



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO
ÁREA: NEGÓCIOS SOCIAIS

JAÍNE ARAUJO DE ANDRADE
21497200

MORADIGNA:
Mudando as condições insalubres da população carente

Brasília
2018

JÁINE ARAUJO DE ANDRADE

**MORADIGNA:
Mudando as condições insalubres da população carente**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Profª Dra. Luciene Braz Ferreira

Brasília
2018

JÁÍNE ARAUJO DE ANDRADE

**MORADIGNA:
Mudando as condições insalubres da população carente**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 30 de maio de 2018.

Banca Examinadora

Prof. (a): Luciene Braz Ferreira
Orientadora

Prof. (a):
Examinador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Brasília
2018

MORADIGNA: Mudando as condições insalubres da população carente

Jaíne Araujo de Andrade¹
Luciene Braz Ferreira²

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo relatar o processo de desenvolvimento do negócio social Moradigna. O Moradigna nasceu em 2014, a partir da insatisfação com as condições insalubres das moradias da comunidade, localizada no Jardim Pantanal, por meio de reformas de baixa complexidade a preços populares. Após passar pela aceleradora do Instituto Yunus, em 2015, deu-se início a abertura da empresa de maneira consolidada. O método utilizado para melhor elucidar o problema foi à pesquisa explicativa, descritiva-qualitativa, por meio de uma entrevista semiestruturada, com o sócio fundador da empresa. Ainda não se tem um consenso na literatura sobre uma definição única para negócios sociais, o que se sabe é que tal conceito encontra-se em processo de construção, todavia, foi utilizada a definição de Yunus para o tema, a qual menciona que um negócio social é sustentável financeiramente, tem como objetivo principal atender uma carência da sociedade e o lucro auferido é reinvestido na própria empresa. Com isso, foi possível constatar que a empresa estudada é de fato um negócio social, por ter como foco principal solucionar a questão da insalubridade nas casas de pessoas carentes da comunidade por meio do financiamento das reformas a um preço acessível, contudo, ela consegue se manter financeiramente por meio da venda dessas reformas e o lucro arrecadado é reinvestido na empresa para aumentar seu impacto social.

Palavras-chave: negócio social; inovação social; impacto social.

¹ Estudante de Administração do UniCEUB e jaine.andrade08@gmail.com.

² Doutora em Administração pela Universidade de Brasília e doutora em Science de Gestion pela Universidade Aix-Marseille. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e graduada em Administração pela UCB. Integrante do grupo de pesquisa Grupo de Pesquisa em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação (GESTI) e professora do UniCEUB. E-mail: luciene.ferreira@uniceub.br

1 INTRODUÇÃO

Impacto social e impacto ambiental são assuntos levantados e debatidos cada vez mais no cotidiano das empresas, uma vez que elas, seja por força de lei, por gerar um impacto positivo na imagem ou até mesmo por pressão da opinião pública, muitas têm revisto seus conceitos, não se limitando a ter o foco puramente sobre questões econômicas e passando a incluir aspectos sociais e ambientais em suas diretrizes (SCHERER, 2014).

Como resultado desse novo posicionamento das empresas, o que era tido como inconciliável, no caso de unir aspectos financeiros e socioambientais, criou-se o formato organizacional híbrido que visa solucionar esse problema, formato esse que pode ser chamado dentre as suas terminologias de empresas sociais, negócios inclusivos, negócios sociais ou negócios com impacto social (COMINI, 2016).

Nesse sentido, o negócio social é considerado como setor dois e meio (INEI, 2018), já que engloba aspectos tanto do segundo setor (negócios tradicionais) tal como ser sustentável financeiramente, e do terceiro setor (ONGs), pois está voltado para os benefícios sociais (SCHERER, 2014), mas diferentemente das ONGs o produto entregue ou o serviço prestado não é de forma gratuita, podendo os lucros ser divididos entre os donos ou ser reinvestidos na empresa para o seu crescimento e expansão.

Com o intuito de agregar maior conhecimento sobre a temática 'negócio social' e descrever um exemplo de como é feito o desenvolvimento de uma empresa social na prática, o presente artigo apresenta como problema de pesquisa: como se deu o processo de desenvolvimento do negócio social Moradigna? Dada a problemática, o trabalho tem por objetivo geral: descrever o processo de desenvolvimento da empresa. Dito isso, como detalhamento para aprofundar sobre o assunto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar o negócio social Moradigna, expor o seu processo de estruturação; identificar as motivações sociais para a sua criação, tal como descrever quais os impactos sociais gerados pela empresa; além de averiguar a inovação social do empreendimento e verificar as possíveis limitações no desenvolvimento do negócio.

Como justificativa acadêmica, reporta-se a falta de literatura acerca do assunto no Brasil, tendo por base o site Periódicos Capes, no qual foram publicados apenas seis artigos em português, sobre o tema, nos últimos três anos (2014 a

2017). Assim, o presente artigo pretende agregar mais clareza sobre o assunto, de modo a expandir ainda mais o conhecimento sobre o tema. Cabendo ressaltar também, que negócio social é um modelo de negócio, com as mesmas vertentes econômicas que um negócio tradicional, o seu diferencial está no foco principal: atender uma necessidade social latente, o que não incorre em dizer que não possa haver lucro para os empresários que investem nesta modalidade de empreendimento.

No âmbito gerencial, vê-se a necessidade de descobrir novos mercados, e pelo tema ser pouco abordado, o conhecimento sobre as principais vantagens em se ter um negócio social ainda é limitado, o que poderá acarretar para os novos e atuais empreendedores uma perda de oportunidade de um mercado que está em ascendência (ASSAD, 2012). Como no Brasil a disparidade de renda é algo significativo, o campo de atuação para os negócios sociais são bem vastos, tendo em vista as inúmeras necessidades da população mais vulnerável que não são atendidas pelo Poder Público em sua totalidade, deixando uma lacuna que poderá ser atendida por empreendedores sociais que almejam não apenas contribuir socialmente para com a comunidade, mas que também existe o intuito de angariar recursos financeiros por meio do negócio (JAPPE, 2013).

Sobre o ponto de vista social, busca-se agregar o entendimento da importância de se desenvolverem negócios que tenham um viés a solucionar problemas não atendidos pelo governo, além disso, o impacto na vida da população mais vulnerável pode ser muito significativo, uma vez que o foco de uma empresa que trabalha nesses mecanismos pode ir desde um combate à desnutrição de crianças, a profissionalização de jovens e adolescentes, como também as questões habitacionais e até mesmo ambientais, podendo assim promover mudanças significativas e contribuir para o desenvolvimento da comunidade na qual a empresa é atuante (FELISBERTO; GALVANIN, 2015).

Essa pesquisa se ampara no método do estudo de caso, realizado por meio de entrevista, com o intuito de extrair de maneira mais aprofundada as informações necessárias sobre o processo de desenvolvimento do negócio social Moradigna.

