

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI  
DANIELA GENTIL

**ANÁLISES EMPÍRICA E CONCEITUAL SOBRE NEGÓCIOS INCLUSIVOS:**  
contribuições para avanços teóricos e práticos

São Paulo  
2021

DANIELA GENTIL

**ANÁLISES EMPÍRICA E CONCEITUAL SOBRE NEGÓCIOS INCLUSIVOS:**

contribuições para avanços teóricos e práticos

Tese apresentada ao Centro Universitário FEI,  
como parte dos requisitos necessários para  
obtenção do título de Doutor em  
Administração de Empresas. Orientado pelo  
Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

São Paulo

2021

Gentil, Daniela.

ANÁLISES EMPÍRICA E CONCEITUAL SOBRE NEGÓCIOS  
INCLUSIVOS: contribuições para avanços teóricos e práticos / Daniela  
Gentil. São Paulo, 2021.

210 p. : il.

Tese - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

1. Pobreza. 2. Exclusão Social. 3. Negócio Social. 4. Negócio  
Inclusivo. I. Sadao Iizuka, Edson, orient. II. Título.



## APRESENTAÇÃO DE TESE ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

DOCTORADO PPGA-10

Aluno: Daniela Gentil

Matrícula: 711704-7

Título do Trabalho: ANÁLISES EMPÍRICA E CONCEITUAL SOBRE NEGÓCIOS INCLUSIVOS:  
CONTRIBUIÇÕES PARA AVANÇOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

Data da realização da defesa: 30/06/2021

Avaliação da Banca Examinadora:

ORIGINAL ASSINADA

---

---

---

---

São Paulo, 30/06/2021.

### MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka Ass.: \_\_\_\_\_

Profª. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza Ass.: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Jr. Ass.: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Armindo dos S. de S. Teodósio Ass.: \_\_\_\_\_

Profª. Dra. Graziella Maria Comini Ass.: \_\_\_\_\_

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

### VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVOU A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLuíDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA.

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Machado Barros

Dedico esta tese a minha mãe Teresa, mulher maravilhosa e de fibra, que nunca mediu esforços para que seus filhos pudessem estudar, ao meu pai, Gerci (*in memoriam*), minha tia Lourdes (*in memoriam*) e a toda minha família, pelo apoio ofertado durante os anos de doutorado.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por ter me dado forças para prosseguir em momentos tão difíceis ao longo da minha trajetória acadêmica.

Ao meu inestimável orientador, Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka, que com seu inesgotável conhecimento técnico, paciência, amizade e apoio incondicional, esteve sempre ao meu lado e me encorajou a prosseguir com muito entusiasmo, dedicação e resiliência em momentos nebulosos de ordem de saúde e acadêmico, meu agradecimento especial.

Aos professores da FEI, que muito contribuíram para meu aprimoramento acadêmico, bem como me apoiaram ao longo de todo o processo: Profa. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza, Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Junior, Prof. Dr. Jacques Demajorovic e Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes.

Aos colegas da FEI, que me incentivaram nessa trajetória acadêmica, Érico da Silva Costa, Caio Flávio Stettiner, Elisangela Lazarou Tarraço, Sérgio Roberto da Silva, Denise Pena de Moraes e ao Prof Dr. Alcides Barrichello.

Um dos agradecimentos mais especiais é dedicado às mulheres “guerreiras” que tive o privilégio de entrevistar, pois sem elas não seria possível realizar esta tese: Adriana Czelusniak, Alice Freitas, Alice de Oliveira Meditsch, Ana Lucia Pedro Fontes, Andreia Xavier, Andressa Ramos dos Santos, Beatriz do Espirito Santo e Silva Rodrigues Carvalho, Cinthia Maldonado, Cleia Soares de Melo, Elisabete Cristina de Oliveira (Cris Oliveira), Giovana Pepino, Josiane Ferreira Martins, Jucilene Araújo Cerqueira, Karina Leyzer Cordeiro, Karine dos Santos Oliveira, Leda Brito dos Santos, Lênia Luz Nogueira, Lohrairie Mariano Bhering, Luana Karina dos Santos Pereira, Marilu Gomes Cerqueira, Monnike Garcia, Patrícia Larissa dos Santos Correia, Paulimara Cristina Landgraf Pagani Rodrigues, Sandra Regina Portella Felipe e Tatiana Verri Rico.

Aos professores da banca examinadora, pelas suas contribuições para aprimoramento deste estudo.

À Rosane Carvalho Lima e Vera Lúcia Paluri, que sempre me estimularam a seguir em busca do meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À Cia Ultragaz S/A (Grupo Ultra), empresa à qual tenho orgulho de pertencer e que colaborou com o meu doutorado.

Por fim, agradeço a todos de coração, que contribuíram para a realização desta tese.

Ninguém vence sozinho, nem no campo, nem na vida!

Papa Francisco

## RESUMO

A partir da revisão da literatura nacional e internacional sobre negócio inclusivo, foram identificadas duas definições teóricas: base de pirâmide (BPO), na qual a pessoa de baixa renda não é vista apenas como um ser menos afortunado da sociedade e, sim, como um consumidor (PRAHALAD; HART, 2008; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016) e cadeia de valor, que inclui pessoas ou grupos excluídos na sua cadeia, como fornecedores, revendedores e demais públicos (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012). Uma outra constatação é que a literatura acadêmica da Administração, raramente se ocupa em compreender a pobreza, exclusão/inclusão social, o que, ao contrário, ocorre nas ciências sociais (LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012; SAWAIA, 1999; ROOM, 2002; SAUNDERS; NAIDOO; GRIFFITHS, 2008; BAK, 2018; SPOSATI, 1998). Diante disso, percebem-se oportunidades para a análise crítica das definições atuais e a proposição de uma definição inédita. Para isso, buscou-se responder: a) Quais são as definições teóricas sobre negócios inclusivos? b) Quais são as perspectivas e as abordagens ainda não debatidas pela literatura científica? c) De que forma a compreensão teórica sobre a exclusão/inclusão social das Ciências Sociais podem contribuir para o entendimento do que sejam os negócios inclusivos de gênero? d) De que modo as empresas que se autodenominam ou são consideradas negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, a exclusão e a inclusão social? A metodologia incluiu pesquisa exploratória e estudos de casos de gênero. Como resposta à primeira pergunta, identificou-se duas definições teóricas: base da pirâmide e cadeia de valor e outras parcialmente debatidas: De Direitos (advocacy) e Autoinclusão (COSTA, 2019); Reconhecimento, Autorrespeito e Inclusão (HAHN, 2012) e Recursos Estendidos (desperdiçados), empregam mais excluídos (RANJATOELINA, 2018). Quanto à segunda, nos estudos de casos de gênero, apurou-se cadeia de valor, base da pirâmide e duas definições parcialmente debatidas: indícios de inclusão de voz e pela linguagem. Na terceira, é preciso reconhecer a inclusão de pessoas de baixa renda nos negócios, mas entender de pobreza e exclusão social. Já na quarta, define-se negócio inclusivo como um tipo de empresa com fins lucrativos que se caracteriza por tornar visíveis indivíduos ou grupos que, em geral, se diferenciam dos padrões estabelecidos pela sociedade, quase sempre num contexto de pobreza e, principalmente, de exclusão social, ou seja, expostos a situações de vulnerabilidade social, de preconceito e de estigma social, atuando no sentido de promover atividades que buscam beneficiar pessoas que se encontram em uma ou mais situações, tais como: base da pirâmide, atuando em determinadas cadeias de valor, que procuram por direitos (*advocacy*), autoinclusão, reconhecimento e autorrespeito.

**Palavras-chave:** Pobreza. Exclusão social. Negócio social. Negócio inclusivo.

## ABSTRACT

From the review of national and international literature on inclusive business, two theoretical definitions were identified: pyramid base (BPO), in which the low-income person is not seen only as a less fortunate being in society, but as a consumer (PRAHALAD; HART, 2008; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016) and value chain, which includes people or groups excluded from its chain, such as suppliers, resellers and other publics (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012). Another observation is that the academic literature on Administration is rarely concerned with understanding poverty, social exclusion/inclusion, on the contrary, it occurs in social sciences (LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012; SAWAIA, 1999; ROOM, 2002; SAUNDERS; NAIDOO; GRIFFITHS, 2008; BAK, 2018; SPOSATI, 1998). Therefore, opportunities for critical analysis of current definitions and the proposal of an unprecedented definition are perceived. For this, we sought to answer: a) What are the theoretical definitions about inclusive business? b) What are the perspectives and approaches not yet debated in the scientific literature? c) How can the theoretical understanding of social exclusion/inclusion from the social sciences contribute to the understanding of what gender inclusive business is? d) How do companies that call themselves or are considered gender inclusive businesses deal with poverty, exclusion, and social inclusion? The methodology included exploratory research and gender case studies. As an answer to the first question, two theoretical definitions were identified: on the base of the pyramid and value chain and others partially debated: On Rights (Advocacy) and Self-inclusion (COSTA, 2019); Recognition, Self-Respect, and Inclusion (HAHN, 2012) and Extended Resources ("wasted") employ more excluded people (RANJATOELINA, 2018). As for the second question, in gender case studies, it was identified value chain, base of the pyramid and two partially debated definitions were found: indications of voice and language inclusion. In the third, it is necessary to recognize the inclusion of low-income people in business but understand of poverty and social exclusion. In the fourth, inclusive business is defined as a type of for-profit company that is characterized by making visible individuals or groups that, in general, differ from the standards established by society, almost always in a context of poverty and, mainly, social exclusion, that is, exposed to situations of social vulnerability, prejudice and social stigma, acting to promote activities that seek to benefit people who are in one or more situations, such as: base of the pyramid, acting in certain value chains, seeking for rights (advocacy), self-inclusion, recognition and self-respect.

**Keywords:** Poverty. Social exclusion. Social business. Inclusive business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de amarração .....	66
Figura 2 – Fases da pesquisa exploratória .....	70
Figura 3 – Coleta e interpretação de dados da pesquisa .....	101
Figura 4 – Coleta e interpretação – entrevistas .....	102
Figura 5 – Definições de negócios inclusivos – levantamento teórico.....	163
Figura 6 – Definições de negócios inclusivos – estudos de casos com foco em gênero.....	165

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Exclusão social e pobreza .....	29
Quadro 2 - O surgimento da exclusão social, a globalização e a falta de emprego .....	31
Quadro 3 - Conceitos sobre exclusão social e os incluídos e excluídos .....	34
Quadro 4 - A literatura sobre exclusão social .....	37
Quadro 5 - Exclusão de gênero – mulheres .....	40
Quadro 6 - Negócio social e recortes temáticos referentes ao conceito .....	44
Quadro 7 - A literatura sobre negócio social .....	45
Quadro 8 - Negócio social e as diferentes nomenclaturas .....	46
Quadro 9 - Negócio inclusivo e as tendências teóricas .....	48
Quadro 10 - Negócio inclusivo: base da pirâmide (BOP) ou cadeia de valor .....	50
Quadro 11 - Negócio inclusivo: ambas definições base da pirâmide (BOP) e cadeia de valor.....	52
Quadro 12 - Negócio inclusivo e as definições teóricas não debatidas na literatura .....	54
Quadro 13 - Negócio inclusivo, desafios, oportunidades e dificuldades .....	57
Quadro 14 - Negócio inclusivo e correlações .....	60
Quadro 15 - Negócio inclusivo e o gênero - mulher .....	62
Quadro 16 - Definições teóricas sobre negócio inclusivo .....	63
Quadro 17 - Plataformas de pesquisa negócio inclusivo .....	68
Quadro 18 - Análise dos artigos utilizados sobre negócio inclusivo .....	69
Quadro 19 - Plataformas de pesquisas - negócio inclusivo .....	72
Quadro 20 - Categorias da Literatura de Negócio Inclusivo e de Exclusão Social .....	73
Quadro 21 - Amostra de pesquisa .....	74
Quadro 22 - Amostra de pesquisa – linha de corte 1 .....	96
Quadro 23 - Amostra de pesquisa – linha de corte 2 .....	99

## LISTA DE SIGLAS

BOP	Base da pirâmide
ES	Exclusão social
ESO	Empreendimento social
IDH	Índice de Desenvolvimento Social
IES	Índice de Exclusão Social
IFC	International Finance Corporation World Bank Group
NI	Negócio inclusivo
NS	Negócio social
ODM	Objetivos de desenvolvimento do milênio
ODS	Objetivos do desenvolvimento sustentável
ONG	Organização não governamental
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PO	Pobreza
RME	Rede Mulher Empreendedora

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	23
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	24
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>24</b>
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO .....	24
1.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	25
1.5 ETAPAS DO ESTUDO.....	25
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>27</b>
2.1 EXCLUSÃO SOCIAL VERSUS POBREZA.....	27
2.2 EXCLUSÃO SOCIAL .....	29
2.3 NEGÓCIO SOCIAL.....	42
2.4 NEGÓCIO INCLUSIVO.....	46
<b>3 MÉTODO DO ESTUDO.....</b>	<b>65</b>
3.1 DELINEAMENTO DO MODELO METODOLÓGICO.....	65
3.2 ETAPAS DE PESQUISA.....	67
<b>3.2.1 Pesquisa exploratória .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.2 Pesquisa qualitativa com estudos de casos com foco em gênero .....</b>	<b>71</b>
<i>3.2.2.1 Amostra de pesquisa .....</i>	<i>71</i>
<i>3.2.2.2 Questionário de pesquisa.....</i>	<i>101</i>
<i>3.2.2.3 Coleta e interpretação de dados .....</i>	<i>101</i>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>103</b>
4.1 CASO 1 – REDE ASTA.....	103
<b>4.1.1 Entrevistadas.....</b>	<b>104</b>
<i>4.1.1.1 E1.....</i>	<i>104</i>
<i>4.1.1.2 E2.....</i>	<i>105</i>
<i>4.1.1.3 E3.....</i>	<i>106</i>
<i>4.1.1.4 E4.....</i>	<i>106</i>
<i>4.1.1.5 E5.....</i>	<i>106</i>
<i>4.1.1.6 E6.....</i>	<i>107</i>
<i>4.1.1.7 E7.....</i>	<i>108</i>
<i>4.1.1.8 E8.....</i>	<i>108</i>

<b>4.1.2 Conclusão Caso 1 – Rede Asta</b> .....	109
<b>4.2 CASO 2 – EMPREENDEDORISMO ROSA / LÊNIA LUZ</b> .....	118
<b>4.2.1 Entrevistadas</b> .....	119
<i>4.2.1.1 E1</i> .....	119
<i>4.2.1.2 E2</i> .....	119
<i>4.2.1.3 E3</i> .....	120
<i>4.2.1.4 E4</i> .....	121
<i>4.2.1.5 E5</i> .....	121
<b>4.2.2 Conclusão Caso 2 – Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz</b> .....	122
<b>4.3 CASO 3 – REDE MULHER EMPREENDEDORA</b> .....	132
<b>4.3.1 Entrevistadas</b> .....	133
<i>4.3.1.1 E1</i> .....	133
<i>4.3.1.2 E2</i> .....	133
<i>4.3.1.3 E3</i> .....	134
<i>4.3.1.4 E4</i> .....	134
<i>4.3.1.5 E5</i> .....	135
<i>4.3.1.6 E6</i> .....	136
<i>4.3.1.7 E7</i> .....	136
<b>4.3.2 Conclusão Caso 3 – Rede Mulher Empreendedora (RME)</b> .....	137
<b>4.4 CASO 4 – WAKANDA</b> .....	149
<b>4.4.1 Entrevistadas</b> .....	149
<i>4.4.1.1 E1</i> .....	149
<i>4.4.1.2 E2</i> .....	150
<i>4.4.1.3 E3</i> .....	150
<i>4.4.1.4 E4</i> .....	151
<i>4.4.1.5 E5</i> .....	152
<b>4.4.2 Conclusão Caso 4 – Wakanda</b> .....	153
<b>5 PROPOSTA DE DEFINIÇÃO CONCEITUAL</b> .....	162
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	170
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	176
<b>APÊNDICE A</b> .....	192
<b>APÊNDICE B</b> .....	198
<b>APÊNDICE C</b> .....	200
<b>APÊNDICE D</b> .....	202

<b>APÊNDICE E .....</b>	<b>204</b>
<b>APÊNDICE F .....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE G .....</b>	<b>208</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da revisão da literatura nacional e internacional sobre negócio inclusivo (NI), foram identificadas duas definições teóricas, a primeira chamada base da pirâmide (BPO), na qual a pessoa de baixa renda não é vista apenas como um ser menos afortunado da sociedade e, sim, como um consumidor em potencial (PRAHALAD; HART, 2008; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016), e a segunda chamada cadeia de valor, que inclui pessoas ou grupos excluídos na sua cadeia como fornecedores, revendedores e demais públicos de relacionamento da empresa (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012).

Na primeira linha da base da pirâmide (BOP), identificou-se alguns autores que definem negócios inclusivos como sendo aqueles que primam pela inclusão das pessoas de baixa renda em atividades econômicas e de consumo, que permitem a participação dos mais pobres para melhorar suas próprias condições de vida (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013; PRAHALAD; HART, 2008; HEERIKHUIZE, 2019; LASHITTEW; BALS; TULDER, 2020; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016; MOURA; MACHADO; BISPO, 2015).

A despeito de reconhecer a importância de iniciativas de inclusão de pessoas de baixa renda a partir de negócios, é preciso refletir sobre o que seja o fenômeno da pobreza (PO) e da exclusão social (ES). A diferença entre exclusão social e pobreza, como explicam Kristensen e Larsen (2007), é que a pobreza está relacionada a recursos financeiros, materiais e às privações resultantes desse processo, enquanto a exclusão social refere-se a outros tipos de problemas sociais que dificultam a participação de uma pessoa ou grupo na sociedade. Pode-se, por exemplo, afirmar que a ES está associada a muitos fatores além de renda e recursos materiais, como, por exemplo, gênero, raça, deficiência física e/ou motora presentes tanto nos grupos sociais como no ambiente corporativo.

A terminologia “base da pirâmide” é amplamente utilizada na literatura acadêmica. No caso, refere-se, genericamente, aos pobres “sem acesso aos bens e serviços”. O debate sobre o pobre na base da pirâmide (BOP) precisa ser realizado com maior exatidão, e questões sobre pobreza e exclusão social ainda precisam ser estudadas com maior profundidade (KRISTENSEN; LARSEN, 2007; BARRY, 2002; CASTEL, 1998; SPOSATI, 1998; ROSANVALLON, 2018). Sem dúvida, a questão da pobreza parece estar longe de ser resolvida, pois a situação de pessoas pobres que vivem em condições básicas satisfeitas, mas com restrição de bens materiais, é muito diferente da de pessoas que vivem em situação de extrema pobreza, ou seja, de miséria absoluta, de indignidade humana, na qual a escassez de

bens e recursos financeiros é acompanhada por situações limítrofes de existência humana e é uma constante.

Nesse contexto de pobreza e desigualdade social na distribuição de bens e serviços, em função de problemas políticos (sanções, boicotes e guerras), segundo o Relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de 2019, necessidades básicas de muitas pessoas permanecem não atendidas. Como declara a Representante Residente do PNUD no Brasil, Katyna Argueta: “Propomos que as políticas de combate à desigualdade devem ir além da renda, focalizando também em intervenções ao longo da vida, em esferas como saúde e educação, e começando antes mesmo do nascimento” (PNUD, 2019).

A pobreza (PO) pode ser definida como um fenômeno que se refere exclusivamente à falta de dinheiro para lidar com o dia a dia, materialmente e socialmente (HANSEN, 2010). Dessa maneira, as pessoas pobres sofrem de desnutrição, falta de abrigo, problemas de saúde e sofrem ainda exclusão de um estilo de vida comum na sociedade (HALLEROD; LARSSON, 2008). Uma das formas elementares de PO caracteriza-se, de um lado, pela relação da sociedade com a camada da população digna de receber ajuda social e, por outro lado, pela relação dessa camada com o resto da sociedade (PAUGAM, 1999). Portanto, pode-se dizer que a população está em situação de PO quando carece de recursos para obter tipos de dieta adequada, participar de atividades variadas e ter condições de vida e comodidades usuais ou, pelo menos, amplamente incentivadas ou aprovadas nas sociedades às quais pertencem. Nessa situação, seus recursos estão tão seriamente abaixo daqueles comandado pelo indivíduo ou família média, que são excluídos dos padrões de vida, costumes e atividades comuns (TOWNSEND, 1979).

No Brasil, de acordo com a Síntese de Indicadores Sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2019, apesar de um milhão de pessoas terem deixado a linha de pobreza – com o rendimento diário inferior a US\$ 5,5, medida adotada pelo Banco Mundial para identificar a pobreza em países em desenvolvimento –, isso representa um quarto da população brasileira, ou seja, 52,5 milhões de pessoas. Esse índice caiu de 26,5%, em 2017, para 25,3% em 2018. Porém, dados apontam como mais agravante ainda que o país tinha 13,5 milhões pessoas em 2018 com renda mensal per capita inferior a R\$ 145, ou US\$ 1,9 por dia, o que evidencia, de acordo com o critério adotado pelo Banco Mundial para identificar a condição de extrema pobreza, que esse número é equivalente à população de Bolívia, Bélgica, Cuba, Grécia e Portugal (IBGE, 2019).

Mediante esses números estarrecedores, que apontam que uma parcela expressiva da população brasileira vive em extrema pobreza ou miséria, com renda per capita de US\$ 1,9 por

dia, algumas indagações são necessárias e preocupantes sobre esses fatos que ocorrem em pleno século XXI e se faz necessário investigar, debater e aprofundar a compreensão da base da pirâmide (BOP), na qual milhares de pessoas vivem ou sobrevivem nesse tipo situação.

Já na segunda linha conceitual sobre negócio inclusivo, autores definem esse tipo de negócio como uma iniciativa economicamente rentável e, também, socialmente e ambientalmente responsável, que visa melhorar a vida de pessoas de baixa renda, permitindo que elas possam fazer parte da sua cadeia de valor, como fornecedores, distribuidores, revendedores, entre outros (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012; RYLANCE; SPENCELEY, 2016; GATTAI; BERNARDES, 2011).

Todavia, nessa segunda linha conceitual, antes de se falar de inclusão dos pobres ou excluídos na cadeia de valor, é importante entender o porquê e quando surgiu o debate sobre exclusão social. Essa discussão se originou na Europa em virtude do crescimento da pobreza urbana, do desemprego, da falta de renda e da dificuldade de ingresso no mercado de trabalho (DUPAS, 1998). Na década de 1990, ela deu um novo impulso para o debate sobre a pobreza, com o processo de globalização, que tem como tendência diminuir o apoio por parte dos mais favorecidos (ROOM, 2002).

A exclusão social pode ser entendida de duas formas, em seu sentido amplo e no restrito. No primeiro, está relacionada de uma forma geral a temas que vão além das carências de serviços públicos e de direitos sociais, em que o sentido restrito do tema está inserido (SILVA; LIMA; NELSON, 2016). Pode, ainda, representar uma divisão primária na sociedade, entre a maioria significativa e a minoria insignificante, gerando implicação em ambos os grupos, inclusos e não inclusos (LEVITAS, 1998).

Diante da complexidade do que vem a ser a exclusão social, falar da inclusão de pessoas de baixa renda na cadeia de valor das empresas não é tarefa fácil e, por isso, alguns pontos precisam ser analisados com afinco. Temas como raça, gênero, religião, orientação sexual, posicionamento político, deficiência física e/ou motora, os quais vão além da questão financeira, fazem parte da exclusão social e muitas vezes não fazem parte do ambiente corporativo, sendo rotulados como temas com os quais as empresas “não estão preparadas no momento para lidar” ou integrar no seu ambiente organizacional. Como corroborado pela literatura, a exclusão social é um tema que vai além de recursos financeiros, materiais e a privações; ela se refere a outros tipos de problemas sociais que dificultam a participação de uma pessoa ou grupo na sociedade (KRISTENSEN; LARSEN, 2007).

Como forma de exemplificar os tipos de exclusão social, a literatura acadêmica em Administração, presente na base Spell, que reúne os periódicos brasileiros das áreas de Administração, Turismo e Ciências Contábeis, aponta os seguintes estudos:

- a) o estudo de Paniza (2020) sobre a questão do LGBT menciona que embora haja similaridades do ponto de vista de que todas as categorias LGBT, elas são identitárias e alvos de discriminação e violência;
- b) já no artigo de Magalhães e Saraiva (2018) sobre a exclusão dos *gays* é relatado sobre como se problematizam os processos de empoderamento de minorias sociais, com foco em homossexuais masculinos (*gays*) em espaços organizacionais privados, onde percebe-se a intolerância pela negação das diferenças constitutivas entre sujeitos no discurso da inclusão e do empoderamento, tendo em vista a angústia ocasionada pela mudança ou novidade que as diferenças trazem a um contexto de “semelhantes”;
- c) com relação ao tema inclusão de pessoas com deficiência, Souza et al. (2017) comentam que o estudo demonstra o processo de inclusão de PcD percebido no mercado de trabalho como algo necessário, desenvolvendo uma visão organizacional, a fim de lançar melhores condições de trabalho para esses indivíduos, seja oferecendo novos conhecimentos sobre o assunto às áreas da empresa que não possuem PcDs, seja ampliando a abertura de novas vagas;
- d) o estudo sobre racismo e preconceito de Lage et al. (2016) evidenciou que as práticas racistas continuam disseminadas na sociedade e seu reconhecimento ainda é dificultado por sua naturalização, situação em que a percepção do *blackface* como arte ou prática racista não está diretamente relacionada à cor da pele de quem a analisa, mas a sua percepção cognitiva embasada na sua cultura, experiência de vida, capacidade crítica e conhecimento histórico;
- e) quanto à questão do preconceito contra a mulher, Tanure, Carvalho Neto e Mota (2014) exploram no referencial teórico o “teto de vidro” e os preconceitos enfrentados por mulheres executivas, os quais são enormes, pois elas precisam trabalhar mais para mostrar que são tão competentes quanto os homens e vivem também a pressão da sociedade em relação aos papéis de mãe e esposa.

A literatura citada demonstra, por um lado, a amplitude do tema no campo administrativo e, por outro, revela a escassez de artigos acadêmicos na área de Administração que tratam das diferentes formas de exclusão social.

O preconceito pode acontecer ainda com grupos não aceitos no mercado de trabalho, como, por exemplo, mulheres na área da tecnologia da informação, exemplificado pelas ações do Laboratória – reconhecido mundialmente como um negócio social (NS) relevante –, que busca incluir mulheres de baixa renda no mercado da tecnologia (LABORATÓRIA, 2020). Outro exemplo é a Pretalab, um negócio inclusivo de mulheres negras nas áreas de inovação e tecnologia (PRETALAB, 2020). Portanto, por ser um tema complexo, a importância de debates profundos no mundo acadêmico, político e empresarial é relevante para a compreensão dos fenômenos e os porquês da sua ocorrência, de forma a ter mais clareza e precisão quanto ao tema em estudo.

Outros autores reconhecem os negócios inclusivos como sendo aqueles que atuam nas duas linhas conceituais, ou seja, que levam à criação de empregos, oportunidades tanto para comunidades de baixa renda como por meio das cadeias de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores etc. (HAHN, 2012; BONNELI; VEGLIO, 2011; BECKWITH, 2016; MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009; LICANDRO; PARDO, 2013; SCHOUTEN; VELLEMA, 2019).

Além dessas definições conceituais que a literatura acadêmica já apresentou, acrescenta-se outra questão identificada na pesquisa exploratória, o estudo de Costa (2019) sobre mulheres empreendedoras, que menciona, além das duas categorias tradicionais (base da pirâmide e cadeia de valor) apontadas na literatura, a identificação de mais duas possíveis definições teóricas, inéditas e intituladas “De Direitos”, que têm por objetivo a garantia e a defesa de direitos, e de “Autoinclusão”, pelos quais minorias buscam a própria inclusão no mercado de trabalho. Na mesma direção, autores têm construído conceitos complementares aos dois tradicionais que seriam base da pirâmide (BOP) e cadeia de valor, como Hahn (2012), que, em seu estudo sobre negócios inclusivos, direitos humanos e dignidade dos pobres, menciona que esse tipo de negócio gera contribuições, mais do que “apenas” de melhorias financeiras para os pobres, mas também aspectos de “Reconhecimento, (Auto)respeito e Inclusão”. Com isso, nota-se um pequeno avanço no argumento sobre aumento de renda e inclusão social no que tange ao autorrespeito e ao reconhecimento. Observa-se, ainda, Ranjatoelina (2018), que tem a definição sugerida para modelo de negócio inclusivo como sendo estendida a qualquer forma de organização que luta contra a exclusão social, e especifica que as pessoas vulneráveis incluídas devem ser a maioria nos seus recursos humanos – “teoria baseada em Recursos Estendidos”. Portanto, contribuições recentes parecem indicar que a conceituação teórica sobre os negócios inclusivos está em construção.

Uma outra constatação na literatura foi que, embora a área de Administração tenha avançado em estudos sobre ética e responsabilidade social, deve-se reconhecer que ela raramente se ocupa em compreender profundamente temas como pobreza, exclusão e inclusão social, o que, ao contrário, acontece em áreas como Sociologia, Psicologia Social e Assistência Social (LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012; SAWAIA, 1999; ROOM, 2002; SAUNDERS; NAIDOO; GRIFFITHS, 2008; BAK, 2018; SPOSATI, 1998).

Contudo, embora não seja o foco da Administração se aprofundar no entendimento do fenômeno da pobreza e exclusão social como uma alternativa dentro do capitalismo, surgem categorias de empresas como os negócios sociais e os inclusivos. Os negócios sociais apresentam-nos atividades que tendem a gerar benefícios econômicos, sociais e, às vezes, até benefícios ambientais (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Para os autores Walchutter e Iizuka (2019), o surgimento desse tipo específico de organização, busca, na realidade, um equilíbrio entre os objetivos sociais e a minimização de impactos ambientais junto com uma perspectiva financeira. Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o negócio social é como uma empresa “regular”, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas, é uma empresa, sem perdas, sem dividendos e autossustentável. Vale, aqui, uma explicação em relação aos negócios sociais, os quais têm um olhar social, ambiental e financeiro, mas diferentemente dos negócios inclusivos, que, além disso tudo, têm como objetivo principal a inclusão de indivíduos ou grupos sociais excluídos da sociedade seja na base da pirâmide (BOP) ou na sua cadeia de valor.

Assim sendo, os negócios sociais buscam se apresentar como um novo paradigma para o capitalismo, em que as empresas privadas, organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil criam um novo tipo de negócio com o objetivo principal de resolver problemas sociais com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Na visão de Smith, Gonin e Besharov (2013), em um mundo cheio de pobreza, degradação ambiental e injustiça moral, os negócios sociais oferecem um raio de esperança.

Essa aproximação entre empresas privadas e do setor público é positiva para minimizar os problemas socioambientais (WALCHUTTER; IIZUKA, 2019). Com isso, os negócios sociais se apresentam como um caminho para resultados sustentáveis, situação na qual as empresas devem apresentar em conjunto autossuficiência financeira e geração de impacto socioambiental positivo, característica relevante que por muitos anos foi considerada como algo impraticável no mundo dos negócios (BARBOZA; SILVA; BERTOLINI, 2017).

Percebe-se que o setor privado vem buscando crescimento e inclusão sustentável de bilhões de pessoas na base da pirâmide e na cadeia de valor, como fornecedores, produtores, clientes ou empreendedores, o que é uma forma de escapar da pobreza e melhorar suas vidas (GOLJA; POZEGA, 2012). Como exemplo, Golja e Pozega (2012) citam os serviços que o setor privado pode oferecer para as comunidades de baixa renda, como assistência médica (hospitais, fornecimento de produtos farmacêuticos), telecomunicações, energia elétrica, água potável, educação (escolas, universidades), serviços financeiros (microcréditos, empréstimos), entre outros.

À medida que o papel do setor privado está aumentando no desenvolvimento, torna-se cada vez mais importante revelar os fatores necessários para cumprir esse papel de maneira a proporcionar maior benefício para as empresas e para a sociedade, pois embora o debate sobre o papel das empresas na criação de benefícios seja tão antigo quanto a sua existência, a percepção desse papel difere e traz novas discussões ano a ano com o aumento dos problemas ambientais e sociais (YURDAKUL, 2019). Para Yurdakul (2019), existem diferentes dimensões desses debates, desde o impacto no valor agregado econômico e na criação de empregos até os esforços para resolver os problemas sociais e ambientais do mundo.

Com essa nova perspectiva do setor privado, os negócios inclusivos ganham espaço na sociedade e, para Yurdakul (2019), a abordagem desse tipo de negócio vai além de se concentrar em encontrar soluções permanentes e sustentáveis para a pobreza, que é um dos seus principais objetivos, pois visam a principal estratégia da empresa para garantir que as metas relacionadas à rentabilidade e à sustentabilidade social sejam cumpridas em conjunto. Para conseguir isso, os modelos de negócios tradicionais precisam ser investigados com uma abordagem inovadora, razão pela qual o crescimento inclusivo é fundamental para construir empresas prósperas e sociedades resilientes (GHOSH; RAJAN, 2019).

Segundo o relatório “Retrato dos pequenos negócios inclusivos e de impacto no Brasil do PNUD” (PNUD, 2017), os pequenos negócios respondem pela maioria dos empreendimentos do setor privado no mundo e representam uma parcela expressiva da atividade econômica mundial nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Dados do mesmo relatório revelam que os pequenos negócios respondem por 27% do PIB e 52% dos empregos com carteira assinada. Nessa agenda, os negócios inclusivos e de impacto têm um papel de liderança a desempenhar, pois têm o propósito de promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Portanto, o desafio agora é elevar a presença dos negócios inclusivos na agenda, como alerta para o fato de que uma parcela da população mundial vive em situação de pobreza e

milhões de outras pessoas vivem em situação de extrema pobreza, pois se os pobres, há muito tempo estão no epicentro da degradação ambiental e social, devem ser envolvidos como parte da solução (BECKWITH, 2016). A respeito dessa questão, quando transportada para a literatura, nota-se que existem muitos estudos sobre redes e empreendedorismo, mas ainda não em grande quantidade sobre os negócios inclusivos, e raras são as discussões que se articulam de forma a compreender a dinâmica social que envolve populações em situação de pobreza (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013).

Assim sendo, é preciso avançar nas pesquisas acadêmicas sobre o negócio inclusivo, a partir dos marcos fundamentais da teorização sobre formação de negócios e combate à pobreza, possibilitando interpretações mais consistentes e profundas, bem como investigar mais a realidade de países emergentes como o Brasil, onde as discussões que procuram articular redes, pobreza e negócios inclusivos são uma importante contribuição nessa agenda de debates e investigações (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com relação à literatura nacional e internacional, segundo Hahn (2012) nos últimos anos, foram geradas uma quantidade considerável de pesquisas sobre negócios adaptados para países em desenvolvimento, no entanto, a ênfase principal nas ciências da Administração está nos resultados econômicos ou (ainda mais distintos e frequentemente) na questão de como integrar os pobres aos modelos de negócios e cadeias de valor. Percebe-se ainda que a área de Administração, mesmo tendo avançado em conceitos como responsabilidade social e ética, em geral não se aprofunda em estudar temas como pobreza, exclusão e inclusão social. Já o oposto acontece nas áreas de Ciências Sociais (SILVA; LIMA; NELSON, 2016; LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012; BENTO et al., 2016).

Diante do exposto, buscando-se um avanço na compreensão teórica sobre negócios inclusivos na área da Administração, pressupõe-se que existam definições teóricas sobre o tema ainda não exploradas, gerando oportunidades para novos estudos acadêmicos. Assim, este estudo tem como problema de pesquisa, responder às seguintes perguntas:

- a) quais são as definições teóricas sobre negócios inclusivos?
- b) quais são as perspectivas e as abordagens ainda não debatidas pela literatura científica?

E como perguntas secundárias, responder:

- a) de que forma a compreensão teórica sobre a exclusão/inclusão social das Ciências Sociais podem contribuir para o entendimento do que sejam os negócios inclusivos de gênero?
- b) de que modo as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, exclusão e inclusão social?

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

A seguir, apresentamos o objetivo geral e específicos deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar criticamente as definições teóricas existentes sobre negócio inclusivo, de forma a buscar definições mais claras e robustas sobre esse tipo organizacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar em que medida pode se utilizar os referenciais das Ciências Sociais sobre pobreza e exclusão social para contribuir na compreensão teórica dos negócios inclusivos de gênero;
- b) Compreender de que forma as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, exclusão e inclusão social, de tal forma a buscar um avanço teórico na compreensão teórica ou empírica desse tipo organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Este estudo tem quatro justificativas, a primeira é que a pesquisa exploratória aponta para em geral a carência de estudos na área de Administração sobre negócios inclusivos, abrindo, assim, novas oportunidades para estudos sobre o tema, ainda mais para o entendimento sobre definições teóricas existentes sobre esse tipo de negócio (HAHN, 2012).

A segunda justificativa é sobre o aproveitamento da literatura referenciada sobre pobreza e na exclusão social nas Ciências Sociais para avanço na compreensão sobre negócios inclusivos (SILVA; LIMA; NELSON, 2016; LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012; BENTO et al., 2016).

Com relação à terceira justificativa, objetiva-se ampliar a possibilidade do entendimento de gestores de negócios inclusivos, com maior clareza, suas próprias atividades, o quanto e de que forma praticam, de fato, a inclusão social nas suas empresas.

A quarta justificativa é de cunho pessoal, uma vez que a autora atua com o tema no seu dia a dia profissional, observando um número crescente de negócios inclusivos e que esse tipo de negócio traz benefícios não só para a empresa que aposta nesse modelo de negócio, mas para toda a sociedade em termos de igualdade de oportunidades e respeito para com o próximo, tanto na geração de renda, como na inclusão dos indivíduos “esquecidos” ou marginalizados pela sociedade.

#### 1.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Como contribuição, este estudo espera aprimorar a literatura por meio do entendimento do referencial conceitual, apresentando definições teóricas existentes sobre negócios inclusivos, de forma a ampliar o entendimento e a compreensão desse tipo de empresa que é emergente no campo da Administração.

Já como segunda contribuição, espera-se promover maior evidência aos casos poucos conhecidos pela literatura sobre o tema e, com isso, incentivar outros pesquisadores a investirem em estudos acadêmicos sobre negócios inclusivos.

Por outro lado, como terceira contribuição, em função do aprofundamento teórico sobre pobreza e exclusão social, o estudo pode vir a oferecer aos profissionais de negócios inclusivos, referências que contribuam de forma mais assertiva para a compreensão das suas atividades, limites e possibilidades.

#### 1.5 ETAPAS DO ESTUDO

Para uma melhor compreensão de como está estruturado esta investigação, o estudo está dividido em cinco capítulos e as considerações finais, sendo:

- a) Capítulo 1 - Introdução - Contém o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, as justificativas do estudo, as contribuições do estudo e as etapas do estudo;
- b) Capítulo 2 - Revisão Teórica – apresenta os pressupostos teóricos subdivididos em quatro subtemas: Exclusão Social (ES) versus Pobreza (PO); Exclusão Social (ES), Negócio Social (NS) e, por último, Negócio Inclusivo (NI);
- c) Capítulo 3 - Método do Estudo – detalha modelo metodológico e as etapas de pesquisa;
- d) Capítulo 4 - Análise dos resultados dos estudos de casos – relata os dados empíricos levantados nos estudos de casos;
- e) Capítulo 5 - Proposta de Definição Conceitual – identifica definição conceitual sobre negócio inclusivo;
- f) Considerações Finais – destaca as conclusões obtidas ao longo de todo o estudo.

Na sequência, segue o Capítulo 2, com a revisão teórica sobre a temática deste estudo.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

O Capítulo da revisão teórica deve suportar o estudo, quando o problema de pesquisa já tenha sido formulado (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013). No estudo qualitativo, segundo os autores, a revisão da literatura não é tão intensa como no quantitativo, mas, ao terminar a análise e elaborar o relatório, o pesquisador deve vincular os resultados com estudos anteriores, isto é, com o conhecimento que foi gerado sobre a formulação do problema.

Para um melhor entendimento sobre a questão teórica que vem corroborar este estudo, ela é dividida em quatro partes: 2.1 - Exclusão social (ES) versus pobreza (PO), na qual se explica como a literatura demonstra a confusão conceitual existente entre os conceitos; 2.2 - Exclusão Social (ES), etapa em que é relatada a importância do tema para a sociedade; 2.3 - Negócio Social (NS), que destaca como surgiu o conceito e, finalmente, o 2.4 - Negócio Inclusivo (NI), que é o objeto deste estudo.

### 2.1 EXCLUSÃO SOCIAL VERSUS POBREZA

Na literatura, a confusão conceitual sobre o que vem a ser de fato a exclusão social (ES) e a pobreza (PO) é comum e explanada por alguns autores, situação em que a PO está relacionada à falta de recursos financeiros e materiais, enquanto a ES refere-se a outros tipos de problemas sociais que dificultam a participação de uma pessoa ou grupo na sociedade, mas que não está relacionada a outros muitos fatores além de renda e de recursos materiais (KRISTENSEN; LARSEN, 2007; IIZUKA, 2003; SEN, 2000; SPOSATI, 1998; CARNEIRO; COSTA, 2003; BAK, 2004; BIRÁU, 2018).

Isso deve-se ao fato de que a PO e a ES muitas vezes podem ser utilizadas como sinônimos de uma forma simplista sem uma análise em profundidade, explica Iizuka (2003). A PO pode levar à ES, mas não necessariamente a ES está relacionada à PO, justifica o autor.

Essa confusão conceitual é confirmada também por Sen (2000), quando afirma que isso deve-se ao fato de que a ES tem conexões conceituais estabelecidas com a pobreza e a privação. Porém, na “nova literatura”, o tema é inserido em um contexto mais amplo do que o da simples associação com a PO e a privação, caso em que uma visão mais abrangente pode vir a ajudar a entender sobre as particularidades e as preocupações relacionadas a esses temas (SEN, 2000). Há uma distinção entre ES e PO, referenciada em elementos éticos e culturais. A primeira diz respeito à discriminação e a estigmatização, a segunda, a uma situação

absoluta ou relativa (SPOSATI, 1998). Já de acordo com Carneiro e Costa (2003), não existe um consenso estabelecido na literatura sobre as definições conceituais e os referenciais empíricos para observar o fenômeno entre os dois temas.

Percebe-se que, além de se entender a diferença conceitual entre PO e ES, a inclusão do pobre na base da pirâmide (BOP) precisa ser discutida com maior adensamento, pois traz à tona questões complexas relacionadas a esses dois temas e que necessitam ser estudadas com maior profundidade pela área de Administração, que parece não se atentar a essas importantes questões sociais. Outro ponto importante é que a questão da PO é complexa. Dados do IBGE (2019) mencionam os critérios adotados pelo Banco Mundial e reforçam que, além das pessoas pobres, que vivem em condições básicas e com restrição de bens materiais, existem ainda as pessoas em situação de extrema PO (miséria absoluta).

De modo que a ES e a PO estão se agravando, não só por conta da fome, da miséria, da ignorância, que entre outros problemas persistem em pleno século XXI, mas também porque ampliam-se novos formatos de exclusão, como, por exemplo, a situação de desempregados que não conseguem voltar ao mercado formal de trabalho, que são obrigados a emigrar para países nos quais não dominam a língua e os que não têm acesso às novas tecnologias de comunicação e informação (IIZUKA, 2003). Isso porque a ES destaca aspectos sociológicos multidimensionais com implicações profundas, é essencialmente causada pela PO, privação e desemprego, situação em que as principais formas de exclusão baseiam-se em casos relativos à raça humana, nacionalidade, religião, posição social, etnia, filiação política, crença, gênero, orientação sexual, idade, escolaridade, idioma, deficiência e outros critérios, com implicações discriminatórias de efeitos negativos significativos, que acentuam as desigualdades sociais (BIRÃO, 2018). De tal forma, os fenômenos da PO e da ES retratam a existência de certos grupos populacionais que sofrem mais privações e são socialmente organizados (BAK, 2004).

Diante disso, acredita-se que o aprofundamento de estudos para a compreensão na perspectiva da inclusão das pessoas de baixa renda e/ou das que se encontram na extrema pobreza na base da pirâmide (BOP) e de que maneira os NIs lidam com essas inclusões para o avanço do conhecimento teórico e empírico desse tipo organizacional emergente da literatura acadêmica e entre os empreendedores sociais.

O Quadro 1 apresenta os principais achados da literatura em relação à ES e à PO.

Quadro 1 – Exclusão social e pobreza

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Pobreza e exclusão social	A diferença entre pobreza e exclusão social é que a primeira está relacionada a recursos financeiros, materiais e a privações e a segunda se refere a outros tipos de problemas sociais que dificultam a participação de uma pessoa ou grupo na sociedade.	KRISTENSEN; LARSEN, 2007
	Pobreza e exclusão social podem ser utilizadas como sinônimos de forma simplista, sem uma análise em profundidade. A pobreza pode levar à exclusão social, mas não necessariamente esta última está relacionada à pobreza.	IIZUKA, 2003
	Na literatura, existe uma confusão conceitual, isso deve-se ao fato de que a exclusão social tem conexões conceituais estabelecidas com a pobreza e a privação. Porém, na nova literatura, o tema é inserido em um contexto mais amplo do que o da simples associação com a pobreza e a privação, situação em que uma visão mais abrangente pode ajudar a entender sobre as particularidades e as preocupações sobre esse tema.	SEN, 2000
	Distinção entre ES e PO, por elementos éticos e culturais; a primeira se refere também à discriminação e à estigmatização, a segunda a uma situação absoluta ou relativa.	SPOSATI, 1998
	Não há consenso estabelecido na literatura sobre definições conceituais e referenciais empíricos para observar o fenômeno entre os temas.	CARNEIRO; COSTA, 2003
	ES e PO crescem não só pela fome, miséria, ignorância, mas também porque ampliam-se novos formatos de exclusão, como desempregados que não conseguem voltar ao mercado formal de trabalho, os obrigados a emigrar para países em que não dominam a língua e os que não têm acesso às novas tecnologias de comunicação e informação.	IIZUKA, 2003
	A ES destaca aspectos sociológicos multidimensionais com implicações profundas, é ela essencialmente causada pela PO, privação e desemprego, em que as principais formas de exclusão se baseiam em casos relativos à raça humana, nacionalidade, religião, posição social, etnia, filiação política, crença, gênero, orientação sexual, idade, escolaridade, idioma, deficiência e outros critérios.	BIRÃO, 2018
	Os fenômenos da PO e da ES retratam que existem grupos populacionais que sofrem mais privações e são socialmente organizados.	BAK, 2004

Fonte: Autora

Nota: Elaborado pela autora, com base na revisão da literatura (2021)

O Quadro 1 demonstra aspectos abordados na literatura sobre a conexão entre os temas, PO e ES, bem como relata a confusão conceitual existente entre ambos.

Para um entendimento em profundidade sobre como surgiu a ES e o que vem a ser de fato o tema, segue o item 2.2.

## 2.2 EXCLUSÃO SOCIAL

A discussão sobre o tema surge na Europa em virtude do crescimento da PO urbana, impulsionada por fatores como desemprego, falta de renda de minorias como imigrantes e, ainda, com as dificuldades dos jovens para conseguir emprego (DUPAS, 1998). De modo que

a falta de emprego e de perspectivas em médio e longo prazos, especialmente entre minorias étnicas e imigrantes, causava sentimento de revolta na população em geral, e o que era para ser residual passava a ser a realidade de um contingente cada vez maior de pessoas que experimentavam a sensação de ser inútil para o mercado de trabalho (IIZUKA, 2003). De tal forma que o conceito de ES figurou com destaque no discurso político na França em meados dos anos 1970 e na União Europeia somente nos anos 1980 (RAWAL, 2008).

