- Setting the benchmark for energy efficiency in the sector

Sep 23, 2016

The World Economic Forum in its 2015 Global Risks Report has classified failure of climate change adaptation among the top five...

Sep 28, 2016

**CHENNAI2016**  
wbcsd Council Meeting

**Home** Sustainability in Action Discover India Agenda Information Logistics App REGISTER NOW

The only disability in life is a bad attitude. Have you heard about Sudha Chandran's mesmerizing Bharatnatyam dance? Bharatnatyam is a classical Indian dance form that primarily is driven by feet. Could you imagine that Sudha lost...

agriculture

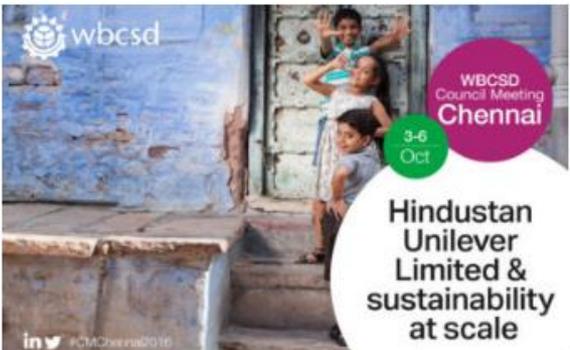
Sep 27, 2016

Water, more than any other element, is essential for human survival and cannot be replaced. The gap between the supply and demand of safe fresh water is increasing and, by 2030...

Efficiency in the sector

Sep 26, 2016

The World Economic Forum in its 2015 Global Risks Report has classified failure of climate change adaptation among the top five...



**Hindustan Unilever Limited & sustainability at scale**

Sep 22, 2016

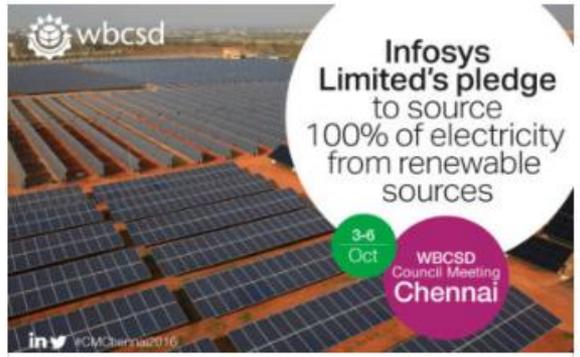
Shobha Thombare, a young woman in her early twenties was going through trying times in her life. She got married at the age of 19 and lost her husband – the sole bread earner of...



**Tata group and Renewable Energy**

Sep 20, 2016

The Tata group acknowledges that businesses have a significant role to play in combatting climate change and as a socially responsible group, it will play a leadership...



**Infosys Limited**

Sep 14, 2016

The energy sector is critical in light of the burgeoning population and exponential increase in energy demands. India is dependent on crude oil imports, about \$125 billion annually, to meet its energy...





### From waste to savings – a case for 3R

Sep 13, 2016

An average person today generates a waste of almost 2 kilograms (4.3 pounds) per day. This is an astounding 60% increase on waste produced per person compared to 1960s...



### Tata group and Climate Change

Sep 7, 2016

Globally, there are many factors that are prompting corporate action to address climate change. There is a pressing need for more efficient energy to fuel economic...



### Making renewable energy core to business strategy: lessons from ITC

Aug 31, 2016

Fast depleting natural resources pose a serious challenge to continued economic progress and business sustainability the...



### IPLI's "Zeba" making more



### Tata STRIVE – Skilling India

Aug 10, 2016

Two-third of India's 1.2 billion population is under the age of 35, making the population of the country one of the youngest in the world. The economic benefit of having such...



### India Water Tool- from risks to solutions

Aug 8, 2016

India is one of the most water-stressed geographies in the world. New research finds that India and China are the countries with the most fragile water resources and...



### PwC helps the Indian Government address the issue of industrial waste and land rehabilitation

Jul 22, 2016

PwC helps the Indian Government address the issue of industrial waste and land..



# 3. ORIGENS: B) RSC

## ■ Responsabilidade Social

- Reduzido à responsabilidade social corporativa
- Ampla gama de atividades
- Confusão:
  - instrumentos de marketing institucional
  - política de benefícios da empresa
- Por mais bem sucedidas que fossem as ações, não conseguem “isentar o Estado e as empresas das responsabilidades éticas e históricas perante a sociedade civil”
- Desafios
  - Unir solidariedade ao compromisso de atuar nas causas da produção da pobreza, da discriminação

# 3. ORIGENS: B) RSC

## ■ Movimento RSC

- Trouxe mais próximos o mundo das empresas e filantropia

- Intervenção social

- Administração de riscos
- E não criação de valor

- Compreensão da alta corporação

- Comunidades locais
- Sociedade civil
- Meio ambiente
- Gerações futuras



- Governos populistas
- Sindicatos politizados
- Pressão sobre opinião pública
- Mídia sensacionalista

# 4. CORRENTES TEÓRICAS

## MAINSTREAM:

- empresa social
- negócio social
- negócio inclusivo

# 4 PERSPECTIVAS - EUROPÉIA

- **EMPRESA SOCIAL - SOCIAL ENTERPRISE**
- **Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES)**
  - Inclusão de pessoas desfavorecidas
  - Estado é provedor
  - Três categorias
    - WISE (working integrating social enterprise) ou complementar a serviços públicos (semelhante às OS)
    - Produzir bens e serviços com utilidade social ou movidas por interesse coletivo
    - Promovem desenvolvimento econômico, incentivando participação dos cidadãos e governo local nas atividades de gestão
  - Abordagem próxima a economia popular solidária
    - Propriedade coletiva dos meios de produção
    - Processo participativo e transparente
    - cooperativismo

# 4 PERSPECTIVAS - EUROPÉIA

- Engajamento de várias formas de empresas sem fins lucrativos
  - Organizações sem fins lucrativos e cooperativas => em atividade de serviço público direcionada às questões de emprego e outros grupos marginalizados (Kerlin, 2006)
  
- Alguns países criaram legislação para novas organizações com propósito social (Kerlin, 2006)
  - Bélgica
  - Itália
  - Reino unido
  
- “redução de comportamentos oportunistas isolados, gerando uma estrutura de governança” (Borgaza e Galera, 2009, p.213).

# 4 PERSPECTIVAS - EUROPÉIA

## ■ Travaglini et al (2008)

- **(i) orientação para negócios** – elas estão diretamente envolvidas na fabricação de produtos e na prestação de serviços para o mercado;
- **(ii) orientação para causa social** – elas têm causas sociais ou ambientais explícitas, tais como a criação de emprego, treinamento, etc., e seus lucros são reinvestidos para atingir seus objetivos sociais
- **(iii) propriedade social (social ownership)** – elas são organizações autônomas, sua governança e estrutura de propriedade são baseadas na participação direta de grupos de stakeholders (isto é, empregados, usuários, clientes, grupo de comunidade local e investidores sociais),

# 4 PERSPECTIVAS - AMERICANA

- **Negócio social, SOCIAL BUSINESS**
- Prahalad e Hart (2002)
  - papel das multinacionais na mitigação de problemas socioambientais.
  - “ações de responsabilidade social corporativa RSC seriam limitadas, e em alguns casos ineficazes, para contribuir com a melhoria das condições de vida das pessoas marginalizadas.
  - A principal contribuição das empresas multinacionais seria:
    - oferecer serviços e produtos inovadores, que atendessem uma demanda bem diferente daquela que tradicionalmente as grandes corporações focavam.
- Prahalad (2005) “Riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro”
  - Potencialidade do mercado consumidor formado pelas classes de baixa renda

# 4 PERSPECTIVAS - AMERICANA

- Voltado particularmente às estratégias de BoP
- Vendas fracionadas
- Voltada para consumo
- Empresa: foco social ou unidade de negócio de empresa comercial
- Ênfase na eficiência econômica e no potencial de *scale-up*
- Incentivos
  - Inglaterra, Portugal e França: incentivo fiscal
  - Nos EUA é forte doação de PF

# 4 PERSPECTIVAS - AMERICANA

- Forma jurídica:
- L3C (low-profit, limited liability company, 2008)
  - empresa híbrida entre sem fins lucrativos e uma empresa por lucro. Classificada como empresa limitada designada para atrair investimentos e capital filantrópicos para prover benefício social.
  - 9 Estados (L3C, 2008)
- 2 Estados (BC Benefit corporation)
  - outra forma estatutária adotada nos EUA: Maryland e Vermont
  - Corporação criada para prover um benefício público geral, que é definido como um impacto positivo e material na sociedade e no meio ambiente

# 4 PERSPECTIVAS - AMERICANA

- BC Benefit corporation
- Deve incluir um dos seguintes serviços públicos específicos
  - (i) fornecer produtos/serviços benéficos a indivíduos ou comunidades;
  - (ii) promover oportunidades econômicas para os indivíduos ou comunidades que devem ir além da criação de postos de trabalho no curso normal da criação de um negócio;
  - (iii) preservar o meio ambiente;
  - (iv) melhorar a saúde humana;
  - (v) promover as artes, as ciências, ou avanço do conhecimento;
  - (vi) aumentar o fluxo de capital para entidades com fins de utilidade pública; ou
  - (vii) a realização de qualquer outro benefício especial para a sociedade ou para o meio ambiente

Fonte: Law for Change.