O presente artigo está estruturado em cinco partes. A primeira parte refere-se a esta introdução. A segunda trata do referencial teórico, o qual aborda o conceito de negócios sociais, negócios de impacto social, inovação social e os principais

desafios. A terceira parte descreve o método da pesquisa, contendo sua classificação e a apresentação dos procedimentos empíricos e analíticos. A quarta parte discorre sobre os resultados encontrados respaldados pela teoria. E na quinta parte, finda-se com as considerações finais, constituída pela conclusão, limitações de pesquisa e agenda futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Negócios Sociais

Negócio social ainda é um assunto pouco abordado no Brasil, o que contribui para a incompreensão e não atuação de empresários que poderiam estar operantes em diversas áreas do mercado, além disso, o tema em questão ainda é vinculado e confundido com uma Organização Não Governamental (ONG), que segundo Tachizawa (2014), são entidades de natureza privada, sem fins lucrativos e que dependem financeiramente de doações, tal associação é devida ao viés social latente nos negócios sociais e ao contrário do que se acredita, fica claro que a principal diferença está na independência financeira, não dependendo o negócio social de doações como é o caso das ONGs.

Fora a barreira da não diferenciação de um negócio social com uma ONG, existem as divergências entre as linhas de pensamentos que definem e conceituam o mesmo, o que justifica a importância de trazer o tema a estudo, uma vez que ainda não se consolidou um consenso mundial a respeito.

Uma das linhas mais conhecidas e que disseminou internacionalmente o termo Negócio Social (*Social Business*) na década de 70, foi a de Muhammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006 e criador do *Grameen Bank*, mais conhecido como “Banco dos pobres”, pois sua principal clientela era composta de pessoas carentes. Segundo Yunus (2011) essas empresas têm como missão primordial a de solucionar uma disfunção social, sendo autossustentáveis financeiramente e não distribuindo dividendos, uma vez que, para Yunus (2018) os lucros arrecadados por meio dos produtos ou serviços oferecidos devem ser reinvestidos na empresa, com o intuito de que a mesma continue crescendo e proporcionando a ampliação do impacto social.

Para melhor elucidar essa diferença, a figura 1 apresenta os negócios sociais:



Figura 1 – Negócios sociais: unem o dinamismo do *business* tradicional com a consciência da filantropia

Fonte: Site Yunus (2018)

Diante da figura 1, nota-se que o negócio social une o melhor de dois mundos: gera impacto social ou socioambiental na sociedade e ainda consegue manter-se financeiramente, e por estar tão atrelado a esses dois setores tão distintos em seus objetivos principais, passou a ser considerado um setor dois e meio.

Existem dois tipos de empresa social segundo Yunus (2011), o tipo I, onde os proprietários atuam como investidores que aplicam todo o lucro na empresa, para que ela possa melhorar e se expandir e o tipo II, no qual a empresa possui fins lucrativos, desde que seus proprietários sejam pessoas pobres, pois com isso o lucro auferido será para aliviar a pobreza, que por definição estaria respondendo a um problema social.

Para Yunus (2011), em um negócio social não existe nenhuma compensação financeira para o investidor, pois o objetivo primordial é ajudar pessoas, não obstante, o negócio social é considerado sim uma empresa devido a sua capacidade em ser autossustentável financeiramente, ou seja, os recursos angariados deverão ser suficientes para cobrirem seus custos, e com isso a empresa não tem prejuízo, porém, também não tem divisão de dividendos, podendo o investidor retirar apenas a quantia investida originalmente.

Por não haver uma procura desenfreada por lucros, a empresa social possui uma gama de oportunidades de investimentos mais consideráveis em comparação a uma empresa tradicional, pois o investidor estará focado no atendimento de uma causa social e não no ganho financeiro, o que favorece a atuação da empresa de

forma mais contundente no melhoramento de várias vertentes que não são amparadas pelo governo (YUNUS, 2011).

Segundo Comini (2016, p. 33) existem as perspectivas europeias que “considera negócios sociais como empreendimentos socioambientais que atuam na lógica de mercado e que visam à redução da pobreza e a transformação das condições sociais que marginalizam ou excluem as pessoas”, tal como para Yunus, nessa perspectiva os lucros gerados pela empresa voltam a ser reinvestidos na mesma. A perspectiva norte-americana considera que “esses negócios são organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas socioambientais” e que existe a possibilidade de divisão de dividendos, e ainda a perspectiva predominante em países emergentes, que “considera negócios sociais como empreendimentos socioambientais que atuam na lógica de mercado e que visam à redução da pobreza e a transformação das condições sociais que marginalizam ou excluem as pessoas”.

Por fim, o quadro 1 apresenta as distinções de um negócio social, que tem maior ênfase no social, com relação a um negócio tradicional, que tem maior ênfase no mercado, por meio de algumas dimensões:

Dimensões	Maior ênfase no mercado	Maior ênfase no social
Objetivo principal	Acesso ao mercado da base da pirâmide.	Redução da pobreza.
Oferta	Qualquer produto ou serviço para a base da pirâmide.	Produtos e serviços para necessidades básicas.
Intencionalidade	Geração de valor social e um componente relevante, mas não primordial.	Geração de valor social é à base do negócio.
Impacto	Contribuição indireta para redução da pobreza.	Contribuição direta para redução da pobreza.
Clientes	A base da pirâmide não é o único público alvo.	Principalmente para a base da pirâmide.
Base da pirâmide	Principalmente como consumidor.	Principalmente como produtores, fornecedores ou beneficiários.
Escalabilidade	Extremamente relevante.	Não é relevante.
Envolvimento da comunidade na tomada de decisão	Não existe participação.	Existem mecanismos institucionais para participação coletiva.
Prestação de contas	Não é prioridade.	Prioridade total.
Distribuição de lucros	Distribuição de dividendos.	Lucro é totalmente reinvestido na organização.

Quadro 1 – Dimensões de um negócio social

Fonte: Santos e Laurentino (2015), adaptado de Comini, Barki e Aguiar (2012)

2.2 Negócios de Impacto Social

Outra linha de pensamento acerca do tema é defendida por Stuart Hart e Michael Chu, que sustentam a importância da distribuição de dividendos, por acreditarem que de tal modo, possa atrair mais investidores além de permitir a criação de novos negócios (SEBRAE, 2013).

Negócio de impacto social é conceituado por Artemisia (2018) como sendo empresas, que de forma deliberada, dispõem de soluções para problemas sociais da população menos favorecida, soluções essas que tenham um alcance amplo, tendo como principais características o foco na baixa renda, a intencionalidade, um potencial de escala, a rentabilidade, o impacto social relacionado com a atividade principal e, por fim, podendo ou não permitir a distribuição de dividendos.

Ainda de acordo com Artemisia (2018), são cinco as principais dimensões que podem ser geradas por negócios de impacto social: diminuem custos de transação, reduzem condições de vulnerabilidade, ampliam possibilidades de aumento de renda, promovem oportunidades de desenvolvimento e fortalecem a cidadania e os direitos individuais.

Outra definição encontrada na literatura para negócio de impacto social é de Scherer (2014):

São organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais a partir de mecanismos de mercado rentáveis, oferecendo produtos/serviços e/ou tecnologias que podem ou não ser diretamente oferecidos à população de baixa renda. Essas iniciativas são criadas para gerar benefícios sociais. (SCHERER, 2014, p.19).