Todavia, no processo de desenvolvimento de um país, ocorrem relações sociais que resultam em determinadas condições de vida para suas populações, o que, em síntese, pode significar maior ou menor bem-estar social (CASTRO, 2019). De forma que as transformações econômicas, sociais, tecnológicas e culturais acontecidas durante a modernidade constituíram um campo de tensão entre, de um lado, a valorização da individualidade no plano político e, de outro, a tendência à normalização e à homogeneização; nesse cenário, transformam-se e sofisticam-se práticas de ES orientadas aos sujeitos que não se adequam aos padrões culturais positivamente valorados (PATIÑO; FARIA, 2019). Por outro lado, segundo Boneti (2006), a ES aparece quando se torna impossível a formalização do vínculo pela maioria da população com a produção, e o sistema econômico quebra a homogeneidade, impondo um processo de individualização.

Diante desse contexto, o Estado precisa fazer com que os meios do poder público convirjam para a solução da questão social, da exclusão (CASTEL, 1998). No âmbito brasileiro, foi com a Constituição Federal de 1988 que as questões sociais foram institucionalizadas com uma reforma na Administração Pública, oferecendo os instrumentos necessários para a adoção de políticas econômicas e sociais que colaboram com a redistribuição de renda e a abertura de espaços democráticos, e colaborando para o desenvolvimento das comunidades e dos indivíduos (SILVA; LIMA; NELSON, 2016).

Contudo, é mais precisamente a partir dos anos 1990 que uma nova noção – a de exclusão – vai protagonizar o debate intelectual e político (SAWAIA, 1999). Foi quando a ES surge como um “novo” conceito e desvia a atenção da PO de várias maneiras (BAK, 2018). Assim, o tema dá um novo impulso ao debate sobre a PO, em virtude da globalização e da economia global em relação aos cuidados com as pessoas de baixa renda e as comunidades (ROOM, 2002).

Por outro lado, nesse processo de globalização, em que o mercado tem menos dificuldades e barreiras, existe uma relação de trocas e modelagem de comportamentos e atitudes, as regras comerciais definem como as partes envolvidas podem satisfazer melhor às necessidades e atingir os objetivos propostos. Porém, o desemprego é afetado pela

incorporação tecnológica e robótica nos processos produtivos, o que contribui para a falta de emprego e a queda dos direitos trabalhistas e sociais, afetando diretamente os trabalhadores, que, nesse novo mercado, quase não têm espaço para trabalhos braçais e as máquinas passam a ocupar o lugar das pessoas, fazendo, por consequência, desaparecer empregos e profissões (BRIDGES, 1995).

Outro ponto é que, no contexto empresarial, por questões concorrenciais e pela busca de eficiência, ao mesmo tempo em que ocorrem o sucesso econômico e a excelência, bem como a assistência aos desfavorecidos, a política social voltada para os “excluídos” corre o risco de fazer o mínimo, o que é mais grave ainda em relação aos empregos, salvo exceções, questão na qual as empresas evitam se envolver (CASTEL, 1998). Essa combinação de desemprego com problemas de saúde, como convivência em uma área residencial menos propensa a recursos e a experiência de estar em posições sociais vulneráveis, é fundamental para aumentar o sentimento de não pertencer e aproveitar as oportunidades para romper o círculo vicioso da exclusão (LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012).

Portanto, nota-se que a exclusão é geralmente usada para abranger uma ampla variedade de situações, ela coloca o foco principal em situações extremas de indivíduos e grupos fora da esfera de troca social regulamentada, apresentando armadilhas tanto para a reflexão sociológica quanto para a ação política, e percebe-se processos que favorecem a exclusão, como a precariedade das relações de trabalho, a fragilidade das relações sociais, etc., e em termos de ação política, resulta sobretudo em práticas de assistência e reinserção que, embora essenciais em situações de degradação, não nos devem impedir de combater as causas de desestabilização de uma sociedade assalariada (CASTEL, 2002).

Seguem os principais pontos sobre o surgimento da ES, a globalização e a relação com a falta de emprego (Quadro 2).

Quadro 2 – O surgimento da exclusão social, a globalização e a falta de emprego

TEMA	CONCEITO	AUTOR/ANO
O surgimento do tema, a globalização e a falta de emprego	A discussão surgiu na Europa com o crescimento da pobreza, desemprego, falta de renda e dificuldade de ingresso no mercado de trabalho.	DUPAS, 1998
	A falta de emprego e de perspectivas, especialmente entre minorias étnicas e imigrantes, causava sentimento de revolta e o que era para ser residual passava a ser a realidade de um contingente maior de pessoas que experimentavam a sensação de ser inútil no mercado de trabalho.	IIZUKA, 2003
	O conceito de exclusão/inclusão social figurou com destaque no discurso político na França em meados dos anos 1970 e na União Europeia somente nos anos 1980.	RAWAL, 2008

Continua...

TEMA	CONCEITO	Conclusão
		AUTOR/ANO
	Todavia, no processo de desenvolvimento de um país, ocorrem relações sociais que resultam em determinadas condições de vida para suas populações, o que, em síntese, pode significar maior ou menor bem-estar social.	CASTRO, 2019
	As transformações econômicas, sociais, tecnológicas e culturais durante a modernidade constituíram um campo de tensão entre, de um lado, a valorização da individualidade no plano político e, de outro, a tendência à normalização e homogeneização, e nesse cenário, transformam-se e sofisticam-se práticas de ES orientadas aos sujeitos que não se adequam aos padrões culturais positivamente valorados.	PATIÑO; FARIA, 2019
	A exclusão social aparece quando se torna impossível formalizar o vínculo da maioria da população com a produção e o sistema econômico quebra a homogeneidade, impondo um processo de individualização.	BONETI, 2006
	O Estado precisa fazer com que os meios do poder público convirjam para a solução da questão social, da exclusão.	CASTEL, 1998
	No âmbito brasileiro, com a Constituição Federal de 1988, buscou-se institucionalizar uma reforma na Administração Pública com a adoção de políticas econômicas e sociais.	SILVA; LIMA; NELSON, 2016
	A partir dos anos 1990 uma nova noção de exclusão vai protagonizar o debate intelectual e político.	SAWAIA, 1999
	Durante a década de 1990, a exclusão social surge como “novo” conceito e desvia a atenção da pobreza de várias maneiras.	BAK, 2018
	Nos anos 1990, a exclusão social deu impulso ao debate sobre a pobreza, pois a globalização tende a diminuir o apoio dos mais favorecidos.	ROOM, 2002
	Na globalização, o mercado não tem fronteiras, as regras comerciais definem como as partes vão satisfazer suas necessidades. O desemprego é afetado pela incorporação tecnológica e robótica, o que contribui para desemprego e queda dos direitos trabalhistas e sociais.	BRIDGES, 1995
	Concorrência e busca de eficiência empresarial convivem com sucesso econômico e excelência, bem como a assistência aos desfavorecidos, a política social para os “excluídos” corre o risco de fazer o mínimo; sobre empregos, é questão na qual as empresas evitam se envolver.	CASTEL, 1998
	A combinação de desemprego, problemas de saúde, áreas residenciais com menos recursos e vulnerabilidade aumenta o sentimento de não pertencer e aproveitar oportunidades para romper o círculo da exclusão.	LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012
	A exclusão é geralmente usada para abranger uma ampla variedade de situações, ela coloca o foco principal em situações extremas de indivíduos e grupos fora da esfera de troca social regulamentada.	CASTEL, 2002

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 2 demonstra como surgiu a ES e como o tema está relacionado com a globalização e a falta de emprego.

A questão da ES vai muito além da privação de recursos materiais e do desemprego nas classes mais baixas e em grupos de minorias sociais, pois existem outros aspectos muito mais abrangentes relacionados a ela, como cor, gênero, religião, orientação sexual, deficiência física e/ou motora, que na maioria das vezes não fazem parte da discussão e muito menos da inclusão no ambiente corporativo e da sociedade. A ES não se restringe à questão da igualdade de renda, trabalho, direitos e deveres, mas também ao respeito às diferenças no modo de vida, na cultura de um povo, diversidade política e religiosa etc. (IIZUKA, 2003).

Em síntese, a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros (SAWAIA, 1999). O tema pode estar relacionado de forma abrangente ou, em sentido restrito, estar ligado somente à carência de serviços públicos e de direitos sociais (SILVA; LIMA; NELSON, 2016). De modo que a ES ocorre quando os indivíduos não participam de atividades-chave da sociedade, quando existe falta de conexão entre os indivíduos, as comunidades em que vivem e os principais processos econômicos e sociais (SAUNDERS; NAIDOO; GRIFFITHS, 2008). Portanto, como demonstrado, existe um consenso considerável entre os pesquisadores na crença de que a ES é tema um complexo, multidimensional dinâmico e influenciado por circunstâncias sociais objetivas e condições de vida (BAK, 2018).

Existe, ainda, um aspecto social-relacional da ES com posições de poder e questões de definição relativas às quais os indivíduos e grupos podem ser denominados como respectivamente incluídos e excluídos (LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012). Por força da discriminação racial das elites políticas, tende-se a retardar o processo de incorporação de setores, aprofundando-se, assim, o quadro de exclusão (BARBOSA, 2020). Isso se dá porque os direitos econômicos e sociais historicamente são aqueles que dificilmente são reconhecidos, isto é, são aqueles direitos das classes ou dos grupos despossuídos, sem poder econômico, sem autonomia cultural, sem poder político (BENEVIDES, 2001).

A mudança da desigualdade social para a exclusão social/inclusão em relação à forma como os problemas sociais são percebidos na sociedade levou a um foco crescente em um processo de normalização da sociedade excluída, sendo que o uso do conceito pode resultar em uma compreensão estática e não criar a possibilidade de mudança para grupos socialmente desfavorecidos (LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012). Isso representa que existe uma separação entre a maioria significativa e a minoria insignificante, gerando implicação em ambos os grupos inclusos e não inclusos (LEVITAS, 1998).

Abaixo, o Quadro 3, relata pontos conceituais sobre ES e aborda os incluídos e excluídos.

Quadro 3 – Conceitos sobre exclusão social e os incluídos e excluídos

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Conceitos sobre exclusão social	A exclusão social não se restringe à questão da igualdade de renda, trabalho, direitos e deveres, mas ao respeito às diferenças no modo de vida, na cultura de um povo, diversidade política e religiosa etc.	IIZUKA, 2003
	A exclusão é processo complexo e multifacetado, configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas, é processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela; é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros.	SAWAIA, 1999
	Exclusão social pode ser entendida em sentido amplo e restrito. No primeiro, está relacionada de uma forma geral, em sentido restrito está ligada à carência de serviços públicos e de direitos sociais.	SILVA; LIMA; NELSON, 2016
	Exclusão social: os indivíduos não participam de atividades-chave da sociedade, falta conexão entre os indivíduos, as comunidades em que vivem e os principais processos econômicos e sociais.	SAUNDERS; NAIDOO; GRIFFITHS, 2008
	Existe consenso considerável entre pesquisadores na crença de que a ES é tema complexo, multidimensional dinâmico e influenciado por circunstâncias sociais objetivas e condições de vida.	BAK, 2018
Os indivíduos incluídos e os excluídos	Aspecto social-relacional da exclusão social, posições de poder e questões de inclusão e exclusão. A ES, como conceito, pode resultar em compreensão estática e não criar possibilidade de mudança para grupos desfavorecidos.	LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012
	Por força da discriminação racial de elites políticas, tende-se a retardar a incorporação de setores, aprofundando, assim, o quadro de exclusão.	BARBOSA, 2020
	Direitos econômicos e sociais historicamente são dificilmente reconhecidos, são aqueles direitos das classes ou grupos despossuídos, sem poder econômico, sem autonomia cultural, sem poder político.	BENEVIDES, 2001
	A mudança da desigualdade social para exclusão social/inclusão na percepção da sociedade levou o foco na normalização da sociedade excluída; o uso do conceito pode resultar em compreensão estática e não criar a possibilidade de mudança para grupos socialmente desfavorecidos	LARSEN; ANDERSEN; BAK, 2012
	Representa uma divisão primária significativa na sociedade, entre a maioria significativa e a minoria insignificante, gerando implicação em ambos os grupos, inclusos e não inclusos.	LEVITAS, 1998

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 3 apresenta como é conceituada a ES e como a literatura aborda a questão dos indivíduos incluídos e excluídos.

A importância de debates profundos no mundo acadêmico, político e empresarial é fundamental para a compreensão sobre as formas de ocorrência da inclusão de pessoas pobres e extremamente pobres na cadeia de valor, não só dos NIs e, sim, em todos os tipos de empresa. Embora saiba-se que a ES vem sendo crescentemente utilizada não só na literatura,

mas também no debate em torno das políticas e projetos sociais, como acontece com temáticas que se difundem rapidamente em contextos acadêmicos e não acadêmicos, o tema vem, às vezes, sobrepondo-se ao conceito de PO, para caracterizar um tipo específico de situação de privação, vulnerabilidade e carência (CARNEIRO; COSTA, 2003). Outro ponto é que a literatura busca estudar a ES com o intuito de esclarecer, pelo menos em parte, o tipo de trabalho realizado por organizações sem fins lucrativos, pois parte delas assume um papel cada vez mais destacado nas transformações sociais e no cenário político, pois buscam ocupar, a partir dos seus interesses e necessidades, o seu espaço no contexto democrático (IIZUKA, 2003). Por outro lado, apesar da complexidade, multidimensionalidade e do conceito dinâmico do que vem a ser a ES, o tema tem poucos estudos empíricos (BAK, 2018).

Nesse contexto acadêmico, mesmo que ainda pouco consolidado, pode-se dizer que o conceito de ES aponta para três dimensões da vulnerabilidade social (CARNEIRO; COSTA, 2003), como apresentado a seguir:

- a) a ES supõe uma abordagem dinâmica do fenômeno, centrando-se mais sobre os processos e transições do que sobre situações específicas, e mais sobre grupos, comunidades e relações sociais do que sobre indivíduos;
- b) o tema foca mais as interações entre as diferentes dimensões da vulnerabilidade e da privação do que sobre um desses aspectos separadamente;
- c) as mudanças de ênfase, de que a noção de ES implica em consequências importantes para a análise e para os modelos conceituais, estruturais e de gestão de políticas e projetos voltados para o combate à vulnerabilidade ou para a inclusão social.

Como uma forma de mensurar a ES, foi criado por Lemos (2012), a partir da identificação das dificuldades que o Índice de Desenvolvimento Social (IDH) tem para medir os padrões de bem-estar (ou de mal-estar) nas economias menos desenvolvidas, o Índice de Exclusão Social (IES), no qual, segundo Bento et al. (2016), a amplitude pode variar de zero, como máxima exclusão, a 100%, equivalente a nenhuma exclusão. Tanto os estudos mais conservadores sobre PO, que se limitam ao uso de indicadores como baixa renda, até os estudos que ampliam esse conceito, adotando um enfoque mais abrangente do que o anterior, não conseguem de fato compreender o fenômeno da exclusão (CARNEIRO; COSTA, 2003). De certa forma, para Carneiro e Costa, ainda que o foco nas privações múltiplas amplie o arco de indicadores utilizados para mensurar a PO, o objetivo permanece na identificação de

indivíduos sem recursos para participação. Por sua vez, as medidas de ES envolvem a identificação não apenas daqueles indivíduos que carecem de recursos, mas daqueles cuja não participação emerge de fatores diversos, tais como discriminação, doenças crônicas, localização geográfica, identificações culturais. O desejo de construir índices de inclusão e exclusão social trouxe uma nova questão: Qual é o ponto de mutação da exclusão para a inclusão social (SPOSATI, 1998)? Inclusão ou exclusão em cada dimensão é uma questão de grau, de definir limites relevantes, e envolve determinar o padrão no qual se mede a exclusão: uma pessoa é excluída em relação a sua vizinhança, localidade ou nação? Isso pode ser decidido usando o nível em que uma política será implementada (BURCHARDT; LE GRAND; PIACHAUD, 2002).

Diante do exposto, é válido observar que o “povo” não é mais apreendido como uma massa homogênea e, sim, como uma sucessão de histórias singulares, uma somatória de situações específicas e é por isso que as sociedades contemporâneas são cada vez mais compreendidas a partir da noção de minoria, onde a minoria não é mais a “pequena parte” (que deve se submeter a uma “grande parte”), pois a sociedade se manifesta atualmente sob a forma de uma ampla variedade de condições minoritárias (ROSANVALLON, 2018).

Assim, diante de diversas possibilidades, como resultado de uma sociedade cada vez mais desigual, e que não apresenta alternativas de sobrevivência a um conjunto crescente de pessoas, com crescente desigualdade e ampliação da injustiça social, busca-se alternativas para que o processo seja revertido e que exista melhor condição de vida e maior equilíbrio no acesso à renda e ao bem-estar (IIZUKA, 2003). Nesse sentido, infere-se que a compreensão em profundidade do processo de inclusão de pessoas de baixa renda na cadeia de valor das empresas seja uma alternativa para amenizar o fenômeno da ES na sociedade.

A seguir, o Quadro 4 apresenta a literatura e a exclusão social (ES).

Quadro 4 – A literatura sobre exclusão social

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
A literatura sobre exclusão social	O termo ES vem sendo utilizado não só na literatura, como no debate político sobre políticas e projetos sociais, como acontece com temas que se difundem rapidamente em contextos acadêmicos e não acadêmicos, e vem sendo utilizado em sentidos variados, às vezes sobrepondo-se ao conceito de PO para caracterizar um tipo específico de privação, vulnerabilidade e carência.	CARNEIRO; COSTA, 2003
	Busca-se estudar a ES com o intuito de esclarecer, pelo menos em parte, o tipo de trabalho realizado por organizações sem fins lucrativos, pois parte delas assume um papel cada vez mais destacado nas transformações sociais e políticas.	IIZUKA, 2003
	Apesar da complexidade, multidimensionalidade e do conceito dinâmico do que vem a ser a ES, o tema tem poucos estudos empíricos.	BAK, 2018
	Ainda que o foco nas privações múltiplas amplie o arco de indicadores utilizados para mensurar a pobreza, o objetivo permanece na identificação de indivíduos sem recursos para participação, quando as medidas de exclusão social envolvem a identificação não apenas de indivíduos que carecem de recursos, mas daqueles cuja não participação emerge de fatores diversos, como discriminação, doenças crônicas, localização geográfica, identificações culturais.	CARNEIRO; COSTA, 2003
	Para medir os padrões de ES, foi criado o Índice de Exclusão Social (IES), que varia de zero (máxima exclusão) a 100%, nenhuma exclusão.	BENTO et al., 2016
	O desejo de construir índices de inclusão e exclusão social trouxe nova questão: Qual é o ponto de mutação da exclusão para a inclusão social?	SPOSATI, 1998
	Inclusão ou exclusão em cada dimensão é questão de grau, definir limites relevantes envolve determinar o padrão no qual se mede a exclusão: uma pessoa é excluída em relação a sua vizinhança, localidade ou nação? Isso pode ser decidido usando o nível em que uma política será implementada.	BURCHARDT; LE GRAND; PIACHAUD, 2002
	O “povo” não é mais apreendido como massa homogênea, mas como sucessão de histórias singulares, somatória de situações específicas; por isso as sociedades contemporâneas são cada vez mais compreendidas a partir da noção de minoria, situação em que não é mais a “pequena parte” (que deve se submeter à “grande parte”).	ROSANVALLON, 2018
Como resultado de uma sociedade cada vez mais desigual e que não apresenta alternativas de sobrevivência a um conjunto crescente de pessoas, com um quadro de crescente desigualdade e ampliação da injustiça social, busca-se alternativas para que o processo seja revertido e que existam melhores condições de vida e maior equilíbrio no acesso à renda e ao bem-estar.	IIZUKA, 2003	

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 4 demonstra como a exclusão social é abordada pela literatura acadêmica.

Outro aspecto identificado na literatura em relação a ES é que existe uma manipulação do discurso quando o assunto é gênero e essa questão tem sido problemática não apenas porque distorce a realidade ou nega a questão histórica, social, cultural e política, mas

principalmente porque tem se convertido em uma forma de legitimar a violência aos sujeitos que não se enquadram em um modelo ideal de feminilidade e masculinidade (FREIRE, 2018). A ES de gênero também está presente na esfera da área da saúde, que é um espaço fértil para a defesa da equidade de gênero, ainda mais quando, em nível internacional, o Comitê de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, compromete os Estados a incluir a perspectiva de gênero e a sensibilidade à diversidade na prestação de serviços de saúde, isso constitui um convite para que o setor tome consciência da igualdade e da diversidade de gênero em coerência com o respeito à dignidade humana, qualquer que seja a disciplina de sua regulamentação (MORENO; OVIEDO, 2015).

No campo da educação no Brasil, a política pública demonstra ainda a institucionalização da violência do governo quando toma como instrumento político ideológico das forças conservadoras no país um outro processo civilizatório, a escola que se constitui o principal aparelho ideológico do Estado e onde a manipulação do discurso sobre o gênero pelos grupos conservadores é também uma forma de afronta e não pode ser simplesmente mera opinião ou manifestação de crença. Nesse aspecto, retirar qualquer menção à temática de gênero e sexualidade na educação revela caráter autoritário, uma vez que essa política de educação não reflete as necessidades da realidade educacional da sociedade brasileira (FREIRE, 2018).

Todavia, quando a exclusão de gênero é especificamente em relação às mulheres, a realidade delas na maior parte das vezes nos processos de ES ou nas dificuldades de assumir responsabilidades pelas questões familiares, torna impossível para elas compatibilizar as esferas produtiva e reprodutiva e, além disso, estão sujeitas à atenção de reflexões e estudos feministas, quando ainda trata-se de mulheres pobres, sem voz, mais desfavorecidas (MATEO, 2014). Já os preconceitos em relação ao gênero feminino são enormes: elas precisam trabalhar muito para mostrar que são tão competentes como os homens e sofrem pressão social sobre os papéis de mãe, esposa e principal responsável pelo lar, mesmo assim, elas são orgulhosas do sucesso conquistado e não querem voltar para casa (TANURE; CARVALHO NETO; MOTA, 2014).

O ambiente escolar, onde as sociedades estão cada vez mais diversas, é considerado um importante campo para a inclusão social, pois garante que todos os alunos possam participar da vida social dentro e fora da classe e onde os resultados revelam que o gênero é também o fator mais significativo nas histórias de inclusão e exclusão de meninas (THORJUSSENE, 2020). A exclusão das mulheres está presente também no nível universitário, como revela o estudo de Bedoya (2018) na Colômbia, em que o sexo e a

condição socioeconômica de seus alunos têm disparidade tendenciosa em termos de classe e gênero, os mais pobres são as mulheres com pouco capital econômico, pois não podem pagar as mensalidades dos melhores cursos de graduação privados e estão menos qualificadas do que os homens em condições sociais semelhantes para superar os filtros de renda dos melhores cursos de graduação, situação em que a universidade, ao invés de combater as desigualdades de gênero e classe, as reproduz. Outro exemplo é dos estudantes de origem rural do sistema de ensino superior chinês, apesar de estarem mudando os padrões migratórios rural-urbano e sendo remodeladas as relações do país, pois, além de suas realizações educacionais, os formados continuam a sofrer com a marginalização social e econômica que vai além da exclusão institucional dos cidadãos rurais. No caso das mulheres, é mais grave, uma vez que a perspectiva etnográfica de baixo para cima, com o aumento do acesso delas dos degraus mais baixos ao sistema de ensino superior, afeta seus papéis nas famílias rurais com os dilemas relativos aos esforços delas para apoiar suas famílias enquanto constroem uma vida que desejam, isso sem perturbar as ideologias do gênero dominante (SIER, 2020).

Com relação à exclusão do gênero mulheres, nota-se que existem poucos estudos qualitativos sobre a importância de serviços sociais para mulheres pobres e em processos de ES, o que fica claro no estudo de Mateo (2014) realizado na Espanha, onde a invisibilidade feminina nos empregos é uma prova disso, pois o foco ainda está nos problemas dos homens. O mesmo ocorre na Alemanha com adolescentes mulheres imigrantes identificadas no estudo de KRIEGER (2020), ao se constatar que as mulheres em todo o mundo que se mudam têm dificuldades para conseguir empregos, sendo eles vitais para a integração do imigrante, pois proporcionam segurança financeira, autonomia na família e ajuda a estabelecer contatos sociais.

Contudo, quando o olhar para a ES é ampliado, notam-se vários outros aspectos como os abordados no estudo sobre as mulheres que vivem na zona urbana de Dibao na China, onde a exclusão está presente nas relações sociais, no mercado formal de trabalho, no Estado, comunidade, família, no sistema nacional de previdência social, serviço comunitário e de divisão do trabalho familiar, o que agrava a condição de marginalização e o estado de exclusão feminina (ZHANG, 2020). No Brasil, onde é notória a exclusão de jovens com idade máxima de 24 anos no mercado de trabalho, o tema é preocupante e ocupa posição de destaque no debate econômico nacional, com taxa de desemprego ainda mais elevada do que nas demais faixas etárias, sendo que a situação é ainda mais grave quando se consideram jovens do sexo feminino (FERNANDES; LIMA; SANTOS, 2008).

Todavia, uma das formas de reverter a ES das mulheres começa pela educação, que deve incluir estratégias de estudos sociais como uma medida eficaz para alcançar a igualdade de gênero, a exemplo de: (1) incentivar consistentemente os alunos a criticarem as estruturas de poder e os sistemas de opressão; (2) incluir a exploração da fluidez de gênero masculinidade no currículo; (3) examinar identidades intersetoriais, como raça, gênero e sexualidade, e (4) utilizar programas de formação de professores e desenvolvimento profissional como locais-chave para ajudar os educadores a melhorarem a quantidade e a abordagem do discurso de gênero em sala de aula (SIEBERT, 2020).

Para que haja igualdade no mercado de trabalho para as mulheres, o que é um fenômeno individual e organizacional, deve-se proporcionar igualdade no acesso e na participação das oportunidades de carreira, e os resultados não devem ser comparados aos dos homens, pois as percepções e experiências de carreira dos indivíduos em contextos sociais refletem o clima de inclusão de gênero e interação para moldar os resultados de igualdade de carreira das mulheres, prevalecendo justiça, aproveitamento de talentos e apoio no local de trabalho (KOSSEK; SU; WU, 2016). Deve-se repensar como se mede o sucesso das políticas de inclusão empresarial, mudar metas e olhar para a qualidade da inclusão de gênero no local de trabalho; essa mudança de pensamento é importante e ainda a discussão sobre como colocá-la em prática (ADAMSON et al., 2016).

Portanto, percebe-se que a ES das mulheres é um tema multifacetado e amplo, que está presente no ambiente escolar, no mercado formal de trabalho, nas relações sociais, bem como nas políticas públicas e empresariais, de modo que, para uma sociedade mais justa e igualitária para as mulheres, muito ainda se tem por fazer no setor público, nos negócios tradicionais e principalmente nos inclusivos.

A seguir, o Quadro 5, sobre exclusão social de gênero em relação às mulheres.

Quadro 5 – Exclusão de gênero - mulheres

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
	Existe uma manipulação do discurso quanto à ideologia de gênero e essa questão tem sido problemática não apenas porque distorce a realidade ou nega a questão histórica, social, cultural e política, mas porque é uma forma de violência aos que não se enquadram em um modelo ideal de feminilidade e masculinidade.	FREIRE, 2018
	A exclusão de gênero também está presente na esfera da área de prestação de serviços de saúde, que é um espaço fértil para a defesa da equidade de gênero.	MORENO; OVIEDO, 2015

continua...

conclusão

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Exclusão de gênero - mulheres	A política pública demonstra ainda a institucionalização da violência do governo quando toma como instrumento político ideológico das forças conservadoras no país um outro processo civilizatório, a escola que se constitui o principal aparelho ideológico do Estado e onde há manipulação do discurso sobre gênero pelos grupos conservadores.	FREIRE, 2018
	Quando a exclusão de gênero é em relação as mulheres, a realidade delas não é levada em consideração nos processos de exclusão social ou nas dificuldades de assumir responsabilidade pelas questões familiares, tornando-se impossível para elas compatibilizar as esferas produtiva e reprodutiva.	MATEO, 2014
	Os preconceitos em relação ao gênero feminino são enormes: elas precisam trabalhar muito para mostrar que são competentes como os homens e também sofrem pressão social sobre os papéis de mãe, esposa e principal responsável pelo lar.	TANURE; CARVALHO NETO; MOTA, 2014
	O ambiente escolar, onde as sociedades estão cada vez mais diversas, é considerado um importante campo para a inclusão social; fora da classe é onde os resultados revelam que o gênero é também o fator mais significativo nas histórias de inclusão e exclusão de meninas.	THORJUSSEN, 2020
	A exclusão das mulheres é presente também no nível universitário, onde o sexo e a condição socioeconômica dos alunos, tem disparidade tendenciosa em termos de classe e gênero, onde os mais desfavorecidos são as mulheres com pouco capital econômico.	BEDOYA, 2018
	Estudantes de origem rural, apesar de mudanças nos padrões migratórios rural-urbano e de remodeladas as relações do país: além de suas realizações educacionais, os formados continuam a sofrer com a marginalização social e econômica e, no caso das mulheres, ainda afetam seus papéis nas famílias rurais.	SIER, 2020
	Existem poucos estudos qualitativos sobre a importância de serviços sociais para mulheres pobres e em processos de exclusão social.	MATEO, 2014
	As mulheres imigrantes têm dificuldade para conseguir empregos, vitais para a integração, pois proporcionam segurança financeira, autonomia na família e contatos sociais.	KRIEGER, 2020
	As mulheres que vivem na zona urbana de Dibao, na China convivem com a exclusão nas relações sociais, no mercado formal de trabalho, no Estado, comunidade, família, no sistema nacional de previdência social, serviço comunitário e de divisão do trabalho familiar, o que agrava a condição de marginalização e o estado de exclusão.	ZHANG, 2020
	A exclusão de jovens com idade máxima de 24 anos no mercado de trabalho brasileiro é um tema preocupante, sendo ainda mais grave quando se consideram jovens do sexo feminino.	FERNANDES; LIMA; SANTOS, 2008
	Uma forma de reverter a exclusão das mulheres é incluir estratégias de estudos sociais: (1) incentivar os alunos a criticar as estruturas de poder e os sistemas de opressão; (2) incluir a exploração da fluidez de gênero; (3) examinar identidades como raça, gênero e sexualidade e (4) utilizar programas de formação de professores e desenvolvimento para ajudar os educadores a melhorar a quantidade e a abordagem do discurso de gênero na sala de aula.	SIEBERT, 2020
	Para que haja igualdade no mercado de trabalho para as mulheres, que é um fenômeno individual e organizacional, deve-se proporcionar igualdade no acesso e na participação das oportunidades de carreira, e o resultado não deve ser comparado ao dos homens.	KOSSEK; SU; WU, 2016
	Deve-se repensar como se mede o sucesso das políticas de inclusão organizacional, mudar metas, olhar para a qualidade da inclusão de gênero no local de trabalho.	ADAMSON et al., 2016

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 5 aborda a exclusão de gênero das mulheres na literatura.

Para se entender como a exclusão de gênero é tratada no ambiente de negócio, segue o item 2.3, sobre negócio social (NS).

### 2.3 NEGÓCIO SOCIAL

Existe uma demanda premente por empresas socialmente responsáveis e novas formas corporativas serão instrumentais no atendimento das necessidades de novos tipos de empreendedores que buscam não apenas lucro, mas também resultados sociais mensuráveis (GUPTA, 2011). Essas organizações que buscam alinhar objetivos econômicos e socioambientais são um fenômeno que tem atraído crescente atenção de formuladores de políticas e acadêmicos. Exemplo emblemático é a primeira experiência que se tornou referência – o Grameen Bank, em Bangladesh –, primeiro negócio social (NS) do mundo, criado por Muhammad Yunus (SILVA; MENDONÇA, 2019). O Grameen Bank era um banco de microcrédito em Bangladesh, que emprestava anualmente centenas de milhões de dólares a milhões de empreendedores pobres. Seu diretor-gerente, Muhammad Yunus, enfrentou enormes desafios provocados pelas revoltas políticas e também pelos desastres naturais comuns no seu país em desenvolvimento econômico e que perturbaram o fluxo natural do processo de empréstimos sem garantia, tendo que decidir como estender essa ajuda necessária sem prejudicar a percepção dos mutuários de que a instituição era um banco (HANLEY; McMILLAN, 2003).

O NS pode ser definido como uma organização lucrativa, só que possui um propósito social ou ambiental e, por isso, é de relevante complexidade para entendimento na área acadêmica (WALCHUTTER; IIZUKA, 2019). Na perspectiva de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), o NS vai além de ser uma empresa comercial "regular", com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas; é uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável que vende bens ou serviços e reembolsa os investimentos a seus proprietários, tendo como principal objetivo servir à sociedade.

Essa preocupação é compartilhada por Rosolen, Visoto e Comini (2019), que definem NS como uma organização que tem como fim promover soluções para problemas que afetam as populações menos favorecidas e se utiliza de uma visão mercadológica. Portanto, os NSs vão além da geração de valor econômico e social: pressupõem um compromisso efetivo com a introdução de pessoas e grupos minoritários no negócio (MOURA; COMINI; TEODÓSIO,

2015). Como exemplos de tipos de problemas que são solucionados pelos NSs estão os ligados à pobreza (educação, saúde, habitação ou serviços financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Outra questão levantada por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) é que um NS difere das ONGs (Organização Não Governamental), pois a maioria não é projetada para recuperar seus custos de operações e é obrigada a dedicar parte de seu tempo arrecadando dinheiro para a autossustentabilidade. Isso porque as ONGs, apesar de possuírem características similares, não contemplam todos os requisitos para serem categorizadas como NS (BARBOZA; SILVA; BERTOLINI, 2017).

Contudo, o empreendedorismo social (ES), assim como o NS, cujo principal objetivo é diminuir as vulnerabilidades e desigualdades sociais no mundo, pois representa um papel integrador entre os modelos de negócios sustentáveis e as necessidades da sociedade, existe devido às oportunidades decorrentes das lacunas no governo (BARKI et al., 2015). Por isso, se requer uma mudança orientativa por parte do governo, para o crescimento e a entrada de empresas sociais com modelo de negócios socioeconômicos (GOYAL; SERGI; KAPPOR, 2014):

- a) o governo deve fornecer um *status* jurídico, separado, em congruência com a missão das empresas comerciais ou sem fins lucrativos;
- b) deve se criar um ecossistema para incorporar as recomendações baseadas em empresas sociais, criar políticas e oferecer benefícios ao segmento BOP (base da pirâmide);
- c) precisa transformar seu papel de implementador e de facilitador, ou seja, deve permitir que as empresas sociais se alinhem e alavanquem a rede governamental nas áreas semiurbanas e rurais.

Na sequência, o Quadro 6 apresenta informações sobre negócio social e assuntos relacionados ao tema.

Quadro 6 – Negócio social e recortes temáticos referentes ao conceito

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Empresas socialmente responsáveis	Novas formas corporativas serão instrumentais no atendimento das necessidades de novos tipos de empreendedores que buscam não apenas lucro, mas também resultados sociais mensuráveis .	GUPTA, 2011
Surgimento do negócio social	A primeira experiência que se tornou referência foi a do Grameen Bank, em Bangladesh, como sendo o primeiro Negócio Social (NS) do mundo, criado por Muhammad Yunus.	SILVA; MENDONÇA, 2019
	O Grameen Bank era um banco de microcrédito em Bangladesh, que emprestava anualmente centenas de milhões de dólares a empreendedores pobres; seu diretor-gerente, Muhammad Yunus, enfrentou enormes desafios para oferecer empréstimos sem garantia.	HANLEY; McMILLAN, 2003
Conceitos sobre negócio social	É como uma organização lucrativa, só que possui propósito social ou ambiental (complexidade para entendimento acadêmico).	WALCHUTTER; IIZUKA, 2019
	É como uma empresa comercial “regular”, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas, sem perdas e dividendos, e autossustentável, que reembolsa os investimentos a seus proprietários, mas cujo objetivo principal é servir à sociedade e aos pobres.	YUNUS; MOINGEON; LEHMANN- ORTEGA, 2010
	Organizações que têm como fim promover soluções para problemas que afetam as populações menos favorecidas, usando visão mercadológica.	ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019
	A principal ideia por trás dos NSs vai além da geração de valor econômico e social: pressupõe um compromisso efetivo com a introdução de pessoas e grupos minoritários no negócio.	MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015
	Propósito: solucionar problemas ligados à pobreza (educação, saúde, habitação ou serviços financeiros), ao meio ambiente e aos portadores de necessidades especiais.	PETRINI; SCHERER; BACK, 2016
Diferença entre negócio social e ONG	Um negócio social difere das ONGs, pois a maioria delas não é projetada para recuperar os custos totais de suas operações; os NS são obrigados a dedicar parte de seu tempo arrecadando dinheiro para a autossustentabilidade.	YUNUS; MOINGEON; LEHMANN- ORTEGA, 2010
	As ONGs, apesar de possuírem características similares, não contemplam todos os requisitos para categorização como NS.	BARBOZA; DA SILVA; BERTOLINI, 2017
Negócio social e lacunas do governo	Com o objetivo principal de diminuir vulnerabilidades e desigualdades sociais no mundo, representa um papel integrador entre os modelos de negócios sustentáveis e as necessidades da sociedade; existe devido às oportunidades decorrentes de lacunas no governo.	BARKI et al., 2015
	Papel significativo do governo no crescimento e entrada de ES com modelo de negócios socioeconômicos.	GOYAL; SERGI; KAPPOR, 2014

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 6 está dividido em cinco partes, empresas socialmente responsáveis, como surgiu o NS, conceitos sobre o tema, a diferença entre NS e ONG e as lacunas do governo.

Em relação à literatura, existe emergente quantidade de estudos sobre o NS, tanto em âmbito nacional quanto internacional, porém, as literaturas ainda não encontram convergência entre si em relação aos conceitos que definem esse fenômeno social, talvez porque as empresas sociais constituem um novo, complexo e multifacetado fenômeno (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). A razão pode estar no fato de trazerem definições diferentes, o

que faz com que a discussão e a compreensão sobre NS seja de difícil interpretação (WALCHUTTER; IIZUKA, 2019; BARBOZA; SILVA; BERTOLINI, 2007).

Embora tenha havido um reconhecido avanço na definição conceitual sobre NS, existe ainda uma limitação sobre o tema (COSTA, 2019). Talvez, segundo Iizuka, Varela e Larroudé (2015), uma justificativa para a insuficiência de estudos na área acadêmica seja o fato de eles buscarem resultados financeiros justamente por meio de aspectos sociais e até mesmo ambientais. No Brasil, o NS está em construção e, como tal, recorre a diferentes influências conceituais para lidar com a realidade complexa e desafiadora (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Já para estudos futuros e a expansão da percepção que se tem sobre o tema, uma oportunidade são pesquisas sobre as tensões existentes entre empresas e NSs, para poder, assim, informar as teorias organizacionais tradicionais (SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013). Outro aspecto importante é entender o processo de aprendizagem que se mostra relevante nessas organizações, uma vez que seus sucessos podem ser influenciados por oportunidades que os indivíduos têm de aprender e aplicar seus aprendizados (ROSOLEN; RISOTO; COMINI, 2019).

O Quadro 7 é uma síntese do conceito de NS apurado na literatura.

Quadro 7 – A literatura sobre negócio social

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
A literatura sobre negócio social	Emergente quantidade de estudos sobre NS, tanto em âmbito nacional quanto em âmbito internacional; porém, as literaturas sobre o tema ainda não encontram convergência entre si em relação aos conceitos.	BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012
	Diferentes definições; discussão e compreensão sobre NS são de difícil interpretação.	WALCHUTTER; IIZUKA, 2019
	Discussões quanto à terminologia, ainda não consolidada: inúmeros termos para designar esse tipo de organização, que contempla sustentabilidade financeira e impacto social positivo.	BARBOZA; SILVA; BERTOLINI, 2017
	Embora tenha havido um reconhecido avanço na definição conceitual sobre NS, existe ainda uma limitação na área sobre o tema.	COSTA, 2019
	Insuficiência de estudos acadêmicos sobre NS: o fato de eles buscarem resultados financeiros juntamente como sociais e ambientais.	IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015
	No contexto brasileiro, o campo dos negócios sociais está em construção e recorre a diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora.	COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012
	Oportunidade para estudos futuros e para a expansão da percepção que se tem sobre o tema são as tensões existentes entre empresas e NSs: informar as teorias organizacionais tradicionais.	SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013
	Aspecto importante é entender o processo de aprendizagem nessas organizações: seu sucesso pode ser influenciado pela oportunidade que os indivíduos têm de aprender e aplicar aprendizados.	ROSOLEN; RISOTO; COMINI, 2019

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir da revisão da literatura (2021)

O Quadro 7 menciona como os autores abordam o tema na literatura.

No item 2.4, a seguir, é abordado o negócio inclusivo, que é o objeto deste estudo.

## 2.4 NEGÓCIO INCLUSIVO

Diferentes nomes têm sido usados para definir o crescente fenômeno que é a existência de organizações que visam resolver problemas sociais por meio de mecanismos de mercado, sendo comum o uso de conceitos como empresa social (EPS) e negócios inclusivos (NIs) para definir uma iniciativa social que gera debates intensos, tanto entre acadêmicos quanto empresários (TEODÓSIO; COMINI, 2012; MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015). O surgimento de variados termos, além de Empresas Sociais (ES) e NIs, como Empreendimentos Sociais (ESO) e NSs, caracterizam iniciativas de negócios que geram impacto positivo na sociedade ao prover soluções para problemas das populações menos favorecidas (ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019). Apesar das diferenças terminológicas e até conceituais, os diferentes conceitos sobre NIs utilizados por várias instituições compartilham uma crença básica, a de que é possível enfrentar o problema da pobreza por meio de mecanismos de mercado (LICANDRO; PARDO, 2013).

A seguir, o Quadro 8 apresenta um resumo sobre as nomenclaturas e o NI.

Quadro 8 – Negócio inclusivo e as diferentes nomenclaturas

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Diferentes nomenclaturas	Diferentes nomes têm sido usados para definir a existência de organizações que visam resolver problemas sociais usando mecanismos de mercado: empresa social e negócio inclusivo, como iniciativa social, o que gera debates entre acadêmicos e empresários.	TEODÓSIO; COMINI, 2012
	O uso de termos como ES e NI para definir um negócio geraram intenso debate entre acadêmicos e empresários, contudo, a conexão entre os interesses sociais organizações e o setor privado é necessária para causar e expandir o impacto social desejado.	MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015
	O surgimento de variados termos, além de Empresas Sociais (ES) e NIs, como Empreendimentos Sociais (ESO) e NSs, caracterizam iniciativas de negócios que geram impacto positivo na sociedade ao prover soluções para problemas das populações menos favorecidas.	ROSOLEN; VISOTO; COMINI, 2019
	Apesar das diferenças terminológicas e até conceituais, os diferentes conceitos sobre NIs compartilham a crença básica de que é possível enfrentar o problema da pobreza por meio de mecanismos de mercado.	LICANDRO; PARDO, 2013

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 8 menciona como são tratadas pela literatura as diferentes nomenclaturas relacionadas a NI.

Com relação às definições teóricas, após revisão teórica na literatura nacional e internacional, foram identificadas duas linhas de conceituais sobre os NIs. Na primeira, os autores os definem como os negócios que incluem indivíduos pobres na base da pirâmide (BOP) para melhorar suas condições de vida (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013; PRAHALAD; HART, 2008; HEERIKHUIZE, 2019; LASHITEW; BALS; TULDER, 2020; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016). Nessa linha conceitual, não se pode falar em inclusão social ou NI sem ter entendido que a pobreza está relacionada à falta de recursos financeiros e materiais, mesmo com situações básicas de sobrevivência assistidas. Já a extrema pobreza ocorre com a privação total de alimentos e bens materiais (miséria absoluta).

Já na segunda linha conceitual, autores definem NIs como aqueles que incluem os pobres na sua cadeia de valor, como fornecedores, distribuidores, funcionários, entre outros (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012). Nessa linha conceitual sobre a inclusão de indivíduos pobres na cadeia de valor do negócio, é preciso antes compreender que a ES não se trata somente de questões financeiras e, sim, de todo um contexto de discriminação de várias ordens (classe social, cor, raça, orientação sexual, política e tantas outras).

Contudo, existem, ainda, outros autores que reconhecem NIs como aqueles negócios que atuam em ambas as linhas teóricas – base da pirâmide e cadeia de valor (HAHN, 2012; BONNELI; VEGLIO, 2011; BECKWITH, 2016; MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009).

Além disso, na pesquisa exploratória, identificou-se outras definições teóricas que não as tradicionais (base da pirâmide – BOP e cadeia de valor), a serem abordadas em detalhes mais à frente neste estudo (COSTA, 2019; HAHN, 2012; RANJATOELINA, 2018).

Ainda sobre a literatura, as teorias sobre NIs podem ser classificadas em três principais perspectivas (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016):

- a) a perspectiva europeia, focada na tradição da economia social (associações e cooperativas), a qual enfatiza o papel das sociedades civis com funções públicas;
- b) a perspectiva americana, que entende os NIs como organizações privadas dedicadas à solução de problemas sociais;
- c) a perspectiva dos países em desenvolvimento, nos quais as iniciativas são voltadas à redução da pobreza e à transformação das condições sociais de indivíduos marginalizados ou excluídos.

O Quadro 9, segue com as tendências teóricas sobre NIs.

Quadro 9 – Negócio inclusivo e as tendências teóricas

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
As tendências europeia, americana e nos países em desenvolvimento	Três tendências principais explicam NIs: perspectiva europeia, tradição da economia social (associações e cooperativas); perspectiva americana, com organizações privadas dedicadas à solução de problemas sociais; países em desenvolvimento, com iniciativas voltadas à redução da pobreza e transformação das condições sociais de excluídos.	TEODÓSIO; COMINI, 2012
	Na perspectiva europeia, o termo preponderante é empresa social, com origem em cooperativas; na norte-americana, o termo utilizado é negócio social vinculado a estratégias para BOP e, na perspectiva dos países em desenvolvimento, prevalece o termo NI, cuja preocupação central está na redução da pobreza e na inclusão social.	PETRINI; SCHERER; BACK, 2016

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 9 relata as tendências de NIs nas teóricas europeia, americana e de países em desenvolvimento.

Sabe-se que o conceito de NI surgiu de Prahalad (2008), em *A riqueza na base da pirâmide*, obra na qual o autor enfatiza que as empresas deveriam deixar de pensar nos pobres como vítimas e, em vez disso, começar a vê-los como busca de valores, enxergá-los como consumidores (SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016; PRAHALAD; HART, 2008).

Tal conceito de negócio (NI) é uma oportunidade para as corporações multinacionais olharem para as estratégias de globalização, através de uma nova lente de inclusão no capitalismo, para que as empresas com recursos e persistência possam competir na parte inferior da pirâmide na economia mundial e, com isso, angariar crescimento e lucros incalculáveis com contribuições para a humanidade (PRAHALAD; HART, 2008). Na área acadêmica, esse conceito pode ser tanto objeto de estudo quanto de intervenção socioambiental, constituindo um espaço de renovação das práticas de combate à pobreza, como também em dinâmica pouco efetiva a partir de fórmulas prontas e idealizadas para intervir na realidade dos pobres (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013).

Embora na primeira linha de definição teórica – negócios com foco na base da pirâmide (BOP) – as empresas inclusivas (EIs) visem criar e capturar valor mútuo a fim de aliviar a PO, elas provavelmente permanecerão pequenas, e ainda não se sabe porque permanecem assim em comparação com empresas com fins lucrativos convencionais

(HEERIKHUIZE, 2019), apesar de combinar lucro e impacto social, potencial de redução da PO e, ao mesmo tempo, criar novas oportunidades empresariais e de inovação (LASHITEW; BALS; TULDER, 2020). Além disso, ampliar o acesso da população da camada da base da pirâmide (BOP) consiste em estimular o desenvolvimento de canais de distribuição e links de comunicação que permitam a melhoria do acesso da população a uma gama maior de produtos (MOURA; MACHADO; BISPO, 2015).

Já na segunda linha teórica referida, quando existe a inclusão de baixa renda das comunidades na cadeia de valor, os negócios inclusivos compensam devido a sua penetração nos mercados inexplorados e aos lucros obtidos com os negócios realizados (GOLJA; POZEGA, 2012). Já os autores Petrini, Scherer e Back (2016) separam conceitualmente a base da pirâmide (BOP) do que é o NI propriamente dito. Para eles, a base da pirâmide (BOP) é conceituada como sendo “qualquer produto ou serviço para venda direta à população de baixa renda” e já os NIs são definidos como “qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição”, ou seja, como inclusão na cadeia de valor.