# 4 PERSPECTIVAS - DESENVOLVIMENTO

- **NEGÓCIOS INCLUSIVOS, INCLUSIVE BUSINESS**
- **SEKN (Social Enterprise Knowledge Network)**
  - Minorias marginalizadas
  - “Organizações que geram a mudança social por meio de atividades de mercado. Isso inclui ONGs, organizações sem fins lucrativos ou privadas que exerçam atividades no setor público”
- **Preocupação: redução da pobreza e inclusão social**
- **Características (Reficco et al, 2010)**
  - Autossustentável
  - Rentável
  - Transformação dos padrões de vida da população de baixa renda
  - “Acesso a bens de consumo que impactam diretamente nas condições de saúde e na construção das capacidades em setores marginalizados”

# 4 PERSPECTIVAS - DESENVOLVIMENTO

- **NEGÓCIOS INCLUSIVOS, INCLUSIVE BUSINESS**
- Além da ampliação do consumo, essas pessoas vivem em situações de pobreza e desempenham outros papéis (sekn)
  - Membros de cooperativas e associações que geram renda
  - Integrantes da cadeia de valor como fornecedores
  - Empreendedores que criam negócios a partir de microcrédito, que serve como semente para fluxo econômico local

# 4 PERSPECTIVAS - DESENVOLVIMENTO

## ■ **NEGÓCIOS INCLUSIVOS, INCLUSIVE BUSINESS**

### ■ Atributos (Fischer)

- Formas organizadas de propiciar participação de grupos baixa renda nas relações econômicas, como produtores, fornecedores ou consumidores;
- Buscam inserção formal na economia, ainda que com exigências de mudanças nos parâmetros;
- Dependem de alianças estratégicas e parcerias intersetoriais (gestores empresariais, lideranças comunitárias e servidores da adm pública);
- Moldura mais ampla que permita o desenvolvimento sustentável multidimensional que
  - Erradique os obstáculos cotidianos desses grupos que
  - Não gozam dos direitos e da “liberdade” para se desenvolverem

# 4 PERSPECTIVAS - DESENVOLVIMENTO

- **NEGÓCIOS INCLUSIVOS: INCLUSIVE BUSINESS**
- Yunus (2007) não defende a distribuição de resultados nos negócios sociais. Para ele há dois tipos de negócios sociais:
  - (i) os que buscam benefícios sociais como redução da pobreza, tratamento de saúde para pobres, justiça social, sustentabilidade global, buscando satisfação psicológica, emocional e espiritual da população marginalizada ao invés de maximização do lucro do proprietário;
  - (ii) os que são propriedade dos pobres ou marginalizados. Nesse caso, o benefício social deriva do fato de que os dividendos e o crescimento financeiro produzidos vão beneficiar os pobres e reduzir sua pobreza.

**QUADRO 1: Dimensões de um negócio social**

	<b>Maior ênfase no mercado</b>	↔	<b>Maior ênfase no social</b>
Objetivo Principal	Acesso ao Mercado da Base da Pirâmide	↔	Redução da Pobreza
Oferta	Qualquer produto ou serviço para BP.	↔	Produtos e serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito) ou que inclua uma dimensão ambiental.
Intencionalidade	Geração de valor social é um componente relevante, mas não central.	↔	Geração de Valor Social é a base do negócio.
Impacto	Contribuição indireta para redução da pobreza.	↔	Contribuição direta para redução da pobreza.
Clientes	BP não é o único público-alvo.	↔	Principalmente para Base da Pirâmide.
Base da Pirâmide	Principalmente como consumidores.	↔	Principalmente como produtos, fornecedores ou beneficiários.
Escalabilidade	Extremamente relevante	↔	Não tão relevante
Trabalhadores	Não existe prioridade	↔	Marginalizados ou excluídos economicamente
Formato legal	Empresas privadas	↔	Organizações da sociedade civil
Envolvimento da comunidade na tomada de decisão	Não existe participação	↔	Existem mecanismos institucionais para participação coletiva.

**Fonte: Comini, Barki, Aguiar, RAUSP, 2012.**

	<b>Maior ênfase no mercado</b>	↔	<b>Maior ênfase no social</b>
Prestação de contas	Não é prioridade	↔	Prioridade total
Distribuição de lucros	Distribuição de dividendos	↔	Lucro é totalmente reinvestido na organização.
Valor econômico	Lucro baseado em vendas menos despesas.	↔	Lucro não exclui subsídios cruzados e doações de benefícios fiscais.
Valor Social	Indicadores Tangíveis (acesso a produtos e serviços)	↔	Indicadores intangíveis (cidadania, auto-estima e capital social).

Doutorado. Iraci João, 2014.

Social business

Social enterprise

Inclusive business

Principais características	Estados Unidos	Europa	Países emergentes (Brasil)
Contexto de surgimento	Redução de incentivos governamentais e apoio de Fundações de empresas privadas	Redução de incentivos governamentais, mudança na sociedade, mobilização coletiva visando manutenção do bem-estar social e apoio governamental e União Europeia.	Alianças intersetoriais, economia social solidária e atuação das fundações internacionais e instituições de apoio aos negócios sociais
Modelo de gestão	Centrado na figura do empreendedor e em sua capacidade de captar e explorar recursos, inovar e garantir a sobrevivência da empresa.	Centrado na gestão participativa. Assim, os diversos stakeholders são envolvidos no processo de tomada de decisão. O sucesso da empresa depende do desempenho coletivo.	Participativo no enfoque asiático e tanto participativo como centralizado na visão da América Latina.

Doutorado. Iraci João, 2014.

Principais características	Estados Unidos	Europa	Países emergentes (Brasil)
Principais fontes de recursos	Mercado (comercialização de bens e serviços, e atração de investimentos)	Mercado, subsídios e voluntário.	doações, trabalho Mercado e doações
Estrutura legal	L3C. Em discussão na maioria dos estados.	Existente e sendo melhorada	Inexistente
Área de atuação da empresa social	Muitos (diversificação)	Poucos (restrita a WISE e cuidado social e comunitário)	Muitos (diversificação)
Distribuição de dividendos	Não é o objetivo, mas pode ocorrer sem restrição.	Não é o objetivo. Se ocorrer, deve ser de maneira limitada.	A.L. não é o objetivo mas pode ocorrer. Ásia lucro deve ser totalmente reinvestido exceto se usado para reduzir a exclusão social.

**Table 1** Comparative overview of social enterprise in the United States and Europe

	United States	Europe
Emphasis	Revenue Generation	Social Benefit
Common Organizational Type	Nonprofit (501(c)(3))	Association/Cooperative
Focus	All Nonprofit Activities	Human Services
Types of Social Enterprise	Many	Few
Recipient Involvement	Limited	Common
Strategic Development	Foundations	Government/EU
University Research	Business and Social Science	Social Science
Context	Market Economy	Social Economy
Legal Framework	Lacking	Underdeveloped but Improving

## Quadro 1 – Principais elementos de Geração de Valor

### Aumento de renda

---

- Matérias primas produzidas – principalmente em áreas rurais para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura
- Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas.
- Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica
- Eliminação de intermediários
- Certificação para produtos diferenciados
- Melhores canais de marketing
- Economia em compras frequentes

### Promoção de Cidadania

---

- Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc)
- Defesa de interesses públicos
- Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos
- Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados.