Para Martins (2015), tanto negócios sociais como negócios de impacto social, são modelos de negócios que por meio da sua atividade principal, visam ser sustentáveis financeiramente, proporcionar o desenvolvimento socioeconômico e diminuir as desigualdades sociais mediante soluções que alcancem a população pobre.

Nota-se que tanto os negócios sociais, quanto os negócios de impacto social, ainda que haja divergências quanto à distribuição de dividendo ou a nomenclatura a ser usada, ou até mesmo se o produto oferecido e/ou serviço prestado, será apenas para pessoas carentes de determinada localidade ou tendo um alcance amplo, a visão compartilhada gira em torno da geração de valor e impacto social para pessoas de baixa renda (MARTINS, 2015), e o seu foco está em contribuir para uma

sociedade menos segregada e na criação de melhores oportunidades, de tal modo a unir o bem coletivo com o individual.

2.3 Inovação social

Depois de conhecer melhor sobre negócio social e negócio de impacto social, faz-se necessário conhecer um dos aspectos que podem ser determinantes para esses empreendimentos, que é a inovação social. O negócio social pode ser considerado como uma inovação social, pois ele é um novo formato organizacional, criado após uma remodelagem sobre um modelo de negócio que não se limitasse apenas em gerar lucro, mas que também tivesse em sua essência uma preocupação em atender questões sociais.

Os empreendimentos que têm levantado essa bandeira de negócios que não visem primordialmente o lucro, mas que também se preocupam com uma geração que não tem, de forma total ou parcial, o acesso ao atendimento de necessidades básicas, seja na área da saúde, habitação, educação, cultura, microcrédito e lazer, a inovação social vem como um meio para aprimorar as iniciativas que visam trazer ideias para preencher essas lacunas deixadas pelo Poder Público.

Dito isto, tanto no âmbito público, quanto no privado e nas empresas do terceiro setor, a inovação social poderá ser aplicada, criando assim alternativas na busca de um mundo menos desigual, desde que, haja a colaboração de todas as partes envolvidas para que seu resultado possa ser ainda mais efetivo (JULIANI et al, 2014).

Devido a uma crescente conscientização na busca por respostas a problemas sociais, a inovação social entra com papel importante nesse sentido, tendo ela cada vez mais destaque, tanto para o campo dos negócios, como assunto a ser debatido entre pesquisadores (JULIANI et al, 2014). Além disso, a inovação é tema necessário nas abordagens e construções de estratégias de desenvolvimento e competitividade no âmbito econômico (BIGNETTI, 2011).

Bignetti (2011) define inovação social como fruto do conhecimento destinado ao atendimento das lacunas sociais, por meio da atuação e colaboração de todas as partes envolvidas, e com isso proporcionar novas e duradouras soluções para grupos sociais ou sociedade em geral.

Cumpra salientar, que mesmo que haja uma mudança social, ela não necessariamente será considerada uma inovação social, pois para ser considerada inovação precisará ser caracterizada como novidade, além de ter a ação propositada para o alcance do resultado almejado (JULIANI et al, 2014).

Quando se fala em inovação, tende-se a associar a vantagem econômica e à geração de lucros, todavia no Brasil, tal como o tema ‘negócio social’, o tema ‘inovação social’ também possui poucos estudos voltados para área, além de não ter um consenso em sua definição (BIGNETTI, 2011). Por este motivo, o quadro 2 apresenta as definições de alguns autores sobre a temática, para que haja uma melhor perspectiva sobre o assunto.

Autor	Conceito
Dagnino e Gomes (2000, <i>in</i> Dagnino et al, 2004)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Mulgan et al (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills et al (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Murray et al (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.

Quadro 2 – Definições de inovação social segundo diferentes autores e fontes

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011)

Além do que é apresentado no quadro 2, para finalizar este tópico, faz-se necessário entender os aspectos diferenciadores da inovação social e da inovação em negócios tradicionais, assim sendo, é apresentado na figura 3 tais aspectos:

Aspectos	Inovação em Negócios	Inovação social
Objetivo da inovação	Maximização do lucro	Melhoria da qualidade de vida
Valor da inovação	Econômicos	Bem estar social
Locus da inovação	Empresa	Comunidades
Processo de inovação	Metodologias consolidadas	Em construção
Proteção da inovação	Sigilo empresarial	Ampla disseminação

Quadro 3 – Aspectos diferenciadores de Inovação social e Inovação em Negócios

Fonte: Juliani et al (2014)

A inovação pode estar presente em qualquer área de atuação, porém, sua aplicação dependerá da finalidade a qual ela será submetida, tal como pode ser visto no quadro 3, em que seu foco se distingue, conforme o objetivo de cada modelo.

2.4 Principais desafios

São vários os desafios presentes na realidade de qualquer organização, e com o negócio social não é diferente, a falta de conhecimento e relacionamento com mercado, assim como não estabelecer parcerias, podem ser fatores determinantes para a longevidade de uma empresa. O impacto social, a inovação, a capacidade e motivação do empreendedor também têm reflexo nos resultados e, além disso, desenvolver uma empresa social que possa ter potencial de escala é outro grande desafio enfrentado pelas empresas (SUCUPIRA, 2015).

Outro desafio encontrado se dá pelo fato do produto e/ou serviço oferecido por esses negócios ser voltado para classes mais baixas, C, D e E (SEBRAE, 2013), e como para qualquer outro público do mercado, os produtos e/ou serviços precisam ser de qualidade e no caso deste público específico ainda precisa ter um preço acessível, o que pode dificultar a escalabilidade, um ponto crucial para sobrevivência dos negócios sociais, e também o alcance de um nível operacional que o torne financeiramente viável (SUCUPIRA, 2015).

Encontrar uma equipe de gestão forte, ter um modelo de negócio bem consolidado e identificar uma oportunidade concreta de negócio associada a um

problema social e tudo isso em sinergia, é outro desafio enfrentado pelos investidores de negócios sociais (SEBRAE, 2013).

Como já mencionado, existem negócios sociais que não distribuem dividendo, o que corrobora para a falta de engajamento de muitos empresários e empreendedores. Aliás, a falta de legislação específica pode limitar a expansão do setor de empresas sociais no país (SUCUPIRA, 2015).

Além do que já foi apresentado, Sebrae (2013) elenca outros desafios a serem encarados, tais como: falta de capacitação do empreendedor, falta de estrutura técnica, vulnerabilidade à precarização das relações, acesso limitado a fontes de financiamento e potenciais *stakeholders*, baixo acesso à tecnologia de ponta e ainda existe a dificuldade em monitorar e avaliar os resultados, tanto os econômicos, quanto sociais de maneira clara e consistente.