Além de ser um termo adotado para explicar as organizações que visam solucionar problemas sociais e sustentabilidade financeira, está voltado também à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho e de forma autossustentável, estabelecendo relações com empresas privadas na condução de fornecedores ou distribuidores (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Pode-se dizer que os NIs são descritos como iniciativas de negócios lideradas pelo setor privado que visam engajar lucrativamente populações de baixa renda nas cadeias produtivas de valor (RYLANCE; SPENCELEY, 2016).

O modelo de NI possibilita a conexão entre o setor de baixa renda e mercados centrais, possui potencial e aspiração para melhorar as condições de vida daqueles envolvidos com ele, deve criar um valor econômico, sustentabilidade financeira, capacidade de organização para operar indefinidamente, com custos oportunos e gerando lucratividade. Deve gerar também um valor social, buscar a melhoria social por meio de remoção de barreiras que dificultam a inclusão social, a assistência para aqueles temporariamente enfraquecidos e a eliminação dos efeitos indesejáveis da atividade econômica, propiciando uma mudança no *status quo*, isto é, melhora as condições de vida das pessoas e grupos com ele envolvidos, pois possibilita que grupos pobres possam participar da cadeia de valor de um determinado negócio, seja como produtor, fornecedor, comercializador ou consumidor, sempre agregando valor econômico e social (GATTAI; BERNARDES, 2011).

O Quadro 10 apresenta os NIs com foco na base da pirâmide (BOP) e na cadeia de valor.

Quadro 10 – Negócio inclusivo: base da pirâmide (BOP) ou cadeia de valor

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Autores com foco na base da pirâmide (BOP)	Prahalad ( <i>A riqueza na base da pirâmide</i> ): o conceito enfatiza que as empresas devem deixar de pensar nos pobres como vítimas e começar a vê-los como busca de valores e como consumidores.	SHYAM, 2017
	Prahalad: NIs aparecem como uma estratégia de investimento de impacto, com fins lucrativos e propósitos para combater a pobreza.	BECKWITH, 2016
	As multinacionais devem olhar para as estratégias de globalização com nova lente de inclusão e persistir para competir na parte inferior da pirâmide; as recompensas incluem crescimento, lucros e olhar para a humanidade.	PRAHALAD; HART, 2008
	Os NIs podem, tanto como objeto de estudo acadêmico quanto para a intervenção socioambiental, constituir-se em espaço de renovação das práticas de combate à pobreza.	BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013
	As empresas inclusivas criam e capturam valor mútuo com a base da pirâmide (BOP) para aliviar a pobreza. No entanto, provavelmente permanecerão pequenas (ainda não se sabe por que permanecem assim na comparação com as com fins lucrativos convencionais).	HEERIKHUIZE, 2019
	Os NIs que combinam lucro e impacto social possuem potencial de redução da pobreza e criam novas oportunidades empresariais e de inovação.	LASHITEW; BALS; TULDER, 2020
	Ampliar o acesso da população da camada da base da pirâmide (BOP), consiste em estimular o desenvolvimento de canais de distribuição e links de comunicação.	MOURA; MACHADO; BISPO, 2015
Autores com foco na cadeia de valor	Quando existe inclusão das comunidades de baixa renda na cadeia de valor os negócios compensam devido à penetração em mercados inexplorados e lucros realizados.	GOLJA; POZEGA, 2012
	O NI é qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição. Já é diferente quando o foco é na base da pirâmide: qualquer produto ou serviço para venda direta à população de baixa renda.	PETRINI; SCHERER; BACK, 2016
	Explica as organizações que visam solucionar problemas sociais e de sustentabilidade financeira, voltado à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho, de forma autossustentável (fornecedores ou distribuidores).	TEODÓSIO; COMINI, 2012
	NIs são descritos como iniciativas de negócios lideradas pelo setor privado que visam engajar lucrativamente populações de baixa renda nas cadeias produtivas de valor.	RYLANCE; SPENCELEY, 2016
	O modelo de NI possibilita a conexão entre o setor de baixa renda e mercados para melhorar as condições de vida daqueles envolvidos com ele; deve criar valor econômico, gerar valor social, propiciar uma mudança no <i>status quo</i> , pois possibilita que grupos pobres participem da cadeia de valor.	GATTAI; BERNARDES, 2011

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 10 demonstra as duas definições catalogadas de NI: a base da pirâmide (BOP) e a cadeia de valor.

Por outro lado, quando o NI é percebido como um negócio que atua tanto na base da pirâmide (BOP) como na cadeia de valor, segundo Beckwith (2016), ele aparece como uma das muitas estratégias de investimento com fins lucrativos e propósitos, combatendo a PO, referindo-se tanto a empresas cujos bens ou serviços tratam de questões de acesso, acessibilidade ou qualidade, permitindo aos pobres atender suas necessidades básicas, como também aquelas que atraem os pobres para as cadeias de suprimentos como produtores, fornecedores, distribuidores ou funcionários de maneiras duradouras e mutuamente benéficas (BECKWITH, 2016; HAHN, 2012). Por esse aspecto, complementam Bonneli e Veglio (2011), os NIs, além de criar empregos, oportunidades para comunidades de baixa renda – diretamente ou por meio das cadeias de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores e prestadores de serviços –, podem fornecer produtos e serviços acessíveis de necessidades básicas ou podem desenvolver modelos de negócios inovadores de, por exemplo, acesso à energia, comunicações, financiamento e seguros.

Dessa forma, esse tipo de negócio deve enfatizar atividades econômicas que permitam a participação dos mais pobres na cadeia de geração de valor, para que possa capturar valor por si mesmo e melhorar suas condições de vida, alcançando a inclusão social de pessoas de baixa renda – como consumidores, fornecedores, distribuidores – enquanto resultado do empreendedorismo, diferenciando-o das discussões focadas na geração de negócios na base da pirâmide ou negociando com os pobres, onde eles são basicamente consumidores (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009).

Portanto, o conceito de NI designa estratégias de inclusão social com base na incorporação de pessoas pobres à atividade econômica, para que elas possam melhorar suas condições de vida ou até entrar em mobilidade social ascendente, envolvendo o lançamento de “negócios” que permitem acesso a bens e serviços que melhoram sua qualidade de vida ou porque as incorporam nas cadeias produtivas, em que atuam como produtores ou distribuidores de bens ou serviços (LICANDRO; PARDO, 2013).

Diante do exposto, observa-se que a literatura sobre a inclusão de consumidores de baixa renda tende a se concentrar nos modelos de negócios de empresas líderes com foco na garantia de acordos formalizados, como também na concentração pela inclusão na cadeia e no reconhecimento da importância dos processos de parceria para o desenvolvimento inclusivo (SCHOUTEN; VELLEMA, 2019).

Na sequência, o Quadro 11 apresenta as definições teóricas de NI com foco em ambas as definições: base da pirâmide (BOP) e na cadeia de valor.

Quadro 11 – Negócio inclusivo: definições - base da pirâmide (BOP) e cadeia de valor

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Autores com foco na base da pirâmide (BOP) e na cadeia de valor	NIs são estratégias de investimento, com fins lucrativos e propósitos para combater a pobreza, referindo-se tanto a empresas cujos bens ou serviços tratam de questões de acesso, acessibilidade ou qualidade, e permitindo aos pobres atender a necessidades básicas como às empresas atrair os pobres para as cadeias de suprimentos.	BECKWITH, 2016
	Atividades comerciais podem contribuir para o objetivo de longo prazo de aliviar a pobreza, incorporando partes da população mundial em cadeias de valor e estruturas de mercado eficazes, tanto como consumidores, como produtores e distribuidores.	HAHN, 2012
	Os NIs criam empregos e oportunidades para comunidades de baixa renda, de forma direta ou por cadeias de valor (fornecedores, distribuidores, revendedores e prestadores de serviços).	BONNELI; VEGLIO, 2011
	O NI deve enfatizar atividades econômicas que permitam a participação dos mais pobres na cadeia de geração de valor, para que possam capturar valor por si mesmos e melhorar sua condição de vida, alcançando a inclusão social de pessoas de baixa renda e diferenciando-os dos negócios na base da pirâmide, ou negociando com os pobres, basicamente como consumidores.	MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009
	O conceito de NI designa estratégias de inclusão social, com base na incorporação de pessoas pobres à atividade econômica, para que elas possam melhorar suas condições de vida ou entrar em mobilidade social ascendente; envolve lançamento de “negócios”, acesso a bens e serviços ou incorporação nas cadeias produtivas, como produtores ou distribuidores de bens ou serviços.	LICANDRO; PARDO, 2013
	A literatura sobre a inclusão de consumidores de baixa renda tende a se concentrar nos modelos de negócios de empresas líderes com foco na garantia de acordos formalizados, como também na concentração pela inclusão na cadeia e no reconhecimento da importância dos processos de parceria para o desenvolvimento inclusivo.	SCHOUTEN; VELLEMA, 2019

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 11 relaciona os autores que reconhecem o NI em ambas as definições teóricas (BOP e cadeia de valor).

Todavia, além dos desafios conceituais sobre o que a academia já apresentou, inclui-se outra questão identificada na pesquisa exploratória, apurada em uma dissertação de mestrado (COSTA, 2019) que é fruto de um estudo sobre mulheres empreendedoras que atuam com negócio social inclusivo NIs, na qual foram identificadas quatro definições teóricas para o tema:

- a) base da pirâmide, que visam oferecer produtos e/ou serviços para as populações de baixa renda;
- b) cadeia de valor, que incluem minorias como colaboradores, fornecedores, parceiros

etc.;

- c) De direitos, que têm por objetivo a garantia e a defesa de direitos para alguma parcela da população;
- d) Autoinclusão, pelos quais minorias buscam a própria inclusão no mercado de trabalho.

É importante observar que essas duas últimas definições – *De Direitos e Autoinclusão* – foram parcialmente debatidas na literatura.

Alguns autores parecem também corroborar que outras definições teóricas sobre NIs possam existir, além das tradicionais (base da pirâmide e cadeia de valor), como, por exemplo, Hahn (2012) – com o estudo sobre NIs, direitos humanos e dignidade dos pobres –, sinalizando que os negócios contribuem para vários aspectos da dignidade humana e que essas contribuições incluem mais do que “apenas” melhorias financeiras para os pobres, mas envolvem aspectos de *Reconhecimento, de (Auto)respeito e de Inclusão*. O autor menciona que isso se traduz na extensa integração dos pobres nas respectivas cadeias de valor.

Ranjatoelina (2018) tem como definição sugerida para os modelos de NIs qualquer forma de organização que luta contra a ES e na qual as pessoas vulneráveis incluídas devem ser a maioria entre os recursos humanos – “teoria baseada em *Recursos Estendidos*”. Essa teoria propõe uma nova tipologia de recursos, que considera a noção de recurso “desperdiçado”, por meio da qual as empresas inclusivas empregam predominantemente pessoas excluídas do local de trabalho. Nessa visão renovada do modelo, Ranjatoelina (2018) acredita que isso poderia facilitar sua apropriação e aplicação por praticantes e pesquisadores em países em desenvolvimento.

Sendo assim, diante dos achados na pesquisa exploratória, percebe-se oportunidades para novos estudos acadêmicos na área de Administração de Empresas sobre novas definições teóricas ainda parcialmente debatidas sobre NIs, que possam vir a colaborar para o aprimoramento da literatura acadêmica, bem como para os profissionais que têm o desafio da gestão dos NIs e de demais empresas que almejam a propagação da inclusão social.

Na sequência, apresentamos o quadro 12, que menciona outras definições teóricas sobre NIs parcialmente debatidas na literatura.

Quadro 12 – Negócio inclusivo e as definições teóricas não debatidas na literatura

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Outras definições teóricas	Além das definições teóricas de base da pirâmide (BOP) e da cadeia de valor, identifica-se novas possibilidades: a “De Direitos” (garantia e defesa de direitos para parcela da população) e a de “Autoinclusão” (minorias buscam a própria inclusão no mercado de trabalho).	COSTA, 2019
	Os NIs já contribuem para vários aspectos da dignidade humana, e incluem mais do que “apenas” melhorias financeiras para os pobres, com aspectos de Reconhecimento, (Auto)respeito e Inclusão.	HAHN, 2012
	Teoria baseada em “Recursos Estendidos”: nova tipologia de recursos, que inclui a noção de recurso “desperdiçado” (empresas inclusivas empregam mais pessoas excluídas do local de trabalho).	RANJATOELINA, 2018

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O quadro 12 está dividido em definições teóricas sobre NIs que foram parcialmente debatidas pela literatura: Costa (2019), Hahn (2012) e Ranjatoelina (2018).

Percebe-se que o NI é uma oportunidade real para combater o drama endêmico da PO e, por isso, é necessário se ter uma maior clareza sobre o que ele representa, como incorpora os setores de baixa renda, como consumidores, fornecedores ou distribuidores, pois iniciar com êxito um negócio nesse modelo requer mudanças conceituais na cultura e nas operações (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009). Esse tipo de negócio é impulsionado pela necessidade de promover a existência de pessoas em condições de vida sem privações e limitações, usando abordagens de mercado para lidar com desafios econômicos de forma sustentável (LIKOKO; KINI, 2017). Além disso, ele deve propiciar ao mesmo tempo lucro, impacto social de redução da PO e criar novas oportunidades empresariais e de inovação, em que esse forte papel deve ser incorporado em redes e estruturas locais para início e implementação de inovações sociais (LASHITEW; BALS; TULDER, 2020). Porém, atribuir a redução da pobreza apenas às decisões de consumo dos pobres, como uma proposição central da pesquisa focada na BOP, parece ser um mal-entendido (OLIVEIRA; MACHADO, 2017). A literatura BOP está relacionada à possibilidade da obtenção de ganhos econômicos com a contribuição para uma melhor qualidade de vida e valorização do aspecto social (SILVA; NOBRE; ORSIOLLI, 2018).

Outro aspecto a ser pontuado: os NIs levam à criação de emprego, oportunidades para comunidades de baixa renda, de forma direta ou por meio das cadeias de valor das empresas, como fornecedores, distribuidores, revendedores e prestadores de serviços (BONNELI; VEGLIO, 2011). Como alternativa, podem desenvolver formas de fornecer produtos e

serviços acessíveis para atender às necessidades básicas de comida, água, saneamento, habitação e cuidados de saúde, ou podem desenvolver modelos de negócios inovadores, melhorar o acesso aos principais fatores de desenvolvimento, como energia, comunicações, financiamento e seguros. Esses modelos de NI tentam gerar sinergias entre objetivos de desenvolvimento e o negócio principal da empresa (BONNELI; VEGLIO, 2011). Observa-se que um número crescente de empresas estão interessadas em investir em projetos em mercados de baixa renda e em colaboração com doadores por suas atividades de NI (KLEEMANN; LINNA, 2016). Por outro lado, ter uma orientação social desencadeia o uso de diferentes recursos, dentro e fora da empresa, e se alcança, com isso, inovações inclusivas (PEERALLY; DE FUENTES; FIGUEIREDO, 2019).

Já para o Internacional Finance Corporation Word Bank Group (IFC, 2020), os NIs, além de contemplar as pessoas que vivem na base da pirâmide econômica e as que estão nas cadeias de valor (fornecedores, distribuidores, varejistas ou clientes), devem alcançar viabilidade comercial, desenvolvimento e promover oportunidades de expansão, usando soluções sustentáveis, replicáveis e escaláveis do setor privado. Deve-se, ainda, considerar outras questões em relação aos NIs, como as mudanças na percepção dos consumidores sobre “criação de valor”, as demandas dos governos e do setor privado para resolver os problemas relacionados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, tornando-se, assim, inevitável que as empresas assumam papéis, além de criar valor econômico (YURDAKUL, 2019).

Por outro lado, o financiamento do NI não envolve abandonar o processo tradicional de modelagem de aferição de risco depois de estimar as necessidades de capital e o futuro esperado de fluxo de caixa, mas implica em ajustes de benefícios sociais que esses projetos possam vir a trazer (BONNELI; VEGLIO, 2011). Como reforça o lado social, o G20 Inclusive Business Framework caracteriza os NIs como aqueles que “[...] oferecem em seu *core business*, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável, em escala ou escalável, para as pessoas que vivem na base da pirâmide econômica tornarem-se parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes” (PNUD, 2016).

Existem muitos desafios gerenciais em relação ao tipo de restrições que as empresas estabelecem para os processos de inovação no NI, isso em relação à maneira como os gerentes e os sistemas de gestão interpretam e toleram a ambiguidade e as incertezas dos mercados subdesenvolvidos e a implementação de atividades (HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012). Para Bonneli e Veglio (2011), um dos maiores desafios que os NIs enfrentam é atrair capital suficiente e adequado para financiar tais atividades, especialmente em países com negócios

consideráveis de risco. Além disso, ampliar o acesso da população da camada da base da pirâmide consiste em estimular o desenvolvimento de canais de distribuição e links de comunicação que permitam a melhoria do acesso da população dessa camada a uma gama maior de produtos (MOURA; MACHADO; BISPO, 2015).

Todavia, entre as principais crenças que impedem as empresas de investir nos mercados da BOP, vale apontar a crença de que seus consumidores não podem pagar nem usar produtos vendidos em países desenvolvidos, ou que apenas os mercados desenvolvidos apreciam e pagam por novas tecnologias, ou, ainda, que esses consumidores podem usar a geração anterior de tecnologia e que a base da pirâmide não é importante para a viabilidade do negócio no longo prazo (FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2018).

Outro ponto que merece observação é o fato de que a dignidade pode ser assegurada e promovida pela inclusão deliberada dos pobres nos processos de negócios de valor agregado, e ela não é apenas o resultado do aumento da renda, mas decorre de uma variedade de efeitos positivos, ou seja, não é resultado inevitável de qualquer iniciativa empresarial inclusiva (HAHN, 2012). A abordagem exige que as empresas investiguem seus modelos de negócios com uma perspectiva crítica e inovadora, a fim de mudá-los para se tornar mais inclusivos em várias dimensões, com forte relacionamento encontrado entre a inovação da cadeia de suprimentos e a inclusão internacional, bem como as intenções futuras da empresa de se envolver em NIs (YURDAKUL, 2019). NI significa fazer negócio de uma nova maneira, pelo reconhecimento e implementação de novos modelos (GOLJA; POZAGA, 2012).

De certo modo, os NIs têm um enorme potencial para contribuir positivamente para os resultados do desenvolvimento. Contudo, isso geralmente requer um suporte externo mínimo (WACH, 2012). À medida que os negócios crescem, conseqüentemente, sua demanda por suprimentos aumenta e, portanto, é necessário incluir outras partes da economia mundial; dessa forma, eles podem criar oportunidades para a população mundial em sociedades de baixa renda, na base da pirâmide (GOLJA; POZEGA, 2012).

Eles integram cidadãos pobres em vários papéis (produtores, distribuidores, consumidores etc.) em modelos de negócios muito diversos. No entanto, em todos eles, a força motriz por trás da iniciativa é puxar a demanda do cliente final pela cadeia (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009). Isso determina uma mudança de paradigma em relação aos modelos tradicionais de intervenção contra a PO, como cooperação para o desenvolvimento ou filantropia, em que a dinâmica predominante é o impulso de cima para baixo e a criação de valor para o cliente final é o que gera o valor econômico para recompensar cada elo da cadeia produtiva e financiar sua expansão (MARQUEZ; REFICCO;

BERGER, 2009). De modo que o NI se torna uma estratégia de negócio inovadora, não apenas para pessoas de setores vulneráveis, mas também em seus processos de produção, buscando competitividade no mercado (LÓPEZ; CARVALLO; JIMBO, 2018). Todavia, a sustentabilidade dos negócios inclusivos acontece porque cada ator desempenha os papéis e gera um incentivo econômico para cada um (SEDANA; ASTAWA, 2016).

O Quadro 13 apresenta o negócio inclusivo, sob a perspectiva de oportunidades, desafios e dificuldades.

Quadro 13 – Negócio inclusivo, oportunidades, desafios e dificuldades

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Oportunidades	NIs são oportunidade de combater a pobreza, pois incorporam a baixa renda, como consumidores, fornecedores etc.	MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009
	O NI é impulsionado pela necessidade de promover a existência de pessoas sem privações, usando abordagens de mercado com desafios econômicos sustentáveis.	LIKOKO; KINI, 2017
	Os NIs na base da pirâmide que combinam lucro e impacto social possuem o potencial de redução da pobreza e criam novas oportunidades empresariais.	LASHITEW; BALS; TULDER, 2020
	Atribuir a redução da pobreza apenas às decisões de consumo dos pobres parece ser um mal-entendido.	OLIVEIRA; MACHADO, 2017
	A BOP está relacionada à possibilidade de ganhos econômicos com a contribuição para uma melhor qualidade de vida e valorização do social.	SILVA; NOBRE; ORSIOLLI, 2018
	NIs levam à criação de emprego, são oportunidades para baixa renda ou cadeias de valor.	BONNELI; VEGLIO, 2011
	Número crescente de empresas interessadas em investir na baixa renda.	KLEEMANN, 2016
Dificuldades	Ter uma orientação social desencadeia o uso de diferentes recursos, dentro e fora da empresa e, com isso, se alcança inovações inclusivas.	PEERALLY; FUENTES; FIGUEIREDO, 2019
	Os NIs consideram mudanças na percepção dos consumidores sobre “criação de valor”, as demandas dos governos e do setor privado para resolver os problemas.	YURDAKUL, 2019
	O financiamento de NI não abandona o processo tradicional de risco, depois de estimar necessidades de capital e o esperado fluxo de caixa, mas em ajustar benefícios sociais.	BONNELI; VEGLIO, 2011
	Existem muitos desafios gerenciais em relação à inovação para NIs, com relação a como os gerentes e os sistemas de gestão interpretam as incertezas dos mercados subdesenvolvidos.	HALME; LINDEMAN; LINNA, 2012
	Um dos maiores desafios dos NIs é atrair capital e uma mudança com novas formas de pensar sobre como os negócios podem ser feitos.	BONNELI; VEGLIO, 2011
	Ampliar o acesso da população da base da pirâmide consiste em estimular o desenvolvimento de canais de distribuição e comunicação para melhoria do acesso da população a produtos.	MOURA; MACHADO; BISPO, 2015
	As principais crenças que impedem as empresas de investir na BOP: consumidores não podem usar produtos vendidos em países desenvolvidos, apenas os desenvolvidos pagam por novas tecnologias ou a BOP não é importante.	FILARDI; BARROS; FISCHMANN, 2018

Continua...

Conclusão

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Desafios	A dignidade pode ser assegurada e promovida pela inclusão dos pobres nos processos de negócios de valor agregado, e não apenas aumento da renda, mas de uma variedade de efeitos positivos, que não são resultado inevitável de qualquer NI.	HAHN, 2012
	O NI exige que as empresas analisem seus modelos de negócios com críticas e inovações.	YURDAKUL, 2019
	NI significa fazer negócios de nova maneira, pelo reconhecimento e a implementação de novos modelos.	GOLJA; POZEGA, 2012
	Os NIs têm um enorme potencial para contribuir, contudo, requerem um suporte externo mínimo e geralmente podem atingir uma escala inatingível de desenvolvimento.	WACH, 2012
	À medida que os negócios crescem, a demanda por suprimentos aumenta e, portanto, é necessário incluir outras partes da economia mundial, que podem criar oportunidades para a população mundial de baixa renda, na base da pirâmide.	GOLJA; POZEGA, 2012
	Integra os pobres, determina mudança de paradigma em relação aos modelos tradicionais contra a pobreza, a criação de valor para o cliente e econômico para cadeia produtiva.	MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009
	O NI torna-se uma estratégia de negócios inovadores para pessoas vulneráveis, mas também em processos de produção, buscando competitividade.	LÓPEZ; CARVALLO; JIMBO, 2018
	A sustentabilidade dos negócios inclusivos acontece porque cada ator desempenha os papéis e gera incentivo econômico.	SEDANA; ASTAWA, 2016

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 13 relata NI sobre três óticas: oportunidades, desafios e dificuldades.

Outra questão relevante é que a relação desse tipo de negócio com atores externos, como o governo, os canais de vendas e os NIs, de acordo com Gradl, Kramer e Amadigi (2006), é determinante para o sucesso, tanto quanto a capacidade de cada parceiro de influenciar no desempenho, situação em que o capital pode ser um fator positivo necessário, mas não suficiente. Por outro lado, segundo Kaminski et al. (2020), os conceitos de modelos de NIs estão ganhando espaços nos círculos do governo, doadores, sociedade civil e setor privado, pois existe uma necessidade crítica de projetar estruturas conceituais e operacionais. De acordo com Pouw, Bush e Mangnus (2019), esse tipo de negócio continua ganhando força nas políticas e práticas, com a participação de agências de desenvolvimento nacionais e internacionais, pois torna-se paradigmático, sendo promovido como justificativa para proporcionar desenvolvimento e financiamento pelo setor privado. Os NIs devem atuar de acordo com a política do governo e as agências governamentais devem definir políticas e estratégias para os empreendedores, bem como estabelecer instalações, estratégias de negócios e plano de desenvolvimento econômico na área, incluindo apoio financeiro, para

promover uma economia comunitária inclusiva (SRITO; KHANTANAPHA; PIRIYAKUL, 2018). Por outro lado, o desafio para as organizações de serviços públicos é que terão que inovar em suas estratégias para acessar a base da pirâmide, uma vez que são diferentes do mercado desenvolvido (BATTISTUZZO; OGASAVARA; PISCOPO, 2019). Outro ponto a observar é a questão entre mercados e políticas públicas, à qual a literatura sobre NIs, ao que parece, presta pouca atenção (DE HAAN, 2015).

Todavia, embora se acredite que o modelo de NIs seja capaz de causar um impacto real na redução da PO, ele não deixa de ser crítico, com evidências empíricas ainda em parte ausentes, desequilíbrios contínuos de poder e disparidade de conhecimento entre os atores, circunstância em que uma abordagem liderada pelos negócios de cima para baixo pode levar à agenda dos objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU permanecerem sem resposta (SPEELMAN et al., 2019). Com isso, os autores argumentam que novos modelos de NI precisam ser desenvolvidos, com base na tomada de decisões inclusivas em toda a cadeia de valor.

Portanto, para se desenvolver modelos de negócios sustentáveis, as empresas têm muito a ganhar com recursos econômicos mais inclusivos por meio do crescimento, incluindo acesso a novos mercados, ganhando vantagem competitiva, criando mais inovação, melhorando ambientes operacionais e contribuindo para a maior estabilidade social necessária para o funcionamento do mercado (GHOSH; RAJAN, 2019). Segundo Ghosh e Rajan (2019), os pobres podem se beneficiar com maior acesso às necessidades de bens e serviços, maior produtividade, emprego e/ou oportunidades de negócios, com aumento de ganhos ou novos ganhos, melhoria dos padrões de vida e capacitação. Assim, os princípios orientadores da ONU sobre negócios e os direitos humanos que visam levar essa questão ao centro da prática de negócios podem ajudar as empresas a identificar como reduzir seu impacto social negativo e promover o desenvolvimento sustentável por meio da construção de uma sociedade mais inclusiva. Diante do exposto, o crescente interesse em modelos de negócios inclusivos reflete um amplo reconhecimento de que a maneira mais eficaz de as empresas contribuírem para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) é alavancar seus principais ativos e capacidades de negócios para proporcionar mudanças sustentáveis e transformadoras no desenvolvimento dos países (RYLANCE; SPENCELEY, 2016).

Para uma melhor compreensão da abrangência do tema NI, segue o Quadro 14, que relaciona o tema a assuntos de maior amplitude relacionando-o a outros agentes.

Quadro 14 – Negócio inclusivo e correlações

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Negócio inclusivo e o governo	Vínculos com atores externos (governo, canais de vendas etc.) determinam o sucesso e capacidades de cada parceiro como impacto adicional no desempenho; o capital não fez diferença para o sucesso, pode ser fator de sucesso necessário, mas não suficiente.	GRADL; KRAMER; AMADIGI, 2006
	O conceito de modelos de NI está ganhando espaço nos círculos do governo, doadores, sociedade civil e setor privado, apontando para a necessidade crítica de projetar estruturas conceituais e operacionais.	KAMINSKI et al., 2020
	Os NIs continuam ganhando força nas políticas e práticas de agências de desenvolvimento nacionais e internacionais; são justificativas para desenvolvimento e financiamento inovadores com o setor privado.	POUW; BUSH; MANGNUS, 2019
Negócio inclusivo e desenvolvimento sustentável	NIs e política do governo: agência governamental deve definir políticas e estratégias para empreendedores, estabelecer instalações, estratégias de negócios e plano de desenvolvimento econômico na área, com apoio financeiro para uma economia comunitária inclusiva.	SRITO; KHANTANAPHA; PIRIYAKUL, 2018)
	O desafio para as organizações de serviços públicos terá que inovar em suas estratégias para acessar a base da pirâmide, uma vez que são diferentes do mercado desenvolvido.	BATTISTUZZO; OGASAVARA; PISCOPO, 2019
	Merece atenção a questão entre mercados e políticas públicas, aspecto pouco abordado pela literatura sobre negócios inclusivos.	DE HAAN, 2015
Negócio inclusivo e desenvolvimento sustentável	Embora se acredite que o modelo de NI causa impacto real na redução da pobreza, ele não deixa de ser crítico, com evidências empíricas ainda ausentes, desequilíbrio de poder e disparidade de conhecimento entre atores; abordagem liderada pode levar à agenda ODS-ONU.	SPEELMAN et al., 2019
	Os pobres podem se beneficiar de maior acesso a necessidades, bens e serviços, produtividade, emprego e/ou oportunidades de negócios, com novos ganhos ou seu aumento, melhor padrão de vida e capacitação. Princípios da ONU ajudam empresas a promover desenvolvimento sustentável e construir uma sociedade mais inclusiva.	GHOSH; RAJAN, 2019
	O crescente interesse em modelos de negócios inclusivos reflete reconhecimento de que a eficácia das empresas em contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio é alavancar ativos e capacidades de negócios para proporcionar mudanças sustentáveis e transformadoras no desenvolvimento dos países.	RYLANCE; SPENCELEY, 2016

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 14 explora a relação do NI com governos e com o desenvolvimento sustentável.

Os NIs podem também contribuir para o empoderamento econômico das mulheres, criando oportunidades econômicas para as que são de baixa renda. Para promover tal empoderamento e a igualdade de gênero, é necessária uma ação direcionada para mudanças efetivas porque, embora as empresas vejam claramente os benefícios do tema, existem desafios sobre como direcionar as mulheres como consumidoras, funcionárias, produtoras ou empresárias (ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2016). Tais desafios são retratados nas mulheres que têm pequenas empresas libanesas em comparação aos homens, situação em que

os fatores de sucesso do público masculino estão relacionados ao nível de educação e experiência do proprietário, idade e tamanho da empresa, contexto em que a relação entre o gênero e o negócio reforçam as barreiras enfrentadas pelas mulheres para conseguir receitas maiores (KHALIFE; CHALOUHI, 2013).

Por outro lado, a esmagadora maioria das mulheres de baixa renda trabalha na economia informal, sustenta o trabalho de cuidados em casa e está concentrada em empregos com menor qualificação e que pagam salários mais baixos, tendo pouca ou nenhuma proteção social. Apenas 50% das mulheres em idade de trabalhar estão representadas na população economicamente ativa, enquanto os homens representam 76% dessa força de trabalho (ONU MULHERES BRASIL, 2017).

Contudo, os NIs costumam operar em setores que fornecem empregos e serviços relevantes para mulheres de baixa renda. São setores que podem incluir trabalho intensivo em mão de obra, como agricultura e a indústria de vestuário, ou aqueles que fornecem acesso a finanças acessíveis, saúde reprodutiva, abastecimento de água, educação e treinamento de habilidades (ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2016). Todavia, as empresas, por meio de seus proprietários, funcionários e clientes, bem como as políticas e práticas do negócio, desempenham um papel na aceitação e inclusão dos gêneros (GRAHAM; MACFARLANE, 2020).

Outro ponto é a participação das mulheres em redes sociais, que têm sido reconhecidas como determinante no processo bem-sucedido dos empreendimentos liderados por elas, o que despertou especial interesse na década de 1990 e, considerando a relevância do tema, continua até os dias atuais (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018). As redes sociais, em especial as específicas de mulheres, mostram-se de grande importância para a construção e consolidação do negócio a partir da causa à qual se dedicam e também em relação aos objetivos que são definidos sobre essa base, sendo o negócio, portanto, um meio para se atingir o objetivo primário (COSTA, 2019).

Assim, para atender às necessidades das mulheres necessita-se de um processo social complexo que depende da determinação e da colaboração de todos os membros e atores da sociedade, no qual o setor público precisa fornecer incentivos e uma estrutura legal em apoio aos direitos das mulheres, sendo que as ONGs e organizações de desenvolvimento têm habilidades práticas e visão para desenvolver medidas locais e de alto impacto, e podem empregá-los efetivamente em parcerias com as empresas (ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2016).

Apesar do aumento do discurso da igualdade entre homens e mulheres em áreas como educação e cultura, as mudanças são raras quando se considera a divisão hierárquica do trabalho nos negócios, a questão de representação e a participação das mulheres em todos os níveis de poder é mais discutida hoje (TANURE; CARVALHO NETO; MOTA, 2014). De tal maneira que os negócios têm o potencial de afetar diretamente a vida das mulheres, criando acesso a oportunidades de renda e melhores bens e serviços, ao mesmo tempo em que fortalece os direitos e agência as mulheres, enquanto no geral, a maioria dos NIs ainda não têm especificamente como alvo as mulheres, uma série de exemplos inspiradores provam que beneficiá-las implícita e explicitamente pode ser vantajoso ambos os lados (ASIAN DEVELOPMENT BANK, 2016).

A seguir temos o Quadro 15 sobre os NIs em relação ao gênero mulheres.

Quadro 15 – Negócio inclusivo e o gênero – mulher

TEMA TEÓRICO	CONCEITO	AUTOR/ANO
Negócios inclusivos e o gênero mulheres	Os desafios e os fatores de sucesso do público masculino estão relacionados ao nível de educação e à experiência do proprietário, à idade e ao tamanho da empresa, contexto em que a relação entre o gênero e o negócio reforçam as barreiras enfrentadas pelas mulheres para conseguir receitas maiores.	KHALIFE; CHALOUHI, 2013
	Proprietários, funcionários e clientes, bem como políticas e práticas do negócio, desempenham um papel na aceitação e inclusão de indivíduos dos gêneros.	GRAHAM; MACFARLANE, 2020
	A participação das mulheres em redes sociais que têm sido reconhecidamente como determinante no processo de sucesso dos empreendimentos femininos.	TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018
	As redes sociais em especial as específicas de mulheres mostram-se de grande importância para a construção e consolidação do negócio a partir da causa à qual se dedicam e em relação aos objetivos que são definidos sobre essa base.	COSTA, 2019
	Apesar do aumento do discurso da igualdade entre homens e mulheres em áreas como educação e cultura, as mudanças são raras quando se considera a divisão hierárquica do trabalho dentro dos negócios.	TANURE; CARVALHO NETO; MOTA, 2014

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 15 relata achados na literatura sobre NI em relação ao gênero mulheres.

Para uma melhor contextualização do tema, segue o Quadro 16, com os principais achados na literatura em cada linha de definição teórica sobre NI (base da pirâmide, cadeia de valor e outras linhas conceituais diferentes das tradicionais) em relação à PO e ES. Para aprimoramento do entendimento, fez-se associação dos principais achados, assinalando na cor verde os temas ligados à sustentabilidade do negócio e, na vermelha, à falta de renda.

Quadro 16 – Definições teóricas sobre negócio inclusivo

<b>NEGÓCIO INCLUSIVO</b>		
Pobreza	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	
	<b>Literatura</b>	<b>Autores</b>
	<b>Busca de valores</b> <b>Estratégia de investimento de impacto</b> <b>Competir base inferior da pirâmide</b> <b>Combate à pobreza</b> <b>Criar e capturar valor</b> <b>Inovação social</b> <b>Canais de distribuição e comunicação (BOP)</b>	SHYAM, 2017 BECKWITH, 2016 PRAHALAD; HART, 2008 BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013 HEERIKHUIZE, 2019 LASHITEW; BALS; TULDER, 2020 MOURA; MACHADO; BISPO, 2015
Exclusão social	<b>Cadeia de valor</b>	
	<b>Literatura</b>	<b>Autores</b>
	<b>Mercados inexplorados e lucro</b> <b>População de baixa renda no processo</b> <b>Oportunidade de renda</b> <b>Engajar lucrativamente</b> <b>Mudança de status quo</b>	GOLJA; POZEGA, 2012 PETRINI; SCHERER; BACK, 2016 TEODÓSIO; COMINI, 2012 RYLANCE; SPENCELEY, 2016 GATTAI; BERNARDES, 2011
Pobreza / exclusão social	<b>Base da Pirâmide (BOP) e Cadeia de Valor</b>	
	<b>Literatura</b>	<b>Autores</b>
	<b>Estratégias de investimento</b> <b>Objetivo de longo prazo</b> <b>Oportunidades comunidades de baixa renda</b> <b>Capturar valor</b> <b>Estratégia de inclusão social</b> <b>Processos de parcerias</b>	BECKWITH, 2016 HAHN, 2012 BONNELI; VEGLIO, 2011 MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009 LICANDRO; PARDO, 2013 SCHOUTEN; VELLEMA, 2019
Pobreza / exclusão social	<b>Outras definições teóricas (diferentes de BOP e Cadeia de Valor)</b>	
	<b>Literatura</b>	<b>Autores</b>
	De direitos e Autoinclusão Reconhecimento e (Auto)respeito Recursos Estendidos (desperdiçados)	COSTA, 2019 HAHN, 2012 RANJATOELINA, 2018

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir de pesquisa teórica (2021)

O Quadro 16 está dividido em quatro blocos horizontais. No primeiro, tem-se o tema PO associado à definição teórica com base na pirâmide (BOP), em que os autores definiram NI com as palavras busca de valores, estratégia de investimento de impacto, combate à pobreza, inclusão no capitalismo, empresas pequenas, inovação social e ampliar canais de distribuição e comunicação. No segundo bloco, o tema exclusão social está associado à definição teórica cadeia de valor e os autores definiram NI como vulnerabilidade social, oportunidade de renda, população de baixa renda no processo, mercados inexplorados e lucro. No terceiro bloco, os temas pobreza e exclusão social estão ligados às definições teóricas base da pirâmide e cadeia de valor, e os autores definem NI como objetivo de longo prazo, oportunidades em comunidades de baixa renda, estratégias de investimento, captura de valor e

objetivos de desenvolvimento do milênio (ODM). Já no quarto bloco, aborda-se outras definições teóricas ainda não debatidas pela literatura, nas quais o NI é definido como um negócio alinhado aos conceitos De Direitos e Autoinclusão, Reconhecimento e (Auto)respeito e Recursos Estendidos (“recursos humanos desperdiçados”).

Percebe-se alguns conceitos comuns nas teorias já catalogadas (base da pirâmide e cadeia de valor) tanto nos temas relacionados à PO quanto à ES. Isso é notório no Quadro 16 quando as teorias catalogadas abordam conceitos (em vermelho) sobre competir na base inferior da pirâmide, combate à pobreza, população de baixa renda no processo, canais de distribuição e comunicação (BOP), oportunidade de renda, mudança de *status quo*, oportunidades para comunidades de baixa renda e estratégia de inclusão social. Outros conceitos são comuns quando relacionados à sustentabilidade do negócio (em verde), tais como busca de valores, estratégia de investimento de impacto, criar e capturar valor, inovação social, mercados inexplorados e lucro, engajar lucrativamente, estratégia de investimento, objetivo a longo prazo, capturar valor e processos de parcerias.

Por outro lado, encontram-se temas diferentes nas definições teóricas parcialmente debatidas pela literatura, nas quais os autores utilizam conceitos como De Direitos e Autoinclusão, Reconhecimento e Autorrespeito e Recursos Estendidos (recursos humanos desperdiçados) para definir os NIs. Diante dos achados na pesquisa exploratória, percebe-se oportunidades para novos estudos acadêmicos na área de Administração no que tange ao aprofundamento do entendimento sobre possibilidades de definições teóricas parcialmente debatidas na literatura de NI. Adensar o entendimento sobre como a literatura nacional e internacional definem esse tipo de organização; de que forma a compreensão teórica sobre a exclusão/inclusão social das ciências sociais podem contribuir para a compreensão do que sejam os NIs e analisar as atividades, a estrutura, o *modus operandi* das organizações que se autodenominam ou são consideradas NIs podem vir a contribuir no avanço sobre esse tema.

A seguir, para o detalhamento do método do estudo, inicia-se o Capítulo 3.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

O método científico é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e, se a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que ele é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A seguir, apresentamos o detalhamento do modelo metodológico.

#### 3.1 DELINEAMENTO DO MODELO METODOLÓGICO

Para averiguação do modelo metodológico, buscou-se, por meio da “Matriz de Amarração”, criada por Mazzon (1978), verificar se o método proposto neste Capítulo 3 mostrava-se aderente para atingir os objetivos de estudo.

A “Matriz de Amarração”, segundo Telles (2001), é uma ferramenta que permite, de forma sistêmica, verificar a qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados. Contudo, essa ferramenta não deve ser considerada como suficiente para a definição da posição da metodologia, mas como etapa necessária para a identificação clara de sua configuração, da transparência de suas limitações e ressalvas e da avaliação de sua efetividade e eficácia, facilitando a visão sintética da intervenção planejada (ou realizada), sua revisão e/ou modificação, em virtude da análise integrada que o estudo propicia para o pesquisador (TELLES, 2001).

A “Matriz de Amarração” (Figura 1), a seguir, nos permite uma melhor estruturação do estudo.

Figura 1 – Matriz de amarração

Modelo de pesquisa	Objetivos de pesquisa	Questões de pesquisa	Levantamento /Análise de dados
<p>1. Apuração de como o tema negócio inclusivo está contextualizado no Brasil e no mundo.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	Identificar e analisar criticamente as definições teóricas existentes sobre negócio inclusivo, de tal forma a buscar definições mais claras e robustas sobre esse tipo organizacional.	Quais são as definições teóricas sobre negócios inclusivos?  Quais são perspectivas e abordagens ainda não debatidas pela literatura científica ?	Pesquisa exploratória em dados secundários no referencial teórico.
<p>2. Identificação de definições teóricas (Ciências Sociais) sobre pobreza e exclusão social.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	Analisar em que medida pode se utilizar os referenciais das Ciências Sociais sobre pobreza e exclusão social para contribuírem na compreensão teórica dos negócios inclusivos de gênero.	De que forma a compreensão teórica sobre a exclusão/inclusão social das Ciências Sociais podem contribuir na compreensão do que sejam os negócios inclusivos de gênero?	Pesquisa exploratória em dados secundários no referencial teórico.
<p>3. Compreensão sobre a relação do negócio inclusivo de gênero com a pobreza e a exclusão social.</p>	Compreender de que forma as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, exclusão e inclusão social, de tal forma a buscar um avanço teórico na compreensão teórica ou empírica desse tipo organizacional.	De que modo as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero, lidam com a pobreza, exclusão e inclusão social ?	Pesquisa qualitativa com estudos de casos de gênero, com apuração de dados primários, via entrevistas com negócios inclusivos por meio de questionário semiestruturado.

Fonte: Autora “adaptado de” Telles, 2001, p. 64-72

Com o auxílio da “Matriz de Amarração” (Figura 1), é possível notar que, no primeiro item da primeira coluna – modelo de pesquisa: apuração de como o tema negócio inclusivo está contextualizado no Brasil e no mundo, se utilizou de pesquisa exploratória em dados secundários no referencial teórico para atingir o objetivo de pesquisa, que é identificar e analisar criticamente as definições teóricas existentes sobre negócio inclusivo, de forma a buscar definições mais claras e robustas sobre esse tipo organizacional, respondendo às perguntas: Quais são as definições teóricas sobre negócios inclusivos ? Quais são perspectivas e abordagens ainda não debatidas pela literatura científica?

No segundo item – identificação de definições teóricas (Ciências Sociais) sobre pobreza e exclusão social, utilizou-se pesquisa exploratória de dados secundários em artigos acadêmicos nacionais e internacionais para se atingir o objetivo proposto de analisar em que medida pode-se utilizar os referenciais teóricos das Ciências Sociais sobre pobreza (PO) e exclusão social (ES) para contribuir na compreensão teórica dos negócios inclusivos de gênero, respondendo à pergunta: De que forma a compreensão teórica sobre a exclusão/inclusão social das Ciências Sociais podem contribuir para a compreensão do que sejam os negócios inclusivos de gênero ?

No terceiro item – compreensão sobre a relação do negócio inclusivo de gênero com a pobreza e a exclusão social, foi necessário realizar pesquisa qualitativa com estudos de casos de gênero, com apuração de dados primários, via entrevistas com negócios inclusivos por meio de questionário semiestruturado. O objetivo é compreender de que forma as empresas

que se autodenominam ou são consideradas negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, a exclusão e a inclusão social, para responder à questão de pesquisa: De que modo as empresas que se autodenominam ou são consideradas negócios inclusivos de gênero lidam com pobreza, exclusão e inclusão social?

Portanto, por meio da “Matriz de Amarração” (MAZZON, 1978)), foi possível verificar que, para se atingir os objetivos deste estudo e responder às perguntas de pesquisa, são utilizadas pesquisa exploratória e qualitativa com estudos de casos com foco em gênero, detalhadas a seguir.

Na sequência, seguem as pesquisas utilizadas no estudo.

## 3.2 ETAPAS DE PESQUISA

Este estudo passa por duas etapas de pesquisa. A primeira é a pesquisa exploratória na literatura nacional e internacional, e a segunda se dá por meio da realização de pesquisa qualitativa com estudo de casos com foco em gênero.

Assim, segue o detalhamento a respeito de cada uma das pesquisas utilizadas neste estudo.

### 3.2.1 Pesquisa exploratória

Esta primeira etapa de pesquisa, intitulada de exploratória, é composta por quatro fases distintas da revisão literária em artigos científicos nacionais e internacionais por meio de plataformas de conteúdo acadêmico, sobre os temas pobreza (PO), exclusão social (ES), negócio social (NS) e negócio inclusivo (NI).

Na primeira fase da pesquisa exploratória, com o objetivo de mapear a confusão conceitual existente entre PO e ES, identificou-se seis artigos acadêmicos em plataforma distintas, como Google Scholar, Spell, Scopus, Scielo e em referências de artigos acadêmicos que relatam tal fato e trazem definições teóricas sobre eles.

Na segunda fase, em relação ao termo exclusão social (ES), após revisão teórica em publicações acadêmicas nacionais e internacionais, encontrou-se o artigo de Bak (2018), “Definitions and Measurement of Social Exclusion – A conceptual and methodological review”, que tem como objetivo fornecer uma ampla visão geral na análise de várias definições científicas importantes. O autor faz uma extensa e minuciosa revisão sobre as publicações internacionais relacionadas ao tema. Partindo-se da análise selecionada

quantitativa e qualitativa sobre ES no estudo de Bak (2018), pesquisou-se também outras plataformas de artigos científicos nacionais e internacionais, como a plataforma Spell, com a identificação de 10 artigos com a presença, no título, da expressão exclusão social (*social of exclusion*), entre os quais foram selecionados os sete artigos mais recentes. Utilizou-se, ainda, o Google Acadêmico, por ser uma plataforma abrangente e atualizada no período de 2014 a 2020.

Na terceira fase – sobre negócio social (NS) –, na qual foi utilizado o site Spell, apurou-se três artigos com a presença, no título, da expressão negócio social (*social business*), o que demonstra o baixo investimento de produção acadêmica sobre o tema. Utilizou-se, também, as bases de dados do Google Scholar e do Scopus, onde foram identificados artigos nacionais e internacionais sobre o tema e ainda se pesquisou as referências teóricas de estudos sobre o tema.