### Acesso a bens e serviços

---

- Redução de preços
- Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.
- Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas
- Investimentos privados em equipamentos, infra-estrutura e redes de distribuição
- Acesso flexível a mecanismos de empréstimos.
- Eliminação de barreiras à educação

### Desenvolvimento de capital social

---

- Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade
- Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade
- Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação
- Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações
- Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas

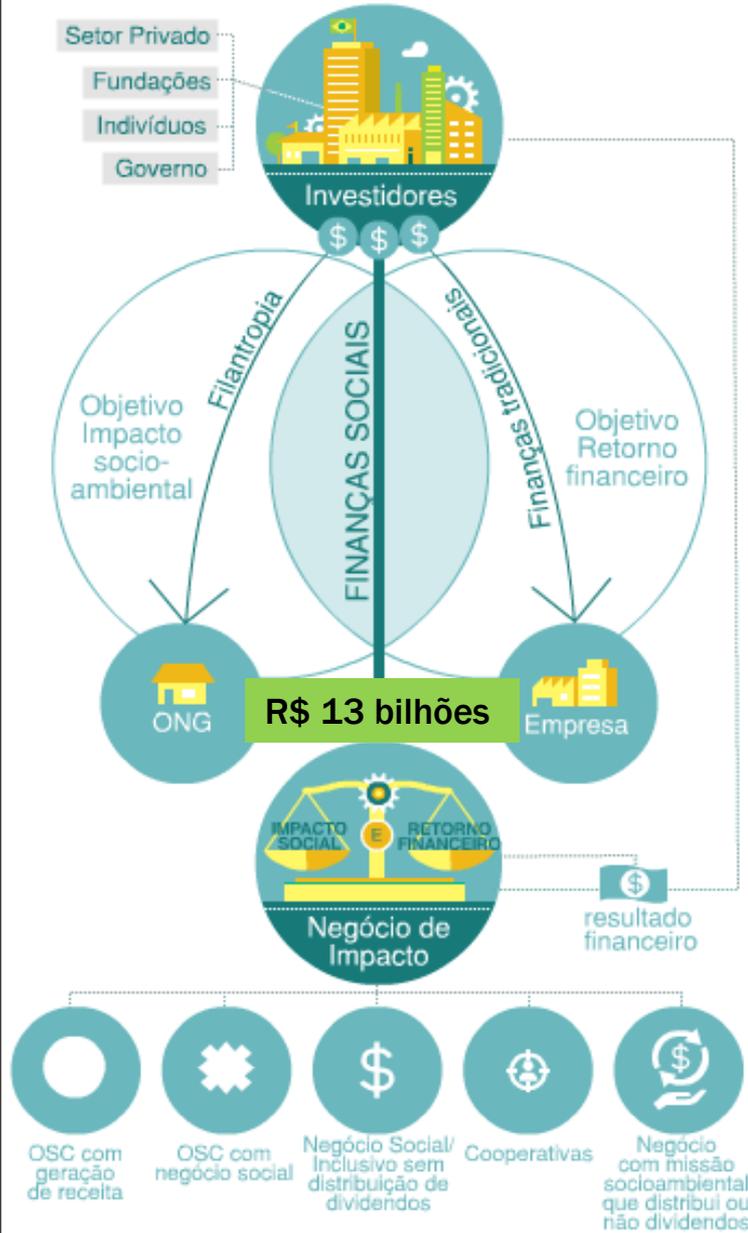
Fonte: Portocarrero e Delgado (2010), apud Comini (2009)

# 5. FINANÇAS SOCIAIS

# 5. FINANÇAS SOCIAIS

- Recursos financeiros insuficientes:
  - Governo
  - organismos internacionais
  - investimento social privado
  - e a filantropia
  
- Finanças Sociais
  - despontam como uma oportunidade para ampliar o capital disponível para financiar os Negócios de Impacto em saúde, educação, habitação, entre outras.

# O QUE SÃO FINANÇAS SOCIAIS?



## 1. Ecossistema das empresas

# 5. FINANÇAS SOCIAIS E OS NEGÓCIOS DE IMPACTO



# ECOSSISTEMA DE FINANÇAS SOCIAIS

## OFERTA DE CAPITAL



GOVERNO



ORGANISMOS  
NACIONAIS DE  
FOMENTO



ORGANISMOS  
MULTILATERAIS  
DE CRÉDITO



PESSOAS  
JURÍDICAS



INSTITUIÇÕES  
DE FINANÇAS  
COMUNITÁRIAS



FUNDAÇÕES  
E ASSOCIAÇÕES



PESSOA FÍSICA

ALOCAM RECURSOS POR MEIO DE...

### MECANISMOS

Exemplos de Modalidades e Fluxos de Capital

SEM FINS LUCRATIVOS

COM FINS LUCRATIVOS

FILANTROPIA

FUNDOS  
PATRIMONIAIS

CROWDFUNDING

CONTRATO DE  
PERFORMANCE  
SOCIAL IMPACT BONDS

COMERCIALIZAÇÃO  
DE BENS E  
SERVIÇOS

MOBILE  
GIVING

EMPRÉSTIMOS E  
FUNDOS SOCIAIS

MICROCRÉDITO

EMPRÉSTIMOS

INVESTIMENTOS COM  
OBJETIVO DE RETORNO  
FINANCEIRO / IMPACTO SOCIAL  
SOCIAL IMPACT INVESTING

QUE SÃO INVESTIDOS EM NEGÓCIOS DE  
IMPACTO DESENVOLVIDOS POR...

## DEMANDA DE CAPITAL

CONECTAM, FACILITAM, CERTIFICAM...

### INTERMEDIÁRIOS

Recursos e Serviços Financeiros

Gestão e acesso  
à investidores

Monitoramento, avaliação  
e certificação

Conhecimento e  
informação



OSC  
SEM  
GERAÇÃO D  
RECÉITA



OSC COM  
GERAÇÃO DE  
RECÉITA



OSC COM  
NEGÓCIO  
SOCIAL



NEGÓCIO SOCIAL  
OU INCLUSIVO QUE  
NÃO DISTRIBUI  
DIVIDENDOS



COOPERATIVAS



NEGÓCIO COM MISSÃO  
SOCIOAMBIENTAL QUE  
DISTRIBUI PARTE DOS  
DIVIDENDOS



NEGÓCIO COM MISSÃO  
SOCIOAMBIENTAL QUE  
PODE DISTRIBUIR PARTE  
DOS DIVIDENDOS



EMPRESAS  
PURAMENTE  
COMERCIAIS

ORGANIZAÇÕES/NEGÓCIOS DE IMPACTO

### SERVIÇOS OFERECIDOS

MORADIA

SAÚDE

EDUCAÇÃO

EMPREGO

JUSTIÇA CRIMINAL

ESPORTES

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

ENERGIA

AGRICULTURA

RENDA

CRIANÇA

# 5. FINANÇAS SOCIAIS

## ■ 2011

- US\$ 4,4 bilhões investimentos de impacto
- 2.200 projetos
- Estados Unidos e Canadá, Índia, Rússia, China e países da América Latina e África
- Há US\$ 100 trilhões disponíveis para investimentos com vistas ao retorno financeiro.
  - Nem todos investidores têm o perfil de serem sociais, mas se 1% a 2% direcionar para esses negócios, terão mais recursos que a filantropia tem hoje
- Setores preferidos
  - Educação
  - Saúde
  - Crédito
  - Serviços básicos não supridos pelo governo: água potável, habitação

Tabela 8. Dados sobre investimentos por país e setor para os principais países em 2014-2015

Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE

<b>BOLÍVIA</b> 		8	\$24.6	\$3.1
Setor		Nºde investimentos	Total Investido (US\$ M)	Valor médio do investimento (US\$ M)
 INCLUSÃO FINANCEIRA		3	\$23.8	\$7.9
 AGRICULTURA		3	\$0.4	\$0.1
 MANEJO FLORESTAL		1	-	-
... OUTROS		1	-	-

<b>COSTA RICA</b> 		5	\$211.0	\$42.2
Setor		Nºde investimentos	Total Investido (US\$ M)	Valor médio do investimento (US\$ M)
 INCLUSÃO FINANCEIRA		3	\$206.2	\$68.7
 AGRICULTURA		2	-	-

<b>BRASIL</b> 		47	\$68.9	\$1.5
Setor		Nºde investimentos	Total Investido (US\$ M)	Valor médio do investimento (US\$ M)
 SAÚDE		13	\$24.2	\$1.9
 AGRICULTURA		9	\$31.4	\$3.5
 EDUCAÇÃO		6	\$3.9	\$0.8
 INCLUSÃO FINANCEIRA		6	\$3.6	\$0.7
 HABITAÇÃO		5	\$0.5	\$0.1
 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO		4	\$1.9	\$0.5
 DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO		2	-	-
 PREVENÇÃO DE POLUIÇÃO E GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS		1	-	-
 ENERGIAS RENOVÁVEIS		1	-	-