Um dos aspectos que distinguem negócios sociais das ONGs é a autossuficiência financeira, no entanto, também é o seu principal desafio, por ser um modelo de negócio relativamente novo, ainda falta muita ajuda do governo e de crédito junto aos bancos, e tal como os negócios tradicionais a chance desses negócios terem dificuldades em se manterem no mercado em seus primeiros anos de existência é considerável. Para isso, esses empreendedores encontram apoio em incubadoras³ de empresas, que apoiam negócios que estão começando e, as aceleradoras⁴ que ajudam no crescimento e expansão do negócio, com isso elas têm tido um papel relevante na criação de condições que favorecem e promovem o empreendedorismo (LIMEIRA, 2014).

No quadro 4, é apresentado uns exemplos de organizações que apoiam esse modelo de negócio, no Brasil e no exterior:

³ “Ajudam empreendedores em um estágio mais inicial de ideação até o começo da validação” (ACE, 2018).

⁴ “Trabalham com startups que já estão em processo de crescimento ou validação” (ACE, 2018).

Organizações	Objetivo
Artemisia	Organização que potencializa e capacita talentos e empreendedores para a geração de negócios de alto impacto social por meio de iniciativas nas áreas de educação, disseminação de conhecimento e aceleração de negócios sociais.
Yunus Negócios Sociais	Tem como objetivo acelerar empreendedores sociais com projetos de impacto positivo relevante, por meio de capacitações, mentorias e redes de contato.
Fundación Avina	Organização internacional que contribui para o desenvolvimento sustentável da América Latina fomentando alianças entre líderes sociais e empresariais com o apoio de outras instituições Internacionais.
International Finance Corporation	Pertence ao grupo World Bank – assessora e financia, em parceria com outros investidores, empreendimentos e projetos do setor privado nos países em desenvolvimento.
NESsT	Organização internacional que disponibiliza combinação de capital financeiro, treinamento e mentoria, acesso a redes e mercados, para habilitar que seu portfólio planeje, inicie ou expanda empresas sociais.
Virtue Ventures	Empresa norte-americana de consultoria em gestão focada em negócios sociais.

Quadro 4 – Exemplos de organizações que promovem e apoiam o desenvolvimento de negócios sociais no Brasil e no exterior

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Sebrae (2013) e Yunus (2018)

Assim sendo, os desafios enfrentados por empreendedores e empresários que almejam atuar nesse modelo de negócio são grandes, em contrapartida, é crescente o surgimento de novas empresas sociais.

3 MÉTODO

A presente pesquisa é de caráter descritivo, pois tem como foco descrever as características do processo de desenvolvimento da empresa em análise (GIL, 2017). Além de descritiva, a pesquisa também pode ser classificada como explicativa, pois tem como objetivo identificar as razões que corroboram para a elucidação dos acontecimentos em torno da organização (GIL, 2017).

Tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, o qual visa uma análise mais aprofundada, delineando de forma mais detalhada o objeto a ser estudado e a verificação das informações, de modo a permitir a ampliação do conhecimento. Além disso, Yin (2015) afirma que tal método

auxilia o pesquisador a descrever o conjunto de circunstâncias, sob as quais está sendo realizada a investigação, tendo como parâmetro o objetivo geral deste estudo, que é descrever o processo de desenvolvimento do negócio social Moradigna, fazendo-se perfeitamente pertinente a escolha do método.

Como objeto central de análise dessa pesquisa e foco do estudo de caso, foi definida a empresa Moradigna, que é um negócio social, tema central deste artigo. O instrumento utilizado neste estudo para a coleta de dados foi a entrevista, e o tipo de entrevista aplicada se classifica como semiestruturada, que de acordo Hair Jr (2005), conta com um roteiro de base, mas que no decorrer da conversa poderão ser incluídas novas perguntas, dando assim mais liberdade ao entrevistador para melhor explorar o conteúdo abordado.

O roteiro de entrevista contou com 19 perguntas, as quais permeavam todo o contexto da empresa, desde sua criação, impactos sociais, e as expectativas a curto, médio e longo prazo, tendo como base o tema negócio social, a partir da corrente defendida por Yunus. A entrevista foi realizada no dia 20/03/2018, com o fundador e sócio do Moradigna. A entrevista se deu via telefone, sendo a mesma gravada com o consentimento do entrevistado.

Como técnica de tratamento das informações coletadas, foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011), por meio desta análise é possível ter maior compreensão do contexto por trás das informações obtidas e assim ter a interpretação dos dados, por meio da descrição do conteúdo, consoante ao que é exposto na teoria. Além de tal técnica, foi utilizada ainda a análise documental definida por Oliveira (2013, p. 92) como “método de investigação baseado no recolhimento e na interpretação de dados obtidos de registros diversos”, visto que, também foram levantadas e analisadas informações extraídas de outros meios, além da entrevista realizada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir das informações levantadas, nesta seção serão apresentadas as categorias identificadas por meio da entrevista com o sócio-fundador do Moradigna.

Pretende-se também demonstrar a discussão, do que foi coletado confrontado com o proposto na teoria exposta.

4.1 Desenvolvimento da empresa

O Moradigna surgiu em 2014, ainda de modo experimental, a partir de uma inquietude do sócio-fundador do negócio em acabar com a insalubridade nas casas da comunidade onde residia, no Jardim Pantanal, em São Paulo, pois aquela população sofria com as recorrentes enchentes da região, localizada às margens do Rio Tietê.

Após um período de estágio na Empresa Vivenda, também localizada em São Paulo, na comunidade Erundina, a qual é um negócio social voltado para reforma de casas com insalubridade, porém, com mais tempo de mercado, o ajudou a acreditar na viabilidade do negócio.

Por ter passado boa parte da sua vida em constante contato com os problemas de infraestrutura e insalubridade da comunidade Jardim Pantanal, aos 19 anos, ainda cursando a faculdade de engenharia civil e já tendo um curso técnico de edificação, o fundador da empresa almejava levar dignidade para as pessoas através das reformas de suas casas, “ter uma casa mais digna é ter uma casa salubre”.

O Moradigna, a princípio surgiu para atender dois grandes problemas: Primeiro o da insalubridade nas casas com o ‘Reforma Express’, que são reformas de baixa complexidade realizadas em até cinco dias. O segundo era a falta de regularidade do imóvel, para o qual foram oferecidas opções de regularização da documentação imobiliária com o ‘Regularize Já’. Devido às várias reformulações no modelo de negócio sofrida ao longo dos anos, a empresa conta apenas com o serviço ‘Reforma Express’.

O que foi pensado como diferencial, dadas as condições de vida dessa população menos favorecida, foi estruturar e oferecer as reformas a um preço acessível, condizente com a realidade financeira dessas famílias. Por ter tido essa vivência, ele viu uma oportunidade de mercado, um mercado muito extenso, pois o Brasil tem cerca de 13 milhões⁵ de moradias sem infraestrutura adequada.

“[...] eu morei durante 20 anos da minha vida no Jardim Pantanal [...] É uma área muito úmida e isso fez com que as casas tivessem vários problemas de insalubridade, como

⁵ “No Brasil, 13 milhões de domicílios urbanos (26,4%) carecem de pelo menos um item de infraestrutura básica: água, energia elétrica, esgotamento sanitário ou coleta de lixo” (FJP, 2013, p. 56).

umidade, mofo e infiltração [...] ter tido essa vivência é que me fez empreender o Moradigna [...], eu sempre tive esse problema muito claro na cabeça, comecei a ter conhecimento de como resolver esse problema [...]”.