Já na quarta fase, referente ao negócio inclusivo, utilizou-se o Web of Science, plataforma internacional de pesquisa acadêmica, com a apuração de 333 publicações nacionais e internacionais com a presença, no título, da expressão *business inclusive*. Destes, foram selecionados os textos mais recentes, do período entre os anos de 2014 e 2020. Outra plataforma utilizada foi a Spell, na qual foram identificados dois trabalhos sobre o tema negócio inclusivo (*inclusive business*). Utilizou-se também o Haring`s Publish or Perish, programa que pesquisa artigos acadêmicos, por meio do qual foram identificados, na data de 10/02/2020, 598 publicações com menção do tema no título (*inclusive business*).

Como complemento, fez-se uso também do Google Scholar, para a seleção de artigos acadêmicos com o tema presente no título entre os anos de 2014 a 2020, o que resultou na apuração de 156 artigos. Para estreitar mais ainda a pesquisa exploratória, utilizou-se a plataforma Primo by Ex Libris, de artigos que são avaliados por pares e que reúne mais de 20 bases eletrônicas de pesquisa, como Capes e Scopus, buscando-se, no título, a expressão *inclusive business*, com a identificação de 42 artigos. Com isso, chegou-se a uma base exploratória consistente sobre o tema, conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Plataformas de pesquisas – negócio inclusivo

Plataformas	Critério 1	Período	Total de publicações	Critério 2
Web of Science	tema no título	2014 a 2020 (jan. a fev.)	333	Maior numero de citações
Spell	tema no título	2014 a 2020 (jan. a fev.)	2	Maior numero de citações
Haring`s Publish or Perish	tema no título	2014 a 2020 (jan. a fev.)	598	Maior numero de citações
Google Scholar	tema no título	2014 a 2020 (jan. a fev.)	156	Maior numero de citações
Primo by Ex Libris	tema no título	2014 a 2020 (jan. a fev.)	42	Avaliado por 2 pares
			1131	

Fonte: Autora

O Quadro 17 demonstra as bases de pesquisa exploratória utilizadas para o estudo dos NIs, bem como os critérios utilizados. Como demonstrado, chegou-se a um total de 1131 artigos sobre NI, somando-se as cinco plataformas de conteúdo acadêmico utilizadas e seguindo os critérios de seleção: tema presente no título e período de 2014 a 2020.

Como segundo critério seletivo dos artigos acadêmicos apurados sobre NI, foi realizada uma análise mais detalhada nas bases de pesquisa, que levou em consideração o número de citações de cada autor, artigos avaliados por pares, publicações Qualis B1 ou acima dessa qualificação, com índice JCR acima de 1,0 ou H-index acima de 50, chegando-se, assim, a um total de 40 artigos acadêmicos (11 publicações nacionais e 29 internacionais) para a realização do estudo.

A partir desses 40 artigos nacionais e internacionais utilizados neste estudo para compor a revisão teórica, foi realizada uma segunda análise em relação ao país de origem do NI estudado, o tipo de inclusão que o NI aborda, se tem interface com a pobreza, produto ou serviço que oferece, público-alvo, definição com base da pirâmide (BOP), cadeia de valor, base da pirâmide (BOP) + cadeia de valor e outra definição (Quadro 18).

Quadro 18 – Análise dos artigos utilizados sobre negócio inclusivo

NI PAÍS DE ORIGEM	TIPO DE INCLUSÃO	INTERFAÇE COM POBREZA	CONSTITUIÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO	PÚBLICO-ALVO	BOP	CADEIA DE VALOR	BOP + CADEIA DE VALOR	OUTRA DEFINIÇÃO
Brasil = 11 Brasil + Outros = 3 Internacional = 26	Geração de renda, pessoas com surdez, acesso serviços públicos, infraestrutura, melhoria de qualidade de vida, combate à pobreza etc.	Sim= 37 Não = 3	Empresa=17 Organização/ONG =23	Cultura, artesanato, saúde, produção de arroz, serviços utilitários, economia solidária, móveis, creche, microcrédito, café, telecomunicações entretenimento. aquicultura etc.	Artesões, agricultores, produtores, pessoas de baixa renda, microempreendedores etc.	21	9	7	3

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir da revisão da literatura (2021)

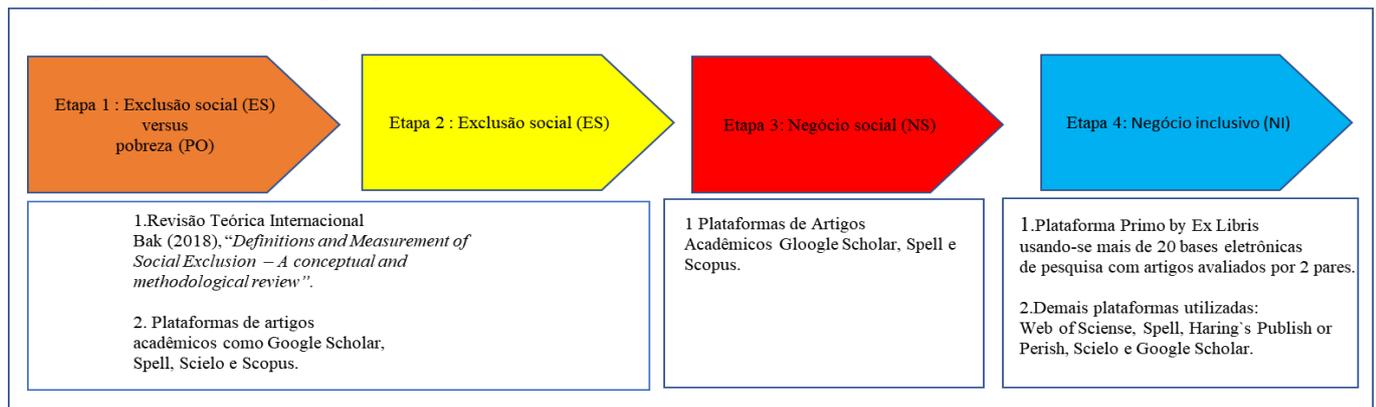
O Quadro 18 demonstra de forma sucinta a análise em relação aos 40 artigos selecionados:

- a) a primeira coluna, sobre o país de origem, destaca que o NI estudado está presente no Brasil em 11 artigos, sendo três destes artigos em associação com outros países, e em 26 outros países estrangeiros;

- b) na segunda coluna. com relação ao tipo de inclusão que o NI tem como objetivo, os temas estudados demonstram uma grande abrangência como: geração de renda, pessoas com surdez, acesso aos serviços públicos, infraestrutura, melhoria da qualidade vida, combate a pobreza etc.;
- c) já na terceira coluna, do total de 40 artigos do estudo 37 têm interface com a pobreza e apenas três não têm;
- d) na quarta coluna, 17 NIs são empresas e 23 têm outra constituição, como ONGs (organização não governamental) e associações ou não se aplica quanto ao tema do artigo;
- e) na quinta coluna, quanto aos produtos ou serviços oferecidos pelos NIs, foram apurados os seguintes segmentos de atuação: cultura, artesanato, produção de arroz, saúde, microcrédito, serviços utilitários, economia solidária, móveis, aquicultura, creche, produção de café, telecomunicações, entretenimento etc.;
- f) em relação à sexta coluna, público-alvo, os NIs apresentam variações: artesãos, agricultores, produtores, pessoas de baixa renda, microempreendedores, indivíduos classificados como pobres, serviços utilitários etc.;
- g) já na última coluna, sobre definição teórica associada ao NI em estudo, foram identificados 21 artigos com foco na base da pirâmide (BOP), nove na cadeia de valor, sete em ambas as definições, base da pirâmide (BOP) e cadeia de valor, e em três artigos, outras definições teóricas.

A seguir, a Figura 2 demonstra de forma resumida as fases percorridas pela pesquisa exploratória.

Figura 2 – Fases da pesquisa exploratória



Fonte: Autora (2021)

A Figura 2 demonstra que, na fase 1 da pesquisa exploratória, sobre exclusão social versus pobreza, e na fase 2, mais específica sobre a exclusão social, utilizou-se como fonte de pesquisa a ampla revisão teórica de Bak (2018) e também demais plataformas acadêmicas (Google Scholar, Spell, Scopus, Scielo e outras plataformas). Na fase 3, sobre negócio social, utilizou-se as plataformas acadêmicas Google Scholar, Spell e Scopus, entre outras. Já na fase 4, sobre o objeto deste estudo, o negócio inclusivo, optou-se por utilizar a Primo by Ex Libris, que reúne 20 bases eletrônicas e artigos avaliados por pares. Como complemento, pesquisou-se ainda o conteúdo de outras plataformas, como Web of Science, Spell, Haring's Publish or Perish, Scielo e Google Scholar.

No item seguinte, relata-se a segunda etapa de pesquisa qualitativa com estudos de casos com foco em gênero.

### **3.2.2 Pesquisa qualitativa com estudo de casos com foco em gênero**

Nessa última fase da pesquisa, decidiu-se por utilizar pesquisa qualitativa com estudo de casos com foco no gênero mulher para o adensamento e compreensão do tema em profundidade.

Após definida a metodologia de pesquisa, relata-se as etapas seguintes deste estudo, como a formação da amostra, o questionário de pesquisa, a coleta dos dados e a interpretação de dados.

#### ***3.2.2.1 Amostra de pesquisa***

A formação da amostra foi definida em quatro etapas detalhadas a seguir.

Na primeira etapa da formatação da amostra foi realizada pesquisa para identificação de plataformas de NIs e identificou-se as seguintes: Artemisia, Ashoka, Iniciativa Incluir e Pipe Social (Quadro 19). Além das quatro plataformas citadas, utilizou-se como fonte de pesquisa complementar buscas sobre NIs na internet, chegando-se a um total de 286 negócios que se autointitulam como NI.

Quadro 19 – Plataformas de pesquisas - negócio inclusivo

PLATAFORMA	MISSÃO	CONSTITUIÇÃO	FUNDAÇÃO
Iniciativa Incluir	“Inspirando, informando e incentivando o ecossistema de negócios inclusivos no Brasil.”	PNUD Brasil	2015
Ashoka	“Criar um mundo no qual todas e todos se reconheçam como agentes de transformação positiva na sociedade.”	ONG internacional	1980
Artemisia	“Identificar e potencializar uma nova geração de empreendedores(as) e negócios de impacto social que sejam referência na construção de um Brasil mais ético e justo.”	ONG (Potência Ventures)	2004
Pipe Social	“Realizar <i>matchings</i> entre empreendedores e potencializadores de sucesso para os negócios.”	Empresa	Não identificada

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir da revisão da literatura (2021)

O Quadro 19 apresenta, na primeira coluna, o nome da plataforma de negócios inclusivos, na segunda, a missão e/ou propósito, na terceira, a constituição e, na quarta, a fundação.

Na segunda etapa de formatação da amostra realizou-se uma análise qualitativa individual dos 286 negócios que se autodefinem NIs identificados nas quatro plataformas do Quadro 19 e na internet.

Antes de se relatar a terceira etapa da formatação da amostra, contextualizou-se em categorias os principais achados na literatura de NI e ES (Quadro 20).

As categorias foram construídas com base na pesquisa exploratória, na qual identificou-se na literatura de Administração sobre NI: a categoria que retrata o negócio com foco na *base da pirâmide (BOP)* e a que retrata com foco na *cadeia de valor*.

Já na literatura das Ciências Sociais sobre ES (Quadro 20), foram apuradas três categorias: *estigma social* (desaprovação de características ou crenças pessoais, que vão contra normas culturais, sob o aspecto sociológico: nível de renda, educação, saúde, localização geográfica, mulher (gênero), religião e raça, deficiência física/motora ou comportamentos não convencionais), *preconceito* (sentimento hostil, assumido em consequência da generalização apressada de uma experiência pessoal ou imposta pelo meio de intolerância) e *vulnerabilidade social* (conceito multidimensional que diz respeito a uma condição de fragilidade material ou moral de indivíduos ou grupos diante de riscos produzidos pelo contexto econômico-social).

Quadro 20 – Categorias da Literatura de Negócio Inclusivo e de Exclusão Social

CATEGORIAS NA LITERATURA DE NEGÓCIO INCLUSIVO	
Base da pirâmide (BOP)	PRAHALAD; HART, 2008; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016; BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2013; HEERIKHUIZE, 2019; LASHITEW; BALS; TULDER, 2020
Cadeia de valor	TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEDA, 2012; RYLANCE; SPENCELEY, 2016; GATTAI; BERNARDES, 2011
CATEGORIAS NA LITERATURA DE EXCLUSÃO SOCIAL	
Estigma social	PANINO, 2019; IIZUKA, 2003; FREIRE, 2018; MORENO; OVIEDO, 2015; MATEO, 2014; TANURE; CARVALHO NETO; SANTOS, 2014; THORJUSSENE, 2020; BEDOYA, 2018; SIER, 2020; KRIEGER, 2020; ZHANG, 2020; FERNANDES; DE LIMA; DOS SANTOS, 2008; SIEBERT, 2020; KOSSEK; SU; WU, 2016; ADAMSON; KELAN; LEWIS; RUMENS; SLIWA, 2016; SOUZA; SALVAGNI; NODARI; RASIA, 2017
Preconceito	BARBOSA, 2020; CARNEIRO; COSTA, 2003; PANIZA, 2020; MAGALHÃES; SARAIVA, 2018; LAGE; PERDIGÃO; PENA; SILVA, 2016
Vulnerabilidade social	CARNEIRO; COSTA, 2003; CASTEL, 2002; LARSEN; ANDERSEN; TOWNSEND, 1979; BAK, 2012; HALLEROD; LARSSON, 2008

Fonte: Autora

Nota: Elaborado com base em pesquisa exploratória (2021)

O Quadro 20 está dividido em dois subtemas na cor azul, categorias na literatura de NI e categorias na literatura de ES, sendo, na primeira coluna, as categorias correspondentes as suas respectivas literaturas e, na segunda coluna, os autores acadêmicos relacionados a cada uma delas.

Após a explicação do critério utilizado para a categorização tanto da literatura de NI como de ES, segue a terceira etapa da formatação da amostra, na qual considerou-se para análise o nome do NI, constituição, data de fundação e país de atuação, missão ou propósito, público-alvo, definição conceitual do negócio na literatura de NI e, por fim, sua categoria na literatura de ES. Com isso, dos 286 NIs inicialmente identificados, chegou-se ao número de 44 NIs (Quadro 21).

Quadro 21 – Amostra de pesquisa

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
AFROBELEZA (E-commerce - Fundação não identificada - Holanda, Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Portugal e Espanha)	Loja de Cosméticos Especializados com <i>produtos de beleza exclusivos atender às necessidades das mulheres Crespas e Cacheadas.</i>	Mulheres negras	Parcialmente debatido (BOP - mulher negra e pobre)	Estigma social e preconceito
AFRA DESIGN (Empresa - 2018 - Brasil)	Integrar no mercado produtos que atendam da criança estudante ao adulto profissional com <i>produtos focados na diversidade étnica e inclusão racial</i> em sua realidade cotidiana.	Crianças e adultos	Parcialmente debatido (BOP - negro pobre)	Estigma social e preconceito
AFROIMPACTO (Hub - Fundação não identificada - Brasil)	Queremos <i>conectar ecossistemas para impulsionar empreendedores(as) negros(as)</i> e, assim, promover seu desenvolvimento socioeconômico.	Negros	Parcialmente debatido (BOP - negro pobre)	Estigma social e preconceito
AGÊNCIA VAMOS (Empresa - 2016 - Brasil)	Uma <i>agência de turismo feita por mulheres para pessoas de todos os gêneros.</i>	Todos os públicos	Parcialmente debatido (BOP - mulheres pobres)	Estigma social
ALMA PRETA (Agência de jornalismo - 2015 - Brasil)	Nosso dever não é apenas informar, mas também <i>produzir conteúdo de utilidade pública que alcance os anseios da comunidade afro-brasileira.</i>	Pessoas negras	Parcialmente debatido (BOP - negro pobre)	Estigma social e preconceito
AMORA (Empresa - Fundação não identificada - Brasil)	Busca <i>construir ações antirracistas</i> a partir da reconstrução lúdica da autoimagem e da autoestima na infância.	Crianças negras	Parcialmente debatido (BOP - negro pobre)	Estigma social e preconceito
ANEESA (E-commerce - Fundação não identificada - Brasil)	Somos um <i>e-commerce especializado em bonecas negras!</i> [...] Temos como objetivo <i>reforçar a imagem positiva da mulher negra, permitindo que crianças vivenciem a primeira infância brincando com quem as represente.</i>	Crianças negras	Parcialmente debatido (BOP - mulher e negro pobre)	Estigma social e preconceito
ANGEL'S GRACE MODA INCLUSIVA (Empresa - 2017 - Brasil)	<i>Confeccionando roupas que atendam a todos os corpos</i> , ressignificando emoções e oferecendo autonomia ao vestir, buscando tecidos e aviamentos sustentáveis.	Pessoas com deficiência e cuidadores	Parcialmente debatido (BOP - deficiência física ou motora e pobre)	Estigma social e preconceito
BANCO LIBERDADE (Empresa - 2013 - Brasil)	Visa <i>atuar em comunidades onde há total ausência de serviços financeiros básicos.</i>	Baixa renda	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social e vulnerabilidade social

Continua...

...Continuação

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
BOUTIQUE DE KRIOULA (E-commerce - 2012 - Brasil)	Resgatar a <i>autoestima da mulher negra brasileira</i> , que raramente se vê representada pelas grandes marcas e mostrar um pouco do que de melhor a <i>moda afro-brasileira</i> pode oferecer para essas mulheres dos dias de hoje.	Mulheres negras	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra e pobre)	Estigma social e preconceito
BRAGA & RUZZI SOCIEDADE DE ADVOGADAS (Empresa - 2016 - Brasil)	Somos um <i>escritório</i> inovador, pioneiro no ramo da <i>advocacia para mulheres</i> e causas que envolvem <i>desigualdade de gênero e direitos LGBTQ+</i> .	Mulheres e desiguade gênero	Parcialmente debatido (BOP - mulher, pobre, negra e público LGBTQIA+)	Estigma social e preconceito
CICLO REVERSO (Empresa - 2009 - Brasil)	Acreditamos que resíduos podem ser transformados, gerando impacto socioambiental positivo (reutiliza resíduos pela <i>inclusão produtiva de mulheres</i> - atuam com <i>economia circular</i> )	Mulheres da comunidade	Cadeia de valor	Estigma social e vulnerabilidade social
CLUBE DA PRETA (Plataforma virtual - 2015 - Brasil)	Trazer iniciativas de corações, que nosso império se faça consumo de <i>potências negras, de quem pinta a quem borda, empoderar é espalhar a conexão da realização</i> . (“[...] é feito por nano e microempreendedores, além da sua cadeia produtiva estar incluída no cenário das comunidades de baixa renda. O Clube da Preta é uma plataforma virtual que entrega caixas com produtos customizados de acordo com o perfil do cliente”).	Negros	Cadeia de valor	Estigma social, vulnerabilidade social e preconceito
DONA OBRA (Empresa - 2013 - Brasil)	Tem como propósito <i>promover transformação social nas comunidades de menor renda a partir de reformas habitacionais</i> rápidas, enxutas e com pagamento acessível.	Comunidades	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
ELAS RESOLVEM (Startup - 2019 - Brasil)	Dar visibilidade para a <i>mulher no mercado de trabalho</i> e ajudar que você, mulher, trace a sua própria jornada rumo a sua <i>independência, segurança e autonomia</i> .	Mulheres	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social
EMPREENDEGURIA (Blog - Fundação não identificada - Brasil)	Somos uma <i>comunidade de gurias empreendedoras e queremos dar voz as #girlpower</i> .	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
EMPREENDEDORISMO ROSA/LÊNIA LUZ (Blog, Assessoria e Consultoria - 2012 - Brasil)	Impactar o máximo de mulheres com o empoderamento, acreditando que <i>juntas são podeROSAS, unidas são IMPOSSÍVEIS</i> (Inspirando o <i>protagonismo feminino</i> por um <i>mundo mais igualitário</i> ).	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social

Continua...

...Continuação

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
ERA UMA VEZ O MUNDO (E-commerce - 2017 - Brasil)	Oferece <i>soluções para problemas sociais</i> que afetam principalmente uma <i>população periférica de baixa renda</i> . Somos um negócio de impacto social (Brinquedos de tecido).	Crianças negras	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social, vulnerabilidade social e preconceito
FUNDO DONA DE MIM (Fundo de microcrédito - 2020 - Brasil)	Se você é <i>mulher, brasileira, microempreendedora individual</i> e luta para manter ou iniciar uma atividade <i>geradora de renda</i> , bem-vinda. Esse <i>crédito</i> foi feito pra você.	Mulheres microempreendedoras individuais	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
FUNDO ELAS (Fundo de investimento - 2000 - Brasil)	Promover e fortalecer o <i>protagonismo das mulheres</i> mobilizando e <i>investindo recursos em suas iniciativas</i> .	Mulheres	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
INCLUTOPIA (Site - Fundação não identificada - Brasil)	Um e <i>espaço para divulgar conteúdos, trazer dicas práticas e apoiar familiares e profissionais</i> neste processo de <i>inclusão escolar (cursos de deficiência intelectual, autismo etc.)</i> .	Famíliares e profissionais envolvidos no processo de inclusão de deficientes	Parcialmente debatido (base da pirâmide - deficiência física ou motora e pobre)	Estigma social e preconceito
KINAH DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONAL (Empresa - Fundação não identificada - Brasil)	Oferecer <i>serviços de consultoria em desenvolvimento profissional</i> , para conectar quem busca oportunidades com quem oferece ( <i>profissionais da periferia</i> , que estão em busca de uma recolocação).	Microempreendedores e profissionais da periferia	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
KIWI ORGÂNICOS (Empresa - Fundação não identificada - Brasil, África e Índia)	Resolver um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. ODS número 5: <i>Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas</i> (cada vez que uma pessoa compra um absorvente orgânico Kiwi: ajuda a desenvolver e incluir diversas mulheres na economia brasileira e colabora para que meninas e mulheres em países como África e Índia não deixem de estudar ou trabalhar, porque terão acesso a produtos e informação sobre higiene íntima).	Mulheres e meninas	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra, pobre, brasileira, africana ou indiana)	Estigma social e vulnerabilidade social
LALUZ BRASIL (Empresa - Fundação não identificada - Brasil)	Valorizamos <i>materiais nacionais e mão de obra artesanal nas roupas que produzimos</i> . Trabalhamos com tecidos com fio 100% Orgânico e Ecológico (produzir e educar para um consumo de forma ética e responsável, dentro da <i>cadeia de valor</i> ).	Adultos e crianças	Cadeia de valor	Estigma social e vulnerabilidade social

Continua...

...Continuação

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
MEDILIST (Startup /aplicativo - Fundação não identificada - Brasil)	Promover a cultura do <i>autocuidado com a saúde e reduzir despesas e desperdício de medicamentos (Reduzir despesas e desperdícios com medicamentos).</i>	Empresas, clientes e parceiros	Cadeia de valor	Estigma social
MUNDO ADAPTADO (Hub - 2016 - Brasil)	Proporcionar <i>qualidade de vida e acolhimento</i> democratizando conteúdo relevante, cursos e produtos.	País	Parcialmente debatido (BOP - deficiência física ou motora e pobre)	Estigma social e preconceito
NEO TREINAMENTOS PARA REINserÇÃO SOCIAL (Empresa - 2014 - Brasil)	Auxiliar na reconstrução do perfil profissional de <i>indivíduos que passaram por situações de vulnerabilidade (dependência química, egressos, mulheres expostas à violência etc.)</i> .	Indivíduos vulneráveis	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social, vulnerabilidade social e preconceito
PINK SUA VENDA (Empresa - Fundação não identificada - Brasil)	<i>Gerar renda e qualificação para mulheres (atua preferencialmente com mulheres que não conseguem recolocação no mercado de trabalho).</i>	Mulheres	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra e pobre)	Estigma social
PLT4WAY (Escola de inglês - Fundação não identificada - Brasil)	É um negócio de impacto social que a <i>cada três alunos pagantes nós concedemos alunos gratuitos vindos de comunidades e da periferia</i> , em um recorte social que não tiveram acesso ao ensino de Inglês de qualidade.	Alunos de baixa renda	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
PLUS FERA (Startup - Fundação não identificada - Brasil)	Tornar <i>mais inclusivas e prazerosas as experiências de consumo de mulheres plus size (mais do que um marketplace de roupas, acessórios e futuramente serviços e para garantir um ambiente acolhedor, definem os parceiros e fornecedores).</i>	Mulheres plus size	Cadeia de valor	Estigma social e preconceito
PRETA COMPRANDO DE PRETA (Empresa - 2015 - Brasil )	Oferecer <i>mentorias, consultorias e planejamento de marca e mídias sociais para que essas afro empreendedoras desenvolvam seus negócios.</i>	Mulheres negras	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra e pobre)	Estigma social e preconceito
PROLEDUCA (Empresa - Fundação não identificada - Brasil )	<i>Estimular o ingresso de estudantes na educação superior brasileira é o principal objetivo do Proleduca – Programa de Bolsas de Educação Superior.</i>	Alunos de baixa renda	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
PROGRAMARIA (Site - Fundação não identificada - Brasil)	<i>Empoderar meninas e mulheres, mostrando que elas são capazes de realizar suas próprias ideias (explorar os campos da tecnologia, da programação e do empreendedorismo).</i>	Mulheres e meninas	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra e pobre)	Estigma social

Continua...

...Continuação

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
PROGRAMA VIVENDA (Empresa - 2013 - Brasil)	Vivenda te ajuda a <i>realizar o sonho da casa linda!</i>	Baixa renda	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
REDE ASTA (Empresa - 2005 - Brasil)	Atuar na economia do feito à mão desenvolvendo artesãs em empreendedoras que transformam resíduos em produtos bons, bonitos e do bem.	Mulheres	Cadeia de valor	Estigma social e vulnerabilidade social
REDE MULHER EMPREENDEDORA (Empresa - 2010 - Brasil)	Priorizar a integração, capacitação e troca de conhecimento entre mulheres que possuem ou buscam o próprio negócio, espalhadas por todo o país.	Mulheres empreendedoras	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e vulnerabilidade social
SE VIRA MULHER (Empresa - 2017 - Brasil)	Combater a <i>desigualdade de gênero</i> no que diz respeito a papéis sociais (minicursos de manutenção residencial e automotiva básica).	Mulheres	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra e pobre)	Estigma social
SISTERWAVE (Empresa - Fundação não identificada - Brasil)	Somos uma família! <i>A comunidade da família que viaja (a maior plataforma de mulheres viajantes do Brasil e sem nenhuma taxa de intermediação).</i>	Mulheres	Parcialmente debatido (BOP - mulher pobre)	Estigma social
SOLAR EAR (Empresa - Fundação não identificada - Brasil, Botswana e China)	<i>Diminuir a perda auditiva e sua carga por meio do uso de tecnologias apropriadas e inovadoras (fazer com que cada criança menor de três anos consiga ter acesso a um aparelho auditivo, assim, ouvir e se comunicar provavelmente não seria possível pelo fato de existirem poucas escolas para pessoas com deficiência auditiva, ainda mais em países em desenvolvimento).</i>	Deficientes auditivos com baixo recurso financeiro (criança menor que três anos)	Base da Pirâmide (BOP)	Estigma social e preconceito
UTOPIAR (Empresa - 2017 - Brasil)	Moda sustentável pelo <i>fim da violência doméstica (Economia circular - rede de produção - mulheres vítimas de violência doméstica, fornecedores etc.)</i> .	Mulheres vítimas de violência	Cadeia de valor	Estigma social e vulnerabilidade social
VEEVER (Aplicativo - Fundação não identificada - Brasil)	Ajuda a revelar o mundo para <i>pessoas com deficiência visual por meio da tecnologia, promovendo acessibilidade e inclusão social.</i>	Deficientes Visuais	Parcialmente debatido (BOP - deficiência física ou motora e pobre)	Estigma social e preconceito
VIVEJAR (Operadora de turismo - Fundação não identificada - Brasil)	Somos uma empresa social que <i>incentiva o turismo responsável, o empoderamento feminino e o impacto positivo nas comunidades e destinos visitados.</i>	Mulheres e comunidades	Parcialmente debatido (BOP - mulher pobre)	Estigma social
WAKANDA (Empresa - 2016 e 2018 foco Wakanda - Brasil)	A Wakanda é um negócio de impacto social que <i>traduz conteúdo do empreendedorismo tradicional para a linguagem informal e regional</i> permitindo assim o acesso e fortalecimento de negócios periféricos e por necessidade.	Mulheres empreendedoras + LGBT +	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra, pobre e LGBTQIA+)	Estigma social, vulnerabilidade social e preconceito

Continua...

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	Conclusão
				LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
WOMAN FRIENDLY (Empresa - 2017 - Brasil)	Nossa missão é promover relações mais sustentáveis para todas e todos, <i>protegendo funcionárias, funcionários e clientes</i> . Atuam em todo o País (intolerância ao assédio).	Organizações	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra, pobre e LGBTQIA+)	Estigma social e preconceito

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir da revisão da literatura (2021)

Para uma formatação precisa da amostra (Quadro 21), primeiramente foi realizada uma análise minuciosa, levando-se em conta onde cada um dos negócios se encaixavam em termos de definição conceitual na literatura de NI, ou seja, nas definições base da pirâmide (BOP), cadeia de valor ou outra definição parcialmente debatida na literatura de NI.

Vale destacar que, embora algumas definições estejam parcialmente debatidas pela literatura de NI na área de Administração, como observado na pesquisa exploratória, o mesmo não ocorre na literatura de ES, uma vez que as Ciências Sociais se propõe a estudar a exclusão de várias ordens, como gênero, estigma de beleza feminina quando a mulher que não “se encaixa” no padrão pré-concebido, raça, deficiência física ou motora, orientação sexual, e tantas outras que retratam as formas de exclusão social, ou seja, a literatura de ES é uma lente adequada para a análise das formas de inclusão social empiricamente emergentes, pois, como já explanado no Capítulo 2 deste estudo, ficou claro que é um tema multifacetado e complexo que engloba questões de várias formas para retratar a exclusão.

De modo que, embora todos esses negócios mencionados estejam contemplados na literatura e alguns parcialmente contemplados na literatura de NI, por outro lado, eles têm o suporte da literatura de ES, conforme análise do Quadro 21, observando-se, assim, uma oportunidade de aprofundamento pela literatura de Administração.

Na sequência, para confirmar o entendimento sobre as definições conceituais tanto de NI como de ES, analisou-se o foco da missão ou propósito de cada negócio, sublinhando os principais pontos para dar destaque e facilitar a análise.

Buscou-se ainda confrontar a definição de cada negócio com a literatura NI (quarta coluna) e também com a literatura de ES (quinta coluna) com base também em evidências apuradas nos respectivos sites e/ou mídias sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn), procurando identificar, além da missão ou do propósito, evidências como programas, projetos,

fotos, vídeos, depoimentos e até notas publicadas nas mídias sociais e em imprensa escrita tradicional que pudessem colaborar na identificação das definições conceituais já catalogadas ou não pela literatura.

Na sequência, para facilitar a identificação dos NIs e suas respectivas definições conceituais no Quadro 21, correlacionou-se, na cor vermelha, os negócios que têm foco conceitual na base da pirâmide (BOP) com o tema principal de atuação. Tal correlação, vale reforçar, é baseada nas definições conceituais apuradoras a partir da revisão da literatura nacional e internacional, na qual a pessoa de baixa renda não é vista apenas como um indivíduo sem posses e, sim, como um consumidor com potencial de compra (PRAHALAD; HART, 2008; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016). De modo que, segundo Prahalad e Hart (2008), esse tipo de corporação deve ter estratégias de globalização, inclusão e ter resiliência para competir na parte inferior da pirâmide e como retorno terá crescimento, lucro e foco nas pessoas. Até porque, os NIs que combinam lucro e impacto social, possuem potencial de redução da pobreza e criam oportunidades empresariais e de inovação (LASHITEW; BALS; TULDER, 2020).

Como ação seguinte, correlacionou-se na cor verde os NIs com o foco conceitual na cadeia de valor como tema principal de atuação. Segundo a literatura, esse tipo de negócio inclui pessoas ou grupos excluídos na sua cadeia de valor, como fornecedores, revendedores e demais públicos de relacionamento da empresa (TEDÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012). Como mencionam Petrini, Scherer e Back (2016), os NIs são definidos como qualquer produto ou serviço que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou distribuição. Todavia, esse tipo de negócio possibilita a conexão entre o setor de baixa renda com os mercados para melhorar as condições de vida dos envolvidos no processo, pois deve criar valor econômico e gerar valor social, propiciar uma mudança no *status quo*, uma vez que possibilita que grupos de pobres participem da cadeia de valor (GATTAI; BERNARDES, 2011).

Já em relação aos demais NIs, a respeito dos quais as definições são parcialmente debatidas pela literatura de NI, foram correlacionados na cor preta, com uma explicação individual de cada negócio. Como apurado na revisão da literatura sobre ES que fala da abrangência do tema, por vários tipos de exclusão por gênero, raça, deficiência física e motora, orientação sexual, entre tantas outras, e pelos estudos de Costa (2019), Hahn (2012) e Ranjatoelina (2018), o levantamento parece também apontar para outras definições teóricas de NIs que são ainda parcialmente debatidas pela literatura.

Como complemento para formatação da amostra e para uma melhor compreensão do foco dos 44 NIs (Quadro 21), agrupou-se o foco das definições conceituais em três grupos: foco na base da pirâmide (BOP), na cadeia de valor e em outras definições parcialmente debatidas pela teoria.

a) Grupo 1 - NIs com foco na base da pirâmide (BOP)

- Banco Liberdade - Foi criado em 2013 dentro da incubadora de negócios sociais do Projeto Dignidade, da Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte. A fundadora e idealizadora do Projeto é Elis Regina, que, inspirada pela leitura do livro *O Banqueiro dos Pobres*, escreveu um projeto em 2006 e o guardou. Porém, ao pesquisar sobre a obra do economista de Bangladesh, Professor Muhamad Yunus, sobre a forma como ele criou o Banco Gramen de microcrédito que transformou a vida de muitas mulheres que viviam em situação de miséria em seu país e as transformou em cidadãs trabalhadoras, donas do seu próprio negócio, teve uma inspiração. “Sou do sertão da Bahia, vivíamos em uma situação de grande vulnerabilidade social. Viemos para Belo Horizonte, eu e meus irmãos em busca de trabalho e estudo e com o sonho de mudar a realidade social da nossa família. Vencemos, trabalhamos muito, estudamos muito e realizamos os nossos sonhos”. O Banco Liberdade atua em comunidades com total ausência de serviços financeiros básicos, onde identificam pessoas com um talento, um pequeno projeto e um sonho de empreender, oferecem um curso de capacitação financeira básica e concedem micro empréstimos de forma simples e justa, além de acompanhar o desenvolvimento do micro negócio.

- Dona Obra - Tem como propósito promover transformação social nas comunidades de menor renda a partir de reformas habitacionais rápidas, enxutas e com pagamento acessível. O negócio foi fundado por Denise Durey e Giuliana Lobo para atender à população das classes C e D das periferias recifenses.

- Elas Resolvem - É uma *startup* criada em 2019 por Jessica Galvin, com pré-aceleração pela Azys Aceleradora de Startups, com o propósito de dar visibilidade e inserir a mulher no mercado de trabalho, ajudando a traçar a sua própria jornada rumo a sua independência, segurança e autonomia. A *startup* que fica em Vitória (ES) oferece para as mulheres cursos de formação de mão de obra em alvenaria, trabalhos hidráulicos e elétricos.

- Era Uma Vez o Mundo - É uma empresa que desde 2017 utiliza elementos lúdicos para desenvolver o potencial de crianças, jovens e adultos, oferecendo, assim,

soluções para problemas sociais que afetam principalmente a população periférica de baixa renda. Por isso, criam brinquedos educativos de tecido que são instrumentos fundamentais para a formação das subjetividades, na relação dos indivíduos que brincam com o mundo em que vivem. Acreditam que a educação é a única possibilidade de transformação coletiva e têm como meta impactar a escola, oferecendo material de apoio para os educadores e desenvolvendo metodologias que auxiliem os profissionais na sua rotina pedagógica.

- Fundo Dona de Mim - É uma iniciativa do Grupo Mulheres do Brasil que tem como objetivo impulsionar microempendedoras individuais (MEI) impactadas pela crise econômica e social provocada pela pandemia da COVID-19. O Fundo Dona de Mim oferece acesso a microcrédito para a mulher empreendedora iniciar ou manter atividade produtiva, garantindo sua fonte de renda.

- Fundo Elas - É um fundo brasileiro de investimento social voltado exclusivamente para a promoção do protagonismo das mulheres, investindo recursos em suas iniciativas. Entendem que quando se investe nas mulheres, a vida de seus filhos e das pessoas a sua volta se transforma, gerando resultados diretamente em comunidades, cidades, estados e, por fim, em todo o Brasil. Como a Organização das Nações Unidas (ONU) e outras importantes organizações têm afirmado, as mulheres são as principais agentes de transformação da sociedade. Assim, todos os investimentos feitos no protagonismo delas retornam em grandes e expressivas mudanças sociais nas comunidades em que estão inseridas. Desde o seu lançamento, em 2000, o Fundo ELAS (que antes se chamava Fundo Angela Borba) cresceu, evoluiu e ampliou seus programas e suas áreas de atuação.

- Kinah Desenvolvimento Profissional - Oferece serviços de consultoria em desenvolvimento profissional, com o propósito de conectar quem busca oportunidades com quem oferece. Nasceu com o propósito de oferecer serviços de consultoria em desenvolvimento profissional, para conectar quem busca oportunidades com quem oferece. A Kinah ajuda os microempendedores a encontrarem os melhores profissionais para o seu negócio e, para os profissionais da periferia que estão em busca de uma recolocação, oferecem orientação completa sobre formação de perfil mais estratégico e competitivo no mercado de trabalho.

- Neo Treinamentos para Reinserção Social - A empresa NEO, fundada em 2014, posiciona-se para ser uma resposta aos indivíduos que passaram por vulnerabilidade (dependência química, egressos, mulheres expostas à violência etc.) e precisam

retomar as atividades profissionais, conquistando autossustento duradouro, dignidade e autonomia. Oferecem treinamentos que traduzem os pilares de reconstrução profissional para incentivar a reinserção integral com ressignificação de trajetória de vida aos alunos. Sua missão é auxiliar na reconstrução do perfil profissional de indivíduos que passaram por situações de vulnerabilidade. Fazer com que os indivíduos alcancem mais do que um conhecimento técnico, e resgatar a referência de ser um bom profissional. Clair Gomes é a sócia-fundadora e diretora.

- PLT4Way – É mais do que uma escola de inglês tradicional, é um negócio de impacto social, em que, a cada três alunos pagantes, são concedidas bolsas para alunos vindos de comunidades e da periferia para cursar aulas de inglês de qualidade. São aulas imersivas em ambientes reais, nas quais são simuladas situações do dia a dia, o material é focado em conversação, além das aulas presenciais, nas quais o aluno fala todo mês com um americano através de um evento *online*. O curso é focado no entendimento não só da língua, mas também da cultura, expressões e gírias e tem um serviço de WhatsApp como suporte para tirar dúvidas. Os fundadores são Diogo Bezerra e Diego Ramos.

- Proleduca - O Prol Educa foi criado com o objetivo de dar oportunidade aos estudantes que não têm possibilidade de pagar o valor integral das mensalidades, para acesso a instituições de ensino de interesse, por meio de uma bolsa de estudos. O processo de inscrição é feito no site, por telefone ou pessoalmente na sede. Os candidatos que forem aprovados nos processos seletivos são direcionados a instituições parceiras com possibilidade de receber um benefício que pode chegar a 70% de desconto no valor das mensalidades. Atuam nos estados de Pernambuco, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Norte e Maceió. Com isso, realizam um trabalho de inclusão social e promovem a oportunidade de um ensino de qualidade a todos os estudantes das diversas classes sociais existentes no Brasil.

- Programa Vivenda - A Vivenda nasceu em 2013 pelo sonho de que famílias das regiões periféricas de São Paulo pudessem morar em casas dignas e, assim, contribuir com a redução do déficit habitacional do país. Fundado por Fernando Assad. Conviver com problemas de ventilação ou iluminação natural, paredes e ambientes com excesso de umidade, banheiros e sistema de saneamento inadequado ou precário é a realidade nas casas localizadas nos centros urbanos brasileiros. O Programa Vivenda atua por meio de dois modelos: um é comercial e conta com um microcrédito voltado para moradores das periferias, chamado #CréditoCasaLinda; o

outro é por meio da doação de reformas para famílias em situação de risco, essas últimas são custeadas e viabilizadas por meio da articulação de uma rede de parceiros chamada #GeneroCidadeSP. Muito além das mudanças arquitetônicas, as reformas também promovem melhorias relacionadas à autoestima, saúde, segurança, bem-estar, conforto dos moradores e em sua relação com a comunidade da qual fazem parte. Já foram entregues reformas em regiões como Capão Redondo, Jardim São Luís, Jardim Ângela, Campo Limpo, Cidade Dutra e Grajaú, todas na zona sul da capital paulista.

- Rede Mulher Empreendedora - Idealizada em 2010, por Ana Lúcia Fontes, a Rede Mulher Empreendedora nasceu durante o “Programa 10 mil Mulheres da FGV”, quando Ana teve a ideia de criar um *blog* sobre os medos, as dúvidas e as dificuldades do empreendedorismo feminino. Ela percebeu, então, que esses questionamentos eram compartilhados por outras mulheres, que também buscavam ajuda e apoio. O empreendedorismo foi apenas o ponto de partida, pois, em 2017, Ana Fontes resolveu ampliar seus objetivos e criou o Instituto Rede Mulher Empreendedora, focado na capacitação de mulheres em situação de vulnerabilidade. Um ano depois, em 2018, a relevância da RME se fortaleceu com a criação da Aceleradora Herd, braço responsável por criar programas de desenvolvimento e apoiar projetos e negócios de mulheres. Por assegurar a igualdade de gênero e fortalecer economicamente através do empreendedorismo feminino no Brasil, a Rede Mulher Empreendedora – RME é a primeira e a maior plataforma de apoio ao empreendedorismo feminino do Brasil, com o propósito de empoderar empreendedoras economicamente, garantindo independência financeira e de decisão sobre seus negócios e suas vidas. A RME oferece serviços para empresas que acreditam no empreendedorismo feminino. Além de signatária dos princípios de empoderamento da ONU Mulheres, a RME tem clientes e parceiros que acreditam na causa do empreendedorismo feminino.

- Solar Ear - É um negócio social que desenvolveu um programa holístico comprovado de saúde auditiva para cumprir a missão de diminuir a perda auditiva e sua carga por meio do uso de tecnologias apropriadas e inovadoras. O objetivo é democratizar e socializar a indústria de aparelhos auditivos, com produtos e serviços acessíveis para as pessoas. Os produtos são ecologicamente corretos e as baterias de aparelhos auditivos duram de dois a três anos contra sete a 10 dias de uma bateria comum. Fabricam produtos com garantia total de dois anos, pois

querem dar às crianças antes dos três anos um aparelho auditivo que lhes dê a capacidade de ouvir e, portanto, de se comunicar. O negócio tem como fundador Howard Weinstein e tem sede em São Paulo/SP. Produzem aparelhos auditivos no Brasil, Botswana e China e exportam para mais de 40 países em todo o mundo. Os aparelhos são feitos por trabalhadores surdos e com componentes de alta qualidade.

b) Grupo 2 - NIs com foco na Cadeia de Valor

- Ciclo Reverso - Um negócio de impacto socioambiental (economia circular) que reutiliza resíduos pela inclusão produtiva de mulheres. O negócio atua com sobras de *banners* desde 2009 e de têxteis a partir de 2020, transformando toneladas de resíduos. Todo o trabalho é feito por mulheres da comunidade local integrantes de programas sociais. Atuam a partir da metodologia de reutilização de resíduos sólidos não contaminados, não perigosos, sem valor comercial e com logotipo. Aperfeiçoam a solução para *banners* e uniformes usados, mas estão sempre abertos a outros resíduos, de forma a retorná-los ao ciclo produtivo, na perspectiva da Economia Circular. O trabalho contempla três perspectivas: junto ao resíduo, para que seja corretamente destinado; junto ao grupo de mulheres beneficiadas, garantindo inclusão e renda; e junto à empresa parceira, que fez a sua parte e tem nos produtos uma evidência e uma boa história para contar!

- Clube da Preta - Com uma ideia ainda em 2015, Débora e Bruno criaram o Clube da Preta dentro de casa, após receberem uma caixa de um serviço por assinatura. Com a escassez do mercado de trabalho e diversas pessoas empreendendo no Brasil, ainda que sem pretensão, observaram um grande crescimento de pequenos produtos de moda e beleza no mercado muito bem alinhado com a cultura afro-brasileira. Esse movimento cultural, anda lado a lado com movimentos de impacto social e ativações sobre o consumo consciente. Esse movimento é feito por nano e microempreendedores, além da sua cadeia produtiva estar incluída no cenário das comunidades de baixa renda. O Clube da Preta é uma plataforma virtual que entrega caixas com produtos customizados de acordo com o perfil do cliente.

- Laluz Brasil - Possui cultura organizacional voltada para a inquietação, a busca incessante de formas de transformar suas relações comerciais, produtivas e criativas em compromissos com o planeta e os seres que nele habitam. Assim, existe um movimento constante de engajamento em parcerias, processos e certificações que colocam à prova os trabalhos realizados, para caminhar em direção à consolidação de uma cadeia de moda justa e responsável. Acreditam que produzir e educar para

um consumo de forma ética e responsável é o mínimo que um empreendimento deve fazer dentro de uma cadeia de valor. Por isso, sempre trabalham para ampliar o impacto socioambiental positivo no planeta. Buscam formas de regeneração do meio ambiente e da diminuição das injustiças sociais nas comunidades. Para tanto, elaboram projetos próprios ou convidam parceiros para desenvolver projetos para transformar o mundo num lugar mais justo e em harmonia com a natureza. Tem como propósito valorizar materiais nacionais e mão de obra artesanal nas roupas que produzem. Trabalham com tecidos com fio 100% orgânico e ecológico.

- Medilist - É uma *startup* social, um negócio de impacto positivo em termos econômico, ambiental e social, com o propósito de promover a cultura do autocuidado com a saúde e reduzir despesas e desperdício de medicamentos. Usam o aplicativo MediList, de uso gratuito e com a propagação de conteúdos educativos sobre uso consciente e racional de medicamentos no âmbito domiciliar, oferecidos em parceria com clientes e parceiros do setor de saúde. Para os usuários, o aplicativo traz os benefícios da organização para alcançar os resultados esperados com os tratamentos medicamentosos, e, na economia doméstica, auxilia na compra apenas do necessário, evitando também o desperdício. Para as empresas clientes e parceiros, MediList é um fornecedor de serviços customizados para a criação de valor compartilhado na área de saúde, dentro da temática do uso consciente e racional de medicamentos, por meio da aplicação de tecnologias socioambientais conjugadas com tecnologia da informação.

- Plus Fera - É uma *startup* de impacto social, em estágio de incubação pela Fundação Telefônica Vivo e Aliança Empreendedora, e tem como missão tornar mais inclusiva e prazerosa a experiência de consumo de mulheres *plus size*. Mais do que um *marketplace* de roupas, acessórios e, futuramente, serviços, é um canal de empoderamento de mulheres que desejam expressar sua personalidade e estilo, livres de amarras e julgamentos. Para garantir um ambiente acolhedor, definem os parceiros e fornecedores e um dos critérios é que estejam alinhados com a filosofia *boy positive*. Buscam fortalecer empreendimentos começando, com marcas autorais, produtos exclusivos pensados para mulheres *plus*. Empresa focada em *plus size* de diferentes estilos e corpos, que decidiram empreender para vestir o que gostam.