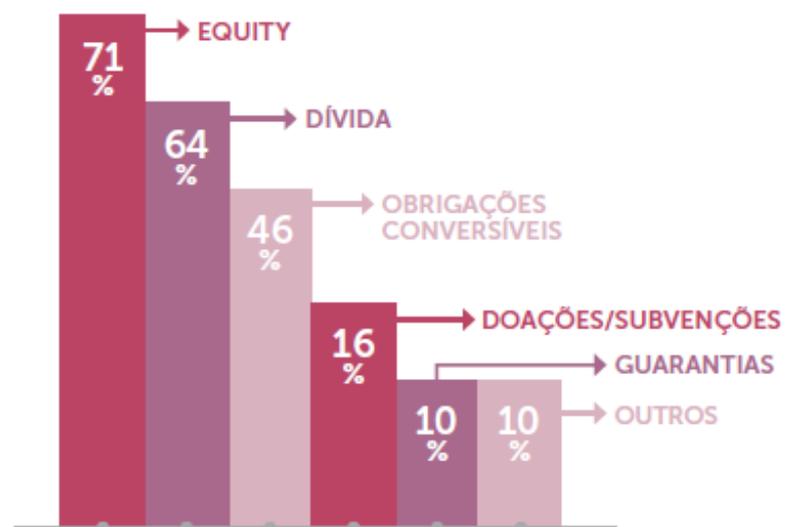
Tabela 10. Investimentos por estágio do negócio 2014-2015

	Número de operações	Total Investido (US\$ M)	Valor médio da operação (US\$ M)
Estágio inicial	64	\$46	\$0.77
Estágio de expansão/ Crescimento	103	\$901	\$9.59
Capital semente/ Incubadora	10	\$1	\$0.09
Outros	5	\$3	\$0.80

Nota: operações com informações incompletas foram excluídas dessa tabela.  
Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE

que equity tem sido mais comumente utilizado, seguido por outras obrigações conversíveis.

Figura 10. Instrumentos utilizados (n=69)



Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE

Figura 12. Expectativa de retorno anual líquido (n=27)



Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE

EXPECTATIVA DE RETORNO FINANCEIRO



*Tabela 17. Ferramentas utilizadas para mensuração de impacto (n=57)*

	Porcentagem do total	Sede na América Latina	Sede fora da América Latina
Outras	65%	15	22
IRIS	46%	9	17
GIIRS	39%	13	9
PPI	7%	0	4

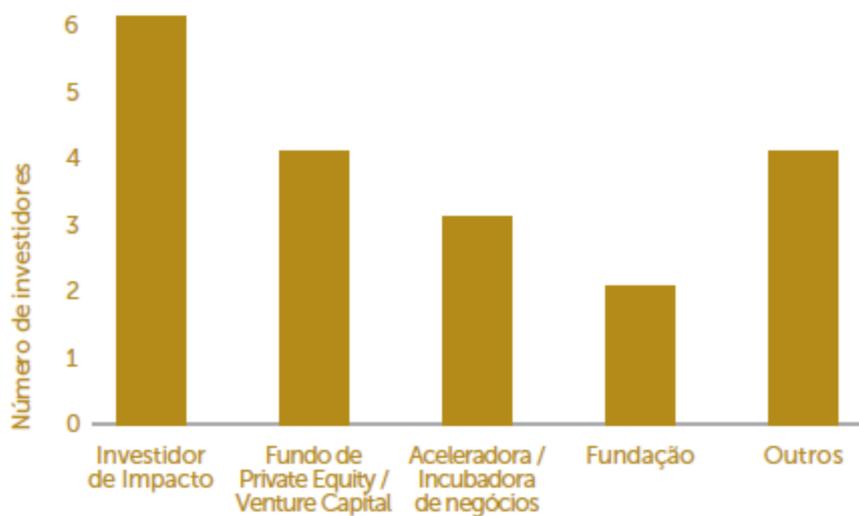
Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE

Figura 14. Os 10 principais desafios (n=39)

Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE



**Figura 17 – Tipo de organização do investidor**  
(os participantes da pesquisa puderam selecionar mais de uma opção).

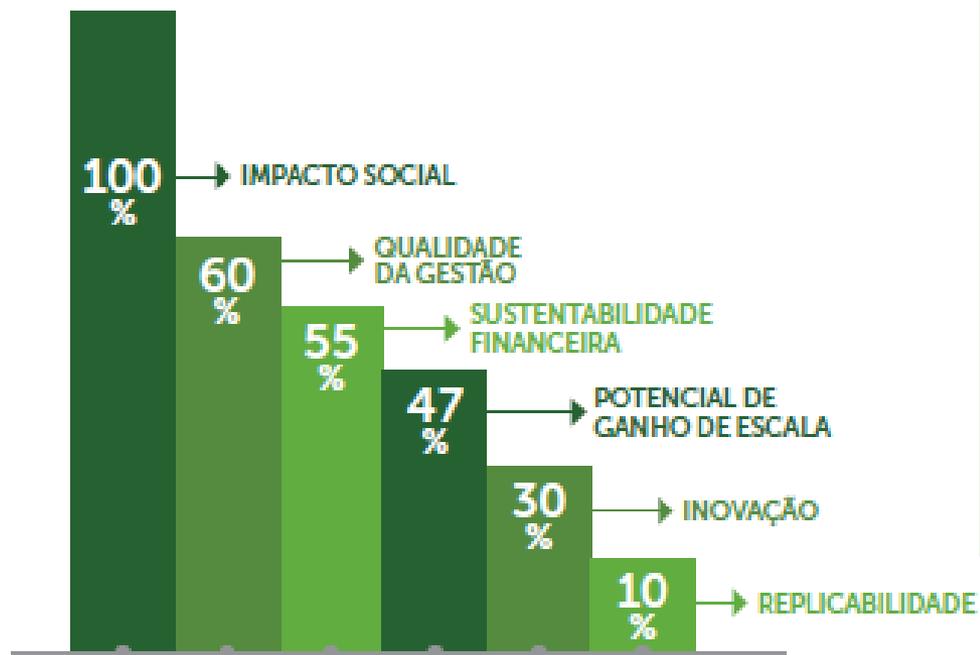


**Tabela 22. Fonte de Capital**

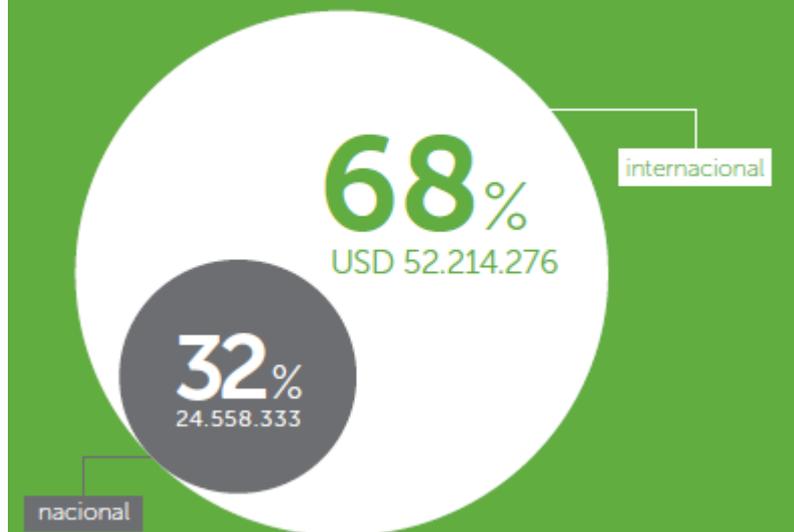
Fonte de Capital	Número
Capital Institucional (expectativa de retorno financeiro)	13
Doação/capital filantrópico (sem expectativa de retorno financeiro)	6
Capital próprio	5
Múltiplas fontes ou Outros	3

Fonte: Pesquisa LAVCA-ANDE

## PRINCIPAIS CRITÉRIOS CONSIDERADOS NA SELEÇÃO DE INVESTIMENTOS



## FONTE DO CAPITAL ALOCADO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL



# SETORES PRIORITÁRIOS



# MAPA DO INVESTIMENTO DE IMPACTO

## • INVESTIMENTOS DE IMPACTO NO BRASIL: MAPA •

Investimentos que buscam gerar impactos para além dos retornos financeiros

Abril 2014

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDOR

IDEIA/PLANO DE NEGÓCIOS

STARTUP

FASE INICIAL

EXPANSÃO

MATURIDADE

Valor do investimento (USD '000)

\* taxa de câmbio = R\$ 2,40

0

25

50

100

200

300

500

1.000

2.000

5.000

10.000

 ARTEMISIA

Artemisia  
Ativo no Brasil desde 2013  
1 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



 VillageCapital

Village Capital  
Ativo no Brasil desde 2011  
0 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: EUA



 GAG

GAG Investments  
Ativo no Brasil desde 2013  
2 investimentos de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



 pipa

Pipa  
Ativo no Brasil desde 2013  
0 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



