

## **DISTRIBUIÇÃO ENERGÉTICA CULTIVANDO EMPREENDEDORISMO INCLUSIVO?**

**NAYELE MACINI**

nmacini@yahoo.com.br

**LUCIANA ORANGES CEZARINO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

lcezarino@gmail.com

**TAMIRIS CAPELLARO FERREIRA**

tamiris.capellaro@gmail.com

**DIOGO FURLAN SORIANO**

diogofsoriano@gmail.com

## **DISTRIBUIÇÃO ENERGÉTICA CULTIVANDO EMPREENDEDORISMO INCLUSIVO?**

### **RESUMO**

A Energisa Paraíba tem direcionado esforços para incluir populações vulneráveis optando por iniciativas de intervenção econômica que promoveram a geração de renda e emprego. O projeto, denominado Bem da Gente, tem como proposta impulsionar o desenvolvimento social e econômico local baseado em negócios autossustentáveis e inclusivos que potencializem as vocações dos moradores da comunidade. A promoção da inserção social de grupos de maior vulnerabilidade e a possibilidade de criar um ambiente capaz de reverter as condições locais de pobreza, bem como sua boa gestão, proporcionou a diminuição da perda de energia e da inadimplência, refletindo no aumento do faturamento da empresa. Alinhar o Bem da Gente para toda a extensão de atuação da Energisa, relacionando a estratégia de inclusão ao *core business* da empresa, estenderia os ganhos econômicos, sociais e ambientais, tais como melhoria da imagem da empresa, atendimento das metas de eficiência energética da Aneel, geração de emprego na comunidade, entre outros resultados positivos que podem ser. Por fim, observa-se que a Energisa atuou nas comunidades mais excluídas visando promover a cidadania e a melhoria das condições de vida dessa população, sem pensar no lucro direto que o Bem da Gente poderia gerar.

**Palavras-Chave:** Setor elétrico; Negócios Inclusivos; Estudo de Caso.

### **ABSTRACT**

Energisa Paraíba has made efforts to include vulnerable populations opting for economic intervention initiatives that promoted income and employment. The project, called the “Bem da Gente” or “Well of People” is proposing to boost local development based on self-sustainable and inclusive businesses that enhance the vocation of community residents. The promotion of social inclusion of most vulnerable groups and the possibility of creating an environment to reverse poverty provided the reduction in energy loss and delinquency, reflecting the increase of company revenues. Aligning this project with the whole length Energisa’s strategy to core business is a challenge to extend economic, social and environmental benefits, such as improving the company's image, meeting the energy efficiency targets of Aneel (Brazilian Energy Regulation Agency). Finally, Energisa made its presence in the most excluded communities of northeast of Brazil to promote citizenship and living conditions improvement.

**Keywords:** Electrical Sector; Inclusive Business; Case Study.

## 1. INTRODUÇÃO

A realização dos cidadãos por meio do trabalho é um benefício renegado às pessoas que estão excluídas do dinamismo econômico da sociedade. As pessoas de baixa renda são as mais atingidas pela falta de oportunidades consideradas convergentes no contexto social. Baixa capacitação e formação, dificuldades pautadas nas famílias, baixa autoestima pela situação em que vivem e falta de acesso às condições para realização dos seus empreendimentos são vetores que condicionam esta população ao isolamento econômico-social. Ao iniciar um processo de inclusão, uma organização se propõe a gerar oportunidades a uma população antes esquecida pelo Estado ou por outros agentes sociais. Essa população precisa de um suporte, do Estado ou de alguma organização de se proponha a gerar oportunidades.

Nesse sentido, foi observado que, ao mesmo tempo em que o Estado não conseguia suprir o atendimento das necessidades que culminassem na promoção de uma vivência digna para as pessoas, as empresas obtinham grande poder de contribuir para promover melhorias nas condições sociais e ambientais, além de ter boa responsabilidade no surgimento de algumas mazelas que prejudicam a manutenção da sustentabilidade da sociedade (CHAVES; ASHLEY, 2005).

Dessa forma, por volta de 1950, começou a emergir o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, no qual as empresas além de exercer atitudes filantrópicas, desenvolveriam áreas em suas estruturas que seriam responsáveis por realizarem e/ou apoiarem projetos sociais, melhorar os programas internos para os funcionários, reduzir o impacto ambiental, realizar parcerias com o Estado, instituições e organizações não governamentais com o intuito de colaborar com a melhoria da qualidade básica de vida da comunidade (SCHENEIDER, 2007).

Atualmente, a prática social está presente em algumas empresas que possuem uma área específica de negócio social (que se diferencia da área de responsabilidade social) responsável pelo planejamento, execução e controle de um negócio que seja atrelado ao core business da empresa, ao mesmo tempo em que gere valor e atenda diretamente a necessidades básicas da sociedade (NAIGEBORIN, 2010).

Com o tempo, enxergou-se a oportunidade da possibilidade de criar um modelo de negócio híbrido que almejaria, ao mesmo tempo, a maximização dos lucros (como as empresas corporativas) e a maximização do bem-estar social (como as organizações não governamentais e algumas instituições), para a promoção e agregação de valor, voltado principalmente para aqueles que se encontram na base da pirâmide (LAFETÁ, 2012).

Dentro desse contexto, é possível analisar o caso do programa Bem da Gente, realizado pela Energisa Paraíba. Trata-se de uma empresa geradora, distribuidora e comercializadora de energia elétrica, com 110 anos de atuação em 2015, e nativa da região onde atua. Procurando impulsionar o desenvolvimento socioeconômico da região, esse projeto foi criado para levantar possibilidades e iniciativas empreendedoras que pudessem gerar renda à população. O piloto foi realizado na comunidade de Muçumagro, localidade percebida pela Energisa com grande inadimplência perante seus serviços de distribuição de energia elétrica, entre 2012 e 2014.

O projeto foi desenvolvido sob o arcabouço do Programa de Eficiência Energética (PEE) criado pela Aneel para fomentar a conscientização do uso racional da energia e atuar socialmente nas comunidades carentes por meio das empresas do setor elétrico.