Por ter vivenciado esse problema, o sócio-fundador do Moradigna, tinha o desejo de fazer algo, a princípio para melhorar as condições de seus familiares. Participou da incubadora da faculdade, onde reuniu uma equipe, muito por afinidade e não por competência, o que foi um dos equívocos da empresa no princípio, pois eles não tinham identidade com o negócio e acabaram tomando outro rumo quando acabou o processo de incubação, porém, o sócio-fundador queria algo a mais, “eu queria ver o negócio acontecer na prática, então depois de 6 meses na incubadora eu resolvi testar o negócio e aí fui fazer as primeiras reformas”, e foi onde eles passaram pelo processo de aceleração da *Yunus Social Business*, que é uma aceleradora de negócios sociais.

“A gente foi acelerado por eles, depois do processo de aceleração agente de fato abriu a empresa, com CNPJ e tudo mais, aí de fato começamos a faturar, a ter parceiros, a desenvolver plano de negócio de fato, até a entrada do meu segundo sócio, que veio com essa cabeça de estruturar o negócio, de instalar processos, [...] para que a empresa crescesse de uma maneira mais organizada [...]”.

O Moradigna nunca mudou o foco com relação a ser uma empresa de reformas, mas já passou por diversas mudanças ao longo do processo de estruturação da mesma.

“[...] no caminho já mudou umas ene vezes a estratégia de como alcançar os nossos objetivos, o modelo de vendas, modelo de precificação, modelo de marketing, modelo de gerenciamento, então a gente, de novo, testa e muda recorrentemente de acordo com os desafios que a gente tem. E acho que a mudança mais drástica que a gente está passando no momento, na verdade é a mudança societária [...]”.

“[...] a gente mantém esse espírito de startup, esse espírito de experimentação, esse espírito de fazer acontecer e depois medir os resultados, de planejar pouco e agir muito [...]”.

Por ainda ser uma *startup*⁶, a empresa está em constante mudança, isto é, ainda está construindo sua consolidação mercadológica.

4.2 Estruturação da empresa

O Moradigna está passando por uma mudança societária, nesse primeiro semestre de 2018, porém, a princípio a empresa conta com três sócios, um é responsável pelas estratégias e finanças, o outro é responsável pelas operações e o terceiro é responsável pela área comercial e de vendas. A empresa conta com onze funcionários. Funcionários esses que possuem um perfil jovem, com uma média de idade entre 23, 24 anos, “é um time que é muito engajado, encontra muito significado no que faz no Moradigna, é um time muito enérgico, com muita faca no dente”, e por ser uma equipe enxuta, além de não haver muita rotatividade, os funcionários atuam nas mais variadas atividades. Ao ser perguntado sobre a questão da hierarquia na empresa, o entrevistado mencionou que “não tem tanta hierarquia, tem os diretores e alguns dos diretores são sócios, e abaixo da diretoria, suas respectivas equipes”.

“No Moradigna, todo mundo faz de tudo um pouco, todo mundo é responsável pela meta, todo mundo tem um espírito mais jovem assim de comunicação, de lidar com cliente e tudo mais. Então a gente tenta fazer esse alinhamento de perfil muito grande, porque competência técnica você desenvolve, você ensina, qualquer pessoa pode aprender, perfil não né, perfil é perfil”.

A empresa oferece apenas um serviço, que é o ‘Reforma *Express*’, no qual está incluso: gestão do projeto, material, mão de obra e o financiamento do pagamento. Esse serviço é chamado de combo, por agregar vários serviços em um só, e que possui um *ticket* médio que gira em torno de R\$ 5.000,00 (valores de março/2018).

“A gente tem parceiros que financiam esse valor, para que parcele para família né, para que seja um pagamento parcelado e caiba no bolso da família em 10, 12, 15 vezes”.

⁶ “Uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras” (SEBRAEMG, 2017, p. 2).

A respeito dos projetos da empresa para curto, médio e longo prazo, foi mencionado que eles pretendem continuar por mais alguns meses no modelo que vem sendo desenvolvido desde novembro de 2017 e assim verificar os resultados e só então validá-lo, para posterior escalonamento.

“[...] a gente quer fechar pelo menos uns seis meses nesse modelo, para verificar os resultados, então validar esse novo modelo de financiamento e estruturar um planejamento de novas unidades [...] esses são os objetivos de curto, médio e longo prazo, validar o modelo atual, fazer o planejamento de expansão e começar a abrir novas unidades. [...] um dos projetos de expansão é que talvez seja necessário ter um Moradigna em cada comunidade [...]”.

“[...] o nosso modelo de negócio, ele contou com um financiamento e é uma coisa que a gente está mudando agora para que ele seja uma coisa mais escalável, [...] a gente tem uma operação de financiamento muito custosa para empresa, e aí a gente não consegue nem ter foco, ou a gente tem uma operação de crédito ou a gente tem uma operação de reforma, ter as duas é muito difícil”.

Por fim, nota-se que tal anseio é bem plausível, tendo em vista o grande número de moradias em condições insalubres existentes no Brasil. Assim sendo, vislumbra-se um mercado com muita possibilidade para atuação de empresas que estão, ou queiram atuar no ramo de reformas habitacionais. Em outras palavras, conforme foi exposto, “é um paradoxo, porque isso é ruim, o problema social ser muito grande, mas é bom porque a empresa pode crescer muito”.

4.3 Impactos sociais gerados

Sobre o impacto social gerado pelo negócio social Moradigna, os dois pontos ressaltados pelo entrevistado foram: O impacto visual e a melhora na qualidade da saúde dos moradores. No Brasil, o déficit habitacional é grande e o número de moradias em condições insalubres é ainda maior, pois as iniciativas do setor habitacional estão voltadas para construção de novas moradias e não na reforma das casas já existentes.

O impacto causado pela reforma vai além da questão estética, chega a ser uma questão de saúde pública, devido aos vários fatores de contaminação que as pessoas, em especial as crianças, ficam expostas diariamente, fator decisivo na

escolha das casas que sofrerão as reformas, pois são escolhidas preferencialmente casas onde residam várias crianças.

“[...] o impacto da reforma é um impacto visual direto né, a gente torna o ambiente mais salubre, então faz com que as pessoas vivam em um ambiente mais saudável, [...] evitando doenças, evitando diversos problemas relacionados à saúde. Então tem tanto o impacto visual que é nítido, quanto um impacto qualitativo a longo prazo na saúde das famílias”.

“[...] existem, infelizmente, muitas casas sem serem reformadas, [...] e os problemas só aumentam, quanto mais casas são construídas, quanto mais às comunidades crescem, o problema aumenta também [...]”.

Além disso, outro ponto identificado, no sentido de impacto social, é a contratação da mão de obra que executa as reformas, todos os pedreiros são da comunidade onde a empresa atua, ou seja, o Moradigna ainda gera oportunidade de emprego para os moradores. Importante destacar também que a maior parte dos materiais comprados para a execução das reformas, é adquirida majoritariamente do comércio local, o que promove movimentação de renda na comunidade e contribui para o aumento da economia da mesma.