 ACCION

Accion International Venture Lab  
Ativo no Brasil desde 2014  
0 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: EUA



 GRID INVESTMENTS

Grid Investments  
Ativo no Brasil desde 2012  
0 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



 WTT

World Transforming Technologies  
Ativo no Brasil desde 2013  
1 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: Panamá ★



 VOX CAPITAL

Vox Capital  
Ativo no Brasil desde 2009  
12 investimentos de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



 MOV

MOV Investimentos  
Ativo no Brasil desde 2008  
5 investimentos de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



 KAETÉ INVESTIMENTOS

Kaeté Investimentos  
Ativo no Brasil desde 2013  
1 investimento de impacto no Brasil  
País de origem: Brasil



## LEGENDA

INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Empréstimo

Equity

Doação

Com previsão de início dos investimentos em 2014

★ Organizações internacionais com representação no Brasil

FOCO DO SETOR



Agricultura

Energia Renovável

Educação

Habitação

Saúde

Água e Saneamento



Inclusão financeira

Serviços de assistência técnica

Desenvolvimento comunitário

Artesanato

Manejo florestal

Conservação da biodiversidade



Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)

Subsistência sustentável

Desenvolvimento de capacidades

Prevenção da poluição e gestão de resíduos

Turismo

Softwares de sustentabilidade

Todos os setores

# • INVESTIMENTOS DE IMPACTO NO BRASIL: MAPA •

Abril 2014

Investimentos que buscam gerar impactos para além dos retornos financeiros

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO    IDEIA/PLANO DE NEGÓCIOS    STARTUP    FASE INICIAL    EXPANSÃO    MATURIDADE

Valor do investimento (USD '000)

\* taxa de câmbio = R\$ 2,40

0    25    50    100    200    300    500    1.000    2.000    5.000    10.000

INVESTIMENTOS COM EXPECTATIVA DE RETORNO FINANCEIRO

INVESTIMENTOS COM EXPECTATIVA DE RETORNO SOCIAL

<p><b>OMIDYAR NETWORK</b> Omidyar Network Ativo no Brasil desde 2012 3 investimentos de impacto no Brasil País de origem: EUA</p>											
<p><b>LGT Venture Philanthropy</b> LGT Venture Philanthropy Ativo no Brasil desde 2009 2 investimentos de impacto no Brasil País de origem: Suíça ★</p>											
<p><b>OIKO CREDIT</b> Oikocredit Ativo no Brasil desde 2001 21 investimentos de impacto no Brasil País de origem: Holanda ★</p>											
<p><b>IFC International Finance Corporation</b> Grupo de Negócios Inclusivos (IFCI) Ativo no Brasil desde 2005 32 investimentos de impacto no Brasil País de origem: EUA ★</p>											
<p><b>DEVELOPING WORLD MARKETS</b> Developing World Markets Ativo no Brasil desde 2010 2 investimentos de impacto no Brasil País de origem: EUA</p>											
<p><b>BAMBOO FINANCE</b> Bamboo Finance Ativo no Brasil desde 2012 1 investimento de impacto no Brasil País de origem: Suíça</p>											
<p><b>IDB Opportunities for the Majority (IDB)</b> Ativo no Brasil desde 2010 4 investimentos de impacto no Brasil País de origem: EUA ★</p>											
<p><b>FIRST</b> Ativo no Brasil desde 2014 0 investimento de impacto no Brasil País de origem: Brasil</p>											
<p><b>SITAWI FINANÇAS DO BEM</b> SITAWI Ativo no Brasil desde 2009 15 investimentos de impacto no Brasil País de origem: Brasil</p>											
<p><b>YUNUS socialbusiness</b> Yunus Social Business Ativo no Brasil desde 2014 0 investimento de impacto no Brasil País de origem: Alemanha ★</p>											

## LEGENDA

INSTRUMENTOS FINANCEIROS

- Empréstimo
- Equity
- Doação
- Com previsão de início dos investimentos em 2014

★ Organizações internacionais com representação no Brasil

FOCO DO SETOR

- Agricultura
- Energia Renovável
- Educação
- Habitação
- Saúde
- Água e Saneamento
- Inclusão financeira
- Serviços de assistência técnica
- Desenvolvimento comunitário
- Artesanato
- Manejo florestal
- Conservação da biodiversidade
- Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)
- Subsistência sustentável
- Desenvolvimento de capacidades
- Prevenção da poluição e gestão de resíduos
- Turismo
- Softwares de sustentabilidade
- Todos os setores

Produzido por Aspen Network of Development Entrepreneurs,  
LGT Venture Philanthropy,  
Quintessa Partners and University of St. Gallen © 2014.

Tradução patrocinada pelo  
Instituto de Cidadania Empresarial (ICE).

# EMPREENDEDOR SOCIAL (DEES, 2001)

- Pessoa que cria e reconhece oportunidades para realizar a missão social;
- Processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- Age com ousadia, sem deixar-se limitar pela escassez de recursos;
- Presta contas com transparência acerca dos resultados obtidos aos stakeholders.
  - Alvord et al (2004) e Mair e Marti (2004) é um catalisador para transformação social
    - “Não é fácil encontrar pés que sirvam nestes enormes sapatos...”
    - Novos arquitetos de uma realidade social idealizada

# NEGÓCIOS DE IMPACTO NA SAÚDE

# Oportunidades identificadas



**Acesso à informação**



**Cuidados pessoais e gerenciamento de pacientes crônicos**



**Automação**



**Atendimento domiciliar**



**Consultoria de custos e gestão hospitalar**



**Transportes e serviços de emergência**



**eHealth / mHealth**



**Telemedicina e telediagnósticos**



**Acesso às consultas médicas / saúde bucal**



**Procedimentos médicos hospitalares**



**Exames diagnósticos**



**Medicamentos**



**Saneamento**

# Acesso à informação

O governo tem investido significativamente em iniciativas eletrônicas para aprimorar seus canais de comunicação com a população. É muito provável que oportunidades neste segmento se ampliem tendo em conta esta tendência que deverá se intensificar.



## Saútil

- Serviço de orientação de saúde para encontrar informações sobre serviços públicos de saúde, incluindo medicamentos.
- A agregação de múltiplas fontes em um banco de dados único e de fácil compreensão facilita busca de usuários.

- O impacto social das ferramentas de acesso à informação deve levar em conta as taxas de analfabetismo funcional ainda presentes nas classes CDE.

- Modelo de receitas é B2B e se baseia principalmente em patrocínio e publicidade. Recentemente, a cobrança de mensalidade também tem sido usada pelos sites.

# Automação e Gestão Hospitalar

A preocupação dos gestores públicos e privados em melhorar o controle sobre recursos e custos relacionados à gestão da saúde tem impulsionado a contratação de novos sistemas.

## Prontmed

PRONTMED

- Desenvolve e comercializa softwares com funções de prontuário e pesquisa médica.
- Produtos já comercializados para governo e iniciativa privada. Impacto indireto sobre classes CDE.

## Oportunidades em:

### Automação:

- Espaço em âmbito municipal para pequenas e médias empresas com soluções de escopo reduzido

### Gestão Hospitalar

- Contratação para atividades não clínicas é possível no SUS.
- Assessoramento em hospitais públicos e filantrópicos.
- Gestão, custos, acreditação são boas oportunidades para consultoria
- Impacto social indireto altamente positivo, especialmente em hospitais públicos



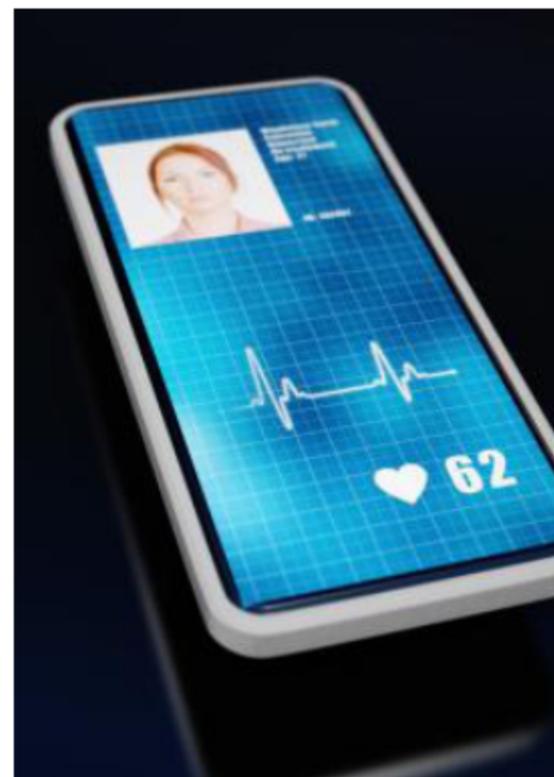
# eHealth / mHealth

Grande potencial de disseminação nas classes CDE, dada a alta penetração de celulares. Desafio está em encontrar modelos que sejam acessíveis às classes DE. Há ainda poucas soluções focadas em parcerias com o governo.