A partir do contexto apresentado na introdução e aprofundado na fundamentação teórica, o presente estudo almeja descrever como uma empresa propiciou oportunidades de empreendedorismo social por meio do Programa de Eficiência Energética, proposto pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Responsabilidade social

Uma nova visão de mundo que relaciona a atividade econômica com justiça social e a proteção ambiental começou a mudar a conduta das empresas perante a sociedade. Pressões e expectativas podem ser exercidas por constituintes institucionais como o Estado, profissionais, grupos de interesse e opinião pública (OLIVER, 1991). As instituições governamentais e não governamentais, a mídia, a sociedade civil e as instituições financeiras têm, então, exposto os problemas ambientais da atividade produtiva e forçado as organizações a adotarem sistemas de gestão e controle da variável ambiental (LIRA; GONÇALVES; CÂNDIDO, 2007).

O marco inicial da responsabilidade social empresarial é o livro de Howard Bowen intitulado *Responsabilidades sociais do homem de negócios*, de 1953 (CARROLL, 1999; ASHLEY et al., 2002). Bowen questiona as responsabilidades do homem de negócios em relação à sociedade e menciona a responsabilidade social, dizendo que ela refere-se às obrigações que o homem de negócios tem de alinhar suas políticas, decisões ou linhas de ação aos valores e objetivos almejados pela sociedade (BOWEN, 1953, apud CARROLL, 1999).

Em 1979, Archie Carroll, afirma que a responsabilidade social empresarial abrange a expectativa econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica) que a sociedade tem da organização em um determinado momento no tempo (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2006). Nascimento, Lemos e Mello (2008) definem isso como iniciativas da empresa que beneficiam a sociedade e as corporações, considerando fatores como economia, educação, meio ambiente, saúde, transporte, habitação, atividade local e governo. Assim, para alguns autores, a responsabilidade social corporativa é considerada a forma como as empresas obtêm legitimação e apoio da sociedade aos seus objetivos e atividades (AMARAL; MARSON, 2013; SANTOS, 2013).

Atualmente, a gestão da responsabilidade social empresarial é apoiada por padrões internacionais, como a orientação ISO 26000: 2010, o framework da European Foundation for Quality Management, a Global Reporting Initiative, a Social Accountability SA 8000: 2008, entre outros. Esses padrões são baseados em documentos gerais, como o Pacto Mundial das Nações Unidas, as abordagens da OCDE e OIT. Todos eles podem ser ferramentas e estruturas úteis para implementar a abordagem para uma variedade de organizações e áreas envolvendo atividades humanas (VALCÁRCEL; LUCENA, 2014).

Neste âmbito, a responsabilidade social empresarial é discutida sempre como as responsabilidades de uma empresa sobre uma ampla gama de partes interessadas em toda a sociedade, incluindo funcionários, clientes, parceiros de negócios, comunidades e meio ambiente, e não só como suas obrigações de dar retorno financeiro aos acionistas (BAUGHN; BODIE; MCINTOSH, 2007).

Em relação à comunidade local, de certa forma, uma troca deve ser feita: a comunidade garante à organização o direito de construir suas instalações, plantas industriais e escritórios, recebendo, em troca, benefícios de taxas e contribuições. Além disso, a organização deve preocupar-se em atenuar ou não gerar externalidade negativa para a comunidade local (BUSCH; RIBEIRO, 2009). “Toda e qualquer organização existe em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para se desenvolver” (TACHIZAWA, 2005, p.73).

Mas todo esse esforço na busca de um desenvolvimento sustentável que considera as responsabilidades sociais das organizações não depende apenas da boa vontade das empresas, uma vez que elas são movidas por bases regulatórias e normativas, que fornecem as regras do

jogo. Elas definem os modos de ação disponíveis para a empresa, restringindo ou capacitando certos tipos de comportamento (SCOTT, 1995; KRASNER, 1988; PENG; HEATH, 1996). É o caso da ANELL, a Agência Nacional de Energia Elétrica, que regula o setor no Brasil.

## **2.2 Programas de Eficiência Energética – PEE**

As leis, normas e regulamentações são uma forma de guiar as organizações para os rumos do desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, para a responsabilidade social. Conforme dispõe a Lei no 9.991, de 24 de julho de 2000, por exemplo, as Empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica devem aplicar um percentual mínimo da Receita Operacional Líquida (ROL) em Programas de Eficiência Energética – PEE, segundo regulamentos da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Esta Lei é uma questão fundamental no estudo do programa desenvolvido pela Energisa.

O Programa de Eficiência Energética (PEE) das Empresas de Distribuição de Energia é regulado e fiscalizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e possui o PROPEE - Procedimentos do Programa de Eficiência Energética com as regras e as diretrizes de aplicação dos recursos do programa. O PROPEE foi criado para ajudar as distribuidoras a fomentar as diversas formas para um uso mais racional da energia elétrica. No PROPEE estão contidas a estrutura e a forma de apresentação dos projetos, os critérios de avaliação e de fiscalização e os tipos de projetos que podem ser realizados com recursos do PEE. O documento também apresenta as normas para contabilização dos custos e a apropriação dos investimentos realizados (PROPEE, 2013).

Segundo as regras do PROPEE, as empresas devem aplicar, no mínimo, 0,5% da ROL em programas de eficiência energética; devem fazer um investimento obrigatório de até 80% do PEE aplicado em projetos destinados a clientes residenciais e rurais de baixa renda; também devem investir, obrigatoriamente, 20% do PEE nas duas maiores classes de consumo (residencial e industrial); têm a obrigação de realização de Chamada Pública de Projetos anualmente para todos os tipos de projetos do PEE com exceção dos projetos voltados a clientes residenciais e rurais de baixa renda, projetos educativos e projetos pilotos; têm a obrigação de repasse ao PROCEL de 20% do valor do PEE anual; entre outros aspectos (PROPEE, 2013).

## **2.3 Empreendedorismo social**

O projeto desenvolvido pela Energisa Paraíba busca alinhar as exigências do PROPEE ao desenvolvimento sustentável e à responsabilidade social com o desenvolvimento de uma iniciativa conhecida como empreendedorismo social. O termo empreendedorismo social foi definido no início da década de oitenta por Bill Drayton, o criador da Ashoka Foundation (LIGHT, 2009) para caracterizar indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais relevantes da sociedade (ASHOKA, 2010).