4.4 Inovação social do negócio

Partindo do pressuposto que inovação social é algo novo e diferente do que é aplicado no mercado para sanar um desequilíbrio na sociedade, o entrevistado enfatizou sua convicção de que o Moradigna é, de fato, uma inovação social, pois apresenta solução simples e eficaz para resolver o problema da insalubridade nas casas da população carente, através da realização de reformas a preços populares, o que é um diferencial, já que o mercado está voltado para construção de moradias.

“Com certeza o Moradigna é uma inovação social, eu acredito que inovação social é quando você é criativo para resolver um problema da sociedade, então para mim o Moradigna é um super case de inovação social, porque é um rearranjo, é uma reestruturação de um serviço já existente, como uma nova cara, com uma nova roupa, com uma nova metodologia que dá acesso e muda a vida das pessoas, então é uma solução criativa que transforma a sociedade”.

Isso fica ainda mais claro quando é citado na entrevista que um dos elementos básicos na construção do negócio foi a criatividade, um ponto crucial para a inovação.

“[...] o que a gente fez foi ser criativo, na maneira de fazer a reforma, na maneira de organizar uma reforma, na maneira de vender uma reforma, na maneira de cobrar por uma reforma [...]”.

Outro ponto que vale ressaltar deve-se ao fato de que, por ser o negócio social algo inovador, podem se abrir precedentes para outros modelos de negócios, com o mesmo objetivo: Gerar impacto positivo na sociedade, ou seja, ser o começo de algo que venha a ter dimensões significativas futuramente.

“[...] eu acredito que é a questão [...] de isso ser a vanguarda de um movimento muito maior, no futuro a 100 anos [...] a gente vai ter livros falando do surgimento dos negócios sociais e como isso transformou a sociedade, e você fazer parte de uma vanguarda de algo que pode ser muito maior, para mim é muito estimulante também”.

Para empreender um negócio social, assim como qualquer outro negócio, é preciso “tempo de empatia com o problema”, ou com o viés de mercado que se pretende atender. Mesmo que o empreendedor não tenha vivenciado de forma concreta o problema que almeja solucionar, é totalmente possível que ele se qualifique para intervir em tal, “não é confundir empatia com convivência”.

Isto posto, será necessário estudo mais consistente e aprofundado, sobre a área em que deseja operar. É preciso entender “quais são as dores, quais são as soluções, quais são os problemas, quais são as causas”, e isso é válido também para atuação em qualquer tipo de negócio, uma vez que, para ter uma carreira com propósito, não necessariamente precisa-se empreender em um ramo voltado para questões socioambientais, o que precisa estar claro é o impacto que o seu trabalho pode gerar na sociedade.

4.5 Dificuldades e limitações

Por ter iniciado o Moradigna ainda bem jovem, aos 19 anos, uma das maiores dificuldades encontrada pelo entrevistado foi o descrédito frente à comunidade, pois a forma de comunicação entre esses e a empresa, não elucidava as dúvidas que

surgiam, “gerava uma confusão de: O que é o Moradigna? É uma ONG? É uma empresa?”. Outra dificuldade encontrada foi “ganhar credibilidade frente aos parceiros, frente aos *stakeholders*”, pois o termo negócio social ainda é muito novo.

Além dessas, uma grande limitação identificada pela empresa para o seu *start*, tem relação com a falta de capital. Considerando que o Moradigna funciona como um “banco”, pois é a própria empresa que financia as reformas, quanto maior for o capital investido no negócio, maior é a quantidade de famílias que poderão ser atendidas.

“[...] a maior limitação é o acesso ao capital paciente né, não só para os negócios sociais mais para qualquer negócio que está começando [...]”.

Com relação à parte gerencial, foi relatado que a execução das reformas é o maior desafio nesse aspecto. Por envolver vários elementos externos para a sua realização, tais como: projeto, orçamento, material, mão de obra, qualidade, satisfação do cliente e por fim a logística, pois a empresa conta apenas com um veículo para o transporte do material, um limitador, já que são realizadas várias reformas simultâneas em pontos distintos da comunidade.

Com relação aos negócios sociais, ainda existe a especificidade da falta de conhecimento sobre o tema, “as pessoas primeiro precisam entender o que é, para depois começar a discutir sobre qualquer outro assunto”, e mesmo quando essas empresas se estabelecem no mercado, os desafios tendem a continuar recorrentes.

“[...] não existe apoio, não existe capital, não existe capital semente, [...] existem pouquíssimas linhas de apoio e crédito para esse momento, momento que é tão crucial [...]”.

Diante dos inúmeros desafios, ao ser questionado sobre as vantagens de empreender em um negócio social, o entrevistado deixou claro que independente de qualquer coisa, quando existe empatia pelo que faz, aquilo gera dentro das pessoas a convicção de continuar empreendendo e fazendo do seu trabalho uma ponte para solucionar uma carência da sociedade.

“[...] a principal vantagem é você está realmente causando impacto com uma ferramenta de trabalho né, não é um trabalho que no final do dia você está dando o seu laboro para deixar alguém mais rico, é um trabalho do qual você dá o seu laboro e tem um propósito muito mais nobre [...]”.

Por fim, mesmo havendo vários obstáculos, dificuldades e limitações, os empreendedores que entram no mercado para atuar na área social ou socioambiental, visam o impacto que a sua empresa pode gerar na sociedade, principalmente a longo prazo.

4.6 Discussão

Segundo Yunus (2018), o negócio social visa solucionar um problema das classes mais pobres e ser autossuficiente financeiramente. Conforme foi constatado nos subitens 4.1 que fala sobre o desenvolvimento da empresa e 4.3, em que são mencionados os impactos sociais gerados, o Moradigna adequa-se a esse conceito, pois visa solucionar um grave problema da sociedade, que são as habitações em condições insalubres, por meio de reformas, visto que, no Brasil, são 13 milhões de moradias nestas condições, que ao longo prazo pode gerar sérias consequências na qualidade de vida e da saúde desses moradores. Outro aspecto que qualifica a empresa como negócio social, é o fato dela conseguir se manter financeiramente através da venda dessas reformas, pois de acordo com Yunus (2011), nesse modelo de negócio a empresa por meio do seu produto ou serviço consegue constituir sua receita enquanto favorece pessoas carentes.

As reformas oferecidas são de baixa complexidade e vendidas a um valor acessível para essa população mais pobre, e é com esse valor que a empresa trabalha suas metas de recuperação dos custos, pois nesse sentido, a empresa social tem os mesmos princípios administrativos de uma empresa tradicional (YUNUS; WEBER, 2008). E, por fim, foi constatado que o Moradigna reinveste o lucro na empresa, o que de fato classifica-o como negócio social segundo o conceito defendido por Yunus (2018), onde o autor sustenta a necessidade do reinvestimento do lucro na empresa, para que seu alcance social possa crescer e se expandir.