## AxisMed

PPT-2

- Empresa pioneira em gerenciamento de doentes crônicos, com mais de 180 mil pacientes no País. Entre os clientes, estão algumas das principais operadoras privadas de saúde, médicos e farmacêuticas.
- Controle adquirido em 2013 pela Telefonica Digital, permitirá atender pacientes por meio de celular, web, etc., além de viabilizar a transmissão de biomedidas como nível de glicose e pressão. Previsão de chegar a 3.000 cidades brasileiras.



Grandes operadoras de telefonia celular já possuem pilotos em mHealth em andamento.

# E-HEALT

- KIDOPI

# Acesso a consultas médicas

## Dr. Consulta



**Região:** São Paulo, Capital

**Segmento:** Clínicas Populares

- Oferta de consultas médicas a preços populares.
- Também oferece alguns exames diagnósticos e de prevenção a preços acessíveis.

## IME – Clínica Cidadã



**Região:** Uberlândia, MG

**Segmento:** Clínicas Populares

- Empreendedora com forte idealismo.
- Oferece consultas em diversas especialidades a um custo único

## Clínica Sim



**Região:** Fortaleza, CE

**Segmento:** Clínicas Populares

- Oferece consultas médicas e serviços odontológicos.
- Alguns exames mais comuns e procedimentos como gesso e cauterização também estão disponíveis.

## SuperClínica



**Região:** São Luís, MA

**Segmento:** Clínicas Populares

- Além das consultas, oferta significativa quantidade de exames e procedimentos.
- Oferece serviços odontológicos.

## Oportunidade em B2G não é clara

A atuação em complementaridade ao SUS não é economicamente interessante, pois o reembolso por consultas com médicos especialistas é inferior (R\$ 10) à média cobrada (R\$ 40-60) pelas clínicas.

# Exames Diagnósticos

**Oportunidade com SUS:** governo tem interesse em novos exames e kits diagnósticos, portáteis e de baixo custo, especialmente para “doenças negligenciadas” (doenças tropicais de alta prevalência na base da pirâmide e baixo investimento em pesquisa de novos tratamentos, tais como dengue, hanseníase, doença de Chagas, etc.).

## Projeto CIES



- Realizado em parceria com secretarias de saúde municipal / estadual , associações médicas e hospitais filantrópicos para oferecer exames preventivos e procedimentos cirúrgicos simples para a população de forma gratuita, em complementaridade ao SUS.
- Além do pagamento dos procedimentos pela tabela SUS, o projeto ainda recebe patrocínios para se viabilizar economicamente.



# Atendimento domiciliar

## Interne



**Segmento:** Atendimento médico domiciliar

- **Presença Geográfica:** Recife
- Os serviços são diretamente contratados pelo paciente, ou oferecidos através de serviços públicos e operadoras de planos de saúde.

## Procare



**Segmento:** Acompanhamento de crônicos e usuários de medicamentos e saúde domiciliar

**Presença Geográfica:** São Paulo e Rio de Janeiro

- Foco em doentes e serviços para planos de saúde e seguradoras.



## Oportunidade em B2G

Programa “Melhor em Casa” lançado em novembro de 2011 com o objetivo de ampliar o atendimento domiciliar do SUS. **O desenvolvimento desta prática no Brasil, pode abrir possibilidades de futuras parcerias entre o governo e as empresas do segmento.**

## Oportunidade em B2B/ B2C é mais desafiadora

Tendo em conta que a atual oferta de empresas deste segmento atende principalmente planos de saúde e contratos privados, a viabilização econômica para atender a base da pirâmide a custos populares converte-se em um desafio, dada a necessidade de investimentos na infraestrutura mínima que o atendimento domiciliar exige, de acordo com regulação da ANVISA.

# Saneamento básico

Há uma correlação direta entre a presença de rede de esgoto e a menor incidência de doenças infecciosas e parasitárias. A melhoria ao acesso a saneamento básico possui forte impacto positivo na saúde aos assistidos, em especial para crianças.

## iPlanus



- Presença geográfica em Minas Gerais
- Soluções tecnológicas para o planejamento e gestão com foco em saneamento, meio-ambiente, agronegócio e urbanismo
- Oferta de consultoria e soluções tecnológicas para projetos de saneamento, dentre outros.
- Empresa incubada no Centev/ FV.
- Já obteve recursos FINEP.

## Oportunidade em Saneamento Básico

- Periferias e zonas rurais sem saneamento
- Hoje comunidades atendidas basicamente por organizações sem fins de lucro.
- Já há diversas soluções de baixo custo para tratamento de água e esgoto desenvolvidas por órgãos locais e internacionais.

# Procedimentos Médico-Hospitalares

## Oportunidade B2C / B2G

**Segmento:** Procedimentos Médicos

**Presença Geográfica:**

Potencial para todo país

- Modelo de convênio com o SUS para procedimentos médicos ( no modelo Nefrocare) que pode ser replicado para diversas áreas.
- Outras áreas de cuidado com a saúde como fisioterapia, nutrição e psicologia podem seguir o mesmo modelo.

## Nefrocare

**Segmento:** Procedimentos Médicos

**Presença Geográfica:** Rio de Janeiro, São Paulo e Bahia

- Rede de 10 clínicas de diálise que já contabiliza 2000 pacientes atendidos
- O número de novos pacientes cresce 9% ao ano. Dos 150 mil brasileiros que precisam fazer hemodiálise, estima-se que apenas 90 mil estão em tratamento.
- No Brasil, o SUS custeia quase 90% dos pacientes, o que equivale a 10% do orçamento do Ministério da Saúde, mas, devido à forte demanda, faltam recursos e o reembolso real do SUS é cada vez mais negativo. Por esses motivos, o setor vive em crise.
- Planos de expansão, por meio de crescimento próprio, parcerias com o governo e aquisição de outras clínicas



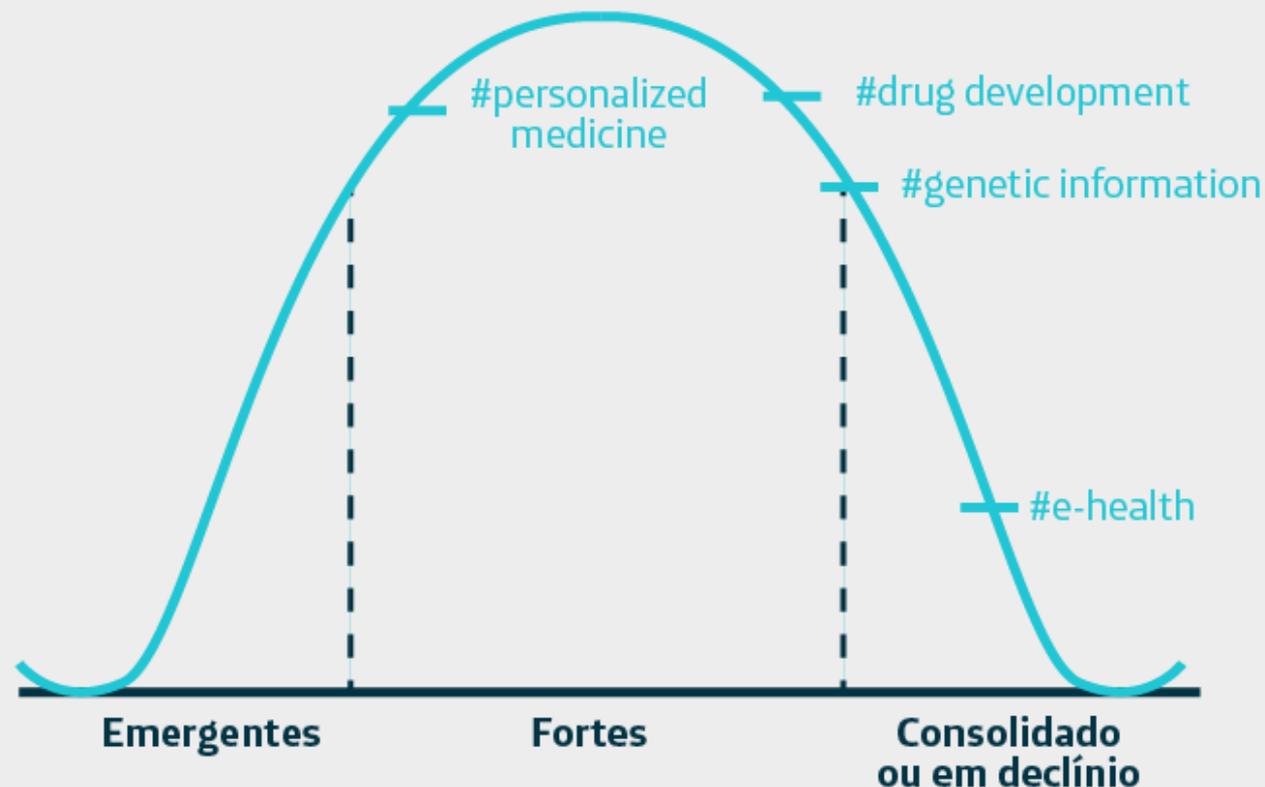
# PESQUISA “VISÕES DO FUTURO TELEFÔNICA +15”