O empreendedorismo em sua vertente tradicional encontra-se associado à figura de um empreendedor que busca para si ganhos financeiros. O empreendimento social apresenta um objetivo diferente, uma vez que se volta ao desenvolvimento e ao aprimoramento de uma comunidade, a qual, na maioria das vezes, apresenta condições econômicas precárias, como baixa renda dos integrantes e pouca oferta de empregos (MORT; WEERVARDENA; CARNEGIE, 2003).

O empreendedorismo social não é uma nova ideia no campo dos serviços comunitários. Na verdade, uma série de serviços comunitários, desde pequenos grupos de defesa dos consumidores até grandes instituições de caridade, desenvolveram e continuaram a usar estratégias empreendedoras para garantir sua sobrevivência contínua e para promover os

interesses sociais e econômicos das comunidades com as quais trabalham (GRAY 1997; MIDGLEY 1996; RAHEIM, 1996). Dees (2001) considera que o empreendedor social possui o papel de agente da mudança no setor social através da adoção de uma missão para criar e manter o valor social; reconhecendo e incessantemente buscando novas oportunidades que sirvam a essa missão; se engajando num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuo; atuando de forma ousada sem permitir que os recursos limitados o afastem de sua visão; possuindo responsabilidade para com as necessidades e os valores das pessoas e das comunidades que pretende servir.

Vale observar que o empreendedorismo social tem interesse na inovação, na transformação e no desenvolvimento de uma comunidade. Entretanto, a literatura internacional destaca a questão da injustiça e reparação de problemas, ao passo que os autores brasileiros focam no aspecto de coletividade e comunidades juntamente com a característica da emancipação individual (MIDGLEY, 1996; RAHEIM, 1996; GRAY, 1997). Midgley (1996) sustenta que esse tipo de prática social nos países em desenvolvimento desempenharam um papel decisivo no desenvolvimento social e econômico.

Melo Neto e Froes (2002) afirmam que o empreendedorismo social desenvolveu-se com o objetivo de prover meios para a melhoria de comunidades, que são viabilizados por ações que visam o desenvolvimento humano, social e sustentável. De forma que o empreendedor social é entendido como um ator social de vital importância para o êxito do empreendimento, apresentando como qualidade básica o foco de preocupação sobre as questões sociais e coletivas. A inclusão social representa outro objetivo do empreendedorismo social, podendo ser alcançado com o desenvolvimento de redes de colaboração solidária, que proporcionam a melhoria das condições de vida dos participantes (VIDAL; FARIAS; MOREIRA, 2004).

### **3. MÉTODO**

A pesquisa foi, quanto aos fins, de natureza exploratória, pois explora um problema para fornecer critérios e compreensão (VIEIRA, 2002). O contexto do trabalho não permite o controle de eventos comportamentais e busca a resolução de uma pergunta de pesquisa “como”, configurando-o como um estudo de caso (CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001). Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com um roteiro de apoio com os pontos primordiais a serem abordados, no intuito de captar a percepção dos entrevistados. Ademais, foi utilizada a estratégia de triangulação de dados, visto que a mesma aumenta a validade da pesquisa, uma vez que leva em consideração a perspectiva de diversos agentes relacionados com o fenômeno estudado (AZEVEDO, OLIVEIRA, GONZALEZ, ABDALLA, 2013).

O papel das entrevistas foi contribuir na compreensão dos significados que os entrevistados atribuem à temática pesquisada, identificando os aspectos considerados por eles mais importantes (GODOY, 2010; FLICK, 2008; RICHARDSON et al., 1989). As entrevistas foram realizadas com o Presidente da Energisa Paraíba e Energisa Borborema, com a Coordenadora de Projetos da Energisa, com a Presidente da Associação Comunitária de Nova República, com a Coordenadora de João Pessoa do Crediamigo, com a Diretora Presidente da Cooperativa Unilins e com o Gerente das Linhas de Créditos Especiais do Banco Cidadão. Os dados coletados foram tabulados e avaliados através de uma análise de conteúdo, respeitando as etapas de pré análise, codificação dos resultados, categorização, inferências e interpretação (BARDIN, 2009). A categorização dos resultados ocorreu em duas frentes, sendo elas resultados para a empresa e resultados para seus *stakeholders* (sociedade, comunidade, colaboradores, fornecedores e consumidores).

### **4. ANÁLISE DO CASO**

## 4.1 Descrição do Ambiente

O Grupo Energisa tem na distribuição de energia a base principal de seu negócio prestando serviços a 6 milhões de consumidores e a uma população de 16 milhões de habitantes em 788 municípios, o que representa atendimento à 8,2% da população brasileira (ENERGISA, 2014). Possui um número total de 10.206 funcionários diretos, sendo assim considerada uma empresa de grande porte.

As dificuldades em todos os lugares de atuação da Energisa eram comuns, e esse contexto refletia na alta inadimplência, altos custos de corte e religação e a presença de perdas e furtos, os chamados “gatos” (instalações elétricas clandestinas). Segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2012 a empresa registrava 12,6% em perdas elétricas sobre o total de requisito de energia.

A situação de perdas e furtos foi o motor de arranque ao projeto. Em certas comunidades carentes havia a necessidade de melhorar a eficiência dos índices de corte de energia de maneira mais crítica, atuar junto às ações de vandalismo e depredação e ainda controlar o índice de inadimplência advindos dos aumentos constantes da tarifa de energia. Aliados a isso, a empresa buscava ampliar a imagem limitada da relação de consumo entre o cliente e a empresa, aproximando os moradores dessas comunidades aos valores concebidos na gestão da Energia.

Em termos de incentivos do contexto institucional a Aneel estimulou o projeto, pois os contratos de concessão firmados pelas empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica com ela estabelecem obrigações e encargos perante o poder concedente. Uma dessas obrigações consiste em aplicar anualmente o montante de, no mínimo, 0,5% de sua receita operacional líquida em ações que tenham por objetivo o combate ao desperdício de energia elétrica, o que consiste no Programa de Eficiência Energética das Empresas de Distribuição – PEE (ANEEL, 2015). Assim, essa obrigação também impulsionou a criação do Bem da Gente.

O projeto foi concebido pela Diretoria Comercial Corporativa da Energisa com apoio da Fundação Dom Cabral, e teve como premissa o caráter não assistencialista, em que a empresa desenvolveria uma comunidade com foco na geração de renda e posteriormente se retiraria. O Bem da Gente não possui fins lucrativos.