- Rede Asta - É um negócio social que atua na economia do feito à mão, desenvolvendo artesãs em empreendedoras que transformam resíduos em produtos bons, bonitos e do bem. Ao transformar resíduos em ativos, transformam também

artesãs em empresárias e mudam o olhar das pessoas sobre os produtos que consomem. Trabalham com o princípio de ausência de desperdício e transformam resíduos de empresas em produtos com impacto social. O que antes era fim, vira um novo começo. Foi fundada em 2005 por Alice Freitas e Rachel Schettino, ambas vinham de carreiras em grandes multinacionais e decidiram deixar o caminho tradicional de lado para empreender. Não como um empreendedor comum, mas como empreendedoras sociais. Por isso, começar seu negócio social com o objetivo de valorizar o artesanato brasileiro e empoderar as artesãs foi o caminho lógico que seu coração e intuição mandaram. Ao longo dos anos, com acertos e erros, estão costurando a história de várias mulheres artesãs à delas através da Rede Asta.

- Utopiar - Renata Austregesilo Rizzi fundou a empresa com o propósito de apoiar mulheres que são vítimas de violência doméstica. O negócio funciona em parceria com a Associação Fala Mulher, capacitando mulheres em casas abrigo e centros de defesa. Por meio das atividades é resgatada a autoestima e promovida a geração de renda. Os princípios da sustentabilidade e da economia circular chegam aos produtos de diversas formas. Todas as peças são feitas em colaboração com mulheres que estão superando a situação de violência doméstica e com o objetivo de aumentar a quantidade de produtos que atendem a todas as etapas previstas no modelo circular. Além de levar oportunidade de trabalho às mulheres, respeitam e valorizam todas as pessoas envolvidas na rede de produção. Para que a rede se beneficie pelo trabalho realizado, pagam valores justos de mercado aos fornecedores e verificam suas condições de trabalho. Sempre que possível, pautam as escolhas de processos e matérias-primas pelos princípios da sustentabilidade e da economia circular. Desenvolvem uma técnica de tingimento que zera o desperdício de água, o que atualmente é um grande gargalo para a indústria, que consome em média 50 litros de água para tingir um quilo de tecido (o equivalente a cinco camisetas). As peças identificadas como “utopiar circular” são feitas a partir de tecidos certificados ou algodão orgânico. O certificado OEKO-TEX garante a utilização de produtos e químicas que são comprovadamente seguras e o algodão orgânico, que não usa fertilizantes e pesticidas sintéticos em sua produção, consome 91% menos água em seu ciclo de vida em comparação ao algodão convencional. Utilizam sobras de tecidos nas coleções e embalagens e, quando não é possível nenhuma forma de reaproveitamento, encaminham para reciclagem.

c) Grupo 3 - NIs com foco em definições teóricas parcialmente debatidas pela literatura

- Afrobeleza - É uma loja de cosméticos virtual especializada em produtos de beleza exclusivos para atender às necessidades de mulheres negras com cabelos crespos e cacheados. A linha de produtos é diversificada para atender às demandas das mulheres negras. Os produtos são vendidos via *e-commerce* para países como Alemanha, Inglaterra, França, Itália, Portugal e Espanha.

- Afra Design - A marca começou em 2018, a partir da necessidade pessoal da fundadora e CEO Ana Claudia Silva de se reencontrar pessoal e profissionalmente. Como pedagoga, notava a lacuna de produtos afros voltados para a educação tanto de estudantes quanto de educadores. A Afra Design comercializa produtos voltados para estudantes e para profissionais de diferentes segmentos, que têm foco na diversidade étnica e na inclusão racial de crianças e adolescentes no ambiente escolar e de adultos em sua realidade cotidiana de trabalho. A empresa produz e comercializa uma linha de papelaria étnico inclusiva (cadernos, agendas, blocos de notas), além de uma linha de bolsas funcionais e de vestuário profissional (compondo os materiais convencionais da confecção dessas peças com a nobreza e o colorido presentes no tecido africano).

- Afroimpacto - Hub de desenvolvimento afroempreendedor que realiza ações de consultoria, educação empreendedora e programas de desenvolvimento, com o objetivo de reduzir a desigualdade social, econômica e educacional no cenário do empreendedorismo. O “hub” com serviços integrados para a comunidade empreendedora conecta pessoas e promove oportunidades de desenvolvimento; tem como propósito conectar ecossistemas para impulsionar empreendedores(as) negros(as) e, assim, promover seu desenvolvimento socioeconômico.

- Agência Vamos - É uma agência de turismo feita por mulheres para pessoas de todos os gêneros e está presente nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. O objetivo é oferecer experiências desenvolvidas e conduzidas por mulheres. A agência foi fundada em 2016 para incentivar mulheres a viajar mais, alinhada aos objetivos de desenvolvimento sustentável, preza por um turismo responsável que cause o mínimo impacto ambiental e que respeite a cultura e comunidade local como um todo, independentemente de gêneros, crenças, raças etc.

- Alma Negra - É uma agência de jornalismo criada em 2015 por jovens da UNESP com o propósito de não apenas informar, mas também de produzir

conteúdo de utilidade pública que alcance os anseios da comunidade afro-brasileira. A agência tem quatro eixos editoriais: o primeiro, a Realidade, que traz discussão sobre o racismo na área da política, economia, cultura e esporte; o Da Ponte Pra Cá, que aborda a visão da periferia; o Mama África, que contém notícias do continente africano e, por último, o Quilombo, um espaço da rede de opiniões dos colaboradores e parceiros do Alma Preta.

- Amora - Oferece ferramentas lúdico-pedagógicas para uma educação antirracista, na qual o lucro para eles só faz sentido se vier acompanhado de lucro social. Por isso, a cada Amora vendida, um outro brinquedo afirmativo é distribuído gratuitamente para escolas públicas. A empresa atua também com eventos, oficinas lúdicas infantis para escolas ou outros espaços infantis: contações de histórias com Amora humanizada e oficinas interativas.

- Aneese - Tem como missão ser um *e-commerce* especializado em bonecas negras, com o objetivo de reforçar a imagem positiva da mulher negra, permitindo que crianças vivenciem a primeira infância brincando com quem as represente. A fundadora é Jozi Belisario, que criou a Aneese para empoderar e gerar representatividade para crianças negras. Como educadora, mãe e negra, sentiu a necessidade e a inquietação de fazer algo para mudar a autoestima das crianças com as quais convive. A Aneesa foi criada para ser uma linha de bonecas negras a preço popular, para que toda menina negra tenha uma boneca negra.

- Angel's Grace Moda Inclusiva - Nasceu em 2017, em São Paulo, atende todo o Brasil com o intuito de ressignificar o vestir de pessoas com deficiência e mobilidade reduzida. A fundadora Grace Santos empreende na confecção de roupas customizadas de acordo com a necessidade da deficiência de cada cliente.

- Boutique de Krioula - É um *e-commerce* que surgiu com a ideia de resgatar a autoestima da mulher negra brasileira, que raramente se vê representada pelas grandes marcas, e mostrar o que de melhor a moda afro-brasileira pode oferecer para essas mulheres. A Boutique foi criada em setembro de 2012, por Michelle Fernandes e Célio Campos. Tudo começou de uma paixão antiga de Michelle, os turbantes e que utilizava e despertavam a curiosidade de suas amigas e pessoas próximas. Para ajudar a responder essas dúvidas, ela criou uma página no Facebook, onde não só respondia essas questões como também vendia os turbantes. Assim, rapidamente começou a crescer até o ponto em que se fez necessária a criação do site para melhor atender à quantidade de clientes ao redor do Brasil e

aumentar sua comodidade na hora da compra. Hoje, tem uma linha de Afro-joias, como brincos e anéis, desenhadas uma a uma, o que as tornam únicas e especiais e turbantes nacionais e importados (Made in Africa). Tem um canal no YouTube, onde ensina as mulheres como podem usar suas coroas indo para o trabalho ou para uma festa. E para fortalecer o apego e valorização dessa cultura no ano de 2013 iniciou o projeto Workshop Rainhas Urbanas Boutique de Krioula, que visa divulgar um pouco da história dos turbantes e uma gama de amarrações exclusivas para usar no dia a dia. Já atuaram em Salvador, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, capital e várias cidades do interior.

- Braga & Ruzzi Sociedade de Advogadas - Um escritório pioneiro no ramo da advocacia, fundado em 2016, para mulheres e desde 2019, também especializado em direitos LGBTQ+, causas que envolvem desigualdade de gênero e direitos LGBTQ+. O escritório busca o empoderamento feminino por meio da consciência sobre seus direitos, permitindo que mulheres sejam protagonistas de suas próprias histórias e promovem também a defesa de direitos de populações vulneráveis em razão de sua identidade de gênero e/ou orientação sexual. Oferece assistência jurídica, consultiva e contenciosa, voltada para a efetivação dos direitos das mulheres e da população LGBTQ+, visando a erradicação das desigualdades e opressões envolvendo gênero e sexualidade.

- Empreende Guria - É uma comunidade de mulheres e negócios e plataforma de educação para empreendedoras, blog de empreendedorismo feminino (cursos *online*) com o objetivo dar voz às #girlpower. A fundadora é Monica Sanoli.

- Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz. Blof que valoriza a mulher e seu universo pessoal e profissional, inspirando ações empreendedoras e intraempreendedoras, contribuindo, assim, para um mundo mais inovador e produtivo. O Empreendedorismo Rosa foi fundado em 2012, e era, então, um espaço de conteúdo para contar histórias de empreendedoras; com os anos, passou a prestar também serviços de mentoria, assessoria e consultoria a donas de negócios e executivas.

- Inclutopia - É um site criado pela pedagoga Fabiana Leme para divulgar conteúdos, trazer dicas práticas e apoiar familiares e profissionais no processo de inclusão escolar de pessoas com deficiência intelectual e auditiva. O site tem cursos via WhatsApp sobre educação inclusiva para professores e familiares de alunos. Tudo começou porque a inclusão escolar sempre fez parte da sua prática e Fabiana viu a transformação de concepções saindo de sistemas exclusivos de ensino, para a

ideologia da integração social e a proposta de uma sociedade inclusiva. Assim, nessa trajetória, ela pode participar e conhecer práticas realizadas no dia a dia, dentro de escolas públicas e privadas. Foi a partir desse novo conhecimento, que surge a proposta da Inclutopia, um espaço para divulgar conteúdos, trazer dicas práticas e apoiar familiares e profissionais no processo de inclusão escolar.

- Kiwi Orgânicos - É uma empresa com a missão de resolver um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O ODS número 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. O negócio quer empoderar mulheres no Brasil e no mundo e trabalha para que as mulheres tenham condições e liberdade para manifestar seus poderes. Acreditam no poder do empreendedorismo para lutar pela igualdade de gênero desenvolvendo economicamente os países. Cada vez que alguém compra um absorvente orgânico Kiwi, ajuda a desenvolver e incluir mulheres na economia brasileira e colabora para que meninas e mulheres em países como África e Índia não deixem de estudar ou trabalhar, porque terão acesso a produtos e informação sobre higiene íntima.

- Mundo Adaptado - A história começou em 2012, quando a Administradora Carla Delponte teve sua vida transformada no início da gravidez, ao receber o diagnóstico de Incompetência Istmo Cervical, precisando ser internada às pressas, em posição de *trendelemburg* (variação do decúbito dorsal, em rampa, com a cabeça para baixo e as pernas para cima). Sem poder levantar-se da cama em nenhuma hipótese e em meio a uma mudança de rotina, seu esposo e pais passaram a se ajudar diariamente, mas, após 40 dias internada, ela teve o parto antecipado em decorrência de uma sepse. Seu filho Leonardo acabou nascendo antes do tempo, prematuro e teve hipóxia neonatal grave no parto, evoluindo para parada cardiorrespiratória e posteriormente hemorragia intracraniana, ou seja, paralisia cerebral com epilepsia de difícil controle. Com isso, surge a Mundo Adaptado em 2016 com forte impacto social que, por meio de uma comunidade colaborativa de conteúdo, cursos *online* e produtos com curadoria, favorece a conexão e união de pessoas com deficiências, familiares e profissionais, gerando conhecimento, troca de experiências e apoio mútuo. Uma HUB de soluções que se tornou referência ao construir uma comunidade com curadoria de ponta, que colabora, une e compartilha vivências e informações relevantes para pais de bebês prematuros, crianças e adultos com deficiência. A Mundo Adaptado também trabalha para ser um veículo de informação visto por toda a sociedade, facilitando o entendimento em massa das

dificuldades que ocorrem na vida das pessoas com deficiência e suas famílias, possibilitando gerar insumos para trabalhar e melhorar a acessibilidade, mobilidade e inclusão. Tem como missão: proporcionar qualidade de vida e acolhimento democratizando conteúdo relevante, cursos e produtos. E visão: ser referência em acolhimento e inclusão, com comprometimento na melhoria da qualidade de vida das famílias de prematuros e PCDs, buscando estar preparado a atender, entender, perceber e surpreender suas expectativas e necessidades.

- Pink sua venda - É um grupo de empresas nacionais e internacionais com o propósito de gerar renda e qualificação para mulheres. Fundada por Paula Olaf, é uma empresa que atua preferencialmente com mulheres que não conseguem recolocação no mercado de trabalho. A empresa oferece todos os tipos de serviços que podem ser feitos de maneira *home-office* e por telefone, unindo tecnologias diversas e contato telefônico para garantir a qualidade dos serviços prestados.

- Preta Comprando de Preta - O grupo foi idealizado em agosto de 2015, por Leila Evelyn e Thaís Borges, na época à frente do movimento Enegrecendo a Comunicação. Junto a oficinas e palestras, abriram espaço para exposição de produtos de afro empreendedoras. Para facilitar o contato com essas mulheres, criaram o grupo Preta Comprando de Preta, no Facebook. Contataram Alyne Cristine e seguiram as três à frente do que se tornou um negócio, um sonho. Construíram um espaço de vendas, compras e trocas de experiências. O Preta Comprando de Preta reúne artistas, artesãs e produtoras com o objetivo de promover o empreendedorismo e empoderamento econômico de mulheres negras.

- Programaria - Tudo começou com a ideia de formar um grupo para aprender a programar - *designers* e jornalistas que tinham interesse em aprender, mas tinham falta de apoio e encorajamento, dificuldades que tiveram pelo caminho, mas também as de outras meninas e mulheres. Dessa inquietação nasceu a Programaria, um meta-site sobre mulheres e tecnologia. Tem como objetivos: contribuir para que mais meninas e mulheres sintam-se motivadas e confiantes a explorar os campos da tecnologia, da programação e do empreendedorismo; incentivar o debate sobre a falta de mulheres nesses campos e promover oportunidades e ferramentas para que elas deem os primeiros passos na aprendizagem da programação.

- Se Vira Mulher - Oferece minicursos de manutenção residencial e automotiva básica desde 2017, para ensinar mulheres a fazer pequenos reparos e instalações. Feito exclusivamente por e para mulheres, seu público abrange mulheres acima de

16 anos. Tem como propósito combater a desigualdade de gênero no que diz respeito aos papéis sociais. Acreditam que não existe “trabalho de homem” ou “trabalho de mulher”, mas, sim, que todos podemos aprender tudo aquilo que queremos. Frequentemente as mulheres são socialmente desestimuladas a aprender sobre reparos e instalações domésticas, pois trata-se de atividades tidas ainda como masculinas. Por isso, o objetivo é quebrar esse paradigma e aproximar as mulheres dessas atividades, com acolhimento, confiança e simplicidade por meio de cursos de elétrica, marcenaria, hidráulica, pintura e papel de parede, revestimento de parede e piso, jardinagem, mecânica automotiva e *workshops* para empresas.

- Sisterwave - É uma plataforma de viagens que tem como propósito ser a comunidade da mulher que viaja. É a maior plataforma de mulheres viajantes do Brasil e não cobra taxa de intermediação. A viajante pode contar com uma comunidade de mulheres que oferecem serviços de viagem entre si e apoiam umas às outras. A iniciativa permite que uma mulher possa ganhar uma renda extra, hospedando viajantes mulheres para que viajem com mais tranquilidade.

- Veever - É um aplicativo gratuito que se utiliza de tecnologia de microlocalização e inteligência artificial para facilitar a locomoção e a interação de pessoas com deficiência visual em ambientes internos e externos. A empresa tem como fundadores Leonardo Custodio, João Pedro Novochadlo e Lohann Coutinho, é focada em proporcionar uma melhor vivência para pessoas cegas e de baixa visão nos ambientes urbano. Utilizam quatro elementos tecnológicos: *smartphones*, *beacons*, computação em nuvem e inteligência artificial. Os *beacons*, pequenos dispositivos *bluetooth*, são responsáveis por emitir um código que é recebido pelos *smartphones* e convertido em informações e orientações sobre os entornos do usuário, o que garante uma maior noção espacial e um sentimento de segurança.

- Vivejar - É uma empresa social que incentiva o turismo responsável, o empoderamento feminino e o impacto positivo nas comunidades e destinos visitados. A Vivejar é uma operadora de turismo com sede em São Paulo/SP, foi fundada por Marianne Costa e nasceu desse desejo de conectar memórias sensoriais, com as conexões afetivas que estabeleceu viajando pelo Brasil. A Vivejar traz um novo sentido para as viagens: oportunidades de transformação pessoal, reconexão com valores humanos importantes como simplicidade, união, amor e impacto positivo para aqueles que te recebem. A iniciativa tem o Instituto Vivejar, organização sem fins lucrativos, que atua com duas empresas: a Vivejar, como

operadora de viagens especializada em turismo responsável e comunitário no Brasil, e a Inverted America, agência de consultoria especializada em elaboração de planos de negócio e de promoção do turismo responsável para a América do Sul. O Instituto almeja desenvolver pontes entre todos aqueles que estão envolvidos na atividade turística. O objetivo é acelerar a mudança, fomentar a inovação em parceria com governos, destinos, empresas, associações e com o próprio turista. Realiza qualificação para o turismo responsável, mentorias individuais e coletivas, engajamento e articulação de *stakeholders* e estruturação de produtos e destinos.

- Wakanda – É um negócio de impacto social que traduz conteúdo do empreendedorismo tradicional para a linguagem informal e regional, permitindo, assim, o acesso e fortalecimento de negócios periféricos e por necessidade. Tem quatro produtos: Empreendendo Com a Diversidade, Deusas do Empreendedorismo, Rede Alcateia Wakanda e Festival Afro Potência. A metodologia autoral utiliza exercícios práticos e materiais didáticos em linguagem acessível ao público atendido, construídos de forma a priorizar a acessibilidade e respeitar a diversidade em gênero, raça/etnia, geracional e de orientação sexual, bem como de mães solo, por meio de espaço infantil com brinquedoteca e educadores sociais para acompanhamento das crianças, permitindo a dedicação integral da mulher. O produto “Empreendendo com a diversidade” é centrado no desenvolvimento de competências em gestão financeira, vendas e planejamento. A metodologia utiliza exercícios práticos e materiais didáticos em linguagem acessível ao público atendido. O produto “Deusas do empreendedorismo” é exclusivo para o público feminino, com módulos extras voltados para enfrentamento da violência, autocuidado e empoderamento, ambos são realizados presencialmente. A metodologia de atuação em rede “Alcateia Wakanda” permite um local de fomento e incentivo à troca de serviços/produtos, parcerias e permutas, colaboração e acompanhamento dos participantes das imersões, ambiente no qual também são divulgados desabafos, conquistas e superação pelos participantes, fortalecendo vínculos e a construção coletiva das ações. O Festival “Afropotência” é um espaço para comercialização, divulgação dos negócios apoiados durante o ano que estão numa maior fase de maturação para a comunidade, parceiros institucionais e entusiastas, objetivando a interação coletiva dos participantes junto a empresas. A Transformação Digital dos negócios se tornou a única opção viável e segura para manter o funcionamento durante a pandemia da COVID-19, fator que impacta

diretamente os empreendedores por necessidade. A Wakanda, ao construir uma metodologia que auxilie nessa inclusão digital, traz para o centro a realidade enfrentada por esse público e utiliza uma linguagem que permita esse acesso, agrega não só para a tomada da economia ao fortalecer negócios já existentes, bem como no fortalecimento da economia circular baseada na redistribuição de riqueza através do trabalho. Essas intervenções têm diminuído o abismo no faturamento desses empreendedores periféricos que lutam para sobreviver com atividades precárias e jornadas de trabalho que excedem o permitido por Lei e um risco maior de morte dessa iniciativa.

- Woman Friendly - É uma empresa fundada em 2017, por Ana Addobbati e Nathalia Waldow, com sede em São Paulo/SP, e o objetivo de transformar as culturas organizacionais através do diálogo, da aprendizagem contínua que leva homens e mulheres a entender o que é o assédio, as formas em que essa violência ocorre e como todos podem ser agentes de transformação e intervenção. Elas criaram a certificação Women Friendly - Empresa Livre de Assédio®, que ajuda funcionários, funcionárias e clientes a identificarem empresas que sejam comprometidas com a intolerância ao assédio em seus ambientes. O processo de certificação desenvolvido pela Legal Jurídico com Propósito identificou os mecanismos necessários e eficientes para que uma organização consiga combater esse tipo de comportamento. Tem como missão promover relações mais sustentáveis para todas e todos, protegendo funcionárias, funcionários e clientes, atuando em todo o país.

Mediante análise conclusiva, nota-se que, dos 44 NIs relatados anteriormente, 13 são classificados com BOP (base da pirâmide), sete como cadeia de valor e os 24 restantes como outras definições não debatidas plenamente pela literatura de NI.

Esse é um ponto a se questionar: Por que será que as iniciativas não foram debatidas plenamente pela literatura da Administração? Por falta de conhecimento sobre ES ou pela complexidade social do tema?

Tal fato é corroborado pela literatura de ES, quando reforça que o tema é usado para abranger uma ampla variedade de situações e coloca o foco principal em situações extremas de indivíduos e grupos fora da esfera de troca social regulamentada (CASTEL, 2002).

De modo que, quando a literatura exalta a pluralidade e complexidade da ES, é justamente onde os NIs podem contribuir para amenizar as questões da ES, promovendo, por

exemplo, a inclusão de gênero, racial, orientação sexual, produtiva, busca pela autonomia financeira, entre outras formas de inclusão social.

Como quarta etapa da formação da amostra, utilizou-se como linha de corte, o público-alvo: mulheres, totalizando-se, assim, a partir dos 44 NIs anteriores, 20 NIs (Quadro 22). Destes, quatro NIs têm foco na cadeia de valor, quatro na Base da Pirâmide (BOP) e 12 têm foco em outras definições teóricas parcialmente debatidas pela literatura de NI. Quanto à literatura de ES, estão relacionadas as seguintes categorias: estigma social, vulnerabilidade social e/ou preconceito.

Propõe-se, assim, a seguir, o Quadro 22, que é composto por cinco colunas. A primeira coluna apresenta o nome, a constituição do NI, a data de fundação e o país a que pertence ou onde tem atuação. A segunda coluna informa sobre a missão ou propósito da iniciativa. Na terceira, tem-se o público-alvo e, na quarta, a definição teórica do negócio na literatura de NI. A última coluna apresenta a definição teórica na literatura de ES.

Quadro 22 – Amostra de pesquisa – linha de corte 1

NEGÓCIO INCLUSIVO/ CONSTITUIÇÃO/ FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO- ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
AFROBELEZA (E-commerce - Fundação não identificada - Holanda, Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Portugal e Espanha)	Loja de Cosméticos Especializados com <i>produtos de beleza exclusivos atender às necessidades das mulheres crespas e cacheadas</i> .	Mulheres negras	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher negra e pobre)	Estigma social e preconceito
BOUTIQUE DE KRIOULA (E-commerce - 2012 - Brasil)	Resgatar a <i>autoestima da mulher negra brasileira</i> , que raramente se vê representada pelas grandes marcas e mostrar um pouco do que de melhor a <i>moda afro-brasileira</i> pode oferecer para essas mulheres nos dias de hoje.	Mulheres negras	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social e preconceito
BRAGA & RUZZI SOCIEDADE DE ADVOGADAS (Empresa - 2016 - Brasil)	<i>Escritório inovador, pioneiro no ramo da advocacia para mulheres e causas que envolvem desigualdade de gênero e direitos LGBT+.</i>	Mulheres e desigualdade gênero	Parcialmente debatido (BOP - mulher, pobre, negra e público LGBTQIA+)	Estigma social e preconceito
CICLO REVERSO (Empresa - 2009 - Brasil)	Resíduos podem ser transformados, gerando impacto socioambiental positivo (reutiliza resíduos pela <i>inclusão produtiva de mulheres - atuam com economia circular</i> ).	Mulheres da comunidade	<b>Cadeia de valor</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
ELAS RESOLVEM (Startup - 2019 - Brasil)	Dar visibilidade para a <i>mulher no mercado de trabalho</i> e ajudar que trace a própria jornada rumo a sua <i>independência, segurança e autonomia</i> .	Mulheres	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social

continua...

... continuação...

NEGÓCIO INCLUSIVO/ CONSTITUIÇÃO/ FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO- ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
EMPREENDE GURIA (Blog - fundação não identificada - Brasil )	<i>Comunidade de gurias empreendedoras; queremos dar voz às #girlpower.</i>	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
EMPREENDEDORISMO ROSA/LÊNIA LUZ (Blog, Assessoria e Consultoria - 2012 - Brasil)	Impactar o máximo de mulheres com o empoderamento, acreditando que juntas são podeROSAS, unidas são IMPOSSÍVEIS (Inspirando o <i>protagonismo feminino</i> por um <i>mundo mais igualitário</i> ).	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
FUNDO DONA DE MIM (Fundo de microcrédito - 2020 - Brasil)	<i>Se você é mulher, brasileira, microempreendedora individual e luta para manter ou iniciar uma atividade geradora de renda, bem- vinda. Crédito feito pra você.</i>	Mulheres microempre endedoras individuais	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
FUNDO ELAS (Fundo de investimento - 2000 - Brasil)	Promover e fortalecer o <i>protagonismo das mulheres</i> mobilizando e <i>investindo recursos</i> <i>em suas iniciativas</i> .	Mulheres	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
KIWI ORGÂNICOS (Empresa - Fundação não identificada - Brasil, África e Índia )	Resolver Objetivo [5] de Desenvolvimento Sustentável da ONU <i>Alcançar a igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas</i> <i>(cada vez que uma pessoa compra um absorvente orgânico Kiwi, ajuda a desenvolver e incluir mulheres na economia brasileira e colabora para que meninas e mulheres em países como África e Índia não deixem de estudar ou trabalhar, pois terão acesso a produtos e informação sobre higiene íntima)</i> .	Mulheres e meninas	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra, pobre, brasileira, africana ou indiana)	Estigma social e vulnerabilidade social
PINK SUA VENDA (Empresa - Fundação não identificada - Brasil )	<i>Gerar renda e qualificação para mulheres (atua preferencialmente com mulheres que não conseguem recolocação no mercado de trabalho).</i>	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
PLUS FERA (Startup - Fundação não identificada - Brasil)	<i>Tornar mais inclusivas e prazerosas as experiências de consumo de mulheres plus size (mais do um marketplace de roupas, acessórios e futuramente serviços e para garantir um ambiente acolhedor, definem os parceiros e fornecedores).</i>	Mulheres plus size	<b>Cadeia de valor</b>	Estigma social e preconceito
PRETA COMPRANDO DE PRETA (Empresa - 2015 - Brasil )	<i>Oferecer mentorias, consultorias e planejamento de marca e mídias sociais para que essas afro empreendedoras desenvolvam seus negócios.</i>	Mulheres negras	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social e preconceito

continua...

Conclusão

NEGÓCIO INCLUSIVO/ CONSTITUIÇÃO/ FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
PROGRAMARIA (Site - Fundação não identificada - Brasil)	<i>Empoderar meninas e mulheres, mostrando que elas são capazes de realizar suas próprias ideias (explorar os campos da tecnologia, da programação e do empreendedorismo).</i>	Mulheres e meninas	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
REDE ASTA (Empresa - 2005 - Brasil)	Atuar na economia do feito à mão desenvolvendo artesãs em empreendedoras que transformam resíduos em produtos bons, bonitos e do bem.	Mulheres	<b>Cadeia de valor</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
REDE MULHER EMPREENDEDORA (Empresa - 2010 - Brasil)	Priorizar a integração, capacitação e troca de conhecimento entre mulheres que possuem ou buscam o próprio negócio, espalhadas por todo o país.	Mulheres empreendedoras	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
SE VIRA MULHER (Empresa - 2017 - Brasil)	Combater a <i>desigualdade de gênero</i> no que diz respeito a papéis sociais (minicursos de manutenção residencial e automotiva básica).	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
SISTERWAVE (Empresa - Fundação não identificada - Brasil)	Somos uma família! <i>A comunidade da família que viaja (a maior plataforma de mulheres viajantes do Brasil e sem nenhuma taxa de intermediação).</i>	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher pobre)	Estigma social
UTOPIAR (Empresa - 2017 - Brasil)	Moda sustentável pelo <i>fim da violência doméstica (Economia circular - rede de produção - mulheres vítimas de violência doméstica, fornecedores etc.)</i> .	Mulheres vítimas de violência	<b>Cadeia de valor</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
WAKANDA (Empresa - 2016 e 2018 foco Wakanda - Brasil)	A Wakanda é um negócio de impacto social que <i>traduz conteúdo do empreendedorismo tradicional para a linguagem informal e regional</i> permitindo assim o acesso e fortalecimento de negócios periféricos e por necessidade.	Mulheres empreendedoras + LGBT +	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra, pobre e LGBTQIA+)	Estigma social, vulnerabilidade social e preconceito

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir da revisão da literatura (2021)

O Quadro 22, demonstra os 20 NIs desta fase de formatação da amostra.

Na quinta e última etapa da formação da amostra, foi realizada uma segunda linha de corte, a partir dos 20 NIs, selecionando-se os com mais de cinco anos de fundação. Com isso, chegou-se ao número final de nove NIs (Quadro 23), sendo dois com foco na cadeia de valor, condição destacada na cor verde, dois em base da pirâmide (BOP), em vermelho, e cinco em

outras definições teóricas parcialmente debatidos pela literatura NI. Quanto à literatura de ES, os NIs estão categorizados em estigma social, vulnerabilidade social e/ou preconceito.

Os nove NIs selecionados para envio de convites para a pesquisa qualitativa são: Boutique da Krioula, Braga & Ruzzi Sociedade de Advogadas, Ciclo Reverso, Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, Fundo Elas, Preta Comprando de Preta, Rede Asta, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda (Quadro 23).

Quadro 23 – Amostra de pesquisa – linha de corte 2

NEGÓCIO INCLUSIVO/CONSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO/PAÍS	MISSÃO OU PROPÓSITO	PÚBLICO-ALVO	LITERATURA NEGÓCIO INCLUSIVO	LITERATURA EXCLUSÃO SOCIAL
BOUTIQUE DE KRIOULA ( <i>E-commerce</i> - 2012 - Brasil)	Resgatar a <i>autoestima da mulher negra brasileira</i> , pouco representada pelas grandes marcas e mostrar o que de melhor a <i>moda afro-brasileira</i> pode oferecer a elas.	Mulheres negras	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social e preconceito
BRAGA & RUZZI SOCIEDADE DE ADVOGADAS (Empresa - 2016 - Brasil)	<i>Escritório</i> inovador, pioneiro no ramo da <i>advocacia para mulheres</i> e causas que envolvem <i>desigualdade de gênero e direitos LGBT+</i> .	Mulheres e desigualdade de gênero	Parcialmente debatido (BOP - mulher, pobre, negra e público LGBTQIA+)	Estigma social e preconceito
CICLO REVERSO (Empresa - 2009 - Brasil)	Resíduos podem ser transformados, gerando impacto socioambiental positivo (reutiliza resíduos pela <i>inclusão produtiva de mulheres</i> - atuam com <i>economia circular</i> )	Mulheres da comunidade	<b>Cadeia de valor</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
EMPREENDEDO RISMO ROSA/ LÊNIA LUZ (Blog, Assessoria e Consultoria - 2012 - Brasil)	Impactar mulheres com o empoderamento, acreditando que juntas são poderosas, unidas são IMPOSSÍVEIS (Inspirando o <i>protagonismo feminino</i> por um <i>mundo mais igualitário</i> ).	Mulheres	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social
FUNDO ELAS (Fundo de investimento - 2000 - Brasil)	Promover e fortalecer o <i>protagonismo das mulheres</i> mobilizando e <i>investindo recursos em suas iniciativas</i> .	Mulheres	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social vulnerabilidade social
PRETA COMPRANDO DE PRETA (Empresa - 2015 - Brasil)	Oferecer <i>mentorias, consultorias e planejamento de marca e mídias sociais para que essas afro empreendedoras desenvolvam seus negócios</i> .	Mulheres negras	Parcialmente debatido (base da pirâmide - mulher, negra e pobre)	Estigma social e preconceito
REDE ASTA (Empresa - 2005 - Brasil)	Atuar na economia do feito à mão desenvolvendo artesãs em empreendedoras que transformam resíduos em produtos bons, bonitos e do bem.	Mulheres	<b>Cadeia de valor</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
REDE MULHER EMPREENDEDORA (Empresa - 2010 - Brasil)	Priorizar a integração, capacitação e troca de conhecimento entre mulheres que possuem ou buscam o próprio negócio, espalhadas por todo o país.	Mulheres empreendedoras	<b>Base da Pirâmide (BOP)</b>	Estigma social e vulnerabilidade social
WAKANDA (Empresa - 2016 e 2018 foco Wakanda - Brasil)	Impacto social: <i>traduz conteúdo do empreendedorismo tradicional para a linguagem informal e regional</i> , acesso e fortalecimento de negócios periféricos e por necessidade.	Mulheres empreendedoras + LGBT +	Parcialmente debatido (BOP - mulher, negra, pobre, LGBTQIA+)	Estigma social, vulnerabilidade social e preconceito

Fonte: Autora

Nota: Elaborado a partir da revisão da literatura (2021)

Com relação ao Quadro 23, ele é composto por cinco colunas, sendo que a primeira apresenta nome e constituição do NI, além da data de fundação e o país a que pertence ou onde tem atuação. Na segunda coluna, está descrita a missão ou o propósito do negócio; na terceira, o público-alvo. A quarta coluna traz a definição teórica do negócio na literatura de NI e a última, a definição teórica na literatura de ES.

### ***3.2.2.2 Questionário de pesquisa***

Para a apuração dos dados de pesquisa, optou-se pelo questionário semiestruturado, que foi composto por perguntas destinadas às fundadoras, funcionárias ou parceiras, consumidoras e mulheres participantes dos negócios inclusivos pertencentes às plataformas selecionadas.

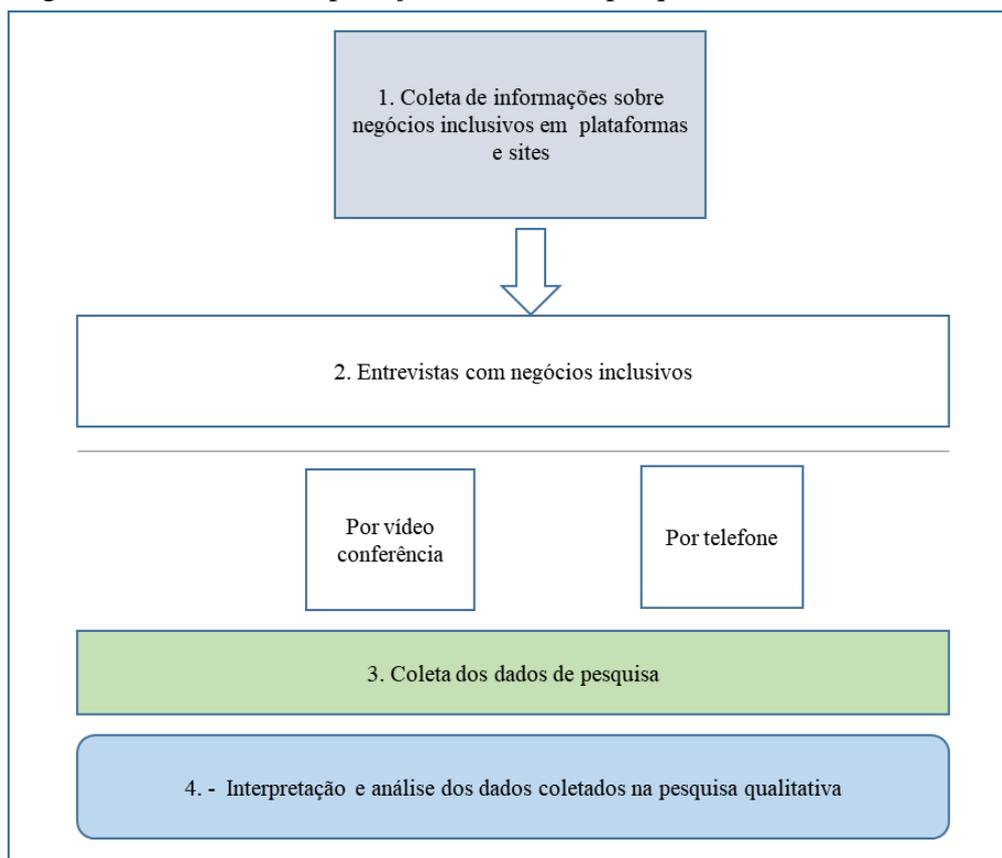
Foram enviados convites para os nove negócios inclusivos selecionados após as linhas de corte, 1 e 2, como destacado no Quadro 22. Dos nove negócios inclusivos, quatro aceitaram o convite para a entrevista, um só aceitou após a finalização do prazo, outro retornou negativamente e três não responderam ao convite. De modo que, do total de nove convidados, entrevistou-se os seguintes negócios inclusivos: Rede Asta, Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda.

### ***3.2.2.3 Coleta e interpretação de dados***

Quanto à coleta de dados, buscou-se informações em plataformas e sites de NIs na internet e foram realizadas entrevistas qualitativas (estudos de casos com foco em gênero) que geraram dados para interpretação e análise.

Para ilustrar o processo da coleta até a interpretação dos dados de pesquisa, segue o fluxo sistêmico (Figura 3).

Figura 3 – Coleta e interpretação de dados de pesquisa



Fonte: Autora

A figura 3 destaca todo o processo sistêmico da coleta e interpretação dos dados em quatro etapas distintas:

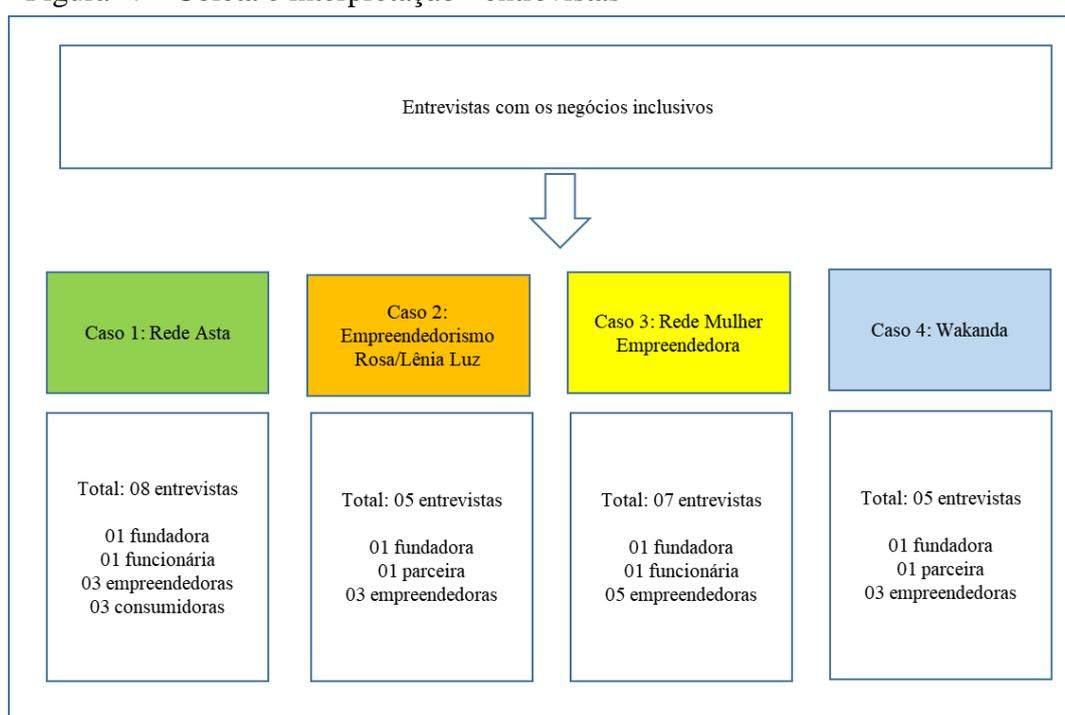
- Fase 1 – coleta de informações sobre NIs em plataformas e sites;
- Fase 2 – entrevistas com negócios inclusivos com foco em gênero;
- Fase 3 – coleta dos dados de pesquisa;
- Fase 4 – interpretação e análise dos dados coletados na pesquisa qualitativa.

Foram realizadas, no total, 25 entrevistas (466,76 minutos) em quatro estudos de casos, sendo 24 por vídeo conferência e uma por telefone a critério da entrevistada. Como o período das entrevistas ocorreu entre 03 de fevereiro e 27 de abril de 2021, durante a pandemia da COVID-19, seguindo as normas da Organização Mundial de Saúde (OMS), de isolamento social, nenhuma entrevista foi realizada pessoalmente. Contudo, a qualidade e rigor na coleta dos dados foram mantidos pela pesquisadora.

O número de entrevistas foi distribuído em cada negócio inclusivo, levando-se em conta a constituição de cada um deles:

- a) nem todos os quatro NIs têm funcionários, alguns optam em trabalhar com parceiros;
- b) dos quatro estudos de casos de gênero, somente em um deles, o produto chega até o consumidor final;
- c) as entrevistas foram encerradas quando se chegou à conclusão de que as informações não poderiam acrescentar mais nada de novo ao que já havia sido apurado nas entrevistas realizadas (Figura 4).

Figura 4 – Coleta e interpretação - entrevistas



Fonte: Autora

A Figura 4 retrata como foram distribuídas as entrevistas qualitativas pelos quatro estudos de casos com foco em gênero, levando-se em conta a natureza de cada negócio.

Após a fase de coleta e interpretação dos dados, segue o Capítulo 4, com a análise de resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASOS

Com relação à análise de resultados dos estudos de casos com foco em gênero, primeiramente, antes de se detalhar os achados empíricos, vale resgatar que a pesquisa qualitativa tinha como objetivo de pesquisa específico compreender de que forma as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza (PO), a exclusão social (ES) e a inclusão, de tal forma a buscar um avanço na compreensão teórica ou empírica desse tipo organizacional.

Para tanto, metodologicamente, optou-se pela pesquisa qualitativa com estudos de casos com foco gênero, com a seleção de quatro negócios inclusivos liderados por mulheres e para o público feminino, respeitando os critérios de seleção mencionados no Capítulo 3.

Além disso, é importante sinalizar que, para maior privacidade das entrevistadas, as histórias pessoais e a exposição dos dados apurados durante as entrevistas, foram inseridos por letra e números (E1, E2, E3, etc) de forma aleatória.

### 4.1 CASO 1 – REDE ASTA

A Rede Asta é um negócio social (NS) fundado em 2005, por Alice Freitas e Rachel Schettino, que tem como propósito o empoderamento e a independência financeira das mulheres: “Acreditamos que a educação empreendedora transforma realidades e que a tecnologia é uma aliada poderosa para chegar em mais lugares e impactar mais pessoas. Afeto, escuta ativa e valorização humana estão em toda a nossa atuação, seja com conexão *online* ou *offline*. Seguimos em nossos projetos com cada vez mais tecnologia, mas sem perder a ternura.”.

É um modelo híbrido de negócio que tem um instituto sem fins lucrativos e uma empresa, atuando com dois CNPJs distintos. A matriz do negócio fica na cidade do Rio de Janeiro (RJ) e conta com uma filial em São Paulo (SP). Atualmente tem 12 funcionários fixos e outros terceiros, contabilizando em torno de 35 pessoas.

Por meio de análise de seu balanço financeiro de 2019, percebe-se que é um negócio consistente, com uma receita total de R\$ 1.706.503,73, sendo que R\$ 580.936,66 vieram de prestação de serviços e R\$ 641.036,29 foram provenientes da venda de produtos.

### 4.1.1 Entrevistadas

A seguir, iniciam-se as entrevistas do Caso 1.

#### 4.1.1.1 E1

E1 é formada em Direito e exerceu a profissão durante um ano e meio. Chegou a cursar também Relações Internacionais, pois tinha o sonho de ser diplomata, mas percebeu que não era feliz como advogada e nem seria como diplomata. Na realidade, demorou para descobrir sua verdadeira vocação e foi durante uma viagem que seu destino mudou.

Quando E1 estava na faculdade nunca havia entrado numa favela, mas tudo mudou quando uma amiga a chamou para viajar. A viagem acabou virando um projeto, largaram tudo e foram viajar sem saber ao certo onde iriam parar. Na época, tinham somente 22 anos e E1 passou um longo tempo viajando. Nessa fase, já era quase executiva em uma empresa de importação e exportação, quando largou o trabalho para encarar a aventura de conhecer novas culturas.

As duas amigas resolveram criar uma iniciativa, que virou, mais tarde, um projeto de responsabilidade social, começaram a conhecer o universo social e buscar informações sobre negócio social. Resolveram estudar sobre o tema e viajar para conhecer projetos inovadores, principalmente com foco em geração de renda. As viagens para Índia, Bangladesh, Tailândia e Vietnã lhes renderam uma vasta experiência na área social. O projeto virou um grande negócio, com reconhecimento da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e do Ministério das Relações Exteriores, o que colaborou para conseguirem 15 empresas como apoiadoras.

Após a viagem, E1 esteve sem rumo, pois compreendeu que não poderia voltar a trabalhar numa empresa, havia entendido que não era vocacionada para gerar lucros e nem para ficar rica. Foi quando começou a se voluntariar. Foi ser voluntária em uma organização não governamental e chegou a ser contratada, período em que “viveu” a realidade das favelas no Rio, conhecendo a experiência dos jovens, o machismo, o papel das mães e das mulheres.

Nesse período, outra amiga de E1, que morava na Suíça e retornou ao Brasil, aceitou o convite dela para iniciarem um projeto com foco em geração de renda, uma vez que tinha experiência na área comercial. Foi quando E1 conheceu um grupo de mulheres que trabalhavam com artesanato, utilizando jornais como matéria-prima, em Campo Grande (MS). Esse trabalho despertou seu interesse e levou à formação de um grupo produtivo (E1, sua

amiga e 30 mulheres artesãs). Com o passar do tempo, o grupo foi reduzido a sete mulheres, quando foram trazendo pessoas para apoiar, melhorar o *design* e conhecer a realidade das artesãs na comunidade. Foram entendendo o que poderiam entregar, vender de porta em porta (jogos americanos). Assim, após dois anos, abriram um quiosque no shopping da Tijuca, mas não tiveram lucro. Quando já estavam muito cansadas, surgiu uma vendedora de cosméticos, no meio da crise que estavam atravessando, e tiveram a ideia de montar uma rede de venda direta.

Passaram a vender os produtos por venda direta, o que gerou muito dinheiro para as mulheres, que começaram a ter independência financeira. Em determinado momento, resolveram fazer uma avaliação de impacto externo do negócio e de seus projetos. Essa avaliação mostrou vários impactos positivos, porém, quanto mais o negócio comprava das artesãs, mais elas ficavam dependentes e menos atitude empreendedora tinham. Foi um sinal para repensarem o negócio. Como o que as mulheres mais sabiam fazer eram produtos artesanais, área na qual já tinham 10 anos de experiência – a metade das receitas do negócio vinha da venda de produtos e a outra metade vinha de projetos –, decidiram montar uma “escola” para as mulheres artesãs, que precisavam aprender a cuidar das finanças e não apenas trocar sua produção por dinheiro.

Atualmente E1 se dedica integralmente ao negócio, que tem mais de 15 anos de história gerando impacto positivo na vida das artesãs, como, por exemplo, por meio do Projeto Máscara Mais Renda, que teve uma adesão rápida por parte das empresas, quando começou a pandemia (COVID-19). As artesãs costureiras produziram um grande volume de máscaras de pano para geração de renda.

#### **4.1.1.2 E2**

E2 é *designer* de produtos por formação e coordena projetos sociais na Rede Asta. Trabalha desde 2003 com projetos sociais, sempre com atuação em projetos sociais, especialmente com mulheres costureiras.