## ■ Reinvenção da Saúde

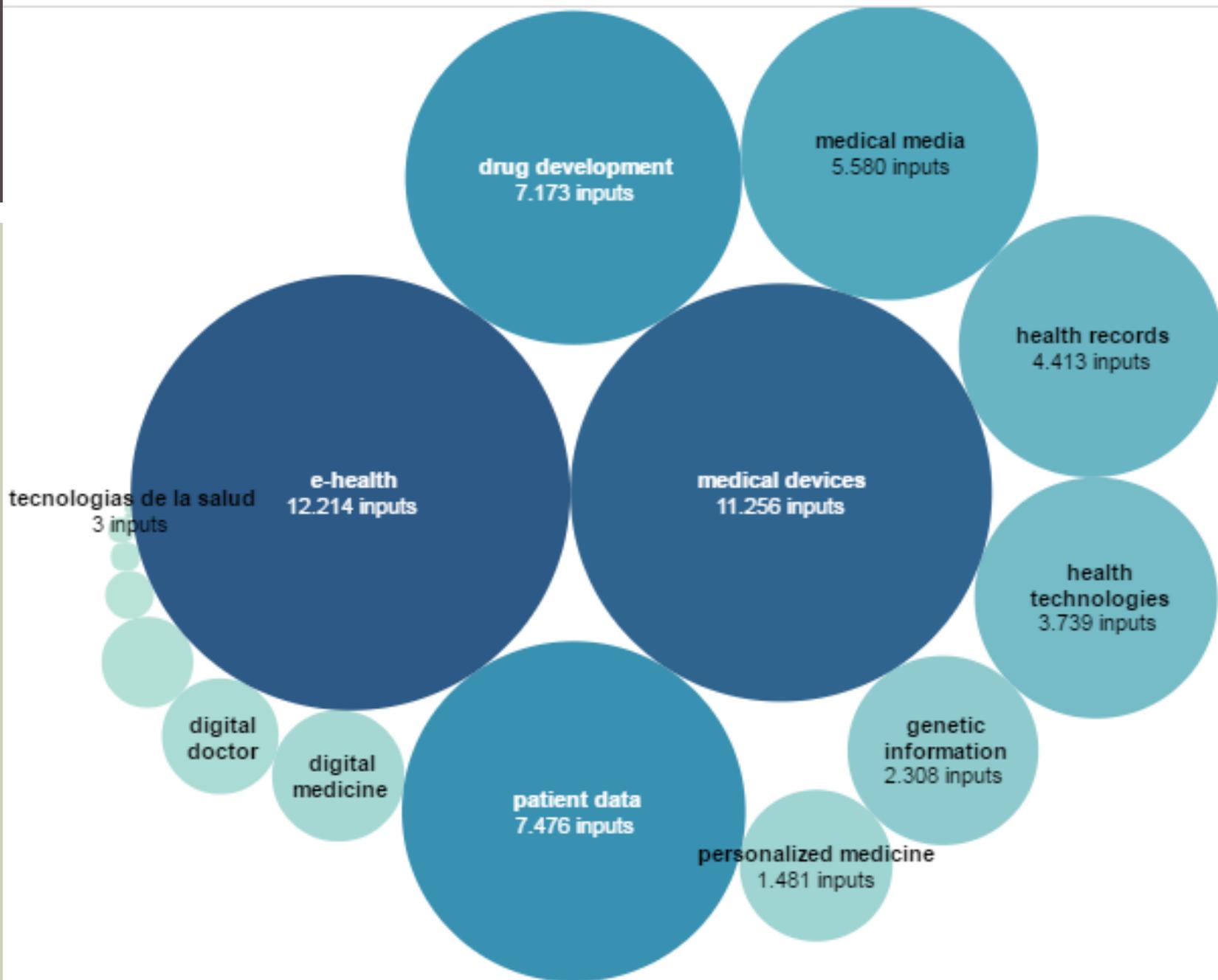
- A exploração da convergência de tecnologias exponenciais e seu potencial na medicina e na saúde é tema de pesquisa de grandes centros de estudo como Harvard, Stanford e Singularity.
- Surgem constantemente plataformas inteligentes que permitem prevenção de doenças, monitoramento contínuo da saúde, autodiagnóstico e exames com indicação de tratamentos e mudanças e comportamento dos pacientes.
- Além disso, a Inteligência artificial aplicada no cruzamento de um grande volume de dados também indica a facilitação nos processos de diagnóstico e a cura de doenças.
- O futuro da saúde tem sido destaque frequente em publicações como Fortune, Wired, MIT Tech Review e a transição do modelo de foco na doença para o foco na saúde foi apontada como megatendência por consultorias internacionais como Ernst & Young, em relatório lançado no início de 2016.

# Curva do Movimento

Reinvenção da Saúde



A curva acima demonstra a dinâmica do movimento, a partir da análise do comportamento das tags pesquisadas nas diferentes redes sociais por meio de tecnologias de big data. Aquelas que estão emergindo, se fortalecendo, consolidando ou declinando.



# POSSÍVEIS CONTROVÉRSIAS

- “Segurança de dados
- Perda do toque humano na medicina
- Controle dos hábitos (alimentares, físicos, sociais) por algumas instituições (médicos, governos, planos de saúde)
- Custo crescente do sistema da saúde beirando o colapso”
  - Visões +15 Fundação Telefônica

# SINAIS DE EVIDÊNCIAS

- 30 casos

# QUAIS ORGANIZAÇÕES NA SAÚDE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

**AUTARQUIA**  
(HC)

**ASSOCIAÇÃO  
FILANTRÓPICA**  
(SANTA CASA)  
Certif. Cons Nac Ass

**PARTICULARES/  
PRIVADAS**

- \* associações (São Lucas)
- \* Sociedades Comerciais (S/A, Ltda)
- \* Cooperativa (Hospital Unimed)

**ADMINISTRAÇÃO  
DIRETA**  
(Posto/UPA)  
Gestão: OS, OSCIP

**ASSOCIAÇÃO OSCIP**  
(??)

**ASSOC/ OSS**  
(HE/MATER)  
Certif. Minist Justiça

**FUNDAÇÃO**  
(SANTA LYDIA)  
Certif. Minist Justiça

# MODELOS DE NEGÓCIOS E MATRIZ SWOT

# COMO SÃO OS “MODELOS DE NEGÓCIOS” NA SAÚDE?

- O que são Modelos de Negócios
- Canvas
- SWOT

# IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

- 
- Vetores de ansoff
- Vantagem competitiva
- Diferenciação
- Inovação
- SWOT
- Estimativas de geração de caixa BCG
- Novos negócios tradicionais
  - Demanda reprimida
  - Vivências
  - Design Thinking
  - SWOT
- Novas economias:
  - Negócios sociais
  - Problemas sociais - vivências

# SWOT

(**S**TRENGTHS, **W**EAKNESSES, **O**PPORTUNITIES  
AND **T**HREATS)

	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
	- - -	- - -
Oportunidades (Opportunities)		
Ameaças (Threats)		

# SWOT

(**S**TRENGTHS, **W**EAKNESSES, **O**PPORTUNITIES  
AND **T**HREATS)

	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
	- - -	- - -
Oportunidades (Opportunities)	<p><b>1. Estratégia Ofensiva (SO)</b></p> <p>crescimento e o desenvolvimento de uma fator positivo do seu negócio</p>	<p><b>3. Estratégia de Reforço (WO)</b></p> <p>reforçar suas fraquezas para que elas não atrapalhem no seu ambiente externo</p>
Ameaças (Threats)	<p><b>2. Estratégia de Confronto (ST)</b></p> <p>como as forças do seu negócio podem minimizar a chance das ameaças ocorrer</p>	<p><b>4. Estratégia de Defesa (WT)</b></p> <p>como minimizar a chance de uma fraqueza fazer com que uma ameaça se torne realidade</p>

# EXEMPLOS

## ■ Visão europeia

- <https://www.youtube.com/watch?v=CsHTac3o9oU>
  - [criação](#)
- <https://www.youtube.com/watch?v=hZ6BRCE9QBo>
  - Banco Pérola - ufscar

## ■ Visão americana

- Coletivo coca cola
- Projeto kiteiras
- <https://www.youtube.com/watch?v=WXw0qx1G-G4>

## ■ Casos de negócios 2,5 (diferentes formatos)

- [www.projetoBrasil27.com.br](http://www.projetoBrasil27.com.br)

# NECESSIDADES DE ATUAÇÃO (NESST)

## ■ Legislação

### ■ LEI DA APRENDIZAGEM (Lei N. 10.097/2000)

- inclusão de jovens de baixa renda no mercado de trabalho. Exige que todas as empresas médias e grandes devem contratar adolescentes e jovens adultos entre 14 e 24 anos para compor de 5 a 15% do seu quadro de funcionários.