O Presidente das Energisa Paraíba e Energisa Borborema, afirmou sobre a comunidade que “podem ser bons profissionais, mas não têm acesso à informação e conhecimento de gestão... que parece abstrato, e é abstrato, mas foi a gestão, disciplina, planejamento que nos levou até onde estamos hoje”. Logo, a Energisa optou por oferecer valores ligados à sua excelência em gestão para profissionais em comunidades carentes.

## 4.2 Estratégia desenvolvida

A empresa passou a questionar “o que mais se pode fazer?” e ainda, nas palavras de seu CEO “como ampliar a relação com o cliente de consumo para além da relação de consumo?”. Com base no manual do programa de geração de renda da OIT (Organização Internacional do Trabalho das Nações Unidas) optou-se pela área de empreendedorismo de moradores de comunidades carentes. “A ideia é entrar como epicentro e sair como satélite”.

Para ele, “a eficiência energética pode ser a descoberta de vocações, sem viés, fazendo com que a empresa seja um articulador, oferecendo gestão às pessoas, fazendo-as descobrir algo que elas desejam, mas não sabem fazer”.

A área de maior perda para a empresa foi escolhida como piloto do projeto, o bairro de Muçumagro em João Pessoa. Primeiramente foi feito um diagnóstico socioeconômico e identificação de vocações da comunidade. Foram aplicados 202 questionários com base

amostral e o número total de residentes pesquisados foi de 764 pessoas em 2011. Dessas residências analisadas, 53% (107 casas) estavam inscritas no programa Bolsa Família. Além disso, 59% dos pesquisados eram considerados não economicamente ativos, mesmo se tratando de maioria jovens (243 pessoas com menos de 16 anos), o número de pessoas que não estavam inseridas no mercado impressionava.

O projeto avançou com a triagem de possíveis empreendedores identificados na comunidade em julho de 2012. Nesta primeira fase foi detectada a necessidade de uma sede própria do projeto para maior estreitamento de relações. A sede foi inaugurada em outubro de 2012 com um evento explicativo sobre o projeto e seus delineamentos à comunidade.

Na segunda fase, a partir de outubro de 2012 estes cidadãos receberam um curso de Empreendedorismo do Sebrae totalmente custeado pela Energisa na sede do projeto. O custo foi de R\$6.300,00 abrangendo Oficinas de Capacitação em Gestão Básica para empreendedores, Capacitação para novos empreendedores e Consultoria de Viabilidade. Os cursos capacitaram 57 empreendedores locais e foram divididos de acordo com o nivelamento de conhecimento do público: empreendedores já estabelecidos e potenciais empreendedores. A terceira fase compreendeu o desenvolvimento do plano de negócios, no total 42 planos foram elaborados.

A quarta fase, iniciada em março de 2013, consistiu na captação de recursos financeiros para o capital inicial projetado pelos planos de negócios. Dois parceiros foram importantes neste processo como o Banco do Nordeste com a linha Crediamigo e o Empreender JP/ Banco Cidadão, este último subsidiado pela Prefeitura de João Pessoa-PB. Nesta etapa o relato dos executores do projeto mostra certa morosidade na liberação dos recursos em função da burocracia exigida pelos credores. A Energisa não financiou diretamente os projetos, mas sim articulou a “venda” destes financiamentos em caráter agregado junto aos parceiros.

Por fim, os empreendimentos foram assessorados no uso eficiente dos recursos recebidos. No total foram levantados 110 mil reais das duas instituições credoras. Os empreendedores tiveram seus gastos registrados em dossiês, documentos juntos à Energisa para que os recursos não fossem gastos inadequadamente.

Como acompanhamento a equipe do Bem da Gente realizou visitas periódicas para soluções práticas e assessoria a questionamentos e dificuldades cotidianas dos empreendedores.

Dentre as entrevistas realizadas, pode-se observar que o projeto que teve maior destaque foi o de criação de uma cooperativa de costura, denominada Cooperativa de Trabalho União de Linhas (UNILINS), iniciada em julho de 2013. De acordo com a Diretora Presidente da Cooperativa, Lúcia, essa ideia surgiu do próprio pessoal da Energisa, uma vez já que haviam muitas costureiras sem oportunidades, e abrangeu 19 mulheres. Destas, apenas seis acreditaram que o negócio daria certo, e deram continuidade aos trabalhos. Para Lúcia, que não trabalhava e não sabia costurar, o Bem da Gente foi uma oportunidade de gerar renda; apesar de ainda não possuírem um salário fixo, ela que esse dia não tardará a chegar.

Utilizando retalhos e sacos de ráfia que seriam descartados, a UNILINS desenvolve produtos por meio da técnica de patchwork. A diretora disse que elas produzem lixeirinhas de carro, capas para notebooks, bolsas, além da confecção de sacolas ambientais (Ecobags) que substituem as sacolas plásticas, reduzindo assim o lixo produzido nas cidades e contribuindo com a preservação ambiental. A diretora informou ainda que esses produtos são comercializados em feiras; nos bairros; e são feitos sob encomendas também. Além disso, o Sebrae as tem ajudado a registrar o CNPJ da empresa, o que facilitaria as vendas, inclusive através da internet. O fato do local utilizado não ser legalizado ainda e não possuir documentações está dificultando essa obtenção.

Em junho de 2014 o projeto foi encerrado e a sede local da Energisa desativada em Muçumagro. Um outro ponto importante identificado pela Diretora da UNILINS é a constante presença e acompanhamento da equipe da Energisa, mesmo após a finalização das atividades na comunidade. Ela alegou que eles participam mensalmente de reuniões, sempre que podem estão por lá, o que melhora ainda mais a imagem da empresa.

### **4.3 Desafios enfrentados**

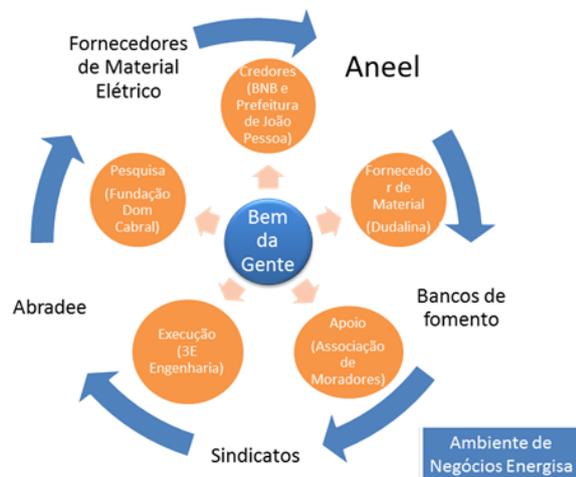
Dentre as principais dificuldades na implantação e manutenção do Bem da Gente, a Energisa elegeu a falta de conhecimento e habilidades das pessoas tanto para usar o produto como consumidor, quanto para participar da cadeia de valor como empregado, produtor ou dono do negócio.