Já empreendeu com negócio social, de geração de rendas para mulheres na área de costura e artesanato e de empoderamento feminino. Trabalhou ainda com produtos artesanais *offsetting*, fazendo atendimento a empresas com brindes corporativos. Já atuou também no acompanhamento do processo de criação e produção junto a grupos produtivos artesanais. No primeiro ano pandêmico, resolveu atuar com outro projeto profissional, ampliando seu escopo, mas sem sair da área social.

#### **4.1.1.3 E3**

E3 reside em Belém (PA). Estudou até completar o segundo grau. No passado, tinha um emprego assalariado, em um centro administrativo. Quando engravidou de sua filha, há 10 anos, e por ser uma gravidez de risco, parou de trabalhar. Ficou sem renda e começou a trabalhar com artesanato. Iniciou o trabalho produzindo laços de cabelo. Quando a filha nasceu, não tinha com quem deixá-la e nem como pagar alguém para cuidar dela. Atualmente, faz um pouco de cada coisa, é uma artesã que, além dos laços de cabelo, faz sandálias e costura. Gosta da sua liberdade, de trabalhar como autônoma e de fazer seu próprio horário.

Hoje, o artesanato é sua fonte de renda, pesquisa muito na internet, no *YouTube* e vai se aprofundando cada vez mais sobre o tema.

Como perspectiva, considera-se uma artesã formada, produziu uma logomarca e vende seus produtos em feiras de Belém. Tem como sonho crescer e ter uma loja física para ampliar suas vendas.

#### **4.1.1.4 E4**

E4 é costureira e mora em Belém (PA). Nunca fez curso de costura e, como diz, aprendeu a profissão com a mãe. Estudou até o segundo grau e queria fazer uma faculdade, mas se casou e teve que cuidar dos filhos, não conseguindo mais investir nos estudos.

O seu primeiro emprego foi com reciclagem, o segundo trabalho foi com moda praia e, atualmente, trabalha em uma empresa na área de confecção. Fabrica roupas hospitalares, jalecos, pijamas e demais produtos.

Atualmente, seu emprego é temporário e, como é autônoma, faz “serviço por fora” e tem como clientes estudantes universitários e profissionais que trabalham em hospitais.

#### **4.1.1.5 E5**

E5 mora no bairro de Campo Grande, na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Não teve muita oportunidade de estudar, trabalha com artesanato de crochê desde criança. Havia sido demitida do emprego. Há cerca de cinco anos, teve um Acidente Vascular Cerebral (AVC), quando ainda era casada. Não era feliz no casamento. Cerca de 15 dias depois do AVC, o marido a deixou com o filho já adulto e especial. Entrou em desespero, pois estava sem movimentos no lado esquerdo do corpo e não sabia como cuidar do filho especial. Pensou que

teria que arrumar uma pessoa para ajudar, mas, “com fé”, seguiu em frente e começou a fazer tratamento de neuro reabilitação e acompanhamento psicológico.

Descobriu, durante seu tratamento, uma atividade que gostava de fazer: crochê. O crochê passou, então, a ser a solução para a reabilitação do movimento da sua mão esquerda e também sua fonte de renda.

Começou a participar de ONGs de artesanato. Conseguiu montar seu ateliê e, no ano passado, mesmo com a pandemia (COVID-19), comprou uma máquina industrial reta.

Como recebe muita doação de tecidos para utilizar como reciclável, juntou a matéria-prima com o crochê. Adquiriu também uma máquina de overloque industrial, contratou quatro pessoas e montou seu ateliê. Hoje, está mais administrando o negócio do que fazendo o produto, pois tem costureiras que trabalham para ela e passou a investir no controle de qualidade da produção.

Com relação à venda dos seus produtos, antes da pandemia (COVID-19), a operação era realizada em um bar, mas depois do início da COVID-19, passou a vender pela internet (*Instagram* e Google Negócios), uma vez que ainda não conseguiu montar um site. Entrega seus produtos por uma “motogirl”, e quando os envios são para lugares distantes, como São Paulo ou Porto Alegre, usa os serviços dos Correios.

#### **4.1.1.6 E6**

E6 reside em Santa Cruz, no Rio de Janeiro. Quando se separou do marido, comprou uma casa em Santa Cruz e foi morar com seus dois filhos pequenos.

Por ser professora primária, ficava difícil dar aula com duas crianças pequenas, pois não tinha com quem deixá-las e morava longe da sua família. Então, resolveu montar um comércio, onde poderia trabalhar em casa, educar os filhos e levá-los para a escola.

Por questões de saúde, a mãe veio morar com ela. Foi quando alugou um local para fazer seu comércio, para ter uma renda para sustento da família e onde trabalhou por 22 anos.

Com esse mesmo espírito batalhador, conheceu uma das artesãs da Rede Asta e passou a ser cliente dela, comprando os produtos feitos à mão para colaborar com a renda de uma mulher que, como ela, precisou empreender para sobreviver.

Quando a mãe faleceu, E6 arranhou um emprego e foi “trabalhar fora” para não ficar parada dentro de casa. Anos depois, voltou a estudar e a cursar nível universitário na área de Pedagogia, realizando seu grande sonho.

#### **4.1.1.7 E7**

E7 mora no Rio de Janeiro, na capital, é servidora pública federal e formada em Comunicação Social. Trabalha como voluntária, como uma das organizadoras de um projeto social para mulheres de baixa renda.

Ela e mais duas mulheres estão conectadas a uma rede de internet que tem, em média, 470 pessoas inscritas e, no Instagram, mais de 7 mil seguidores. Nessa rede, se a mulher for mãe e quiser compartilhar sua história tem um “espaço”.

As experiências de vida e profissional são recebidas por e-mail e publicadas, criando conexão com outras mães que exercem alguma atividade e querem empreender. Muitas entram na Rede e logo prosperam, o negócio cresce, pois uma mãe torna-se cliente de outra mãe.

Foi em um dos encontros presenciais desse grupo que E7 teve contato com o trabalho e produto de uma das artesãs da Rede Asta, que logo se beneficiou das conexões do grupo, ampliando suas vendas e se tornando bem conhecida entre as demais mulheres participantes.

Além de propiciar o trabalho de conexão para as mulheres mães – o que, inclusive, permite a muitas delas adquirir produtos como cliente –, E7 tem grande preocupação com o conhecimento adquirido por elas para desenvolver seu próprio negócio. Por isso, um dos objetivos do seu trabalho é promover eventos para as mães na zona Oeste do Rio de Janeiro, como também ampliar digitalmente a abrangência da Rede de conexão para outras cidades brasileiras ou até mesmo para localidades fora do país.

#### **4.1.1.8 E8**

E8 mora em São João de Meriti, no Estado do Rio de Janeiro. Vende peças feitas com restos de retalhos doados e reutilizados.

Estudou até o Ensino Médio (Técnico em Administração). Tem vontade de continuar os estudos e fazer uma faculdade de Publicidade, mas ainda não conseguiu.

Trabalhava como vendedora numa loja e, devido a um problema de saúde, afastou-se e passou a trabalhar com vendas pela internet. Expandiu seu negócio utilizando as mídias sociais.

Atualmente, vende dois tipos de produtos: confecção própria e outros produtos sustentáveis, como os produzidos pela sua sogra, que são feitos com retalhos.

Começou a trabalhar com vendas, pois teve um problema na coluna e precisou pagar um plano de saúde. Como estava afastada do trabalho, começou a vender máscaras pela internet e, depois, passou a vender outras coisas. Embora tenha começado a vender para pagar o seu plano de saúde, hoje pretende viver exclusivamente disso.

Por enquanto, faz tudo sozinha. No momento, seu maior público é o da zona Sul da cidade do Rio de Janeiro e, para as demais localidades, despacha as mercadorias pelo correio uma vez por semana. No futuro, pretende ter uma loja física em Duque de Caxias (RJ).

#### 4.1.2 Conclusão - Caso 1 – Rede Asta

A Rede Asta é um negócio social que trabalha o empoderamento feminino e a independência financeira das mulheres, por meio de educação empreendedora e de ações de inclusão produtiva em toda sua cadeia de valor.

O negócio capacita artesãs por meio de sua “Escola de Negócios”, que proporciona para mulheres de baixa renda acesso ao conhecimento, passando por programas de marketing, vendas, aplicativo de finanças. Além da capacitação, a Rede Asta estimula a confecção de produtos com foco em reciclagem pelas artesãs e estimula a venda em diferentes canais até chegar ao consumidor final, ou seja, trabalha a inclusão produtiva, como mostram as falas de algumas das mulheres entrevistadas:

A gente tenta ir para um lado educacional, tentamos fazer uma coisa prática nesse processo de aceleração, pois a *Escola está sendo totalmente repensada*, tem pouco conteúdo e *muita rodada de negócio*, muito *design* de produtos; e colocamos a mão na massa [...]. (E1)<sup>1</sup>.

A Rede Asta hoje em dia é forte na questão da Escola, na *educação empreendedora*, mas também na parte de *geração de renda*, que é muito importante e é difícil a gente falar só do empreendedorismo com esse recorte. Na Rede Asta, a população mais numerosa é de mulheres... são mulheres de baixa renda [...]. (E2).

[...] eu conheci há 10 anos atrás a Asta, na época eles trabalhavam só com cooperativa, eram grupos de artesãos, sempre trabalhei sozinha [...]. Quando, em 2017, eu conheci uma instituição deles pela internet falando: você que quer se tornar um empreendedor, fazer parte da equipe Astra, se inscreva... Fiz a inscrição e fui chamada, foi assim que eu entrei para a equipe Asta, que é a *Escola para empreendedorismo para artesãs*. Eu sabia fazer, mas não sabia vender, não sabia manter o cliente, fidelizar o cliente, para estar sempre contigo. Tudo isso eles passam para a gente, como embalar corretamente, como demonstrar, como fazer planejamento da coleção, nada disso eu tinha a menor ideia como fazer. Foi muito bom [...]. (E5).

---

<sup>1</sup> Todos os destaques em itálico nas entrevistas deste capítulo são de minha autoria.

Vendo para qualquer lugar: Brasília, Paraíba, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte, qualquer lugar, eu envio os produtos para qualquer lugar do Brasil [...]. Como eu moro muito longe dela, ela leva e deixa com meu namorado, e ele entrega para mim, eu boto no meu *site* e conforme as pessoas vão querendo eu vou enviando pelo correio. (E8).

A ES faz parte das histórias de muitas das mulheres entrevistadas, pois pelas atividades domésticas e os cuidados com os filhos, muitas não tiveram oportunidade de estudar e ter uma profissão. Outro ponto é a questão da baixa autoestima que aparece nos depoimentos, pois a dependência financeira do companheiro, muitas vezes, as prende a relacionamentos abusivos de violência doméstica. Também a questão racial foi destacada na pesquisa, como sendo uma forma de exclusão social. De modo que o suporte para a inclusão social de indivíduos pobres na cadeia de valor do negócio deve ir muito além das questões financeiras e, sim, abarcar todo um contexto de exclusão social de várias ordens, como, por exemplo, deficiência física, gênero, classe social, raça, destacadas durante as entrevistas, como nos trechos a seguir:

[...] Ela estava muito feliz de ser incluída no projeto, *nós não sabíamos que ela tinha essa deficiência; a questão racial está muito ligada à questão da baixa renda, são mulheres que recebem menos, são mulheres que são marginalizadas, a questão da violência doméstica é algo muito delicado*, só com um trabalho com muita delicadeza conseguimos chegar e descobrir o que aconteceu com essa mulher, e ela tem que ter muita confiança em nós para compartilhar seus problemas conosco. *Alguns casos foram verbalizados diretamente ou indiretamente, mulheres que sofreram violências domésticas*, com outras, as conversas davam a entender. É impressionante como a *geração de renda está ligada a elas para se livrarem dessa situação de violência*, quando se libertam, mudam a forma de enxergar, elas passam a ter mais autonomia para sair dessa situação. Dependendo do projeto, a gente consegue criar requisitos para inserir essas pessoas que, de alguma forma, sofreram algum tipo de exclusão, no caso da violência doméstica é um caso muito delicado. É um grande desafio, não é um negócio que a Rede Asta tenha uma equipe preparada para lidar com essa situação, não existe um setor de apoio a essa situação de violência. Enfim, essa situação como beneficiárias de algum projeto, *eu enxergo que a saída para isso é a cooperação entre instituições que são preparadas para lidar com esse tipo de situação*, apoiando essa mulher no momento com uma equipe a preparar para conduzir a mulher... Eu não sou psicóloga, não sou advogada, não acho que a capacitação seja para tirar essa mulher de violência doméstica [...] direcionar ela, é uma situação muito delicada, não é só ligar para o 180 e denunciar [...]. (E2).

[...] Deixa só eu te explicar uma coisa, quem é cadastrada é a minha irmã, como ela não tem celular, eu que passo as respostas para ela, *ela tem pouco estudo, tem dificuldade para ler e para escrever*. (E4).

[...] *Minha vida melhorou milhões de vezes, hoje não sou mais a mesma* [...] uma coisa que eu sempre quis, quando pegava serviços para as lojas, a loja colocava o nome dela nos meus trabalhos, não aparecia o meu nome no produto que eu fazia. Um dia mostrei para uma vizinha: 'Olha, esse produto fui eu que fiz', ela me conscientizou que o produto era da loja, pois era ela que assinava o produto, então passei a colocar o meu nome nos meus produtos, minha marca, hoje em dia muitas pessoas já conhecem [...]. (E5).

[...] na realidade, tem um negócio muito importante para valorizar muitas mulheres, *essas mesmas mulheres não se valorizam, por serem tão desvalorizadas pelos maridos, pelos filhos, pela família, elas ficam como um caramujo.* [...] incentivar outras mulheres a acreditar em seus potenciais e se descobrirem, porque a mulher não é só dona de casa, mãe e esposa, ela também pode ser uma excelente profissional, muitas mulheres não crescem porque têm sempre alguém puxando-as para trás [...]. (E6).

[...] Nós já nos encontramos em algumas situações, onde teve uma *violência doméstica, outras situações de mulheres que não percebem, que viveram uma violência velada* [...] mas essa mulher está sendo violentada pelo marido, quando não querem que ela volte a trabalhar [...]. (E7).

Pelo fato do foco da Rede Asta ser empreendedorismo e independência financeira, os projetos chegam até as mulheres mais necessitadas, como as que precisam da geração de renda para necessidades básicas delas e dos filhos, pois grande parte são mães-solo. Por essa razão, muitas mulheres, quando chegam pela primeira vez a um dos projetos da Rede Asta, estão vivenciando situações de privação de alguma ordem, de modo que a pobreza é intrínseca ao contexto social da maioria delas, como sugerem os trechos de algumas entrevistas.

Nós fomos olhando de verdade a desigualdade, *a pobreza é multitarefas, ela é multiesculpida* [...] houve processos de muita pobreza envolvidos no meio do caminho: essa mulher perde a renda, ela não consegue mais pagar a internet, ela não consegue mais dedicar o tempo dela, ela precisa sobreviver, colocar comida na mesa [...]. *Sempre o nosso objetivo foi gerar independência, sonhamos com um mundo onde as mulheres ganhassem sua independência dos maridos violentos, da pobreza, aí paramos.* Apenas mantivemos o projeto durante seis meses, depois chamamos um amigo empreendedor, consultor, e fomos olhar para dentro, estudar o que estava acontecendo, se não era o mercado, ver o que estava acontecendo, o que está faltando? *Quando estavam sem renda, tinham uma autoestima muito baixa, viviam na pobreza,* injetamos receitas e rendas, e levantamos a autoestima delas, quando conseguimos colocá-las numa posição, só que elas se acomodavam, não saíam daquele lugar e, se nós parávamos de comprar, elas nem sabiam o que fazer. (E1).

Para mim, isso foi muito gratificante. Foi uma experiência nova. Eu faço uma coisinha aqui, outra ali, mas o meu forte são os laços. Fazer máscaras, ajudar as pessoas, foi muito bom [...]. Se eu disser que não foi, financeiramente, eu vou estar mentindo. Financeiramente ajudou bastante. Eu sou artesã e costumava vender em feiras. Quando veio a pandemia, tudo. Eu estava entrando em depressão. Você quer trabalhar, não tem. Foi tudo muito rápido. Quando surgiu o projeto, eu me agarrei. Foi um tempo em que eu pude ajudar outras pessoas. De uma certa forma, a gente pode contribuir com tudo isso que está acontecendo no mundo todo e que ainda continua. *Foi muito gratificante poder ajudar o próximo.* (E3).

[...] foi por causa da situação e, às vezes, a gente paga pelo que a gente fala, eu nunca quis ser costureira, porque a minha mãe desde criança foi costureira, eu a ajudava, e eu falava eu não quero isso para mim, olha onde eu vim parar [risos...] somos em três irmãs e todas as três são costureiras. (E4).

Existe um sentimento de solidariedade entre as mulheres, quando uma está numa posição mais privilegiada que outra, existe apoio para aquela que está iniciando na atividade

de empreendedorismo. Tal atitude ocorre porque aquela que ajuda e apoia de alguma forma já passou por situação semelhante, seja de privação financeira ou mesmo por sentimentos de baixa autoestima, promovidos pelo companheiro ou por ter vivenciado situações de exclusão social na sua vida, especialmente pelo fato de ser mulher, pobre e, muitas vezes, pelo preconceito da cor da pele.

[...] porque a qualidade do meu produto é primordial e eu sempre preservei fazer a coisa bem-feita, todo mundo sempre gostou não só por ser bonito, mas por ter uma excelente qualidade, bonito, bem-acabado, bem-feito. Eu tenho a satisfação de conseguir, através da Asta, essa total qualidade no meu produto. *A Asta mudou totalmente a minha vida. Tem uma das costureiras que já comprou a sua própria máquina de costura nova,* está beneficiando não só a mim como as pessoas que estão junto comigo, e o benefício não é só financeiro, ajuda muito também mentalmente, ocupando a mente, melhora tudo, até a autoestima. Vou te falar uma coisa, algum tempo atrás eu me deitava e não conseguia dormir direito, meu sono era fracionado, hoje em dia não, eu encosto na cama eu já estou dormindo, só vou acordar no dia seguinte e isso para mim é muito bom. (E5).

[...] fui a primeira cliente dela, fiquei no pé dela um tempão [...] *ajudá-la a ter um novo rumo, o mundo lá fora é muito grande.* Temos um lugar no mundo para crescer, foi o que ela fez, e hoje em dia ela ganhou o caminho [...] conheceu uma pessoa que comprava as peças dela, dava um material e ela fazia várias peças para uma feira, foi crescendo cada vez mais. [...] O trabalho dela é excelente é de primeira qualidade... tem uma cabeça muito boa, acredita no mundo melhor, ela é uma pessoa muito inteligente, no meu ambiente de trabalho por ser um bar, as pessoas não têm muita cultura [...] é uma pessoa que tem muita cultura, nos identificamos, temos afinidade, trocamos ideias, ficamos amigas [...]. Desde o primeiro momento percebi que a [...] é uma pessoa muito honesta, tem palavra, comprometimento, se faz um trabalho e não gosta de algum detalhe, desmancha e faz novamente, seriedade e honestidade é muito importante. Ela tem um trabalho feito com excelência e muito capricho, ela é assim [...] coisas muito lindas, tinha de tudo um pouco, centro de mesa, jogo de banheiro, tapetes, me mostrou tudo que fazia, comecei a incentivá-la a vender seu artesanato, ela falou 'eu trabalho não tenho tempo', logo a [...] e seu esposo foram mandados embora da empresa, ficaram os dois desempregados, continuei valorizando o trabalho dela e incentivando-a vender [...] *falou-me que não sabia vender seus produtos, brinquei, já sou sua freguesa, já começou a vender para mim, então comecei a oferecer os artesanatos dela para algumas pessoas no meu comércio,* mas muito fraco para vendas [...] ela relutou muito, mas um certo dia resolveu conhecer, apresentou o trabalho dela. Todos a adoraram, pois tinha um trabalho profissional muito lindo com muita qualidade, ela começou a fazer um curso de artesanato, quando participava do curso, a professora ficou doente, pediram para a [...] com todo seu talento, assumir a turma enquanto a professora estava de licença, ela passou a conhecer várias pessoas, que além de comprar os artesanatos dela forneciam material para ela fazer as peças e levavam para vender lá. (E6).

Comparo o custo e benefício e o impacto causado pelos dois produtos principalmente no aspecto da sustentabilidade; eu tenho bolsas de outros fornecedores mais antigos que não têm essa sustentabilidade; olhando as bolsas, parecem iguais, mas eu sei é que por trás da [...] tem um movimento, que é o que eu quero como cidadã. *Eu falo para ela que tem que ressaltar mais e mais o diferencial no produto dela.* Eu falei para ela que ela tem que fazer uma publicidade do tipo de insumo que utiliza, de onde vem, como funciona, porque não é só a bolsa, mas o que tem por trás do projeto, faz parte de um movimento no canal, você acaba participando disso; então ela passou a fazer esse produto através disso. Eu perguntei para ela no início se comprava material. Ela disse: 'Eu nunca comprei material'. São

materiais doados, inclusive muitos tecidos [...] sempre que me perguntam onde adquirir, explico sua forma de produção. Explico que é produzido através de uma sustentabilidade e todos se interessam pelo produto. *Tem alguns clientes que foram direcionados, ela já tem outros clientes que já foram direcionados por indicação minha. O que é bom tem que ser indicado [...].* (E7).

[...] Eu encontrei a página dela [...], na verdade ela me seguiu no *Instagram*, aí eu entrei no dela e vi as fotos das coisas que ela fazia, gostei dos produtos dela, entrei em contato com ela [...] na verdade, com ela tem uns dois meses, a data certa de cabeça eu não sei [...] pego só para revender, eu compro pelo *Instagram*, eu tenho um site, compro por atacado [...] Eu gosto muito do trabalho dela, são muito bem-feitos, tem um ótimo acabamento, eu gosto também da variedade de estampas, quando eu preciso fazer um produto exclusivo, peço para ela e ela faz para mim, faz exatamente do jeito que eu peço. *Primeiramente, ela é muito honesta, sempre cumpre com o prazo, o trabalho é perfeito, gosto muito das coisas dela, não tenho que reclamar não [...].* Eu não a conheço pessoalmente, mas consigo perceber que ela é muito gentil, trabalhadora, honesta, ela é gente boa. (E8).

Pelas histórias relatadas, percebe-se que todas têm um ponto em comum, a resiliência. Tanto as mulheres empreendedoras, que confeccionam os produtos, como as clientes, que compram os produtos dessas mulheres, muitas vezes residem no mesmo bairro ou se sensibilizaram com a história de vida de quem produz. Isso é destacado nos relatos de quem compra os produtos, muitas já passaram por situação semelhante, como de pobreza ou exclusão social.

[...] quando ouvimos cada história, nos motivamos a continuar com o propósito que estamos buscando. *Nos espelhamos nas histórias e isso nos fortalece muito, ver os outros artesanatos [...] te motiva a fazer melhor ainda, então é sempre assim, não querendo passar rasteira, te motiva a querer se profissionalizar, buscar mais conhecimentos, foi o que aconteceu comigo, por isso que eu digo, hoje em dia eu me tornei uma artesã, antigamente não, meu marido falava: 'Isso não dá dinheiro', hoje em dia, eu tenho a minha renda, tenho as minhas clientes fiéis, cada dia vamos melhorando. Eu tenho um grupo no WhatsApp, 'meu grupo de vendas', a propaganda boca-a-boca ajuda bastante também, em feiras aqui em Belém também. [...] Tenho os meus cartões personalizados com a minha logomarca, tenho as minhas clientes fiéis que vão indicando outras pessoas também. Graças a Deus, eu nunca fiquei sem trabalho, lógico que tem mês que aperta, pois não está fácil para ninguém [...].* Eu acredito que todas foram pelo mesmo motivo, pois a pandemia veio de surpresa, foi uma forma de termos uma renda, um refúgio de fazer uma coisa que nos dá prazer e uma renda e não ficar com depressão; como te falei, antes do projeto, eu me deitava no meu sofá e dizia: E agora o que é que eu vou fazer? A mesma coisa aconteceu com todas elas, no depoimento delas, falaram a mesma coisa [...]. Eu fui me adaptando a essa nova rotina. Hoje em dia, não vou dizer que é tudo fácil. *A pandemia (COVID-19) veio para desestruturar um pouco a gente. Mas a gente está aí, guerreira, lutando e assim vai.* (E3).

[...] *Muitas mulheres acabam sendo o chefe da casa e do trabalho delas, vai muito além do trabalho do marido, ela tem toda a responsabilidade de casa, filhos, trabalho e ainda consegue organizar a vida toda, ajudar a família.* A mulher tem um potencial muito grande, se o homem se senta para ver televisão ou ler o jornal, ele se concentra só naquilo, não faz mais nada, a mulher não, ela faz comida, ver o jornal, bota o filho para estudar, consegue fazer mil coisas ao mesmo tempo. Isso é um potencial muito grande da memória da mulher consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo [...]. (E6).

Uma outra mãe me contou [...] começou fazendo chinelinhos de luxo, ela começou fazendo esses chinelos por causa de uma cirurgia que fez no calcanhar e não podia usar sapato, tinha só que usar chinelo, começou a customizar chinelos para uso próprio, as pessoas gostaram dos chinelos e começaram a pedir para ela fazer para vender, quando ela viu, já estava vendendo no Brasil inteiro; ela montou um negócio, estava se virando para sobreviver, tem esse empírico, você começar um negócio, você está já com o negócio, e aquela que buscou e montou um plano financeiro, plano estratégico, marketing digital, eu falo para as meninas, tem negócio para todo gosto [...]. (E7).

Com relação à atuação relacionada a políticas públicas, a Rede Asta não demonstrou ser atuante na parte pública, pois ensaiaram algumas aproximações com a Prefeitura do Rio de Janeiro que foram bem difíceis. Por outro lado, demonstram ter a pretensão de realizar um trabalho com o setor público, mas reconhecem que nunca tiveram uma estratégia para ter um diálogo mais próximo com esse público. Todavia, recentemente, os projetos com foco na minimização dos impactos socioeconômicos durante a pandemia (COVID-19) parecem ter aberto um diálogo com o setor público, o que também impacta por meio da incorporação na estratégia da Rede Asta.

[...] ensaiamos algumas aproximações com a Prefeitura do Rio que foram bem difíceis, desistimos e só agora, há ano e meio, nós conversamos com a Prefeitura de São Paulo. A Prefeitura de São Paulo nos chamou para fazer um projeto social, nós ajudamos a construir o edital, colocamos que poderia ser uma política pública para o setor de artesanato. Hoje, a Asta é a coordenadora oficial do programa Mãos e Mentes Paulistanas, que é um programa de artesanato deles. (E1).

Não, não enxergo, não vejo interesse de atuar dessa forma, muito próximo das instituições privadas, públicas [...] nunca vi esse movimento dessa forma. (E2).

Uma das grandes dificuldades da Rede Asta, como da maioria dos negócios inclusivos, é a dificuldade de se ter um negócio equilibrado nos aspectos social e financeiro, o que é um dos grandes desafios dos negócios inclusivos.

[...] fazer essa economicidade entre o impacto social e o dinheiro, porque é diretamente relacionado; *quanto mais impacto você causa, mais caro fica*, porque você demanda gente e é intensivo em RH, relações humanas, você tem que ter um preço que você não externaliza, pois não faz sentido eu vender um produto e pagar mal para a costureira e comprar matéria-prima que vem da China. (E1).

[...] as dificuldades vêm, mas estamos aqui para aprender e conhecer, quando você tem um sonho, tem que correr atrás, ter um objetivo, ter foco, não será flores todos os dias, mas devemos persistir, nunca desistir, cada dia é um novo dia, um recomeço, faça sempre o seu melhor [...] experiências novas, se espelhar em coisas positivas e seguir em frente. (E3).

*Nem todo mundo está disposto a crescer, sabe como que é ganha um dinheirinho e já está tudo bem [...].* Para quem quer crescer profissionalmente eu indico com todo

prazer [...]. Não desistir, não é fácil, não é mole, às vezes, requer muito trabalho, perseverança, requer tempo; às vezes, você planeja alguma coisa pensando que vai dar certo e no final não dá, o negócio é levantar a cabeça e continuar lutando, é seguir em frente, vai chegar uma hora em que vai dar tudo certo, o negócio é sempre perseverar, continuar estudando, eu sempre digo que “o saber não ocupa espaço. Quanto mais conhecimento, principalmente na área de marketing, eu estou sempre vendo vídeos, pois eu tinha muita dificuldade, me atrapalhava na parte financeira, pois eu misturava dinheiro do trabalho com dinheiro de casa, virava uma confusão. Isso foi também uma coisa que a Asta ensinou [...]. *A predicação eu não sabia, como lidar com o cliente, eu tinha uma dificuldade muito grande* [...] na parte que existe a pré-venda, a venda e a pós-venda. Se você fizer um pós-venda, você mantém aquele cliente com você, e tudo isso faz a diferença, passei a fazer cadastros de clientes, ligo para manter contato, você fideliza o cliente, ele passa a ser o seu amigo [...]. (E5).

O empreendedorismo promovido pela Rede Asta é visto como uma oportunidade de empreender em momentos difíceis para o sustento da família e como melhoria na qualidade de vida das mulheres contempladas na sua cadeia de valor por meio da inclusão produtiva. Isso também está demonstrado nas falas das entrevistadas.

Tem muita gente que não enxerga as oportunidades onde elas existem. *Quando você tem uma chance de enxergar na crise uma oportunidade e não se fechar para o pessimismo que a crise acarreta, e obter um olhar positivo para crise, isso traz muitas oportunidades, é inesgotável o universo do impacto, porque até mesmo os problemas sociais são inesgotáveis, temos muitas coisas para tentar resolver com esse problema da desigualdade social, limitação, são muitas as limitações. Oportunidade é a forma como você vê as coisas.* (E1).

[...] aqui em casa temos uma casa grande e uma outra menor, que é aonde eu fiz meu atelier [...] *nós vamos mudar para a casa de lá, que é a menor e essa casa aqui, que é grande, tem uma sala seis por seis metros, vou colocar um monte de máquinas e vou contratar um monte de funcionárias, o meu pensamento é esse, é daqui a cinco anos eu contratar várias pessoas, colocá-las na mão de obra trabalhando para mim, no administrativo e no marketing, pois hoje eu é que faço toda essa parte de vender, divulgar, comprar material, fazer o pagamento; então, futuramente eu quero ter pessoas trabalhando para mim em todas essas áreas, realmente ser uma empresa. Tem uma coisa que eu não acreditava também, não acreditava que as pessoas de longe iam comprar e pagar antecipado, e aconteceu tranquilamente, eles pagam o frete também. [...] então, eu pensava que o cliente não fosse comprar comigo diretamente, mas compra tranquilamente, e hoje estou vendendo no atacado também; em dezembro eu fiz umas bolsas e saiu na reportagem [...].* Aí uma menina me perguntou: ‘Você vende no atacado?’ Aí eu passei a vender no atacado também, ela tem um site, aí eu envio para ela, eu vendo para ela e ela revende. São vendas fidelizados, se eu vendo para ela não vou vender para outro. Você vê que legal: foram R\$ 2000,00, ela nem vendeu tudo ainda e já está pagando, fala, confia em mim, eu confio nela. Eu tinha uma encomenda hoje, eu fazia aquele produto e vendia, não sabia quando ia ter outro, várias amigas minhas são professoras, iam levar as crianças no colégio, já levavam as minhas coisas e vendiam. Daí um mês eu ia ter outra venda boa assim, vendia muito de picadinho, hoje não [...] hoje é tudo diferente. (E5).

Embora os projetos da Rede Asta exerçam o poder de mudança na vida de muitas das mulheres, a maioria delas não sabe dizer se existe transformação social mesmo pelo impacto

que gera na vida das artesãs. Somente em uma das entrevistas o aspecto foi mencionado como relevante:

Eu acho que sim, especialmente nos projetos que são de geração de renda, as máscaras fazem parte de um deles, e a continuidade da educação empreendedora. A Rede Asta ainda tem uma outra vertente que é o círculo de mulheres empreendedoras, que é um local de apoio de trocas, as mulheres conversam entre elas, e formam um grupo de apoio, que faz toda a diferença, é um combo de transformação. (E2).

Nas entrevistas com futuras mulheres empreendedoras, foi mencionada a importância de se ter atributos como amor e empatia pelo próximo, mas também perseverança, fé, resiliência e pensamento positivo, como pontos fortes para alcançar sucesso na área de empreendedorismo, como destacado em alguns trechos a seguir.

*Tem que ter muito amor por projetos sociais, é uma coisa que tem que se preocupar muito com a essência das pessoas [...]. Trabalhar com projetos sociais, projetos inclusivos, tem que agregar valor, eu particularmente acho que ter essa essência significa ser crítico também ao contexto em que estamos, tem que ter esse olhar para políticas públicas, mesmo não trabalhando, entender como acontece, porque há um reflexo direto com a sociedade, no contexto político que vivemos, vestir a camisa, essa questão da empatia, usa-se tanto a palavra empatia que tornou-se uma coisa meio manjada, ter empatia não é ter um olhar de coitado, de menosprezo, não é inferioridade, é uma troca. Certa abertura para as relações. (E2).*

*O crochê não é só a minha fonte de renda, ele é a minha válvula de escape, é o meu prazer, é a maneira que eu tenho de ficar sempre ao lado do meu filho, o artesanato para mim hoje ele vai muito, muito, muito além [...]. Um recado que eu quero deixar para as pessoas que vão me ouvir é que tudo na vida tem uma solução, hoje eu e meu filho estamos muito bem, não digo só financeiramente não, temos paz de espírito, vivemos em paz na nossa casa, somos só nós dois, tem dias que eu estou irritada, mas daí a pouco está tudo bem, na maioria das vezes está tudo bem, não pode estar tudo perfeito sempre, pois somos seres humanos, né? Se você tem vontade de fazer alguma coisa, não perca a oportunidade, mesmo quando as coisas estiverem ruins, saiba que elas vão melhorar, era isso que eu tinha para dizer, agora vocês conhecem um pouco da minha história. Fiz amizade com uma menina que ela me conheceu pelo Instagram [...] ela fez vários produtos comigo. Muito engraçado, ela fez um vídeo no Instagram e falou: 'vão lá na [...]', engraçado é que eu sou grandona, eu tenho 1,80, e ela é bem baixinha, eu achei tão bonitinho o jeito carinhoso dela, até postei no meu Instagram esse vídeo dela me chamando de [...]. Eu acho que ela me tratou desse jeito porque eu a tratei muito bem. É recíproco. (E5).*

Acredite no seu potencial, às vezes abrimos as portas achando que não terá ninguém, ninguém para comprar os nossos produtos ou nos ajudar, *mas Deus coloca sempre em nosso caminho pessoas que às vezes nem imaginamos, e transformam a nossa vida.* Como foi o caso da [...], se ela não tivesse iniciativa, ela iria sempre ficar dentro de casa e ninguém iria conhecer o seu trabalho e os seus produtos e ninguém saberia quem é. Nós temos que crescer na vida, acreditar nos nossos potenciais, eu vim, [...] abrir meu pequeno comércio, abre uma janelinha na parede da minha casa e comecei o meu próprio negócio [...] eu fiz a loja, abri uma porta de aço, fiz tudo direitinho e comecei a trabalhar, ali eu ganhei meu dinheiro, pude criar meus filhos e tive oportunidade de comprar outra casa, aí aluguei, depois comprei outra casa e

também aluguei, hoje em dia tenho cinco casas alugadas. Eu digo que acho que pedi muito a Deus, quando eu me separei eu disse: senhor eu preciso de uma casa para criar meus filhos, acho que eu orei demais [risos]. Eu trabalhei muito, dia e noite, sozinha com dois filhos pequenos e todos os dias eu acreditava que cada dia seria cada vez melhor, e assim foi. [...] quando está ruim para uma, a outra vai lá e anima até dar forças para a outra se levantar. (E6).

[...] *acredite no poder que você tem como mulher*, por que tudo é possível, não vai ser fácil, se falarmos que é fácil é mentira. [...] hoje você tem rede de mulheres, o nosso é de mães que dão as mãos, nós batemos muito nessa tecla da união, das mãos, ter parceria, muitas mães se uniram com negócios no mesmo ramo, mães de doces, mães de acessórios, se uniram para dobrar a sua carteira de clientes e seguirem juntas e deram certo, acredite sempre no seu poder é o que eu diria para uma mãe que quisesse se conectar numa rede. [...] *eu ouço muito a palavra acolhimento*, no projeto fala-se assim: ‘nossa, eu já estava desistindo do meu negócio porque durante a pandemia quase morri, fui para a UTI, uma amiga indicou a página de vocês, eu entrei nela’. [...] vários relatos, eu sou uma dessas mães, e quero contar a minha história, ela relata a situação dela. As pessoas não sabem o poder que tem a sua história [...]. (E7).

A Rede Asta trabalha por meio da educação empreendedora à inclusão produtiva em toda sua cadeia de valor, desde a produção dos seus produtos pelas mulheres artesãs e o uso da matéria-prima de que são provenientes de materiais doados e materiais reciclados, até o consumidor final que compra o produto, pois existe a valorização do “feito à mão” e a conscientização por parte de todos os envolvidos para a geração de renda, do ganha a ganha no processo produtivo. Esse tipo de negócio é reconhecido pela literatura como o que tem como característica promover a inclusão dos pobres na sua cadeia de valor, como fornecedores, distribuidores e funcionários, entre outros (TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012).

A geração de renda propagada na cadeia de valor do negócio é um ponto crucial para promover a inclusão da mulher na sociedade, uma vez que o público-alvo do negócio é proveniente de classe social baixa e que, muitas vezes, se encontra em situação de pobreza e de vulnerabilidade social. Tal fato é ressaltado na literatura por Gattai e Bernardes (2011), os quais afirmam que o modelo de NI possibilita a conexão entre o setor de baixa renda e os mercados para melhorar as suas condições de vida, e deve criar valor econômico, gerar valor social, propiciar uma mudança no *status quo*, pois possibilita que grupos pobres participem da cadeia de valor.

Atualmente, segundo o Censo de 2021, embora a diferença salarial entre homens e mulheres tenha caído, o sexo feminino ainda ganha 20,5% menos que os homens (IBGE, 2019). E quando os lares são sustentados apenas pelo sexo feminino, a renda fica ainda mais complicada para suprir as necessidades básicas delas e dos filhos.

A rentabilidade do negócio e o equilíbrio das finanças é também uma questão de atenção na Rede Asta identificado durante a pesquisa. A rentabilidade da Rede Asta cresceu nos últimos anos, mesmo no primeiro ano de pandemia (COVID-19), com o projeto de confecção de máscaras em parceria com grandes empresas, que patrocinaram a iniciativa para geração de renda para as costureiras (artesãs). Tal ponto é mencionado por Teodósio e Comini (2012), quando explicitam que negócio inclusivo (NI) é um termo adotado para explicar as organizações que visam solucionar problemas sociais e de sustentabilidade financeira, voltado para gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho, de forma autossustentável (fornecedores ou distribuidores).

De modo que a educação empreendedora promovida pela Rede Asta é vista como uma oportunidade de sair de situações de pobreza e de promover inclusão social. A questão da inclusão das comunidades de baixa renda na cadeia de valor dos negócios compensa devido à penetração em mercados inexplorados e lucros realizados (GOLJA; POZEGA, 2012).

#### 4.2 CASO 2 – EMPREENDEDORISMO ROSA / LÊNIA LUZ

O Empreendedorismo Rosa foi fundado em 2012 por Lênia Luz e tem como objetivo escutar, “dar voz às mulheres”. É um *blog* de conteúdo destinado a contar histórias de empreendedoras e oferece também serviços como mentoria, assessoria e consultoria a donas de negócios e executivas.

Tudo começou no ano de 2011, quando Lênia participou do programa 10.000 Mulheres, lançado pelo Goldman Sachs e desenvolvido no Brasil pela FGV. Ela foi uma das 1350 mulheres selecionadas no Brasil para participar dessa formação empreendedora e, no ano seguinte, iniciou o Empreendedorismo Rosa, um negócio com foco em inclusão de gênero.

Com o passar dos anos, o foco inicial do *blog*, que era inspirar empreendedoras a desenvolver aspectos de gestão e comportamento, ampliou-se, pois as ações atraíram também executivas interessadas em desenvolver liderança ou até em encontrar um plano B nas suas vidas profissionais. Em virtude disso, no final de 2020, com a experiência adquirida ao longo dos anos, o *blog* passou a apresentar o nome de Lênia Luz, uma forma de levar ainda mais conhecimento para outras mulheres. O negócio é voltado para mulheres da classe média. A gestão é feita por Lênia, que não possui funcionários e, sim, parcerias com outras mulheres.

## **4.2.1 Entrevistadas**

A seguir, são apresentadas as informações sobre as entrevistadas.

### **4.2.1.1 E1**

E1 mora em Curitiba, no Paraná. É advogada, começou sua carreira trabalhando como funcionária no departamento jurídico. Contudo, não se via em um escritório de advocacia, pois quando fez estágio não se identificou. Resolveu, então, trabalhar em empresas, adorou a dinâmica, trabalhando na área jurídica.

Logo que terminou a faculdade, entrou numa empresa no segmento farmacêutico que atuava somente no Paraná e mais tarde expandiu para outros estados no Brasil; lá teve seu primeiro contato com a parte não só de audiências, mas também de gestão de pessoas, contratos, relacionamento com funcionários e com fornecedores, percebendo, assim, que era muito diferente de tudo que já conhecia e adorou a nova experiência.

O tempo foi passando e ficou 10 anos na área jurídica da empresa, que se transformou de familiar a multinacional. Quando percebeu que na cidade de Curitiba não havia muitas vagas de gerência e/ou diretoria na carreira corporativa, pensou em mudar de cidade para desenvolver-se na carreira, mas as propostas que recebeu não valiam a pena financeiramente e levou em conta também a questão da distância da família.

Foi quando começou a participar das palestras do Empreendedorismo Rosa / Lênia Luz. Pediu demissão da empresa em que estava trabalhando, começou a ministrar cursos e abriu um escritório de advocacia. Percebeu que tudo passou a fazer mais sentido na sua vida profissional.

### **4.2.1.2 E2**

E2 é fonoaudióloga de formação e reside em Curitiba (PR). Trabalhou por 18 anos como fonoaudióloga com foco na área de inclusão. Quando se divorciou, a profissão escolhida não a sustentava e ela foi fazer um curso corporativo em Educação a Distância (EaD), quando descobriu o empreendedorismo. Começou a pesquisar sobre o tema e ver o que poderia agregar na sua profissão, que não fosse da área clínica e que desse um retorno financeiro melhor para pagar as contas.

Foi então que resolveu montar, “em uma madrugada”, um projeto de comunicação verbal para duas empresas de Curitiba (PR), as quais gostaram muito, pois não tinham o tema “oratório” no seu repertório corporativo.

A partir daí, começou a entender que poderia trabalhar com a fonoaudiologia, dando seguimento na linha de comunicação verbal corporativa. Porém, não foi um caminho fácil, pois era tudo novo e, nos anos de 2005 e 2006, começou também a pesquisar sobre outros temas que foram enriquecendo seus conhecimentos em comunicação, consultoria e/ou assessoria.

Nessa mesma época, conheceu seu sócio e segundo marido, pai do seu filho caçula, fazendo um projeto em Curitiba. Resolveram montar uma consultoria juntos, pois E2 já trabalhava com consultoria para empresas e franquias.

Começou se aperfeiçoar, quando em 2009 engravidou. Como era uma gravidez de risco e na época ela estava com 40 anos, decidiu parar suas atividades. Por outro lado, ganhou o tempo que precisava para se dedicar a estudar durante dois anos.

Quando, em 2011, passou em um processo seletivo de um programa, teve a ideia de montar um negócio, que originalmente não era para ser um *blog* e, sim, um livro que ia contar a história da turma que era de 305 mulheres, “onde foi batizada como empreendedora”. Porém, o livro não saiu. Na época, precisava desenvolver o livro, pois dali viria sua provisão familiar, mas “não era seu projeto do coração”.

Contudo, em 2012, tudo mudou, o projeto virou um *blog*, que ganhou um espaço muito grande nas mídias sociais “porque as mulheres queriam ser escutadas”.

Depois, por uma questão estratégica, e orientada por uma consultoria, mudou a denominação do *blog* em dezembro de 2020 para o nome atual. E2 administra, além do *blog*, uma empresa de treinamentos focada na prestação de serviços para mulheres.

#### **4.2.1.3 E3**

E3 mora em Dublin, na Irlanda, é formada em publicidade. Foi residir no país para acompanhar o marido, que recebeu uma proposta de emprego na cidade.

Após seis meses em Dublin, começou a trabalhar também, inicialmente com material para produção, depois foi para a área de automação, e passou a *designer* de tecnologia e criação.

Antes de ir para a Irlanda, trabalhou em agência de propaganda no começo da sua carreira no Brasil. Porém, por volta de 2012, acabou migrando para a área de Tecnologia da

Informação e, a partir de 2015, começou a atuar como *free lancer*, atendendo redes sociais e fazendo o desenvolvimento de sites.

Começou a se envolver com o tema de empreendedorismo e passou a atuar como voluntária em projetos para mulheres quando ainda estava no Brasil. No futuro, espera se restabelecer, não necessariamente na Irlanda, mas na Europa.

#### **4.2.1.4 E4**

E4 reside em Curitiba, no Paraná. O seu primeiro trabalho foi quando cursava administração e fez estágio como caixa de uma loja em um shopping. Trancou a matrícula na faculdade e foi morar na Inglaterra (já havia ido uma primeira vez para o país, onde residiu durante dois meses). Depois se mudou para Portugal, trabalhou durante um ano numa loja de celulares, uma loja de rua, e sentiu falta de estudar, quando retornou para o Brasil.

Iniciou a faculdade em publicidade e, no meio do curso, trocou para jornalismo, área que se formou. O seu primeiro emprego foi como assessora de um deputado federal em Curitiba, na área de comunicação, depois trabalhou por oito anos como repórter de jornal impresso. Fez uma pós-graduação em gestão da comunicação e outra em cinema.

Por ter um filho autista, resolver fazer algumas especializações na área do autismo, quando resolveu mudar de área. Agora trabalha com terapias alternativas. Para isso, fez diversas formações e está, no momento, cursando psicologia.

#### **4.2.1.5 E5**

E5 reside em Curitiba (PR) e é consultora de treinamentos e desenvolvimento. Formada em administração, fez mestrado em Administração e duas especializações. Trabalhou por mais de 10 anos como bancária, atuava com projetos, operações de compras, processos, tudo da área administrativa dentro de bancos em geral.

Quando se formou em Administração, ingressou em um grande banco privado. Teve várias oportunidades e treinamentos em desenvolvimento. Morou fora do Brasil por três anos e estava tudo muito bem quando o banco vendeu as operações no Brasil para outro banco. Tal acontecimento mudou à sua maneira de encarar a carreira, pois ambos os bancos tinham culturas muito distintas, apesar de serem conceituados, e foi difícil decidir se queria ou não continuar no novo empregador, agora em São Paulo.

Foi uma decisão difícil, pois repensou toda sua carreira. Tal questionamento já vinha desde a época da faculdade, quando se formou e queria ter cursado um mestrado, mas na ocasião não passou na faculdade federal e teve também anseio de trabalhar na área da educação. Refletiu mais um pouco e entendeu que não pertencia mais à cultura do banco. Durante essa transição de um banco para o outro, teve contato com iniciativas de empreendedorismo e resolveu mudar sua vida profissional e se tornar uma empreendedora da sua área de atuação.

#### **4.2.2 Conclusão - Caso 2 – Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz**

Existe, por parte das entrevistadas, mais do que reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz. É fato que existe um sentimento positivo por parte das entrevistadas sobre como eram suas vidas profissionais antes e depois dos cursos e palestras do Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz. Algumas das entrevistadas, inclusive, após os treinamentos, passaram a atuar como parceiras do negócio, proferindo palestras sobre temas que dominam profissionalmente para outras mulheres inscritas nos cursos. As entrevistas demonstram isso.