Para o seu desenvolvimento, a empresa contou com a ajuda de uma incubadora, quando o Moradigna ainda era apenas um projeto, e com uma aceleradora, quando o fundador queria consolidar seu modelo no mercado. O que condiz com o exposto por Limeira (2014), que ressalta a relevância dessas iniciativas, porquanto as incubadoras e aceleradores criam as condições que favorecem e promovem o empreendedorismo.

Felisberto e Galvanin (2015) menciona que o negócio social promove mudanças significativas e auxilia no desenvolvimento da comunidade a qual ele esteja inserido. Assim, associado à categoria 4.3, que trata do impacto social gerado, que é o prisma do negócio social, a possibilidade de melhoria da qualidade de vida dos moradores da comunidade onde a empresa atua, pode ser verificado, não só pelo aspecto estético, melhorando o bem-estar dessas pessoas, com relação a sua moradia, mas principalmente, visando a longo prazo, reduzir doenças respiratórias e outros problemas de saúde, advindos de fatores como excesso de umidade e mofo. Já que as reformas têm como objetivo combater a insalubridade, promovendo condições apropriadas de ventilação, acabando com as infiltrações através do acabamento adequado nas casas.

Ainda sobre o impacto social gerado, a empresa promove oportunidades de emprego, visto que, toda mão de obra que executa as reformas vêm da própria comunidade. Além disso, a aquisição do material no comércio local auxilia no fomento da geração de renda dentro da comunidade, favorecendo o seu empoderamento diante as questões financeiras, e quanto maior for a expansão da empresa, maior será o número de pessoas que poderão ser beneficiadas pela sua atuação.

De acordo com o proposto por Artemisia (2018), a empresa também se enquadra como um negócio de impacto social, pois atende suas principais características: o foco na baixa renda, já que o público da empresa são moradores da comunidade; a intencionalidade, visto que o foco em acabar com as condições insalubres sempre foram muito claros; o potencial de escala, conforme mencionado na entrevista, que há expectativas para o escalonamento ao longo prazo; a rentabilidade, pois a empresa consegue lucro mediante a venda das reformas; o impacto social relacionado a atividade principal, o que de fato acontece, pois o impacto social vem por intermédio das reformas, que é a atividade principal da empresa e a possível distribuição de dividendos, que no caso específico do Moradigna não ocorre, pois não há distribuição de lucros.

De acordo com Bignetti (2011), a inovação social busca dar novas respostas e soluções com efeito duradouro para problemas sociais. Associado à categoria 4.4, que aborda a inovação social do negócio, demonstra-se que o Moradigna pode ser considerado uma inovação social, devido ao viés de criatividade na reformulação

dos processos desenvolvidos pela empresa, no qual foi estabelecido um jeito novo de oferecer uma reforma que sane o problema da insalubridade nas casas. Ainda que a questão da habitação não se limite apenas à moradia (ASSAD, 2012), o Moradigna mostra-se como inovação social por estar atendendo a uma necessidade pouco explorada no mercado, que tem o foco na construção de casas e não em reformas.

Sobre os desafios enfrentados pelas empresas sociais, Yunus (2011) e Sebrae (2013) relatam que assim como qualquer outra empresa, elas podem tanto ter prospecção de crescimento quanto vivenciar sérios problemas, ocasionando a retração da sua atuação, pois os desafios existentes no mercado são inerentes ao tipo de empresa. O fato é que, problemas financeiros, de gestão, mão de obra qualificada e a falta de uma equipe sinérgica, estão presentes na realidade de qualquer organização, todavia, o negócio social possui a vantagem de que, quando há flutuações no mercado, a empresa fica resguardada, pois seus investidores não têm o foco principal no lucro e sim no alcance do impacto social (YUNUS, 2011).

Relacionado à categoria 4.5, sobre os desafios e limitações, a empresa se posicionou como negócio social desde o princípio. Não obstante, isso resultou uma falha na comunicação com a comunidade. Por se tratar de um tema ainda pouco explorado em profundidade, os moradores não entendiam a funcionalidade do Moradigna, se era uma empresa tradicional ou se era uma ONG, o que ocasionava a falta de credibilidade frente aos *stakeholders*.

Outra dificuldade verificada foi o descrédito frente ao seu público de interesse, devido a pouca idade do fundador, que tinha 19 anos quando iniciou o negócio. Fora isso, o próprio gerenciamento das reformas também é um desafio para a empresa, pois envolve vários elementos externos. E finalmente, outro ponto identificado por meio da entrevista e que ressalta a abordagem de Sucupira (2015), é o fato da escalabilidade ser um desafio e um ponto crucial para sobrevivência dos negócios, fato bem observado pelo entrevistado, pois menciona que, a longo prazo, ser escalável é um dos objetivos do Moradigna.

Para finalizar, outro fato que estabelece relação com o que é abordado por Yunus e Weber (2008) é a crença que esse formato de negócio irá revolucionar o mercado futuramente. Que o termo negócio ou empresa social, será disseminado e comumente utilizado nos meios acadêmicos e empresariais, pensamento

compartilhado também pelo entrevistado, o qual menciona a possibilidade desse movimento de vanguarda ser algo que poderá se tornar muito maior, onde pessoas almejam uma existência regada a significado e não por uma que seja baseada apenas na busca desenfreada por lucros (YUNUS; WEBER, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão abordada neste estudo, com as informações coletadas por meio da entrevista e pesquisa documental, teve como intuito depreender acerca do processo de desenvolvimento do negócio social Moradigna.

Dito isto, constatou-se que o problema de pesquisa, “como se deu o processo de desenvolvimento do negócio social Moradigna?”, foi respondido, tal como o objetivo geral que visa descrever esse processo, o qual teve início quando em 2014, a empresa ainda como projeto, passou por um processo de incubação, depois foi acelerado pela aceleradora da Yunus *Social Business*, quando o modelo começou de fato a ser validado no mercado como uma empresa. Após a aceleração, o fundador do negócio, convidou outros sócios que tinham mais experiência e *expertise* na área, para agregar a equipe e transformar a ideia das reformas em uma empresa estruturada.

Com isso, os objetivos específicos também foram alcançados, pois a caracterização do negócio social Moradigna se deu a partir dos conceitos defendidos por Yunus com relação a esse formato organizacional, onde a empresa atende uma carência da sociedade, é autossustentável financeiramente e não distribui dividendos, ou seja, os lucros são reinvestidos nela mesma. O processo de estruturação da empresa conta com três áreas principais: operacional, finanças e estratégias, e vendas, as quais ficam a cargo de cada um dos sócios. O Moradigna conta com 11 funcionários fixos, além da mão de obra que executa as reformas, as quais são terceirizadas, advindas da própria comunidade. A empresa conta com apenas com uma loja, mas tem expectativas de abrir franquias.

No que concerne às motivações sociais que deram origem ao Moradigna, foi identificado que, por ter passado boa parte da vida, exposto ao problema da insalubridade na casa onde morava, no Jardim Pantanal, o fundador e sócio da empresa almejava fazer algo a respeito. Não apenas para mudar a realidade da sua família, mas também para ajudar a comunidade em que ele residia, e ampliar essa

solução, haja vista os problemas com habitações impróprias no Brasil. Além disso, outro ponto identificado foi, a dificuldade dos moradores para acessar linhas de crédito para financiar essas reformas, dessa maneira foi criada uma empresa que atuou como facilitadora nesse sentido, em que ela mesma financia essas reformas, se responsabiliza pelo projeto, mão de obra e material, ficando o morador responsável apenas por pagar as prestações.