Da mesma forma, a falta de informação sobre esse novo mercado, dificultando o estabelecimento de relações comerciais, foi eleita pela Energisa como um fator pouco significativo quanto a ser um obstáculo na implantação do Bem da Gente. Esse ponto deve ser destacado pois fica claro o limite de atuação da empresa nos novos negócios gerados.

Outro desafio enfrentado pela Energisa diz respeito a fatores externos, como a falta de chuvas e, conseqüentemente, de água para as hidrelétricas, o que gera um custo muito alto para a empresa, já que o acionamento das usinas termelétricas se faz necessário, e possui um custo muito mais alto (enquanto o MWh da geração pela água é de R\$35,00, a de acionamento da térmica gira em torno de R\$1.188,00). Esse gasto extra pode comprometer os investimentos das distribuidoras em setores como o que o Bem da Gente está incluído. A relação entre a política e a diretriz de regulação do setor elétrico também é apontada como fonte de dificuldades da empresa, o modelo ideal seria uma estratégia de abastecimento energético brasileiro que independesse dos interesses político-partidários do país, porém o Brasil ainda possui essa influência na determinação de rumos da regulação o que torna o mercado mais instável que se esperaria.

Dentre as estratégias utilizadas pela Energisa para superar suas dificuldades de implantação do projeto Bem da Gente, eles destacam a adaptação de produtos e processos, criando as possibilidades de acesso para as pessoas; investimento na remoção das restrições de mercado (educação, saúde, transporte, por exemplo) que, embora possam ser entendidas como função de governo, podem ser exercidas pelas empresas; e a combinação de recursos e capacidades com outras instituições por meio de parcerias que fortaleçam as empresas envolvidas e impulsionem as propostas em desenvolvimento.

Para explicar as relações que a empresa mantém com seus *stakeholders* e principais atores é preciso pormenorizar a análise. Quando se trata da Energisa como um todo, pensando em termos de Grupo Energisa, e quando se trata do projeto Bem da Gente, alvo do estudo de negócios inclusivos.



**Figura 1. Relação de atores no negócio inclusivo da Energisa**

Para o Grupo Energisa o ator mais preponderante no cenário é o governo federal brasileiro e as políticas regulatórias decorrentes da Aneel. Para o CEO “a Aneel é o grande *player* do mercado energético brasileiro”. Ela tem o papel de implantar as políticas do governo federal para exploração do potencial elétrico expedindo os atos e resoluções de acordo com a Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995, “dependendo da política adotada pelo governo em determinado ano podemos ter um grande lucro ou um enorme prejuízo”. Ela também é a maior incentivadora da inclusão dos clientes e das tarifas, garantindo que as distribuidoras sejam melhores que anteriormente.

Outro ator importante em seu modelo de negócio é a Abradee (Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica) que promove cursos, treinamentos, eventos técnicos, articulação e interlocução das distribuidoras, além de investir em programas de P&D em compartilhamento entre distribuição para desenvolvimento de melhorias tecnológicas. Um importante evento da Abradee é sua premiação anual por excelência de operação a uma empresa associada.

Também são apontados os fornecedores de material elétrico que influenciam a empresa pela necessidade de volume, qualidade e preço dos materiais fornecidos. Mesmo com uma indústria nacional consolidada, cerca de 30% do material elétrico ainda é importado o que torna a empresa vulnerável às variações cambiais.

Segundo dados de março de 2014, o ativo total da Energisa Paraíba foi de R\$1.533,2 milhões em 2013, apresentando um acréscimo de 3,7% se comparado com o ano anterior (R\$1.478,5 milhões). O patrimônio líquido foi de R\$ 613,1 milhões, ou seja, 10,1% a mais que no ano de 2012 (R\$556,9 milhões) (ENERGISA, 2013).

Em termos econômicos, a Energisa obteve incentivos a diminuir as perdas e furtos de energia que se concentravam em algumas comunidades carentes, principalmente do município de João Pessoa. Por outro lado, a empresa já conseguia benefícios fiscais decorrentes de seu projeto cultural “Usina Cultural”, museu dedicado à demonstração da evolução da energia no desenvolvimento tecnológico.

Esses fatores econômicos contribuíram para a escolha e desenvolvimento do Bem da Gente e possibilitaram a criação de valor econômico de volta à empresa. Diante de um investimento de 255 mil reais de 2012 a 2014 a empresa conseguiu diminuir sensivelmente os índices de perdas e furtos na comunidade de Muçumagro e passou a ser admirada pelos moradores. Além disso, a empresa pode manter-se regularizada junto à Aneel e suas exigências regulatórias de gastos em eficiência energética.

Dentro das perdas que a Energisa registrava, a Coordenadora de projetos, apresentou os seguintes dados na Tabela 1:

Tabela 1. Perdas no faturamento da Energisa frente aos furtos de energia

Transformador	Métrica	12 Meses		
		2012	2013	2014
12822	Requerida	432,5	440,4	497,25
	Transformador	3	8	
12822	Faturamento Total (mil reais)	365,5	419,1	491,93
		5	1	
12822	Perda Total (MWh)	66,98	21,37	5,31
12822	Perda Total %	15%	5%	1%
1329	Requerida	434,5	414,7	417,25
	Transformador	4	3	
1329	Faturamento Total (mil reais)	350,9	367,2	405,37
		9	1	
1329	Perda Total (MWh)	83,55	47,51	11,88
1329	Perda Total %	19%	11%	3%
		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Total	Requerida	867,0	855,2	914,5
	Transformador	7	1	
	Faturamento Total (mil reais)	716,5	786,3	897,3
		4	2	
	Perda Total (MWh)	150,5	68,89	17,2
		3		
	Perda Total %	21%	9%	2%

Fonte: Energisa (2014)

Pode-se observar que dentre os dois transformadores analisados, a perda de energia passou de 21% em 2012, para 2% em 2014. Um outro dado que comprova isso, é o aumento do faturamento que em 2012 era de aproximadamente R\$ 717 mil, e passou para R\$ 900 mil em 2014.