*Foi quando eu conheci a Lênia [...]. Ela contou a história dela, falou da empresa dela, eu gostei, falou do curso online que ela ministra [...]. Eu achei interessante, e montei junto com a Lênia uma sala desse curso [...] eu não desgrudei mais da Lênia a partir desse momento, eu montei outras turmas com mulheres [...] vi o quanto a contribuição era maior, comecei a gostar de frequentar semanalmente os cursos, as palestras do Empreendedorismo Rosa, passei a participar ativamente [...]. Como eu já frequentava a empresa da Lênia, eu já tinha uma visão de como tinha que ser, não era só pedir demissão e estou no mundo solta, fui fazendo todo o planejamento de tudo que eu tinha aprendido nos grupos com a Lênia, contratei uma empreendedora para fazer o site, regularizei e abri o meu escritório com tudo certinho, comecei a trabalhar como uma empreendedora, apresentando o meu trabalho para a sociedade, sempre engajada com as mulheres [...]. Dou aulas no curso da Lênia, dou aulas no voluntariado Mulheres do Brasil e tenho meu escritório de advocacia, que é voltado para as mulheres, mas atendo homens também, dentro do direito empresarial, atendo startup, quero é vender, também quero criar um produto inovador e colocar no mercado, eles não se atentam que existem leis, para contratar as pessoas levam as pessoas e já começam a trabalhar. Se cometeu um erro tem que pagar por isso. Vai pagar na justiça, seja com dinheiro ou com prisão. Não é porque você é uma startup que pode poluir o meio ambiente, que pode constranger o seu funcionário, que você pode contratar todo mundo como PJ, eles ficam um pouco assustados, mas é uma verdade, o direito não tem desculpa. No direito, você tem que aprender com o seu erro, mas ele vai ter que pagar. (E1).*

Nos anos de 2014 e 2015 eu conheci o Empreendedorismo Rosa [...] comecei a me envolver nesse lance de empreendedorismo, acabei trabalhando com ela no desenvolvimento de alguns projetos de empreendedorismo como voluntária no projeto Mulheres do Brasil [...] comecei como cliente, nossa relação foi se estreitando, fui me interessando muito mais pelo tema e acabei firmando parceria

*para fazer a página de redes sociais, que era uma coisa em que ela estava trabalhando, e desenvolver outros projetos, teve um projeto [...] foi um programa para empreendedoras, ajudei a lançar, como facilitadora e professora, essa relação que era de cliente tornou-se uma parceria maior. (E3).*

No meu caso, a parte financeira sempre foi tranquila, eu sou uma pessoa que sempre tive minhas reservas financeiras, não tinha problemas financeiros, sei que muita gente não tem o mesmo privilégio que eu, sempre fui privilegiada de ganhar mais do que eu gastava, sempre tive a minha reserva, na verdade o que me faltava era um olhar para dentro de mim, relembrar quem eu era realmente, saber o que era importante para mim, tomar coragem de mudar, por que não é fácil ter coragem para mudar, *foi todo esse processo que a Lênia acompanhou [...] planejar a minha saída, coragem de falar para o meu chefe que eu não queria mais ficar naquele lugar, naquele espaço, e planejar a minha vida, tinha o meu time no trabalho, não queria abandonar o meu time “às moscas”, meu aviso prévio foi de quase três meses até preparar tudo, pois eu queria deixar uma coisa bem organizada, não queria abandonar nenhum projeto, nem deixar nada fora do lugar, mas precisava dessa coragem, de encarar. Tinha um futuro garantido e seguro, pois tinha uma reserva financeira, se alguma coisa não desse certo, tinha como me sustentar, foi uma coisa meio no escuro porque eu não sabia o que ia acontecer, o alinhamento que iria fazer. O que ia construir? Quando entendemos os nossos valores, o que somos, e colocamos isso para fora o universo retorna, me surgiu uma oportunidade, um parceiro da época [...]. Hoje graças a Deus tenho renda suficiente para manter o meu custo de vida, não tive que abaixar o meu padrão de vida, estou trabalhando de uma forma muito mais leve, muito mais inspirada, muito mais realizada, *porque tomei coragem e a Lênia e o Empreendedorismo Rosa, movimento de mulheres apoiando mulheres, me ajudou a enxergar essa coragem que eu já tinha e não sabia. (E5).**

Com relação à inclusão social, ficou evidente que o Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz trabalha com a inclusão do gênero feminino na sociedade por meio da escuta e da capacitação de mulheres, focando no aprimoramento do conhecimento do público. O aprimoramento conceitual vai desde como ser uma empreendedora de sucesso com seu negócio próprio até como se tornar uma executiva bem-sucedida no setor privado.

*[...] no empreendedorismo, as mulheres não têm noção de que elas são uma empresa, quando eu falo nos cursos que eu ministro junto com Lênia eu falo para as mulheres empreendedoras, porque ser empreendedor é ser uma empresa, existe essa nuvem errada de que você produz um bolo na sua casa, se o cliente ou a cliente passar mal você não vai responder por isso, isso é um engano, você vai responder sim, por qualquer coisa que você fizer de errado, você responde por isso, eu sempre digo para elas, perante o código do consumidor, vocês respondem igualmente, nas obrigações [...]. (E1).*

*No empreendedorismo, vejo que a inclusão da mulher em qualquer espaço é complicada, eu não vejo um recorte social no empreendedorismo, se eu puder fazer uma parte, eu vou entrar na questão de financiamento, linha de crédito, tudo é muito escasso, tudo é muito difícil, uma mulher vai ao banco, ela nunca é validada pelo negócio dela, a primeira pergunta que fazem para ela: você tem um sócio? A questão de gênero impacta todos os setores, logicamente no espaço do empreendedorismo me choca nessa questão da mulher, quando ela resolve empreender, ela vai, ela faz, ela cria, ela vende, ela faz parcerias, ela busca fornecedores, ela faz a roda girar, foi feito um estudo com mulheres que fazem um empréstimo. Por exemplo, primeiro ela tem bastante dificuldade, ela não quer se meter em dívidas, quando ela chega pela ponta lá nos microcréditos, ainda é tudo muito burocrático, não há uma inclusão nessa área especificamente, para mim esse ainda é um lugar do empreendedorismo*

em que a mulher sofre muito [...]. No trabalho que eu faço hoje falamos para essas mulheres muito na questão de que não basta vender o café da manhã para comprar o almoço, nós queremos muito mais, senão essa roda econômica não gira, seria apenas tapar buraco [...]. *Vejo ainda dentro desse universo do empreendedorismo essa queixa, que eu escuto de mulheres de baixo recurso, às vezes em comunidade se consegue mais um crédito do que pensando na mulher da classe média, essa aí talvez alguém vai arrumar para ela [...]* a maioria de classe média, ela chega lá no banco começam mil impeditivos, começa pela roupa, pela maneira que ela foi vestida, o assédio que muitas vezes ela sofre dentro de um espaço desse, e por aí vai, fala-se do banco x, do banco y, quando chega lá as coisas não funcionam. (E2).

*Ele inclui as mulheres em geral em qualquer segmento de trabalho [...].* Tinha as panelinhas, umas mulheres de tecnologia, outras só da área médica, e ali com o *Empreendedorismo Rosa reuniu todas elas*, tendo um pouco de tudo isso, é muito interessante, porque traz uma visão diferente do seu negócio, compartilhando com diferentes tipos de mulheres, independentemente do segmento, agregando, é uma fusão focada mais nas micros e pequenas empreendedoras que realmente precisam desenvolver o seu lado empresarial; esse contato diversificado me ajudou bastante. (E3).

Eu percebi que o *objetivo justamente do negócio era ajudar mulheres*, adquirir ferramentas para ter um negócio, ter um olhar e um pensamento mais empreendedor, até as que já tinham, como melhorar isso, desenvolver o negócio.

Pensando em perfil, tinha pessoas de vulnerabilidade social, mulheres com deficiência, não lembro de ter visto. (E4).

*A pauta da a Lênia é reforçar o empoderamento da mulher*, enquanto mulher e principalmente quando no Empreendedorismo Rosa aprendemos a lidar com o empoderamento financeiro, e também o empoderamento próprio, para você se conhecer como mulher, você se satisfazer como mulher, assumindo a sua feminilidade, e ir para o mundo fazer o que você gosta de fazer e quer fazer; obviamente é um espaço diverso, temos o convívio com mulheres de várias idades, mulheres solteiras, mulheres casadas, diversas orientações sexuais, existe esse espaço para todas, mas a pauta mais forte é para a mulher enquanto mulher [...]. *A Lênia agora está focando no grupo de mulheres 50+*, dessa fase, eu acho muito bacana o empoderamento da mulher mais velha, no Grupo “Mulheres do Brasil” a minha mãe também participou do curso, e para ela foi uma mudança muito legal, a minha mãe tem 68 anos. As mulheres estão se sentindo empoderadas mesmo depois dos 60 anos, dizendo: eu posso, eu consigo, eu vou expressar a minha opinião ‘sim’, não vou ficar calada, isso é muito lindo de ver. (E5).

Os cursos abordam temas de ordem prática, trazendo os temas teóricos com exemplos práticos que são vivenciados pelas empreendedoras. Outro ponto é que as mulheres se sentem valorizadas, “escutadas”, mexe com a autoconfiança, e isso é percebido nos depoimentos de cada uma das mulheres entrevistadas. Os cursos, além do aprimoramento, estimulam a melhora da realidade profissional ou a busca de um novo caminho por meio do empreendedorismo.

Eu trago essa parte, só que de uma maneira leve, porque senão elas nunca mais voltam para o curso, ficam assustadas. *Trago de uma maneira divertida, trago exemplos, falo de sociedade de parcerias*, porque muita gente se dá mal quando faz sociedade de forma errada, não coloca tudo no papel certinho, aí começam a brigar não tinha nada regularizado, sem contrato, quando brigam o outro acaba levando a

maior parte dos bens que foram adquiridos, por exemplo a marca do negócio, se não foi registrada, a pessoa pode registrar e falar que aquela marca é dela, eu passo essa visão de alerta para as empreendedoras, eu amo fazer isso, tem tudo a ver com a gestão, com comportamento, por que no meu escritório eu faço muito isso, eu trabalho muito mais comportamento, a minha orientação é muito mais para resolver a discussão antes de ir para a justiça, porque depois que for para a justiça por mais que tenha uma boa defesa, um bom argumento técnico, quem vai analisar não sou eu, vai ser outra pessoa, eu adoro fazer isso então eu tenho feito bastante isso [...]. (E1).

[...] *nós ganhamos um espaço muito grande para as mulheres, elas se sentiam escutadas, representadas*, por conta das histórias que eram parecidas no *blog* naquele momento, nós vamos mudando. [...] a mulherada vinha nos procurar, pedindo para montar o Empreendedorismo Rosa na cidade delas, fui criando coisas, o *happy hour*, a leitura, e o número foi crescendo, foi uma construção de rede mesmo, as mulheres se identificavam com o conteúdo, com o que nós oferecemos presencialmente. (E2).

[...] *quando conhecemos um grupo assim, começamos a despertar a autoconfiança*, começamos a enxergar as coisas como um 'todo', não apenas os pequenos *free lancers* que havia feito, nos tornamos muito mais capacitadas para gerir o nosso negócio e, conseqüentemente, nós melhoramos também, porque aprendemos a nos olharmos profundamente, com certeza ajudou muito, com o Empreendedorismo Rosa temos um super suporte. (E3).

[...] Eu acho que vi um evento que tinha mulheres apresentando seus trabalhos, resolvi participar e me avisaram quando teria a próxima turma [...]. Eu fiz, só não me lembro quanto tempo durou, acho que dois meses. (E4).

[...] hoje eu tenho uma realização que há muito tempo não tinha, me realizo muito dando aula, me realizo muito dando treinamentos, é uma realização que não teria [...]. *Hoje é o que chamamos de 'real propósito'*, quando sabemos que estamos fazendo parte de algo maior e estamos usando os principais talentos para isso, meu talento de explicar as coisas, meu talento de aconselhar e acompanhar pessoas para algo maior é um prazer que não conhecia na minha carreira anterior [...]. Fiz esse curso do Empreendedorismo Rosa, ele me abriu a cabeça para outras coisas, me fez retomar esse anseio pela área da educação, repensei esse desejo de realizar coisas diferentes na minha vida. Foi quando eu fiz a segunda etapa do Empreendedorismo Rosa com a Lênia, ela era mentora do projeto na época, chamava-se pique meter, agora mudou de nome, ela me deu um empurrão para mudar a minha vida [...] entrei nesse universo, tive a oportunidade para dar treinamento através de uma consultoria da Inglaterra, uma coisa foi emendando na outra, foi isso que aconteceu com a minha carreira. (E5).

A questão do retorno financeiro é abordada por algumas das entrevistadas, que reconhecem que os cursos ajudam a compreender que, além da venda de um produto ou serviço, é preciso ter como foco as finanças.

[...] Pela experiência anterior, se ela vende um produto e faz o roteiro todo das aulas, ela pode sim, ter uma melhora no faturamento, ou passar a ter um faturamento, porque algumas são sustentadas pelos maridos; *ela pode sim conseguir a independência financeira, seja fazendo pão e vendendo* [...] quando é serviços é mais difícil pois ele é um produto chatinho de vender, você tem que acompanhar mais [...] faz para aplicar no seu serviço, 'eu não tenho o dinheiro da Magalu', mas você tem a estratégia de marketing dela, e tenho que dar a cara a tapa pois você não vai ter o dinheiro para contratar uma empresa para fazer isso, você que vai ter que

gravar vídeos e postar, nós não temos o estudo de como melhorou a renda delas após o curso, mas as que vendem produto, por exemplo, caneca, produtos de brinde, essas comentam sim, que tiveram uma melhora no faturamento, mas as de serviço é mais difícil. (E1).

Sim, tanto melhora como organiza, *uma coisa que acontece frequentemente é misturar o controle financeiro do pessoal com o empresarial*, você acha que não está tendo lucros, na verdade, não está sabendo controlar, separando o pessoal do profissional [...] quando começamos a aplicar as metodologias financeiras aprendidas no projeto, torna-se essencial para um bom resultado, com certeza melhorou muito. (E3).

Ajudou, *percebi duas coisas, uma delas é que não vale a pena continuar fazendo o que eu fazia, uma das atividades, eu produzia essas peças energéticas com resinas, cristais e metais*. Sim, *me ajudou a direcionar o meu senso e a minha energia para outras coisas*, tirar o foco daquilo que não estava ajudando [...]. Estou percebendo que não adianta ficar investindo em atendimentos, pessoas individualmente, sem retorno financeiro, quero vender cursos *online*, gravar e deixar disponível para que mais pessoas tenham acesso, não só para as pessoas que moram na minha cidade, que podem vir presencialmente para atendimento, é mais que isso, é um desafio vender *online* para muitas pessoas não só para um. Eu gostaria de me aprofundar, mesmo no tema Empreendedorismo Rosa, se tivesse um outro tempo, para fazer uma revisão, hoje eu tenho até outras questões se for fazer a parte 2, eu gostaria de participar. (E4).

Apesar dos cursos trabalharem, nos conteúdos, temas como autoconhecimento e empoderamento, uma das entrevistadas comentou que nem todas as mulheres, após a conclusão da programação, investem no empreendedorismo e desistem, partem em busca de novos cursos, ficando só na teoria e não focando na prática.

Eu vejo pela nossa experiência, acompanhando as turmas que já se formaram, as mulheres ficam ativas enquanto estão com tarefas conosco, depois elas voltam a fornecer, elas adormecem, esquecem tudo que foi ensinado e param de praticar. É como andar de bicicleta, se não prática esquece, todas as aulas, todos os conteúdos, todas as experiências, elas esquecem e voltam no ciclo de ficarem como moscas de padaria perdidas, e aí elas vão fazer mil cursos sobre o mesmo assunto [...] porque tem a questão da aula da Lênia, a Lênia fala do autoconhecimento, do empoderamento a partir do momento em que ela tem essa percepção de que ela é sujeita, no mundo e na vida dela, ela se torna muito melhor. (E1).

Existe consciência sobre a importância de se aprimorar o papel da mulher na sociedade por meio da inclusão das mulheres no mercado de trabalho e na política, enfrentando desafios desde a falta de verbas para as candidatas até as questões de assédio moral e sexual vivenciadas por elas.

*Já fui chamada para falar em alguns espaços públicos, mas nunca fiz uso desses recursos*, é tão difícil falar do nosso país nesse momento, eu vejo tantos retrocessos, mas, enfim, possibilidades sempre tem, o que falta para nós mulheres, termos mulheres no poder político, esse ano melhorou pouca coisa, fiquei brava com a mídia, fui uma das embaixadoras do 'vote nelas', tivemos várias coletivas graças a Deus tem muitos políticos apoiando a política feminina, mas nos escandalizamos

quando você entra nesses coletivos, eu estava ali para dar suporte para as mulheres candidatas, participei desde o começo do processo, a pré-candidatura, até ela ser avaliada pelo partido dela e seguir em frente, é tanto assédio, desvio de verbas das mulheres, dá para entender porque que as mulheres não querem entrar na política, na hora em que ela decide fazer esse movimento as coisas negativas que acontecem são tantas, e tão grandes que ela não dá conta, pois a mulher, ela não se dedica apenas à política, ela não se dedica somente ao negócio, ela não se dedica somente à carreira, esse é um privilégio deles, não é nosso. *Nós, mulheres, cuidamos, educamos, cuidamos de pais idosos, enfim, nós temos um monte de coisas, enquanto eles não fazem nada, eles, sim, só se dedicam à carreira. Sim, há possibilidades, se tiver mais mulheres no poder, mulheres que entendam a necessidade da mulher, não machistas, mas feministas. Temos condições de ver as políticas públicas olhando para as mulheres, e as necessidades delas, as nossas necessidades são muitas, elas são muitas porque nós somos líderes de muitas coisas, a minha positividade é mais mulheres no poder, mulheres que olham para as necessidades das mulheres. Sim, sem dúvida, no ano passado, em que eu acompanhei as coletivas, é muito difícil ver o que as mulheres passam na política, o caminho para elas é sempre mais difícil, tem muito assédio moral, assédio sexual, a gente escuta o tempo inteiro ‘desiste você não vai conseguir’, ‘passa esse dinheiro para cá’, é muito complexo tudo isso [...] você pode prepará-las tecnicamente, elas são ótimas quando se dedicam a fazer alguma coisa, se ficar no ferramental, o que emperra tudo é no comportamental, no emocional, chega uma hora que a gente não aguenta, a nossa chapa esquenta, é muita pressão [...] vejo sim a política como um espaço de oportunidades para melhorias, por exemplo: para as mulheres empreendedoras, mulheres da área da saúde, na área das leis, trabalhista, enfim, a política engloba tudo. A política move tudo, dita a regra do jogo. Então, se tivermos mais mulheres que estejam de fato pensando em mulheres, acredito que tenhamos uma vida melhor para todas nós.* (E2).

*Eu acredito muito no movimento de mulheres, eu devo isso a Lênia, enquanto as mulheres não se ajudam umas às outras tirar esse mito de que ‘mulher é inimiga de mulher’, que tem pouco espaço para as mulheres que precisam brigar uma com a outra para ocupar esses espaços nós temos como aumentar os espaços, não brigar pelos que estão disponíveis, se conseguimos os disponíveis ‘que ótimo, que bom’, mas é preciso mais eu acredito muito nessa questão de cada um buscar a sua essência, eu trabalhei em corporativo tive contato com várias diretoras, vice-presidentes, que deixaram de ser elas mesmas, e viraram ‘homens’, muito masculinizadas pelo medo de ser você mesma, e ocupar esse espaço que geralmente é masculino, eu acredito que o feminismo tem a ver a liberdade de cada mulher ser ela mesma e conseguir alcançar os espaços que cada uma merece com a sua capacitação com as suas qualidades e os seus valores, nós não precisamos ser ninguém mais do que nós mesmas, para conseguir o seu lugar no mundo, eu acredito muito nisso, acredito em movimentos como o que a Lênia criou no Empreendedorismo, e agora a marca dela, são muito importantes, as Mulheres do Brasil também, onde nós temos voz para mostrar aquilo que nós mulheres podemos.* (E5).

Após os cursos do Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, as entrevistadas demonstraram que a autoconfiança adquirida ou reforçada no conteúdo de cada curso lhes proporciona um novo modo de enxergar a realidade em que estão inseridas. Diante disso, os planos são traçados com uma melhor clareza das dificuldades e das oportunidades que cada mulher enfrenta na sua vida profissional.

Antes do Empreendedorismo Rosa, eu fazia tudo o que as empresas exigiam, eles ficavam em cima, tem inglês? Tem MBA? Tem isso, tem aquilo, tem curso? Olhava

as necessidades que eram para a vaga e ia atrás, antes fazia o que as empresas queriam, *hoje, depois do Empreendedorismo Rosa [...]. Algum cliente com quem eu esteja conversando, ele fala assim para mim: eu preciso de resposta imediata, no máximo uma hora depois, na hora eu já penso esse não é um cliente para mim, numa sexta-feira à noite eu quero jantar com a minha família,* ele vai ficar me infernizando, e vai ficar cobrando as respostas no tempo dele [...]. Hoje eu sei o que eu quero e o que eu não quero. Eu aprendi muito no Empreendedorismo Rosa, hoje questiono tudo, se aprende a argumentar, se fosse hoje seria diferente, porque dei o exemplo da minha sobrinha, quando tem qualquer questão familiar, fica em primeiro lugar, em dezembro agora a minha avó materna faleceu, em janeiro a minha avó paterna faleceu, em 15 dias eu perdi duas avós, quando eu penso que não fui no batizado da minha primeira sobrinha, e trabalhava todos os finais de semana, penso em quantas coisas eu deixei de fazer, olhando o túmulo das minhas duas avós, fiquei pensando que quando morremos vamos todos para o mesmo lugar, me reavaliei, antes vivia nervosa, estressada no meu mundo, em dezembro e janeiro dei uma pausa na minha vida. Não é só qualidade de vida, é ter vida. (E1).

[...] Lá atrás, tinha pensado nele como realmente uma consultoria, uma assessoria, não só do empreender mas também no comportamental, ouvi muito isso em sala de aula, nós tínhamos muito a parte técnica, ferramental dentro desse programa, professores maravilhosos com currículos lindos, falavam inglês na sala de aula, termos para mulheres que não tinham acesso a essa informação, o que pegava nessas mulheres, elas pensavam, estou aqui por um acaso, vinha a ‘síndrome de impostora’, ela acabava desistindo. *Eu gostaria de ter olhado para o Empreendedorismo Rosa, falar esse aqui é um negócio muito bom e teria certamente se desenvolvido de outra maneira, esse é o primeiro ponto.* O segundo ponto eu queria feito parcerias inteligentes; eu fiz muitas parcerias burras, o que seria parceria burra? Você oferece e não recebe nada. Eu fiz parceria burra quando, no primeiro momento, eu era ingênua. Eu não fazia contrato, ficava só na boca a boca, eu não documentava as coisas, elas não me prejudicaram, mas elas não me ajudaram a desenvolver em outras instâncias. Pode ser o papel da padaria, mas não faça nada sem papel, trocou o e-mail, registra, as mulheres têm essa coisa da confiança, as mulheres confiam demais, quando você resolver mudar uma coisa tem que estar documentado. (E2).

São orgonites, pedras energéticas [...] como eu estava começando com as terapias, eu vendia e vendo ainda os cristais, estava também me dedicando a fazer as orgonites, mas aí comecei a perceber, pelas aulas, que era muito difícil, tem ideia de quanto custava? porque os cristais eu tinha que ir para São Paulo para comprar, os metais, eu tinha que encomendar da China, a resina também não era barata, acabou estragando muitas peças; eu comecei a ver todo o tempo que eu levava para fazer uma peça, não tinha como colocar um preço que as pessoas pagariam [...] *me ajudou a desistir, vi que não valia a pena, era melhor eu dedicar a outras questões. Uma outra coisa que me ajudou foi que eu fazia palestras (antes da pandemia, com esse distanciamento social não fiz mais) em escolas principalmente [...].* Eu me lembro que ‘elas’ me orientavam, que cobrar palestra não adianta, pois palestras têm que ser dadas de graça, depois cobramos com a consultoria, percebi que eu ainda não tinha essa consultoria montada, e nem sabia como vender essa consultoria, então tive uma decepção, eu sei que eu preciso ainda desenvolver esse lado, mas não foi adiante, foi outro aprendizado que eu tive lá. (E4).

[...] *Quando comecei procurando as coisas fora da minha zona de conforto, mesmo não procurando outro emprego, me permiti abrir outras oportunidades,* comecei olhando para dentro de mim, isso me fez criar uma força e tomar decisões, foi o ponto principal que me beneficiou, a Lênia não me deu todas as ferramentas, mas me ensinou usá-las. Conversando com ela e com outras mulheres tive a oportunidade de enxergar quem ‘eu’ era na verdade, mostrou-me realmente o que eu queria na verdade, me deu impulso, fez de fato tomar algumas atitudes na vida e na minha carreira. (E5).

Com relação às perspectivas futuras, as entrevistadas demonstram entusiasmo quando relatam seus planos futuros, independentemente do tipo de atividade que desempenham, e esse sentimento positivo é relato por algumas das entrevistadas.

*Eu gostei muito da questão de dar aula, mas eu gosto de dar aula papo reto, sem a academia toda, eu gosto de dar aula para pessoas que não são do direito, e não dar aula numa universidade, eu não sou uma professora, quero compartilhar as experiências novas do direito para as pessoas, isso eu gostei bastante, quero continuar fazendo, ensinar o direito na vida das pessoas, continuar com meu próprio escritório, eu gostei bastante de ser a dona do meu próprio escritório, além de tudo ainda posso vestir a roupa que eu quero, não preciso pegar a parte chata do direito, não preciso ter um inglês fluente, por que a minha chefe quer, se eu quiser praticar, lendo um livro em inglês vai ser porque eu quero, não uma exigência da empresa, eu faço atividades que contribuem para o meu desenvolvimento porque eu quero, não por que estão exigindo, isso é muito bacana; tem dias que você fica baixo astral, como todo ser humano, como se eu estivesse trabalhando numa empresa, mas a questão da autonomia para trabalhar ela é muito importante para mim, no meu próprio escritório eu consigo fazer isso. (E1).*

É uma pergunta bem difícil, pois eu já venho nesse processo, *eu quero me estabilizar profissionalmente* [...] por uma questão de identificação, aqui eu me identifico mais, com a maneira de lidar com o tipo de cobrança, é muito diferente, estou aqui há dois anos, precisei começar tudo de novo, é claro que você vem com uma certa bagagem e isso facilita no processo, mas precisei criar meu nome de novo, no Brasil as pessoas já me conheciam, estou montando isso novamente aqui, estou nesse processo de me fortalecer e me consolidar. (E3).

*Eu estou bastante realizada com o que construí, ainda quero continuar a minha carreira acadêmica, quero fazer um doutorado, e continuar nessa área que gosto muito, gosto muito de estudar, à docência me encanta muito, mas nesse momento, especialmente, quero ter um papel mais proativo para ajudar outras mulheres, falo sempre, não exatamente da forma da Lênia, pois cada mulher tem seu jeito próprio, ela fala isso sempre para gente, ajudar as mulheres e ganhar sua própria segurança, com os meus talentos com as minhas fortalezas, com o que tenho de melhor, falando de futuro, o meu anseio é continuar fazendo coisas que eu gosto, que me satisfazem, mas também fazer outras mulheres crescerem, e dar visibilidade e apoiar de uma forma factível, mais robusta, na questão da individualidade. (E5).*

Algumas das entrevistas recomendaram os serviços do Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz para familiares e amigas, isso reforça o quanto se identificaram com o conhecimento adquirido por meio do negócio.

Sim, já até tentei levar a minha mãe, para sair da zona de conforto, tentei levar as minhas irmãs, já indiquei para várias colegas, fizeram e amaram, colegas advogadas, colegas de outras áreas, eu sou fã do Empreendedorismo Rosa. (E1). (E1)

Eu recomendaria para qualquer mulher, porque independentemente de qualquer área que ela esteja, sempre vai ter um conteúdo. Não só o conteúdo de cima para baixo, vão conversando, ensinam, personalizam, dão sugestões. (E4).

Sim, já indiquei. Você sabe da caminhada da Lênia, você sabe que esse ano ela mudou a marca dela? O Empreendedorismo Rosa deixou de existir e agora é Lênia Luz, ela está mais focada, Lênia Luz. Ela é do tipo de mulher que inspira outras mulheres, pela forma de comunicar; acho muito interessante esse alcance que ela

vem fazendo as outras mulheres enxergarem o seu próprio valor, sua própria coragem, porque infelizmente nós enxergamos o feminismo nas mulheres apenas se autopromovem, tem mulheres que sobem mas não levam mais ninguém com elas, a Lênia e a Tatiana nos dão uma baita inspiração, é isso que eu quero fazer de alguma forma, do meu jeito, com os meus talentos, trazer mais mulheres, não ter medo, nem receio de dividir o espaço com mais alguém e crescer, eu acredito muito nisso, quero contribuir de alguma forma. Ainda não sei como e por onde, não tenho certeza, mas agora verbalizando, vou tendo mais oportunidade para isso. (E5).

Como conselhos para as mulheres empreendedoras que estão começando, as entrevistadas ressaltam aspectos como ter foco, força, fé, não tentar fazer tudo sozinha, planejamento financeiro, buscar parcerias e trabalhar em conjunto com outras mulheres.

Vou falar uma coisa que eu uso no Empreendedorismo Rosa, ele não acabou, só fechou uma marca, eu uso muito e falo para as mulheres usarem os quatro efes: Terem ‘foco’ naquilo que fazem, ‘força’, mas buscar essa força cuidando do seu físico, da sua saúde emocional, da saúde espiritual independentemente de qual seja a religião, você tem que estar centrada e a sua energia tem que estar legal, tenho que ter ‘fé’, não só uma fé espiritual, mas autoconfiança, acreditar em si mesma, pois se você não acreditar naquilo que você se propõe, não vai rolar, um monte de gente vai dizer para você que não vai dar certo, que não é para tua idade, não é para o seu tempo, um monte de coisas, pelo fato de você ser mulher, por fim ‘foda-se’, o f do ‘foda-se’, a um foda-se funcional, não um foda-se agressivo, dane-se que estão falando que eu não consigo, dane-se que vão falar que não tenho capacidade, dane-se que vão falar que não tenho recursos, dane-se que essa ideia é ruim, porque tudo agora é tecnologia, que o mundo passa por uma pandemia, e nós voltamos o olhar para quem somos, apesar de que tem pessoas que vão sair dessa pandemia, tão egoístas quanto entraram, ou seja, tem gente que sai pior ainda. *Mas tem muita gente olhando para o outro, neste aspecto da inclusão, tem muita coisa pra ser feita, se você usar como mantra os quatros ‘Fs’, terá dias que você vai teclar a tecla só de um F, e terá dias que você terá que apertar a tecla dos 4 FS, vai ter dias que você vai falar:* Hoje eu preciso de fé, outro dia você vai falar hoje eu preciso de foco, é muita informação, essa outra coisa, às vezes, nós queremos abraçar o mundo; escolha uma luta, escolha uma área de inclusão e foca, e faça a mudança necessária. Ainda com tudo isso eu posso ter um retorno financeiro, por que fazer o bem sem olhar a quem, é legal, mas é importante você ter o dinheiro para pagar os seus boletos, por isso que se tem o empreendedorismo social, então meu conselho é que usem os 4 Fs. É um bom mantra para a vida das mulheres, têm sido para mim. (E2).

*Falaria que nós precisamos cuidar das mulheres como um ‘todo’, não só como um business, porque isso faz toda a diferença, até quando vamos fazer um curso, você acaba focando muito no lado empresarial e esquece que é uma pessoa, mas, na verdade, você é uma empreendedora, principalmente as micros e pequenas. Se você não estiver bem, o seu negócio também não ficará bem, focar não apenas um lado empresarial, mas também na mulher como um ser humano, pensar quer ela é um ser que tem emoções [...]. Eu comentei os principais pontos, na verdade um dos pontos que mais me toca é tratar a mulher como um ‘todo’, isso faz toda a diferença. (E3).*

O mesmo conselho que eu dou a mim mesma, *não tentar fazer tudo sozinha*, buscar parcerias, buscar mentores, buscar opiniões, buscar exemplos, para as coisas serem mais fáceis. (E4).

O primeiro conselho que daria seria para *fazer planejamento antes*, que exigimos muito dessas mulheres que começaram a empreender, elas empreenderam muito pela necessidade, assim, não tiveram tempo para fazer esse planejamento, quando a coisa começa a ficar mais difícil, elas acabam tendo que retornar para o trabalho CLT ou

qualquer coisa. *Quando começar, tenha uma reserva financeira*, para ter uma segurança e um tempo para arriscar, entenda de fato quem você é, e no que você quer contribuir para o mundo, não é porque a Lênia fez mentoria e eu fui inspirada pela Lênia, que preciso fazer mentoria também, preciso entender quem ‘sou eu’, entender o que eu trago de melhor, para saber como vou fazer essa associação [...]. *Vemos estudos, a maioria das mulheres empreendem na maioria das vezes pelo propósito, esquecendo-se do lado financeiro; não é só o propósito, precisamos do propósito e também precisamos ter uma renda*, o dinheiro não dá em árvores, acaba desmotivando muitas mulheres pelo fato delas não terem pensado e planejado um pouco antes com calma, pensando no modelo de negócio mais rentável, acabam desistindo até mesmo dos seus sonhos, desperdiçando por não terem um tempo de indagação e de autoconhecimento. (E5).

O Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz tem como foco a inclusão do gênero feminino na sociedade, seu objetivo é “dar voz às mulheres”, trabalha a “inclusão pela voz”, pois como ressaltado pelas entrevistadas, é notório que, apesar dos espaços já conquistados nos negócios e nas empresas, a mulher sofre ES, a começar pelo direito à educação e acesso ao conhecimento que muitas vezes lhe é negado ou dificultado. Tal tema é evidenciado na literatura, pois apesar do aumento do discurso da igualdade entre homens e mulheres em áreas como educação e cultura, as mudanças são raras quando se considera a divisão hierárquica do trabalho dentro dos negócios (TANURE; CARVALHO NETO; SANTOS, 2014). Outro ponto reforçado na literatura, é que a exclusão feminina é presente também no nível universitário, onde o sexo e a condição socioeconômica são tendenciosos em termos de classe e gênero e onde os mais desfavorecidos são as mulheres com pouco capital econômico (BEDOYA, 2018).

Ficou evidenciado também que muitas mulheres entrevistadas comentaram, apesar do entusiasmo para seguir em frente, que existe a dificuldade de manter a rentabilidade do seu negócio. Tal fato é explicado pela teoria, quando aponta que os desafios e os fatores de sucesso do público masculino estão relacionados ao nível de educação e experiência do proprietário, a idade e o tamanho da empresa, onde a relação entre o gênero e o negócio reforça as barreiras enfrentadas pelas mulheres para conseguirem receitas maiores (KHALIFE; CHALOUHI, 2013).

Outro aspecto é que ainda nos dias de hoje, a mulher passa por dificuldades para ser executiva nas empresas. Este foi um dos pontos que ampliou o leque de atuação e conseqüentemente do crescimento de rentabilidade do negócio do Empreendedorismo Rosa / Lênia Luz com foco nas áreas de consultoria e assessoria para as mulheres executivas. Isso demonstra que a exclusão vai além da classe social em que ela está inserida, ou seja, a exclusão não ocorre somente nas classes sociais mais baixas, como corroborado pela literatura. Para que haja igualdade no mercado de trabalho para as mulheres, que é um fenômeno individual e

organizacional, devem ser proporcionadas situações semelhantes no acesso e na participação das oportunidades de carreira, e o resultado não deve ser comparado ao dos homens (KOSSEK; SU; WU, 2016). Como complemento, segundo a teoria, deve-se repensar como se mede o sucesso das políticas de inclusão organizacional, mudar metas, olhar para a qualidade da inclusão de gênero no local de trabalho (ADAMSON et al., 2016).

#### 4.3 CASO 3 – REDE MULHER EMPREENDEDORA

A Rede Mulher Empreendedora (RME) é uma rede de apoio ao empreendedorismo feminino no Brasil, com foco em integração, capacitação e troca de conhecimento entre mulheres que possuem ou buscam o próprio negócio. O público-alvo são mulheres empreendedoras que necessitam de geração de renda.

O surgimento da RME começou com Ana Lúcia Fontes (Programa 10.000 Mulheres da FGV), quando ela teve a ideia de criar um *blog* sobre as dificuldades do empreendedorismo feminino, surgindo, assim, em 2010, a primeira e maior rede de apoio às empreendedoras do Brasil.

Dando um passo além, no ano de 2017, fundou o Instituto Rede Mulher Empreendedora, que tem como propósito apoiar e respaldar os projetos e iniciativas que empoderam empreendedoras em situação de vulnerabilidade social.

Com relação ao trabalho da Rede Mulher Empreendedora, atualmente, são mais de 750 mil pessoas conectadas para fomentar o protagonismo feminino no empreendedorismo e ajudar quem quer se inserir no mercado trabalho, por meio de ações como eventos anuais, como o Fórum Empreendedoras; eventos mensais, como Café com Empreendedoras e mentorias, além de um programa de aceleração, o RME Acelera. Com cursos intensivos para quem quer empreender e trilhas de conhecimento *online*, o programa RME Conecta, faz a ponte entre negócios de mulheres com grandes empresas, além do *marketplace* com mais de 1700 empresas cadastradas e o Grupo Empreendedoras, no Facebook, onde diariamente mais de 95 mil mulheres interagem. De modo que, para fazer com que tudo isso aconteça de forma sincronizada, a rede conta atualmente com 28 funcionários.

### 4.3.1 Entrevistadas

A seguir, são apresentadas as entrevistadas da Rede Mulher Empreendedora.

#### 4.3.1.1 E1

E1 tem duas formações acadêmicas, é formada em Marketing e em Análises e Desenvolvimento de Sistemas. Reside em Diadema, no Estado de São Paulo.

Começou trabalhando na parte de relacionamento com clientes no setor privado em um *call center*, primeiro como atendente e depois passou a ser coordenadora; trabalhou na mesma empresa por nove anos.

Decidiu sair da empresa para fazer outras coisas, tinha outros objetivos pessoais, passou a ser voluntária na Rede Mulher Empreendedora. Começou participando em dois eventos como voluntária e acabou se tornando funcionária na Rede Mulher Empreendedora.

Atualmente, ocupa a posição de Coordenação na Rede Mulher Empreendedora, onde está há quase cinco anos.

#### 4.3.1.2 E2

E2 é formada em Publicidade e Propaganda, pós-graduada em Marketing, com especialização em Relações Internacionais e tem também gestão de negócios. Reside em São Paulo, capital. Trabalhou por cerca de 18 anos no setor privado em uma aquisição da indústria automobilística por um banco, onde começou como estagiária na área de propaganda e marketing e, apesar dos obstáculos, foi construindo uma carreira executiva, onde ficou até dezembro de 2007, quando decidiu pedir demissão da empresa para montar um negócio.

No ano de 2009, com outros dois sócios, decidiu montar uma plataforma de recomendações na internet que tinha como foco elogiar, tema que era muito difícil na época – e ainda oferece desafios – porque não se falava sobre esse assunto. Foi quando, enfrentando dificuldades, pois estava “batendo cabeça”, foi selecionada para um programa da FGV, que se chama 10.000 mulheres. Programa gratuito com duração de três meses, sendo dois dias por semana, a proposta era ensinar mulheres que tinham pequenos negócios a fazer gestão, com conteúdo diversificado, incluindo marketing, vendas etc. Durante esse programa, que teve um processo seletivo muito longo, conheceu várias empreendedoras que estavam no processo, sendo uma das 35 selecionadas.

No primeiro dia de aula, o coordenador do programa fez um discurso dando parabéns para o grupo, que tinha passado por um processo seletivo longo e exigente, e que eram 35 privilegiadas entre as milhares de inscrições. Aquilo incomodou bastante E2, que ficou pensando nas mulheres que havia conhecido durante as salas de espera e que, questionou se iriam fazer alguma coisa, disseram que não tinham recurso. Isso aconteceu em 2010, quando resolveu criar um negócio. Nos primeiros meses ficou surpresa com a quantidade de mulheres que começaram a acessar o material, pois já havia mais de mil mulheres acompanhando os conteúdos simples então oferecidos no dia a dia. A partir disso, foi construindo, com planejamento e de forma orgânica, a partir das necessidades das mulheres, as ações de que necessitavam.

Atualmente, E2 se dedica ao negócio, a um Instituto (organização social criada em 2007) e a vida acadêmica, pois ministra aulas em universidades sobre modelos de negócios para programas empreendedores.

#### **4.3.1.3 E3**

E3 é artesã por profissão, mãe e reside em Dourados, no Mato Grosso do Sul. Terminou o ensino médio, fez curso Técnico de Enfermagem, trabalhou na área por 10 anos.

No início, conciliava a enfermagem com artesanato e vendia os produtos dentro do hospital, quando foi questionada por sua chefe sobre porque não se dedicava só ao artesanato. Ela achava que não daria dinheiro. Quando começou a pegar muitas encomendas e já não estava dando conta, tomou a decisão de viver só do artesanato (bonecas de pano).

Sempre gostou de artesanato, ia a exposições e sempre pensava “Um dia vou mostrar o meu trabalho”. Começou numa brincadeira, fazendo embalagens, montando caixinhas, brinquedos, foi gostando da história, fazendo bonecas de pano e nunca tinha costurado na vida.

Investiu na compra de uma máquina de costura e, com pensamento positivo, passou a se dedicar ao artesanato, que virou sua paixão e sua profissão. Foi, assim, se aperfeiçoando na pintura e bordado e hoje já se mantém financeiramente por meio da atividade.

#### **4.3.1.4 E4**

E4 é engenheira de formação e trabalhava como coordenadora de suprimentos em uma associação de saúde em São Paulo, mas seu foco sempre foi a construção civil.

A trajetória do empreendedorismo começou em 2017, quando foi desligada da empresa em que atuava. Um dia antes de retornar de férias, resolveu participar do Fórum de Mulheres Empreendedoras e, a partir daí, começou a participar dos cafés também.

Quando aconteceu seu desligamento, com o incentivo do marido, ficou encantada com o tema. Na mesma época sofreu um acidente, quando seu cachorro mordeu sua mão e ela quase perdeu os movimentos. Teve que fazer uma cirurgia no braço e foi quando encontrou na internet mandalas.

No início, começou a fazer terapia, mas viu ali uma oportunidade de empreendedorismo e começou a produzi-las. Fazia os trabalhos com materiais improvisados, procurou fornecedores aqui no Brasil, não achou. Em suas pesquisas, encontrou uma artista na Austrália que não tinha representante no Brasil e se prontificou a representá-la; para a comercialização criou uma loja no *marketplace*. No ano de 2020, paralelamente ao empreendedorismo, prestou serviços, estruturando um trabalho para uma empresa de engenharia, projetos e suprimentos.

#### **4.3.1.5 E5**

E5 é formada em Administração, com ênfase em comércio exterior, e fez MBA na área de gestão empresarial. Mineira, veio para o Estado de São Paulo no final de 2016. Atualmente reside na cidade de São Caetano do Sul (SP), onde começou a empreender em 2017.

Teve uma carreira consolidada no mundo corporativo, trabalhou no setor automobilístico, na área de importação e exportação, mas, com o passar do tempo, percebeu que seu tempo ali tinha acabado, tinha contribuído com tudo o que poderia, já havia concretizado a sua experiência profissional e, assim, fechou aquele ciclo.

Na época, namorava com seu atual marido, tinha curiosidade em conhecer o mercado de São Paulo e, então, veio para a cidade almejada, onde tirou um ano para pensar e repensar, ver o que realmente queria fazer da sua vida.

Depois de um ano, resolveu que gostaria de empreender na sua área de atuação, mas de uma forma organizada. Foi quando teve contato com a Rede Mulher Empreendedora, percebeu que precisava ter um propósito para empreender e que o mercado de comércio exterior tinha muitas oportunidades para pequenas empresas; então, resolveu focar, apoiar e ajudar as pequenas empresas no comércio internacional.

#### **4.3.1.6 E6**

E6 é contadora de formação, fez MBA em Gestão Empresarial, trabalhou por 14 anos na área financeira e reside na cidade de São Paulo (SP).

Quando se tornou mãe pela segunda vez, repensou sua situação pessoal, pois não estava feliz em deixar sua filha o dia inteiro na escola e ficar trabalhando, o que se intensificou com a doença do sogro, quando decidiu sair da cidade de São Paulo e retornar para Leme, no interior do Estado, onde residia quando solteira.

No tempo que esteve em Leme (SP), fez muitos trabalhos manuais, como ovo de Páscoa para venda, decupagem, além da venda de produtos de beleza e, apesar de ter toda a família próxima, como o marido continuava a trabalhar em São Paulo e ela e as crianças ficavam em Leme, decidiram retornar para a capital paulista.

Resolveu voltar a trabalhar em empresas, estava no nível de gerência, passou por várias entrevistas, mas com duas filhas pequenas e sem família por perto para apoiá-la, as empresas já descartavam contratá-la. Começou, então, a vender cosméticos, engravidou do terceiro filho, resolveu montar seu próprio negócio, de produção de colares, foi se capacitando e se tornando uma empreendedora.

#### **4.3.1.7 E7**

E7 reside em São Paulo, na capital. É formada em Relações Públicas e tem três pós-graduações, em Gestão da Educação Tecnológica, Educação e Gestão de Pessoas.

No ano de 2020 estava trabalhando em uma consultoria e viajava muito. O marco foi quando começou a pandemia de COVID-19, período complicado com as viagens; estava em Manaus (AM) quando tudo fechou e toda a equipe teve que ficar trabalhando no hotel, até retornarem para São Paulo.

Nesse cenário atípico e ruim, ficou na consultoria até o final de 2020, quando resolveu partir para o empreendedorismo na área de comunicação, com uma amiga atriz que é publicitária de formação, com foco em ajudar as pequenas empresas, especialmente as que tiveram maior prejuízo na pandemia. O objetivo da empresa é dar dicas sobre o negócio e a comunicação, fruto de um sonho que tinha desde 2017, quando teve contato com o trabalho da Rede Mulher Empreendedora.

### 4.3.2 Conclusão - Caso 3 – Rede Mulher Empreendedora (RME)

Os dados empíricos confirmam o propósito da Rede Mulher Empreendedora, que é o de levar informação e gerar conhecimento para que as mulheres consigam ter autonomia financeira, ou “autonomia econômica”. Tal objetivo é promovido por meio da capacitação do fomento ao empreendedorismo, tendo como finalidade a geração de renda. Para isso, são disponibilizados capacitações, eventos e ferramentas. Outro aspecto constatado nas entrevistas é que Ana Fontes é percebida como referência no tema e destacada com orgulho por aquelas mulheres que a conhecem pessoalmente. O contato criado entre as participantes nos fóruns e cafés da RME gera um sentimento de ajuda mútua e “ponte” para novos trabalhos.

*Nós entregamos a informação, a meu ver é o mais importante, a mulher precisa ter informação, ver o que podemos fazer, até onde podemos chegar, ter acesso a isso, a rede entrega a informação, como uma ferramenta, para essa mulher, para ela criar as coisas dela, se empoderar, se libertar, então, entregamos a informação para essa mulher usar e seguir o caminho dela. (E1).*

O foco principal da Rede é ensinar a mulher a ter a sua *autonomia econômica, gerar renda, ter seu próprio dinheiro*, pode ser através do empreendedorismo, mas também na empregabilidade cooperativa, modelos de negócios associados, todas as ferramentas que podem gerar renda, esse é o propósito da Rede, nós fazemos isso com treinamentos e capacitações. Antes da pandemia, nós fazíamos as reuniões presenciais, agora, tudo *online*, 100% *online*. Temos cursos, capacitações, mentorias de negócios, aceleração de negócios acompanhados e desenvolvidos, apoiamos as mulheres do mercado, temos o *marketplace*, locais de mercados e serviços e uma série de outras ações para suportar o desenvolvimento do negócio, hoje esse é o nosso maior trabalho. (E2).