### ■ LEI DE COTAS (Lei N. 8213/91)

- inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Uma empresa com 100 ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% de seus cargos com empregados reabilitados ou com deficiência.
- Oportunidades de negócios nessa área são: formação profissional para deficientes; serviços de preparação (arquitetônica, física, psicológica e social) para que o mercado possa receber essa mão de obra; difusão de dados qualitativos sobre as ocupações indicadas para cada tipo de deficiência

### ■ Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei N 12.305/2010)

- atua na prevenção e na redução da geração de resíduos e propõe a prática de um comportamento sustentável e um conjunto de ferramentas para fornecer o aumento da reciclagem e reutilização de resíduos sólidos. A lei também estabelece a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, cidadãos e gestores de serviços de gestão de resíduos sólidos urbanos.

# NECESSIDADES DE ATUAÇÃO (NESST)

## ■ Legislação

### ■ PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – PAA (2003)

- O PAA significa novas oportunidades para a agricultura familiar de pequenos produtores (agora considerados categoria social) ter acesso ao mercado, sem ter que se submeter à lógica tradicional do mercado de commodities:
  - que se concentra em escala e nível tecnológico, e portanto, não incluídos neste produtor perfil.
- A garantia oferecida pela comercialização do PAA garante a autonomia dos agricultores em relação a intermediários (um grande problema social no Brasil).
- Estudos PAA também mostraram que o programa resultou na melhoria da qualidade, quantidade e diversificação da dieta das famílias de agricultores, uma vez que promove a diversificação da produção.
- Este programa oferece grande potencial de ser ampliado, por exemplo, apoiando-se os produtores beneficiários, que podem ser considerados gestores de negócios sociais, a fim de melhorar ainda mais a sua produção e a qualidade do seu produto.

# EMPREENDEDORISMO COMERCIAL

- Empreendedorismo, 3 mainstreams
  - Resultados do empreendedorismo
    - Schumpeter (1934): empreendedorismo como processo chave de desenvolvimento da economia
  - Causas do empreendedorismo
    - Collins & Moore (1964), McClelland (1961): perspectiva psicológica e sociológica
  - Gestão empreendedora
    - Burgelman (1983,1984): processo de gerenciamento, inclusão da inovação
    - Quinn & Cameron (1983): start-ups and venture capital
    - Cooper & Bruno (1975); Dollinger (1984): preditores de empreendedores de sucesso
- Organização empreendedora
  - Foca na oportunidade e não nos recursos.

# OUTROS CONCEITOS

- “Empresas com foco social lucram enquanto beneficiam os menos favorecidos. Um modelo híbrido que ganha força no Brasil, disseminando valores e práticas na construção de uma nova economia”
  - Revista Ideia Sustentável, dez/2012.
- “Como investidores, precisamos que os empreendedores sociais sejam uma combinação de:
  - **excelentes homens/mulheres de negócios e grandes líderes**
  - **Eles devem ser capazes de devolver o dinheiro investido**
  - **e garantir impacto social.**
- Investidores de impacto são mais rigorosos que os tradicionais”
  - Antony Bugg-Levine- Fundação Rockefeller

# DEFINIÇÕES

- **Negócio de impacto**
  - Crescimento e lucro
  - Beneficiar número crescente de pessoas
  - Tornar-se replicável
- **Validar o impacto social**
  - A comunidade pagaria um pouco para ter acesso?
  - Ou o governo pagaria para prover aquele serviço?

# CONCEITOS

- Atividades inovadoras com objetivo social no setor com fins lucrativos, como empreendimentos comerciais com propósito social (**Dees & Anderson, 2003; Emerson & Twersky, 1996**)
- Empreendedorismo social corporativo (**Austin, Leonard, Reficco & Wei-Skillern, 2004**)
- No setor sem finalidade lucrativa, ou entre outros setores, como uma estrutura híbrida com mix com-lucro e abordagem não-lucro. (**Dees, 1998**)
- Refere-se ao fenômeno de aplicar expertise de negócios e habilidades de mercado em setor “sem fins lucrativos”, assim organizações sem fins lucrativos desenvolvem abordagens inovadoras para obter renda (**Reis, 1999**)

# CONCEITOS

- Negócios Sociais (ou de impacto) são motivados por uma necessidade de solução para um problema social ou pelo desejo de se criar um novo paradigma econômico.
- Negócios Sociais ocupam o caminho do meio entre as organizações sem fins lucrativos (que priorizam o benefício social) e as empresas privadas tradicionais que priorizam o lucro financeiro.
- Negócios Sociais equilibram interesses públicos e privados.
- Negócios Sociais resolvem de maneira sustentável um problema social crítico.
- Negócios Sociais tem, portanto, compromisso com o impacto social, envolvem a cadeia de valor focados nos princípios do comércio justo e podem, ou não, ter escala.

# CONCEITOS

## ■ OCDE, 1999

### ■ Empresas sociais:

- “Organizações que buscam objetivos sociais e econômicos com um espírito empreendedor e têm propósito primário que não a maximização do lucro”

## ■ Reino Unido, 2001

- “Empresas sociais são aquelas que possuem objetivos essencialmente sociais, cujos excedentes são reinvestidos no próprio negócio ou na comunidade, em vez de serem conduzidas pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários”

# CONCEITOS

- **Triple win**

- **empresa:** continua auferir resultados financeiros
- **consumidores:** acesso a novos produtos e serviços de qualidade
- **Sociedade:** processo de inclusão

- **Necessidade de gerar valor compartilhado (Porter e Kramer)**
  - **Progresso econômico e social**
  - **1. reconceber produtos e mercados**
  - **2. redefinir produtividade na cadeia de valor**
  - **3. fomentar o desenvolvimento de cluster local**

# CHINA (ZHAO, 2012)

## ■ Década 80

- Transição para economia de mercado
- Apoiar atividades empreendedoras
- Recuo do governo da vida social e econômica
- Serviços sociais como, educação e saúde
  - Têm sido deixados para a sociedade civil
- Problemas da China
  - Práticas trabalhistas abusivas
  - Poluição meio ambiente
  - Número crescente de pessoas usuárias de drogas
- ONGs
  - Proliferaram na década de 90
  - Regulamentações restritivas, baixa confiança dos cidadãos e governo

# CHINA (ZHAO, 2012)

- **Ideia da social enterprise**
  - Alternativa para as falhas das ONGs
  - Conceito
    - Ênfase em aplicar estratégias de negócios para alcançar objetivos filantrópicos
- **2004**
  - Primeiro artigo traduzido “The social enterprise”
  - 1994: Harvard lançou iniciativa da social enterprise
  - 2005: Social Enterprise Journal
  - 2006: Zhao
- **Termos atuais**
  - Social enterprise
  - Social startup
  - Startup for public goods
    - social: social sector, social economy
    - public goods: filantropia, caridade
    - Enterprise: innovation, risk taking, venture

# ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

## Inspiradores

- Ashoka
- Fundación Avina
- ICE
- Aspen Institute
- JP Morgan
- LGT Venture Philanthropy



## Aceleradoras e Incubadoras

- Artemisia
- NeSst
- Pipa
- Quintessa
- Yunus



BRASIL

## Fundos de investimento de impacto social



## Empresas de avaliação de impacto social



# ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO

Empresa  
certificadora

Negócios sociais



Sistema



ECTAS  
SANEAMENTO



ARTEMISIA LAB +  
SAÚDE E BEM-ESTAR



Para construir uma nova geração de negócios de impacto social em saúde no Brasil, buscamos empreendedores(as) com soluções que promovam saúde e bem-estar com potencial de impactar a população de baixa renda.