Um outro dado observado é da inadimplência que o projeto permitiu que diminuísse. A taxa que era de 6,35% em 2012, passou para 4,65% em 2013, refletindo no aumento do faturamento da empresa.

Tabela 2. Taxas de inadimplência da Energisa

	2012	2013
Faturamento dos últimos 12 meses	R\$ 496.835,00	R\$ 521.562,00
Arrecadado nos últimos 12 meses	R\$ 465.298,00	R\$ 497.300,00
Inadimplência nos últimos 12 meses	6,35%	4,65%

Fonte: Energisa (2014)

O “Bem da Gente” impactou no resultado da Energisa, com a redução da inadimplência, das despesas operacionais, dos desvios de energia elétrica na comunidade, melhoria no relacionamento comunidade-empresa. E também facilitou a entrada dos funcionários da empresa na comunidade, para realizarem a coleta de leitura, inspeção, serviços emergenciais, entre outros.

O presidente também informou que a empresa é a maior arrecadadora de ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias) e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, do estado da Paraíba. Esse dado reflete um ciclo, em que após o faturamento das contas de eletricidade, não havendo o furto da energia, como acontecia anteriormente nas comunidades que o Bem da Gente atua, o ICMS recolhido deve ser revertido para o próprio Estado, em melhores condições de saúde, educação, segurança.

#### 5.4 Resultados criados pelo negócio

Os resultados do Bem da Gente enquanto empreendimento social pode ser avaliado em diversas dimensões:

- **SOCIEDADE:** ao demonstrar capacidade de geração de renda e trabalho em comunidades carentes o projeto inspira empresas bem sucedidas em seus mercados de atuação à intervenção positiva na sociedade em ações não diretamente associadas ao *core business*. Além dos benefícios promovidos na comunidade, o empreendedorismo social valoriza as vocações dos empreendedores motivando uma rede de negócios local acelerada pelo capital social. Isso reconhece a necessidade de desenvolvimento das pessoas em seus ambientes naturais respeitando seus desejos e origens. A inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho promove a restauração do ambiente de periferia urbana minimizando a vulnerabilidade social a qual os moradores estão expostos;

- **COMUNIDADE:** dois grandes problemas sociais de trabalho para as comunidades carentes são a baixa renda e a impossibilidade de trabalho de mulheres sem qualificação e com filhos em idade pré-escolar. O empreendedorismo social promovido pelo Bem da Gente possibilita que estas mulheres sejam incluídas e tenham sua autoestima modificada no momento em que se percebem capazes de gerar renda para sua família sem o abandono de seus filhos para o trabalho, muitas vezes em condições não favoráveis ao crescimento das crianças.

- **COLABORADORES:** os funcionários envolvidos no projeto desenvolvem soluções criativas e inovadoras e têm liberdade e autonomia para gerenciar as demandas do processo. Isso valoriza o funcionário e promove a conscientização sobre a responsabilidade social da atuação da empresa. A motivação para projetos bem sucedidos nesta área facilita a criação de novos formatos de modelos de gestão para o desenvolvimento sustentável, com foco na eficiência energética.

- **FORNECEDORES:** a vantagem da atuação dos fornecedores foi a quebra de paradigma sobre as comunidades. O projeto aproximou os fornecedores da comunidade, incluindo uma área antigamente carente de atuação como novo mercado de negócios com perspectivas positivas de aumento de renda.

- **CONSUMIDORES:** são beneficiados na medida em que a empresa deixa de apresentar uma relação simples de transação compra-venda de consumo e passa a se preocupar com aspectos sociais dos consumidores. Iniciativas como a redução da conta de energia em função da reciclagem de lixo também podem demonstrar benefícios econômicos diretos às famílias de toda a região.

Em termos de resultados de sustentabilidade, contemplando o *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997) o valor da inclusão de um negócio deve permear as égides ambiental, social e econômica.

Socialmente os benefícios são mais evidentes. Além dos números já demonstrados neste trabalho, a empresa atingiu seu objetivo de geração de renda e provimento de opção de trabalho aos moradores da comunidade de Muçumagro. Dos 23 planos de negócios contemplados com recursos, 15 foram empreendidos por mulheres em idade de 25-40 anos e

com filhos em idade pré-escolar. Isso demonstra a capacidade do projeto de restauração das condições sociais destas mulheres bem como o resgate de seu sustento respeitando o ambiente em que vivem.

Quadro 1. Resultado de faturamento dos empreendedores

Curso de Capacitação	Plano de Negócios	Financiamento do Investimento	Aumento de faturamento anual médio
X	X	X	+ 67%
X	X		+ 25%
X			+23%

Fonte: Energisa (2014)

Um benefício social que foi detectado conforme o projeto era implementado foi a criação do capital social. Capital Social é definido como as normas, valores, instituições e relacionamentos, que se compartilhados, possibilitam a cooperação dos distintos grupos sociais (MARTELETO, 2004), ou seja, uma rede de contatos que foi se formando e fortalecendo a criação de novos negócios focados em produtos e serviços que antes eram apenas oferecidos fora da comunidade.

Por fim, na questão ambiental o projeto também potencializa a conscientização da população acerca da redução do desperdício da energia em seus domicílios. Pela frequência de palestras e constantes visitas dos técnicos da Energisa à comunidade muitos esclarecimentos sobre novos hábitos mais racionais sobre o consumo o consciente foram estabelecidos.

Aliado a isso, a área de eficiência energética da Energisa já realizou troca de 130 geladeiras antigas para modelos novos com selo Procel A, além da troca de lâmpadas incandescentes por lâmpadas fluorescentes compactas, mais econômicas. Na UNILINS, cooperativa de costureiras do bairro de Muçumagro, importantes ações ambientais são incentivadas. A proliferação da venda de Ecobags e explicação sobre o benefício de seu uso ao ir ao supermercado tem sido um trabalho das cooperadas nas participações em feiras e eventos em João Pessoa. Outro aspecto é a reutilização do material que seria descartado pela Dudalina e acaba sendo aproveitado com eficiência na confecção dos produtos da cooperativa.