Outro objetivo foi de descrever os impactos sociais gerados, e como mencionados, o principal impacto é a melhora na qualidade de vida e saúde das pessoas beneficiadas pela reforma, já que o objetivo principal da empresa é acabar com a insalubridade das casas. Além disso, é possível identificar que a mão de obra vem da própria comunidade, assim como a maior parte dos materiais adquiridos dos comerciantes locais, o que beneficia a economia, através do giro de renda.

Ademais, com o objetivo de averiguar a inovação social do empreendimento, constata-se que o Moradigna é de fato, uma inovação social, por atender uma área da sociedade que é desassistida pela iniciativa privada, pelo poder público e pelo terceiro setor. Ressaltando, que as ações são voltadas para construção de novas moradias e não na reforma de casas já existentes, como é o caso da empresa, o que a qualifica por atuar em uma área pouco explorada, além de oferecer esse serviço de modo diferenciado, já que engloba todo o processo de reforma.

Por fim, Verificaram-se também as possíveis limitações no desenvolvimento do negócio, onde foi constatado que houveram sim limitações, sendo elas: descrédito junto aos *stakeholders*, a falha na comunicação com a comunidade, pois não entendiam o que de fato a empresa era e o que fazia, por não terem conhecimento da existência dos negócios sociais. Fora isso, a empresa também teve dificuldades no início para conseguir montar uma equipe que fosse engajada com o negócio, além da falta de crédito e apoio financeiro. Outra limitação se dá pelo fato de ainda não conseguirem expandir o negócio, ou seja, torná-lo escalável.

No desenvolvimento do presente artigo, foram encontradas algumas limitações, uma delas foi a falta de literatura sobre o tema 'negócio social', não havendo muitos livros e artigos que explanasse sobre o assunto. Outra dificuldade foi encontrar uma empresa para aplicação da pesquisa, em especial aqui no Distrito Federal. Das diversas empresas contactadas para participarem do estudo, a única empresa que se dispôs a participar, situa-se em São Paulo, o que inviabilizou a

oportunidade de ser fazer uma entrevista pessoalmente, ocorrendo à mesma apenas via telefone, além disso, devido às mudanças na gestão, ocorridas durante a pesquisa, não foi possível o contato com os outros dois sócios, sendo realizada apenas uma entrevista, limitando-se a visão de um único gestor.

Como agenda futura, sugere-se que se façam estudos em negócios sociais de outras áreas como, por exemplo: na área da saúde, educação e cultura. Inclusive cabe uma análise mais detalhada sobre os impactos e benefícios que esse tipo de empreendimento tem gerado na comunidade que usufrui diretamente dos produtos e/ou serviços dessas empresas. Igualmente poderão ser feitas pesquisas para averiguar sobre os aspectos de competitividade mercadológica de empresas sociais. Para finalizar, também seria válido fazer um levantamento e posterior análise do perfil desses empreendedores e colaboradores que anseiam por atuar em negócios sociais e suas principais motivações.

REFERÊNCIAS

ACE. **Qual a diferença entre uma aceleradora e uma incubadora de startups?**. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/qual-diferenca-entre-uma-aceleradora-e-uma-incubadora-de-startups/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

ARTEMISIA. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

ASSAD, F. A. **Negócios sociais no Brasil: Oportunidades e desafios para o setor habitacional**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan/abr, 2011.

COMINI, G. M. **Negócio social e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

COMINI, G. M.; BARKI, E; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul/set, 2012.

FELISBERTO, I. A.; GALVANIN, B. Negócios sociais: A importância e as dificuldades na elaboração do plano de negócio. **Revista Hórus**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 29-40, 2015.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP). **Déficit habitacional municipal no Brasil**. Belo Horizonte, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAIR JR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INEI. **O que é Setor 2.5**. Disponível em: <<http://inei.org.br/acceleradora25/o-que-e-o-setor-2.5>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

JAPPE, M. L. M. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil**: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste. 2013. 96 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

JULIANI, D. P. et al. Inovação social: perspectivas e desafios. **Espacios**, Santa Catarina, v. 35, n. 5, p. 23, 2014.

LIMEIRA, T. M. V. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil (Relatório de Pesquisa)**. São Paulo: FGV/EAESP, 2014.

MARTINS, M. R. **Negócios sociais e antropologia**: dois ensaios em economia do desenvolvimento. 2015. 65 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Economia do Desenvolvimento, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

OLIVEIRA, V. P. de. **Pesquisa social**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SANTOS, J. dos; LAURENTINO, P. **Empreendedorismo social**: Os negócios sociais na Grande Florianópolis. 2015. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SCHERER, P.C. **Entendendo os negócios com impacto social**: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio. 2014. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Diretrizes estratégicas para Atuação do sistema Sebrae no mercado de negócios sociais**. Brasília, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS (SEBRAEMG). **Inovação: O que é uma empresa startup?**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 20 Abr. 2018.

SUCUPIRA, G. A. **Desafios de Empreender Negócios Sociais no Brasil: a contribuição da Artemisia e do Instituto Gênesis PUC- RIO**. 2015. 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, M. **A empresa Social: A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade**. Lisboa: Editorial Presença, 2011.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS BRASIL. **O que são Negócios Sociais?**. Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Um Mundo sem Pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

1. Antes de falar da Moradigna você pode me contar um pouco da sua história e trajetória pessoal?
2. Como surgiu a ideia de criar o Moradigna?
3. Qual problema da sociedade vocês quiseram resolver?
4. Como foi o processo de desenvolvimento do negócio?
5. Como a empresa é estruturada hoje em dia? E o que mudou no Moradigna desde sua criação?
6. Quais os serviços oferecidos pela empresa?
7. Quem são os *stakeholders* da empresa?
8. Como são feitas as parcerias com estes *stakeholders*?
9. Por qual motivo você optou por ter um negócio social e não um tradicional ou até mesmo uma ONG?
10. Quais foram os fatores determinantes para a construção do negócio social Moradigna?
11. Quais os impactos sociais gerados pelo Moradigna?
12. Qual foi sua maior dificuldade para criar o negócio? E em gerenciar atualmente?
13. Quais foram as maiores limitações enfrentadas por você no desenvolvimento da empresa? E quais as dificuldades que ainda são enfrentadas hoje em dia?
14. Você considera o Moradigna uma inovação social? Por quê?
15. Quais as estratégias adotadas desde a criação da empresa, que deram certo e as que deram errado?
16. Quais têm sido os desafios em se ter um negócio social?
17. Quais têm sido as vantagens em se ter um negócio social?
18. Quais são as expectativas da empresa a curto, médio e longo prazo?
19. A empresa visa estender a sua atuação para mais alguma área da sociedade que também possui uma carência social? Ou expandir o modelo de negócios como está hoje?