Um último aspecto a ser ressaltado é a preocupação em desenvolver a comunidade e não apenas ajudá-la. Desde início o projeto foi dimensionado por um período de tempo definido em que as ações seriam implementadas, mas posteriormente aquele ambiente deveria se desenvolver sozinho. A empresa teve como premissa levar o que ela sabia fazer de melhor, como diz o Presidente “levar gestão é o nosso maior valor”, mostrando à comunidade suas potencialidades e explorando suas vocações para que o processo de empreendedorismo social não fosse imposto e sim emergisse da própria vontade da comunidade.

Mediante os valores já descritos gerados aos *stakeholders* do Bem da Gente, o projeto consegue gerar simultaneamente resultados nos âmbitos econômico, social e ambiental. Por meio do desenvolvimento do projeto, economicamente a empresa alcança menores índices de furtos e perdas de energia, melhora sua imagem antes apenas limitada à relação de consumo na comunidade atendida e ainda obtém índices de obrigações exigidas nos contratos de distribuição regulados pela Aneel.

Ambientalmente, a empresa contribui para o uso eficiente da energia nos domicílios dos empreendedores capacitados bem como nos empreendimentos desenvolvidos pelo projeto. Mais especificamente a cooperativa UNILINS também agrega esforço à diminuição

de resíduos têxteis que seriam descartados quando consome o material de sobra da empresa Dudalina. As ecobags produzidas são fator de substituição de material plástico e outros materiais pela população local e turistas de João Pessoa.

Em termos sociais o projeto estimula o aumento de renda e eliminação do desemprego de populações em condições sociais precárias, principalmente com foco em mulheres que têm dificuldade de trabalhar por ter que cuidar de filhos em idade pré-escolar. O projeto potencializa as vocações de ofícios como costura, marcenaria, manutenção de equipamentos elétricos e outros negócios que passam a completar a vida dessas pessoas, realizando seus objetivos por meio do trabalho. Um último aspecto a ser considerado é o capital social, ou seja, a rede de interações formada quando os vizinhos de uma comunidade consomem e ofertam produtos e serviços uns aos outros. Essa questão os ajuda à construção de um relacionamento e conseqüentemente de um vínculo de confiança e amizade estimulando o capital social. Pode-se definir que impactos no desenvolvimento humano são:

- Melhoria no acesso das pessoas de baixa renda a bens e serviços básicos;
- Melhora na produtividade das pessoas de baixa renda;
- Criação de oportunidades de geração de renda como empregados e fornecedores;
- Empoderamento das comunidades do entorno do negócio ou promoção do desenvolvimento local ou territorial;
- Desenvolvimento das vocações empresariais em negócios que a comunidade tem maior carência

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi descrever como uma empresa propiciou oportunidades de empreendedorismo social por meio do Programa de Eficiência Energética, proposto pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

Ao analisar o caso Energisa com a criação do Bem da Gente foi possível entender o ambiente, a estratégia, os desafios e os resultados gerados pelo projeto. Como principais resultados pode-se destacar o aumento da receita, melhoria do relacionamento com o público atendido e consolidação das estratégias de eficiência energética.

Percebe-se que a empresa está desenvolvendo um modelo de negócios para inclusão social adequado, de acordo com o que propõem (SCHENEIDER, 2007, CARROLL; BUCHHOLTZ, 2006, AMARAL; MARSON, 2013; SANTOS, 2013).

Sabe-se que mesmo não possuindo uma relação direta entre os objetivos do Bem da Gente e os objetivos corporativos da empresa, é possível afirmar que a empresa estabelece o projeto como “meio” de alcance de seus objetivos, corroborando (MIDGLEY, 1996; RAHEIM, 1996; GRAY, 1997). De um lado a empresa oferece melhores condições de desenvolvimento de empreendimentos nas comunidades carentes, de outro as pessoas assistidas passam a compreender e aceitar melhor a atuação da empresa na comunidade fazendo cair os números de roubos e perdas de energia.

Sabe-se que o contexto institucional também foi um dos protagonistas da criação do projeto ao lado dos problemas ligadas aos furtos e demais avarias da rede. O Projeto de Eficiência Energética – PEE da Aneel contribuiu com a obrigação de 0.5% do faturamento dos contratos serem direcionados ao estímulo do uso racional de energia nas regiões onde a distribuição foi concedida. A Energisa aproveitou a necessidade de resolver problemas corporativos e atender ao marco regulatório para criar uma oportunidade de inclusão social em uma das regiões mais carentes do Brasil. A Energisa já iniciou o projeto Bem da Gente na Energisa Sergipe, mas ainda não há dados para serem demonstrados.

As limitações do trabalho ocorreram na dificuldade das pesquisadores analisarem os resultados de maneira imparcial haja vista a paixão que os colaboradores e famílias assistidas

esboçavam em seus depoimentos. Como futura pesquisa sugere-se o acompanhamento de longo prazo da saúde financeira dos empreendimentos desenvolvidos em Muçumagro.

**AGRADECIMENTOS** Ao PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, pelo suporte financeiro e as contribuições com sugestões relevantes.

## **REFERÊNCIAS**

ALVORD, S.H.; BROWN, L.D.; LETTS, C.W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40; p. 260-282. 2004.

AMARAL, R. M. P.; MARSON, L. S. C. A Percepção da Responsabilidade Social Corporativa como Fator de Atração e Retenção de Talentos. **Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão de Talentos**. 2013.

ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA . **Procedimentos do Programa de Eficiência Energética – PROPEE**. Brasília – DF: ANEEL, 2013.

ASHLEY, P. M. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHOKA. 2010. **Innovators for the Public**. Disponível: em [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org). Acesso em: 28/07/2014.

AZEVEDO, A. L.V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do relatório do CEBDS. **Revista Ibero americana de Economia Ecológica**, v. 5, p. 75-93, 2011.

AZEVEDO, C. E. F., OLIVEIRA, L. G. L., GONZALEZ, R. K., ABDALLA, M. M. A estratégia de Triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade** (p. 1–16). Brasília. 2013.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente: As Estratégias de Mudanças da Agenda 21**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: EdiÁies 70, 2009.

BAUGHN, C. C.; NANCY, L. B.; MCINTOSH, J. C. Corporate Social and Environmental Responsibility in Asian Countries and Other Geographical Regions. Department of Management, College of Business and Economics, Boise State University, Boise, ID, USA. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. v. 14, p. 189–205. 2007.

BOTSMAN, P. Australia's new health challenge. In: Botzman, P & Latham, M (eds) **The Enabling State: People Before Bureaucracy**. Pluto Press, Sydney. 2001.

BUSCH, S. E.; RIBEIRO, H. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. **INTERFACEHS - Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, São Paulo, v. 4, n. 2, maio/ago. 2009.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p.95-97, jul./set. 1991.

CAMPOS et al. Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, 2012.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construction. **Business & Society**, v.38, n.3, p.268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Corporate citizenship. In: **Business & Society**. Ethics and stakeholder management. 6.ed. Ohio: Thomson South-Western, 2006. p.30-64.

CEMAT. **Prêmio Abradee 2014.** Disponível em: <<http://www.cemat.com.br/noticias/premio-abradee-2014/>>. Acesso em: 17 de Dez. 2014.

DEES, G. 2001. **The Meaning of Social Entrepreneurship.** Disponível em: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Acesso em: 11/08/2014.

ELKINGTON J. **Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Capstone: Oxford. 1997.

ENERGISA. **Regiões de atuação.** Disponível em: <<http://grupoenergisa.com.br/Paginas/grupo-energisa/mapa-atuacao.aspx>>. Acesso em: 15 de Dez. 2014.

ENERGISA. **Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental: ano base 2012 – Energisa Paraíba.** Disponível em: <<http://grupoenergisa.com.br/Documents/PDF/Para%C3%ADba.pdf>>. Acesso em: 16 de Dez. 2014.

ENERGISA. **Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras de 2013.** Disponível em: <[http://investidores.grupoenergisa.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=63DC05DB-C5F6-4ED5-ADD1-B34957D1D447](http://investidores.grupoenergisa.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=63DC05DB-C5F6-4ED5-ADD1-B34957D1D447)>. Acesso em: 20 de Jan. 2015.

ENERGISA. **Sobre a Energisa.** Disponível em: <<http://www.energisa.com.br/institucional/Paginas/sobre-energisa.aspx>>. Acesso em: 12 de Nov. 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FOLADORI, G.. **Los límites del desarrollo sustentable.** Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental, 1999.

FOLHA DO POVO. **Grupo Energisa assume a Enersul.** Disponível em <<http://www.folhadopovo.com.br/noticias/economia/grupo-energisa-assume-enersul/>>. Acesso em: 20 de Nov. 2014.

GRAY, M. The contribution of community social work to social development. **Journal of Applied Social Sciences**, v. 21 (1), p. 45–51. 1997.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IBGE. **Estados: Paraíba.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pb>>. Acesso em: 10 de Nov. 2014.

IBGE. **Paraíba: João Pessoa – Infográficos: escolas, docentes e matrículas por níveis.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/educacao.php?lang=&codmun=250750&search=paraiba|joao-pessoa|infogr%E1ficos:-escolas-docentes-e-matr%EDculas-por-n%EDvel>>. Acesso em: 17 de Dez. 2014.

IBGE. **Paraíba: João Pessoa – Mapa de pobreza e desigualdade.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=250750&idtema=19&search=paraiba|joao-pessoa|mapa-de-pobreza-e-desigualdade-municipios-brasileiros-2003>>. Acesso em: 09 de Dez. 2014.

IBGE. **Relatório ONU.** Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/03122002relatorio\\_onu.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/03122002relatorio_onu.shtm)>. Acesso em: 26 de Jan. 2015.

Krasner, S. D. Sovereignty: an institutional perspective. **Comparative Political Studies.** V. 21, p. 66–84. 1988.

LIGHT, P. Social Entrepreneurship Revisited. **Stanford Social Innovation Review,** Summer: 21-22. 2009.

LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. da C.; CÂNDIDO, G. A. Alianças estratégicas para o desenvolvimento sustentável. **Sociedade & Natureza**, vol. 19, núm. 2, dez. 2007, pp. 217-232. Universidade Federal de Uberlândia. 2007.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**. v.33, n. 3, 2004, p. 41-49.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Empreendedorismo social: A transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MIDGLEY, J. Introduction to special issue: Social work and economic development. **International Social Work**, v. 39 (1),p. 5–12. 1996.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação da Universidade Católica, Brasília, 2003.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 3, p. 76–88, 2003.

NASCIMENTO, L.F.; LEMOS, A.D. DA CUNHA; MELLO, M.C. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NAIGEBORIN, V. **Negócios Sociais: um modelo em evolução**. Artemisia, São Paulo, 2010. Open access.

Oliver, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16(1), p. 145–179. 1991.

PASSARINHO, N. **Brasil tem 16,27 milhões de pessoas em extrema pobreza, diz governo**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/05/brasil-tem-1627-milhoes-de-pessoas-em-situacao-de-extrema-pobreza.html>>. Acesso em: 26 de Jan. 2015.

Peng, M.W., Heath, P.S. The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. **Academy of Management Review**, v. 21(2), p.492–528. 1996.

RAHEIM, S. Micro-enterprise as an approach for promoting economic development in social work: Lessons from the self-employment demonstration. **International Social Work**, 39 (1), 69–82. 1996.

SANTOS, O.S. Líderes despreparados e a alta rotatividade nas empresas. **Cultura & Gestão Consultoria**, 2013.

Scott, W.R. **Institutions and Organizations**. Sage: Thousand Oaks, CA. 1995.

Schneider, D. P. Os efeitos do impacto do processo econômico globalizado e a responsabilidade social empresarial com auxílio às ecoes governamentais na promoção dos direitos humanos. **Justiça do Direito**. v.21, n.1, p. 22-39, 2007.

TACHIWAZA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2005.

VALCÁRCEL, M.; LUCENA, R. A quantitative model to assess Social Responsibility in Environmental Science and Technology. **Science of the Total Environment**, v. 466–467 (2014), p. 40–46. 2014.

VEIGA, J. E. da. **Problemas da transição à agricultura sustentável**. Estudos Econômicos. São Paulo, v. 24, nº especial, p. 9-29, 1994.

VIDAL, F. A. B.; FARIAS, I. Q.; MOREIRA, M. V. C. Empreendedorismo social promovendo a inserção cidadã de famílias de baixa renda: o caso da fundesol/ce - agência de desenvolvimento local e socioeconomia solidária. In ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.