Eu participei de um projeto, ‘Mulheres de negócios’, fiz parte do projeto durante dois anos, nesse tempo fui selecionada para participar de um evento em São Paulo da Rede Mulher Empreendedora, fiquei maravilhada, estava ouvindo a história de várias mulheres empreendedoras, *conheci a Ana Fontes pessoalmente*, foi um sonho realizado, voltei para casa com mais gás do que eu já tinha, ouvir cada história [...] me identifiquei com muitas histórias, *a Rede ajudou muito no meu crescimento, como mulher, no pessoal, no profissional*, hoje eu vejo que posso, que consigo, vou chegar aonde eu quero, ouvir histórias de mulheres que eu nem poderia imaginar que tinham passado por tudo aquilo e venceram, me perguntei, se elas conseguiram eu vou conseguir também. Hoje a RME me auxilia muito, eu recebo muitas atividades *online*, continuo participando, mesmo não sendo presencialmente, desde o ano passado estou participando *online*, é muito bom, é uma ajuda que não tem nem como descrever, Ana Fontes é maravilhosa. (E3).

Sim, total, participava todos os meses dos cafés, até a pandemia vir, e parar. *Só o fato de participar, as histórias das empreendedoras, te impulsiona, te motiva, o trabalho que a Ana e toda a equipe da RME fazem é maravilhoso*, eu sou super fã, a parte financeira, o controle na gestão do seu negócio, ajudou muito, foi um divisor de águas na minha vida [...] Sim, influencia muito até mesmo porque eu vejo como várias fases, você se sentir empoderada, entender que você pode ser dona do seu próprio negócio, que você consegue administrar o seu negócio, primeira fase é você se colocar dentro desse movimento, conhecer as histórias, esse é o primeiro. No

segundo ponto, no meu caso, foi colocar em prática, então eu comecei a buscar informações, outras oportunidades, ajuda muito, essa é a fase da mão na massa, buscar conhecimento para você conseguir incrementar e estruturar o seu negócio, tem também as mentorias, é um funilzinho que vai ajustando as suas dúvidas, te ensinando a melhorar o que você precisa engajar, *é o que a Ana sempre fala: 'Empreendedorismo é uma maratona'*. As mentorias são super válidas. Ajuda bastante. (E4).

[...] *precisava de uma motivação: foi quando conheci os encontros da Ana, a Rede Mulher Empreendedora, aprendi qual era a proposta*, vi que realmente eu precisava ter um propósito para empreender; paralelo a isso, participava do movimento do empreendedorismo nos Fóruns da Ana, nos encontros, via muitas mulheres liderando iniciativas em algumas áreas. [...] pois quando começamos a empreender é muito solitário, diferente de quando você está dentro de uma empresa, você tem todo o respaldo necessário a sua volta, todo o departamento a sua disposição, quando você está empreendendo você tem que correr atrás de tudo, me senti muito solitária, precisava compartilhar informações, capacitar outras pessoas, passando meus conhecimentos, foi quando montei um *blog* para um grupo de mulheres que estavam no fórum da minha área, elas compraram a ideia, tivemos uma repercussão muito grande. Através de um encontro em que participei, +6, fui convidada e estive presente, a Rede Mulher empreendedora me ajudou bastante, me convidaram para ser moderadora do maior evento da minha área, dentro da minha área, eu nem sequer sabia falar, não sabia qual era o papel da moderadora, pensei meu Deus do céu não tenho experiência, *minha referência é em RME*, fazer painéis, fazer fóruns [...] me ensinou a montar o painel, me aperfeiçoou no papel de moderadora, me ajudou a interagir mais, como fazer da melhor forma, o resultado disso foi um sucesso, batemos um recorde de público de mulheres. (E5).

*Fui participar de um café da Rede e conheci a Ana Fontes*, a partir de então, eu não parei mais de ir aos cafés e em treinamentos e tudo que eles oferecem, tudo com muita qualidade, norteia quem está procurando alguma coisa para fazer. Graças a isso nós pensamos em montar a empresa, fui inovando, fiz colares, fiz pulseira, fiz para mim, fiz para mim irmã, para minha cunhada, todo mundo gostou, eu fui em um café com as empreendedoras, uma amiga elogiou o meu colar, perguntou onde você comprou, falei que eu fiz, ela pediu para eu fazer um para ela, me perguntou o valor eu ainda não sabia. Cheguei em casa – quando sai do café as minhas filhas estavam na escola –, comecei a pesquisar preços, resolvi montar minha empresa de colares, minhas filhas começaram a me ajudar a pesquisar materiais, modelos de colares, tudo que podíamos fazer, nessa época [...] passei um final de semana inteiro pensando na marca, no logotipo. Quando participava dos cafés na Rede Mulher Empreendedora, elas iam comigo. (E6).

*Quando eu fui participar da Rede Mulher Empreendedora, fazer as minhas coisas, comecei a fazer coisas que eu tinha deixado em standby*, encontrei a hora de retomar as coisas que eu tinha parado, nós percebemos na pandemia que as pessoas boas afloraram mais a sua parte empática, por outro lado, os que escondiam o seu modo de ser arrogante e prepotente, ele veio à tona, pois não conseguiram lidar com toda essa situação, esse cenário completamente diferente de tudo que estávamos acostumados, comecei perceber falta de respeito nas relações [...] eu sou uma pessoa que faço gestão da mudança, sou apaixonada pelo que faço, consigo fazer a coisa de uma forma diferente, sempre ressalto, em tudo que fazemos não podemos apenas visar o lucro, quando trabalhamos com gente não é isso que vemos, trabalhamos com todo mundo, com a base, o porteiro, faxineiro, pessoal da produção até chegar ao presidente da empresa a quem, às vezes, nem tínhamos acesso, o que é um absurdo, pois são pessoas, então resolvi fazer as coisas que eu gosto, não quis mais isso para mim. (E7).

Embora os trabalhos da RME sejam para mulheres empreendedoras independentemente da classe social a que pertencem, pois todas as atividades oferecidas

focam em empreendedoras que já têm ou buscam ter um negócio para alcançar autossuficiência financeira, todas as capacitações são gratuitas, pois são financiadas pela iniciativa privada ou, em alguns casos, em parceria com o setor público. São desde programas para mulheres vítimas de violência doméstica, mulheres que não têm renda alguma e precisam sobreviver no dia a dia, como também são dirigidos às que participam dos fóruns e cafés para aprimorar o conhecimento sobre o tema. A RME tem também atividades para a inclusão de mulheres trans, sejam mulheres 50+, maduras, negras, refugiadas, indígenas, egressas do sistema prisional e/ou mulheres venezuelanas.

*Sim, é para todas as mulheres, os nossos projetos, o que acontece é um tanto [...] não é bem direcionado, quanto outros que nós fizemos em parceria, eram para mulheres com caso de situação de violência, nós temos acordos com o Ministério Público, nós levamos um projeto, tem um projeto aberto para todo mundo, o projeto 'Ela pode', e o 'Potência Feminina', da rede [...] nós estamos levando essas capacitações para as mulheres junto com o Ministério Público, passando informações sobre violência doméstica ou coisas assim para, de alguma maneira, prepará-las para saírem dessa situação, porque quando a mulher consegue ter a renda dela ela consegue se libertar, ela não depende mais de homem, ela não depende mais daquela situação em que se encontrava. Como a rede tem um grupo muito grande de mulheres, nós vamos de A a Z, as mulheres com mais vulnerabilidade são as mais afetadas, e é para elas que nós estamos conseguindo levar mais informação, além da rede, nós temos o Instituto das mulheres empreendedoras, através do instituto nós conseguimos alcançar muito mais mulheres em vulnerabilidade, nós falamos de empreendedorismo, muita gente acha que não é empreendedora, pois não tenho CNPJ, nós levamos esse tipo de informação, você vende o seu bolinho na porta, você é uma empreendedora, e, através do instituto, nós conseguimos lidar mais com essas mulheres que sofrem violências, com mulheres marginalizadas, mulheres trans, nós lidamos com públicos diferentes do que estamos acostumados na rede [...]. Sim, aparece sim, principalmente nesse período de pandemia, tem muitas mulheres pedindo ajuda, pois está em casa, está com o marido, às vezes o marido é violento, não ajuda, está passando necessidade por não estar trabalhando, as situações estão bem complicadas, acabamos identificando cada situação, hoje identificamos um tanto mais pela procura que elas vêm fazendo junto da gente. (E1).*

*Nós não cobramos nada das mulheres, a Rede vive do apoio de organizações, empresas, grandes corporações e fundações que nos ajudam a ajudar essas mulheres, portanto, todos os nossos serviços são para as mulheres, geração de negócios, cursos, capacitações, são todos gratuitos, não temos nenhum lucro, nenhuma cobrança dessas mulheres. Sem dúvida, com certeza, nós trabalhamos inclusive a autonomia econômica porque esse é um dos principais fatores para as mulheres saírem de situações de violências domésticas, a violência doméstica tem o fator de dependência emocional dos companheiros, mas tem também uma questão muito forte de dependência financeira, nós temos uma parceria no Estado de São Paulo com o Ministério Público, eles encaminham as mulheres que passam por situações de violência para fazer os nossos programas de capacitação, esse é um fator muito importante. Outro fator é que trabalhamos todo o aspecto de mulheres, nós não deixamos nenhuma mulher para trás, nós temos cursos, programas, capacitações, mentorias e aceleração para todas as mulheres, sejam mulheres trans, sejam mulheres 50+, maduras, negras, refugiadas, indígenas, egressas do sistema prisional, mulheres venezuelanas [...]. Fizemos um trabalho lá em Roraima. Nós temos trabalhado muito para incluir todas as mulheres, por que a questão da exclusão quando falamos de mulheres é muito ampla, a exclusão tem tamanhos e impactos diferentes, em cada tipo de mulher, quando falamos de exclusão de*

mulheres brancas, é um tipo de exclusão, mulheres negras são mais excluídas ainda, violência doméstica em relação a mulheres brancas e negras tem uma diferença muito grande, nos últimos 10 anos cresceu 50% a violência doméstica para as mulheres negras e contra as mulheres brancas diminuiu 10%, então nós temos muitas questões ainda para organizar nessa questão de exclusão. (E2).

*Criei os meus filhos trabalhando com artesanato, hoje estão adolescentes, hoje já estão na idade que não precisam muito dos meus cuidados, meu filho já vai fazer 18 anos e a minha filha tem 15 anos, tenho um filho casado também, criei os três fazendo artesanato, a minha casa é sustentada com artesanato. O que mais me chamou a atenção foi o empoderamento da mulher que trabalha, a autoestima dessa mulher, é impressionante como conseguem levantar essas mulheres, tem muitas mulheres que não conseguiam caminhar sozinhas, depois que elas passam por algum projeto da RME, elas se levantam, eu falo isso porque eu também me levantei, hoje eu me considero mega realizada, paro para pensar cinco anos atrás e hoje, eu cresci bastante e ainda vou crescer muito mais; a RME é responsável por isso. (E3).*

[...] paralelo a isso participava do movimento do empreendedorismo nos Fóruns da Ana, nos encontros, via muitas mulheres liderando iniciativas em algumas áreas, mulheres que iniciavam em tecnologia, mulheres na TI, no agro, na parte jurídica. (E5).

*Ontem eu estava radiante, vendi um projeto para uma mulher, que passou por uma situação totalmente complexa, de casamento, de perda de emprego, está começando do zero, mostramos para ela como fazer da forma certa, mostrei o jeito profissional que usava numa empresa grande, não é porque ela é pequena e está começando como acupunturista, ela foi buscar possibilidades, estudou durante um tempo e agora está colocando em prática, mesmo começando agora, ela terá a bagagem que eu tenho de empresas, para ajudá-la da mesma forma como se fosse uma empresa grande, não importa que é uma empresa pequena. Ela falou não tenho dinheiro hoje, mostrei para ela que abrimos a nossa tabela para atendê-la, iremos crescer juntas, o mais legal disso é saber que aquilo que eu sei, tudo que aprendi, consigo passar adiante, é isso que me dá tanta energia. (E7).*

Segundo os dados empíricos, ficou evidente que o aprendizado adquirido nas capacitações promovidas pela RME com foco na gestão adequada do negócio é reconhecido como tema importante pelas entrevistadas e a oportunidade de conexão com outras mulheres nos eventos.

*Bastante! Uma coisa aprendi com a Ana Fontes, ela fala assim: “Nós ensinamos a pescar, mostramos o caminho, o restante é com cada mulher”, focar, chegar no seu objetivo depende de cada uma, a pessoa tem que querer, tem aquelas que não acreditam, falam que não vai dar certo, depende muito do querer de cada uma, todas que participaram do projeto, 80% dessas mulheres hoje estão caminhando para o sucesso estão muito bem [...]. Hoje a maioria se sustenta sozinha, eu mesma sou separada, me sustento sozinha, através do artesanato, quando a mulher quer, ela consegue, eu coloco muito isso na cabeça delas, quando queremos nós conseguimos. Nós não precisamos do homem para nos sustentar, precisamos acreditar em nós, se eu não acreditar em mim quem é que vai acreditar? (E3).*

Plenamente, nas pesquisas de satisfação ficou difícil dar sugestões, pois tudo era feito com excelência, os temas eram maravilhosos, traziam sempre coisas novas, conheci histórias fantásticas, traziam metodologias, compartilhamento de conteúdo, tudo muito, muito bom! Além da Rede, busquei também conhecimentos em outras entidades. [...] me apoiou, me ajudou também, mas, sem dívida, a Rede foi o núcleo,

*me ajudou muito, estruturou meu negócio, outra coisa muito importante me ajudou criar uma Rede de contatos, a RME faz isso, dá a oportunidade para nos conectarmos com outras mulheres, ganhamos por todos os lados, é um movimento muito amplo, não só no lado do negócio, mas também lado pessoal [...]. Quando começamos, empreender é muito solitário, diferente de quando você está dentro de uma empresa. Você tem todo o respaldo necessário a sua volta, todo o departamento a sua disposição [...]* (E5).

Mesmo trabalhando na área financeira, na empresa é completamente diferente, principalmente com artesanato, para começar as vendas com meu primeiro colar pesquisei muito, pedi ajuda para as outras empreendedoras o que fazer? Especifiquei os metros de tecido, depois a mão de obra, preço de venda, o tempo que leva pra confeccionar o colar, foi muito importante ter pré-conhecimento na área antes de começar o meu próprio negócio, fui melhorando, tudo que agrega, não apenas confecção, mas em todos os pontos [...]. Nesse mundo de empreender de fazer as coisas, tudo tem um tempo para acontecer, não adianta ser ansiosa querer tudo para ontem, lembro-me quando eu estava com projeto, *eu estava participando de uma mentoria com a Ana Fontes, lembro-me que ela falou: 'legal seu projeto, mas não pense que você vai ganhar dinheiro do dia para noite, você só terá lucro realmente de três a cinco anos', eu pensei 'como assim', eu quero o resultado para logo, a não ser que você fizesse unicórnio, uma coisa muito fantástica, tem o tempo de acontecer, o tempo de maturidade, vai estudando vai amadurecendo, isso foi muito impactante.* (E6).

Como a RME trabalha programas com temas sensíveis, como violência doméstica, melhoria da autoestima, geração de renda para aquelas que não têm renda alguma e necessitam para sobreviver, conseguem gerar transformação social, tal fato é comprovado pelos depoimentos das participantes e pela medição de impacto das atividades, pois fazem uma pesquisa com as participantes.

Sim, é muito gratificante, ver os depoimentos, receber alguns contatos de alguns projetos, fizemos um projeto agora chamado: “Heróis usam máscaras”, foi um projeto em que envolvemos 6 mil mulheres, mulheres que estavam paradas em casa, sem ter nenhuma renda e conseguiram sustentar suas famílias durante esses quatro meses do projeto, quando ouvimos essas mulheres falando que não tinham o que colocar na mesa para o filho e por conta do projeto tiveram, outras não tinham informação do que elas poderiam fazer, além de passar as coisas do empreendedorismo, ou sobre empregabilidade, nós também disponibilizamos para essas mulheres informações sobre violência doméstica, ajuda psicológica, uma série de coisas, quando podemos ajudar nessa parte e orientar, vemos uma transformação incrível nessas mulheres, tem um caso [...] *não sei se você já ouviu falar na [...], ela era uma mulher que sofria violência doméstica, ela tinha uma série de problemas de saúde, e hoje ela tem uma fabriquinha de quitutes, ela vende também aquela bolachinha goiabinha, esse é o novo ganha-pão dela, é um dos itens do nosso projeto que tem pacto, ela sustenta o filho e o neto com isso.* (E1)

*Sem dúvida, nós fazemos a avaliação de impacto dos nossos projetos, principalmente os projetos maiores, nós medimos formulação dos negócios, medimos quem conseguiu emprego, quem estava buscando emprego, mede-se a autoconfiança. Se o que essa mulher teve aqui na Rede conseguiu passar para outras mulheres, tudo isso é muito importante para nós. É fundamental falarmos tudo isso. A estatística, mas a melhor medição é quando recebemos histórias de mulheres contando que a vida delas foi transformada a partir de algum programa nosso de que ela participou, isso para nós é fundamental.* (E2).

A forma que é passado o empreendedorismo, *a elevação da autoestima mostra para elas que a mulher pode chegar onde ela quiser*, nós conseguimos fazer o que quisermos, elas chegam no grupo com uma expectativa e quando estão saindo, percebemos no rosto delas um outro olhar, um outro sorriso, isso é muito gratificante, a sensação de missão cumprida, hoje eu sou muito feliz de fazer parte e trazer o sorriso dessas mulheres, eu respiro agradecida, eu quero ajudar mais mulheres. Eu coloco em prática tudo que eu aprendi, isso me dá um sentimento de gratidão, eu só estou conseguindo chegar aonde eu quero através desse suporte, eu sei que sozinha eu não conseguiria abrir a minha mente, fazer o que eu faço hoje da forma que eu faço [...] passei por muita coisa e acredito que sozinha eu não conseguiria, a RME deu uma guinada na minha vida de 360 graus. (E3).

Existe reconhecimento por parte das mulheres sobre o antes e o depois da RME. Como estavam antes de conhecer a RME e como estão atualmente. Alguns relatos exaltam a questão não só do aprendizado, mas do “apoio”, elevação da autoconfiança e a afinidade com a “causa”, o propósito do negócio.

É propósito mesmo, obviamente todo mundo trabalha por dinheiro, mas quando achamos que temos um propósito, uma coisa nos motiva continuar, fui ser voluntária de um evento, plantei uma sementinha, ver uma pessoa ser transformada, uma pessoa sair dali tendo uma direção para sua vida, quando você vê, você vai ficando, quando vê já estamos em vários projetos. Na minha vida anterior profissional nós temos várias mulheres envolvidas, muitas mulheres, levando para o lado pessoal, fui criada só pela minha mãe e a minha vó, então essa causa feminina, feminista, potencializar o cuidar, proteger os filhos, é uma coisa que eu tenho muito afinco, *quando você entra numa causa como a Rede Mulher Empreendedora, você vê mulheres sozinhas cuidando de uma família, que fazem de um grão de areia um castelo*, você acaba também indo pela parte mais emotiva interligando com a história da minha mãe, com a história da minha família, a minha família é uma família de mulheres muito fortes, então acabo associando uma coisa com a outra, vejo todo o restante de gostar do propósito, gostar da história, gostar do projeto das mulheres. (E1).

*Eu acredito muito que o trabalho da Rede consegue tirar as mulheres não só de situações de violência, mas também de situações de dependência econômica*, isso para nós é muito importante, e recupera uma questão que é fundamental, a autoconfiança, para os homens não aparece em lugar nenhum porque os homens são desde cedo ensinados a estarem à frente, a se posicionarem, e as mulheres são ensinadas desde cedo que têm que servir as outras pessoas, todo o trabalho que a gente faz nos baseamos em recuperação de autoconfiança e habilidades socioemocionais, ferramentais, é ensinar a empreender, procurar empregar as habilidades, depois formação na Rede, elas podem se conectar umas com as outras, e depois que elas conseguem recursos, isso também é muito importante, o acesso ao dinheiro é importante para todo mundo, mas para a mulher é mais ainda. (E2).

Bastante! Eu sempre falo, era uma antes, depois da RME, sou outra. *Nós temos aqui uma Rede de mulheres que, com a ajuda da RME, fundamos uma Rede de mulheres aqui, hoje nós temos 180 mulheres inscritas [...]*. RME (Revolução de Mulheres Empreendedoras), eu sou uma das fundadoras, com o suporte da RME, nos ajudou bastante, então conseguimos montar essa Rede, está com dois anos. (E3).

*Hoje eu aprendi a ser empreendedora, agradeço muito à Rede, me deu total apoio*, transformou totalmente a minha visão, obviamente que temos que estudar, nos aperfeiçoar, buscar conhecimento, fiz um curso de especialização, tem parceria com a Rede também, era um curso específico para artesanato, foi um processo de

construção mesmo, muitas coisas que eu aprendi lá, eu trago para cá, para o meu negócio. (E4).

*É mérito da Rede Mulher Empreendedora a conquista que vem tendo a cada ano, os projetos ousados, são muito interessantes, sempre com o mesmo propósito, isso é muito bom, as grandes empresas e outras corporações enxergam o valor que a Rede tem, apoiam, e ajudam a fortalecer mais e ajudar mais essa causa. (E5).*

É super gostoso, um orgulho, tanto é que comecei a fazer colares de malhas, acrescentei os de corda, agora estou fazendo várias coisas com vários tipos de materiais, *é muito importante estar em contato com as pessoas e estar aberto aos feedbacks*, sempre perguntei muito, principalmente para minhas amigas, queria a opinião delas a respeito do meu trabalho, às vezes estamos na nossa zona de conforto, continuei indo nas mentorias para entender cada vez mais, ter vários pontos de vista. Sempre estive aberta a críticas e a mudanças[...]. Elas conheceram cedo como funcionava, os cafés eram realizados pela manhã, eu não tinha onde deixá-las, na maioria dos cafés, elas iam comigo, *um dia que eu as levei a Ana Fontes, falou as crianças são super bem-vindas, eu levava as minhas filhas em todos os cafés*, eu pensava que elas ficavam distraídas, mas estavam prestando atenção em tudo, elas ficavam prestando atenção nos conteúdos, em agosto de 2017 nós criamos a [...], começamos fazendo meus colares, a Rede me ajudava a divulgá-los, eu mostrava como eu fazia, foi muito bacana, é uma rede de apoio que faz a coisa acontecer, não é aquelas redes femininas onde a coisa não acontece e não vai para frente, a Rede Mulher Empreendedora é muito importante, os conteúdos são concretos, não são aqueles conteúdos mirabolantes, as mulheres se ajudam.(E6).

Existe uma visão clara da importância da inclusão social das mulheres na sociedade, da defesa dos direitos, tanto nas esferas públicas como das agendas globais. Tal fato é comprovado pela personalidade de Ana Fontes, que foi eleita uma das 20 mulheres mais poderosas do Brasil pela revista *Forbes* em 2019 e pela sua participação do W20, do grupo G20, nos movimentos da consciência negra. Outro ponto é que a RME é signatária dos princípios de empoderamento da ONU Mulheres e Ana Fontes tem reconhecimento internacional e nacional de organizações como G20 Germany 2017, G20 Argentina 2018, CEO com Propósito, entre outros.

Se nossos planos derem certo, nossos planos irão impactar muito mais, pois uma das coisas que *a Ana quer muito, fazer a movimentação da Rede na parte de políticas públicas*, para as mulheres conseguirem trabalhar um pouco mais, do que ficar pagando incêndio, é o que a gente faz hoje, acabamos levando informações para apagar algum incêndio, devemos trabalhar em políticas públicas para que assim cresça, pois no formato que ela está hoje, terá um formato diferente daqui a 10 anos, me vejo na Rede Mulher Empreendedora um bom tempo. Eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto das pessoas, eu gosto do que fazemos. (E1)

*Eu faço parte do W20, que é o grupo do engajamento G20 para tratar a causa das mulheres*, o Brasil infelizmente regrediu nos últimos dois anos e pouco, por conta dessa política de governo que não dá prioridade, não acredita na questão da inclusão de mulheres como uma ferramenta de transformação social, com isso estamos nessa situação que estamos hoje, o Brasil tinha evoluído em algumas questões, principalmente no que diz respeito à consciência negra, mas hoje, quando falamos de feminismo, de inclusão de mulheres, é como se estivéssemos falando alguma grande besteira, um palavão, como se não fosse importante, nós não temos política

pública de estado, são coisas diferentes [...] exemplo no auxílio emergencial, para mãe solo, mulheres que sustentavam seus filhos sozinhas, pagou-se o dobro, mais isso só na política de governo, na política do estado não pode depender de um único governo, nós não temos uma política de estado que nos dá crédito, não temos uma política de estado que acessa o mercado para essas mulheres, é isso que nós estamos tentando conseguir, mas não temos diálogo com um governo que diz que a questão de gênero é bobagem, *não dá para conversar com um governo que é avesso à inclusão de mulheres, isso não faz sentido, o que temos feito é continuar fazendo nosso trabalho como Rede*, continuamos mostrando a importância fundamental das mulheres, mas ainda não dá, infelizmente, para contar com esse apoio da política de estado, no momento estamos preocupados com a sobrevivência da mulher, principalmente na questão da saúde, e que consigam manter a renda, manter os seus negócios como fonte de renda. (E2).

Com relação ao futuro, existe um sentimento de que a “causa das mulheres” deve continuar por muitos anos, o direito ao trabalho, reconhecimento e respeito. Por outro lado, existe um sentimento de que, apesar das dificuldades, elas não podem parar, faz parte do processo de amadurecimento do negócio contornar as dificuldades e seguir em frente.

*É fundamental a voz das mulheres*, continuar buscando apoio, ajuda para o programa, como eu já comentei com você, eu gostaria muito, um sonho, não sei se conseguiremos, coisas básicas, a Rede continuar trabalhando dando oportunidades, novos benefícios, acrescentar outras ações para as mulheres, e não ficar brigando para ter o mínimo, pois hoje estamos brigando para ter o mínimo, espero sinceramente que daqui 10 anos não tenhamos que brigar para ter o mínimo. Eu não faria nada diferente, gosto do modelo da Rede, é um modelo colaborativo, nós trabalhamos muito com o voluntariado, com pessoas apoiando no Brasil inteiro, eu acho que foi um grande acerto, tivemos muita dificuldade, nesse processo porque durante seis anos nós não tínhamos renda nenhuma, recurso nenhum, então vivíamos muito do apoio de pessoas, hoje conseguimos viver do apoio de empresas, o modelo provou-se um modelo muito importante porque a rede não sou só Eu, a Rede são 700 voluntárias no Brasil inteiro e quase um milhão de empreendedoras que fazem parte conosco. (E2).

*Eu quero crescer cada vez mais, profissionalmente, mostrar para as mulheres que podemos chegar aonde queremos*, nós trabalhamos para isso, nós merecemos isso, ser reconhecida, nosso trabalho ser reconhecido, ter o devido valor, isso tudo é o que eu espero, estou lutando para isso, valorizar o artesanato, pois no geral é muito desvalorizado. Porque as pessoas olham o artesanato caseiro com inferioridade, como ele não é feito dentro de uma indústria desvalorizam, tenho meu ateliê em casa, as pessoas acham que porque trabalhamos em casa o produto tem que ser mais barato, não é bem assim, nós queremos mostrar para as pessoas o valor do artesanato, não só o valor monetário mas também o valor sentimental, pois é um presente único, não vai achar outro igual, eu falo e reforço para os meus clientes, posso fazer 10 do mesmo artesanato, mas nenhum vai ser igualzinho ao outro, portanto, é uma peça única, nem uma boneca vai ficar igual à outra. (E3).

*Hoje, além da minha empresa, além de ser mãe, tenho atuado em um programa que está bem alinhado com essa questão de gênero*, essa questão do empreendedorismo feminino, está bem presente no meu negócio também. Sim, de consultoria e assessoria de gênero e também no comércio internacional, mas sempre com os mesmos propósitos, apoiando pequenas empresas e mulheres no comércio internacional. (E5).

*Com essa pandemia, desde o ano passado deu uma queda bem grande nas minhas vendas, repensei muitas coisas no meu negócio*, pois as pessoas falavam seus colares

estão lindos, mas não iam comprar colar para ficar dentro de casa, então eu tive que reinventar o meu negócio, eu anunciava nas redes sociais, vi o que eu poderia mudar e o que eu poderia agregar, algum outro produto [...] estou estudando e desenvolvendo alguns produtos para casa, para decoração, usando o material que eu tenho, reinventar sem gastar, ano passado e esse ano foi muita redenção, pensamento positivo, tudo vai dar certo, ou outras coisas vão aparecer, e nunca se lamentar, eu tinha loja em São Paulo que tive que fechar por causa da pandemia, o meu rendimento foi baixo [...] quando temos a esperança que tudo vai dar certo, as coisas não vão ficar assim pra sempre, não vai mais ser como era antes, mas há saída, estou estudando, experimentando várias técnicas diferentes, renovar com outros produtos, temos que ficar de olho no público, o que as pessoas estão pedindo, procurei fazer coisas que as pessoas pudessem usar dentro de casa, vendi muitos suportes de plantas em macramé. Estou fazendo painéis de macramé, estou desenvolvendo várias outras coisas para as pessoas usarem em casa, usando a criatividade, se a pessoa quiser ela não precisa ficar limitada, pode fazer outras coisas. *Exatamente, o legal da Rede é que nesse tempo todo a Ana não parou de postar material, não parou de fazer lives, a Rede continua* nos dando esse apoio, as pessoas que eu fiz esse relacionamento, anos indo aos cafés, sempre uma vai ajudando a outra, isso não deixa a gente desanimar. (E6).

*Nós estamos com dois projetos, quero fazer parcerias com pequenas empresas que estão no mesmo nível.* [...] tem muitas coisas que abriram, e não estavam conseguindo se manter, os empreendedores estão se falando, passando experiências para ajudar a se manter, tem um *delivery*, vou lá compro nem seja um café, tiro uma foto e posto no meu Instagram para ajudar a divulgar o negócio, é fazer parcerias crescendo, um aproveitando o que o outro tem de melhor, nesse mundo corporativo nós queremos pessoas que gostem de gente, inclusive os clientes, nós vamos escolher clientes que têm a mesma energia que a gente. (E7).

As mulheres confiam e gostam do trabalho da RME, por isso recomendam para amigos e familiares. Inclusive, utilizam as redes sociais não só para divulgar seus trabalhos, como também para tornar a RME ainda mais conhecida.

Muito, muito, no ano passado, com a participação *online*, eu saí divulgando para todo mundo, fiz uma divulgação enorme, falei para todas que não iriam se arrepender, pedi quando for possível ir pessoalmente, pois vão amar, quando voltar presencialmente irei novamente pois amei, a experiência, eu recomendo para todos, *uma ajuda, um suporte de grande valia, não tenho palavras para descrever a Rede Mulher Empreendedora.* (E3).

Inclusive tenho um grupo, eu criei no Facebook, a minha ideia ainda é criar um curso *online* das mandalas, toda vez que eu tenho mentorias, eu publico para elas, “Rede Mulher Empreendedora”. Já tenho 12 mil seguidores, pode ajudar muitas outras mulheres, *a Rede é fundamental.* Já falei tudo, só quero acrescentar que o café é muito importante, as mentorias também, se não me engano, eu fiz duas, o Fórum também é muito bacana, passam outras visões, outras histórias, acaba sendo um evento muito amplo no dia a dia do negócio. (E4).

*Com certeza, recomendo, é só sucesso, a Rede Mulher Empreendedora é uma referência em empreendedorismo feminino no Brasil inteiro.* Foi a primeira Rede que dá oportunidades infinitas, a partir do momento em que conheci a Rede me estruturei, tive boas referências para alavancar meu negócio, criar uma outra rede, multiplicar, compartilhar e gerar conexões com outras pessoas. (E5).

*Eu recomendo a qualquer hora, em todos os lugares aonde vou, falo da Rede.* Hoje mesmo eu fui comprar umas bermudas para o meu filho aqui perto, pesquisei numa

loja, a moça pediu para ir buscar, mas ela estava com portas abaixadas por causa da pandemia, ela começou a reclamar, não sabia o que fazer com seu negócio, na mesma hora falei para ela entrar na Rede Mulher Empreendedora, sempre que eu tenho oportunidade eu falo, porque é uma Rede real, as pessoas se ajudam, a Ana Fontes é natural, um jeito dela, não fica fingindo ser o que ela não é, eu tive o prazer de conhecê-la pessoalmente, conversar com ela várias vezes, percebi que ela é daquele jeito mesmo, supernatural, autêntica, não faz cenas, não finge ser boazinha para enganar ninguém, sempre do jeitinho dela. (E6).

*Aqui no meu bairro já recomendei para todo mundo, na academia, para uma menina que era da área de educação, não estava conseguindo nada, pois na pandemia tudo parou na área. Tenho uma amiga em Campos do Jordão, está fazendo umas almofadas maravilhosas, um mês antes de começar a pandemia, fui conhecer o trabalho dela, passei para ela também, passei para minhas primas. (E7)*

Os dados empíricos apontam que as entrevistadas acreditam que, para trabalhar com empreendedorismo, as mulheres devem ter uma causa e/ou um propósito, gostar do que fazem, entender do segmento em que almejam atuar, como, por exemplo, do mercado e da concorrência, além do pensamento positivo para seguirem apesar das dificuldades, devem estar abertas às oportunidades e ao aprimoramento e terem uma rede de relacionamento.

*Eu diria que tem que gostar muito, porque apesar de ser muito gratificante, é muito trabalhoso, nós trabalhamos com situações e histórias, com pessoas, diferente de uma corporação grande [...]. Quando eu trabalhei na [...] era uma multinacional, durante nove anos, nós estávamos com pessoas distantes, aqui lidamos com pessoas muito próximas, tem que gostar, tem que ter um coração forte, muitas emoções. (E1).*

*Primeiro, entender claramente o segmento em que ela quer entrar, isso é bem importante, entender o contexto, é muito comum as pessoas quererem abrir um negócio e não entender o ambiente onde elas estão, ‘eu quero abrir um negócio social, tratar de meio ambiente’, vai entender o que é isso primeiro, como funciona? Quem são os principais atores? Isso é muito importante. Segundo, e tão importante também, é descobrir um problema real, empreender tem a ver com problemas reais. Às vezes as pessoas demoram muito para entender isso, porque o bom negócio é aquele que resolve problemas reais da sociedade, esse é um outro ponto. O terceiro ponto, comece pequeno, não queira começar dominando o planeta, a maioria dos negócios começaram dentro de casa, tentando entender aquilo que elas queriam fazer, então comece pequeno, usando o mínimo de recurso possível, teste modelo de negócios, faz um protótipo, nós chamamos no mundo de negócios MVP, um protótipo do que você quer fazer, vai para o mercado, não tenha vergonha de pedir ajuda, faça parte de redes de relacionamentos, peça mentorias para pessoas que já passaram por isso, porque é muito importante, fortaleça a sua saúde emocional, que é muito importante, empreender não é uma corrida, maratona a distância cheia de obstáculos, você precisa estar preparado. (E2).*

*Se estiver com medo, vai com medo mesmo, porque basta querer, vai dar certo. ‘Querer é poder’. Eu posso, eu consigo, eu chego aonde eu quiser. Se todas as mulheres tivessem a oportunidade de conhecer a Rede Mulher Empreendedora, conheça, vai ver como funciona, como são os eventos, as palestras, toda mulher só tem a ganhar, só vão crescer com isso, nós mulheres temos que nos unir, uma ajudar a outra, nós iremos longe. (E3)*

*Estar aberto à mudança, este seria o meu primeiro conselho, buscar conhecimentos, existem muitas instituições que gratuitamente fornecem conhecimento,*

compartilham suas visões, representando as mulheres nesse momento, estar aberto a se transformar, estudar, desenhar o seu caminho, planejar, eu vejo que a Rede, ela ensina a pescar, mas nós que temos que encarar e construir a nossa trajetória. (E4).

Eu gosto muito de uma frase eu uso muito no meu dia a dia, a síndrome da impostora, *não se sentir incapaz de executar nenhuma coisa*, mesmo não tendo reconhecimento, o reconhecimento é para você, se aproprie dele, tenha coragem, encare as coisas, gosto de uma frase uso em qualquer momento, principalmente quando eu tenho um contrato bem ambicioso, penso: ‘meu Deus, será que isso é para mim mesmo?’. Se estiver com medo, vai com medo mesmo! Assim, pois estatisticamente foi feita uma pesquisa revelando que as mulheres, as novas empreendedoras, os negócios delas são mais duradouros, portando, eu encorajo as mulheres que queiram empreender a continuar nesse movimento, apoiando e sendo apoiadas por outras mulheres. A Rede Mulher Empreendedora faz as coisas acontecerem, o potencial da mulher é muito grande, a mulher precisa explorar isso, ir em frente! (E5).

Primeiramente parar, respirar, olhar para ela mesma, *entender o que ela gosta, o que ela não gosta, é muito ruim você fazer uma coisa que você não gosta*, sempre eu dou esse conselho para quem não sabe o que fazer nem para onde ir, ‘pare, respire fundo, faça uma caminhada, faça alguma coisa que te dê prazer, nem que seja mesmo cozinhar’, parar com você e você mesma e entender o que você sabe fazer e gosta, uma coisa diferenciada que não tenha muitas pessoas fazendo, se encontrar em você mesma. Não precisa ser nada grandioso, apenas que você saiba fazer e alguém pague por isso, de repente pode ser até um brigadeiro, se você sabe fazer uma receita gostosa, entender o que você está disposta a fazer e que te faça feliz. *Entender profundamente o que você gosta e que você possa vender*. Estava vendendo os meus colares e uma moça chegou em mim, falou seus colares são bacanas, começou a especular quanto que eu gastava de malha, quanto tempo levava, como eu vendia, começou a perguntar um monte de coisas, ficava de olho o tempo todo, quando chegavam pessoas para comprar os colares, ela ficava só de olho, ela saiu e voltou novamente perguntando um monte de coisas, ela veio perto de mim me falou: ‘deixa eu me apresentar: eu sou a Renata, produtora da Globo produtora do ‘é de casa’. Você tem interesse em participar do programa? Você quer ir lá ensinar a fazer esses colares?’ Ela me falou, você é super comunicativa, sabe explicar as coisas, resumindo, fui parar na Globo, participei do programa ‘É de casa’ e mostrei os meus colares, foi muito bom, mudou o meu patamar. Foi isso que aconteceu em 2018, tinha sido um dos anos mais difíceis para mim e para minha família, tive essa oportunidade, participei do último programa do ano, dia 29 de dezembro, no outro ano, apareceram várias portas para mim. Quando você está aberta, as oportunidades aparecem. Trabalhar e fazer as coisas do jeito correto, oportunidade sempre aparece. Depois desse acontecimento, apareceram várias oportunidades bacanas. (E6).

Muitas coisas poderiam falar, mas o principal seria *‘olha o mercado, preste atenção no que está acontecendo, veja a concorrência, dê uma olhada em quem vai ser o seu concorrente’*, o concorrente não quer dizer que vai ser o seu inimigo, as pessoas às vezes confundem as coisas, uma pessoa que faz um trabalho parecido com o meu direta ou indiretamente, olha o mercado e estude bastante, continue sempre estudando, são as coisas mais básicas. *O dinheiro virá aos poucos, não faça a maluquice de gastar tudo* o que você tem investido, guarda um pouco do dinheiro que você tem para as emergências, e vai fazendo as coisas aos pouquinhos, eu comecei fazendo brigadeiro em 2017, eu fui a um empório que vendia cerveja, aprendi a fazer cerveja artesanal com meu ex-marido, levei os meus brigadeiros recheados com cerveja, whisky, fazia coisas harmonizadas, comecei devagar, com elementos que eu conheço, trabalhei com gastronomia bastante tempo. Vou mostrando o meu produto, vou tendo encomendas, vou aumentando a minha produção, vou fazendo festas, tem que começar devagar, não invista todo o dinheiro de uma vez. Para um trabalho começar a dar lucro, demora um tempo no mínimo de seis meses a dois anos, temos que ter muito cuidado, não precisa se auto produzir,

fazer um monte de coisas, se emperiquitar, se quiser deixar tudo natural do jeito que é também está tudo ok, ninguém vai te valorizar menos por causa disso, nosso país é totalmente diverso, tem belezas diferentes no país inteiro, temos que aprender que o que vale não é a aparência e, sim, o que você é, posso escolher como eu quero estar. (E7).

A Rede Mulher Empreendedora proporciona apoio ao empreendedorismo feminino por meio do aprimoramento do conhecimento, de modo que, além das capacitações, existe uma conexão alicerçada na causa em comum entre a equipe da RME e as participantes, isso é notório na fala de muitas das entrevistadas. Tal fato é corroborado pela teoria, quando esta aponta que as redes sociais, em especial as de mulheres, mostram-se de grande importância para a construção e a consolidação do negócio a partir da causa à qual se dedicam e em relação aos objetivos que são definidos sobre essa base (COSTA, 2019). A participação das mulheres em redes sociais tem sido reconhecida como determinante no processo bem-sucedido dos empreendimentos liderados por elas (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018).

Como o foco principal do negócio da RME, o objetivo da capacitação do público feminino é a geração de renda, ter autonomia financeira, tanto que os cursos e fóruns são gratuitos, e há uma parceria crescente nos últimos anos com setor público e o patrocínio do setor privado, contribuindo, assim, para a rentabilidade do negócio. Contudo, embora o conteúdo atenda empreendedoras de diferentes classes sociais que buscam aperfeiçoamento sobre o tema. Muitas vezes, as participantes pertencem às classes sociais menos abastardas e são a grande maioria do público; nessas classes, a pobreza é presente na realidade delas e de seus filhos.

Em muitas situações, além da pobreza (privações), há ainda o aspecto da exclusão social do gênero feminino, quando, por terem sido privadas da oportunidade do estudo formal, para buscar o sustento da família, passam, segundo a teoria, por preconceitos enormes, pois elas precisam trabalhar muito para mostrar que são competentes como os homens e também sofrem pressão social sobre os papéis de mãe, esposa e principal responsável pelo lar (TANURE; CARVALHO NETO; MOTA, 2014). Por outro lado, a tão sonhada “independência econômica” é uma forma também de se libertarem de um relacionamento abusivo e opressor.

#### 4.4 CASO 4 - WAKANDA

A Wakanda é um negócio de impacto social fundado por Karine dos Santos Oliveira, que tem por objetivo transformar o conteúdo do empreendedorismo em uma linguagem informal e regional, proporcionando o acesso de negócios periféricos. A constituição da empresa se deu em 2016, mas o formato atual de trabalho começou em 2018.

A origem do nome Wakanda veio da ficção: ele representa a nação mais avançada do mundo, onde o poder está nas pessoas negras e nas mulheres, isso foi o que inspirou a fundadora para a escolha do nome.

O negócio tem como foco “ajudar pessoas a reagir às transições do mercado para gerar ou manter suas rendas”. O atendimento ao público é realizado com base no respeito à diversidade de gênero, raça/etnia, geracional e de orientação sexual e para mães solo.

O público-alvo dos projetos do negócio são mulheres empreendedoras residentes em bairros periféricos e o público LGTB+. Porém, caso os homens empreendedores desejem participar, não são excluídos.

O negócio se propõe a oferecer experiências em imersões práticas, nas quais o participante exercita conteúdos com o objetivo de criar estratégias para fortalecer pontos frágeis do empreendimento para um pequeno negócio, trabalhador autônomo ou microempreendedor individual, ambulante e mãe solo. Um dos exemplos é o “Pitch de Buzu”, que ressalta a importância do trabalho dos vendedores ambulantes no transporte público.

Para que tudo isso seja possível, a Wakanda conta, atualmente, com uma equipe de oito funcionários que, juntos, realizam atividades com foco no empreendedorismo.

##### **4.4.1 Entrevistadas**

Seguem as informações sobre as entrevistadas do negócio Wakanda.

###### **4.4.1.1 E1**

E1 cursa nível universitário na área de Serviço Social e reside em Salvador (BA). Começou a trabalhar aos 16 anos na área de vendas junto com a mãe, que trabalhava numa ONG.

A figura materna sempre foi fonte de inspiração para E1, tanto que, quando completou 19 anos, arrumou seu primeiro emprego com “carteira assinada” na área de economia

solidária e foi novamente junto com a mãe (gestora do local). Tal fato fez com que E1 adquirisse experiência profissional, já que permaneceu nesse ramo por quatro anos, até que decidiu tentar a carreira no setor público.

Prestou concurso e foi classificada para atuar como funcionária pública aos 22 anos, trabalho que lhe proporcionou mais experiência na área social, pois a função exigia viajar por várias cidades do interior. Depois disso, começou a atuar também como facilitadora com grupos produtivos e grupo de mulheres.

No ano de 2016, resolveu fazer seu primeiro curso, ocasião em que conheceu o empreendedorismo e abriu uma empresa com foco em reformas de roupas, que não teve muito sucesso financeiro, pois foi preciso escolher entre a empresa e a faculdade na área social.

Mudou de foco e resolveu trabalhar em uma *startup* com sede em São Paulo. Logo após, em 2018, decidiu elaborar e implementar projetos inovadores no negócio, pois já tinha uma empresa aberta desde 2016.

#### **4.4.1.2 E2**

E2 reside em Salvador (BA) e é formada em Psicologia. Quando concluiu o curso universitário, entendeu que ser psicóloga clínica também é, de certa forma, ser empreendedora, pois é uma profissão exercida de forma autônoma.

Tal fato fez com que E2 aprendesse sobre empreendedorismo. Quando ela compreendeu a familiaridade da sua profissão com o tema, passou a se aproximar do empreendedorismo. Foi quando decidiu atuar como facilitadora nos projetos da Wakanda, pois, como psicóloga, conseguia ajudar nas dinâmicas de grupo.

Devido a seu conhecimento em Psicologia, aproximou-se também de pautas específicas sobre raça, sexualidade e gênero, o que se tornou um grande foco do seu trabalho, tanto como psicóloga nos atendimentos clínicos, como nas demais atividades que realiza.

E2 define os trabalhos que realiza ligados à diversidade e inclusão social como atividades de “acolhimento, existência e afeto”.

#### **4.4.1.3 E3**

E3 mora em Salvador (BA) desde 2001 e residia antes em Camaçari, no Distrito de Monte Gordo. Chegou a terminar o ensino médio, prestou vestibular, fez vários concursos,

mas passou por algumas dificuldades na época e não teve a oportunidade de fazer um curso superior (área de Sistema da Informação), investindo em cursos extracurriculares.

Como experiências anteriores, foi operadora de caixa e chegou a trabalhar com sua família num comércio de alimentos. Sentia que precisava inovar e seu namorado também estava desempregado, quando decidiram se unir e resolveram vender “várias coisas”.

Faziam “bicos” para o sustento das necessidades, trabalhando por conta própria (“nosso negócio”), permaneceram trabalhando juntos e, ao mesmo tempo, continuaram a procurar emprego.

Passaram por um período difícil em 2003 e 2004, principalmente para quem almejava trabalhar com carteira assinada, mas cansaram de procurar emprego, e passaram a se dedicar integralmente ao negócio.

Foi quando o “Terminal Estação” foi fundado e passaram a trabalhar lá como vendedores ambulantes. O local era administrado por uma empresa e agora é administrado pela Cia do Metrô, e atuavam como “permissionários”. Montaram uma “banquinha registrada”, onde vendiam acessórios para celular em geral, material escolar, brinquedos e materiais temáticos para festas. Hoje em dia, o negócio é administrado somente por E3, que está à frente da gestão e atua como empreendedora.

#### **4.4.1.4 E4**

E4 mora em Guarulhos, no Estado de São Paulo e é pedagoga. Nasceu em Feira de Santana, na Bahia, e foi para São Paulo em 1989, com 12 anos, após o falecimento do pai. Na ocasião, E4, que é a filha mais velha, foi com a mãe que era lavadeira que não tinha estudo e estava desempregada, residir na casa da sua tia.

“Como muitas histórias de nordestinos”, E4 diz que já tentou voltar para Feira de Santana, mas é apaixonada pelos dois lugares, metade dela “é baiana e metade paulista”. Não se adapta mais na Bahia para residir e só vai para passear.

Uma das vezes em que tentou voltar para Feira de Santana foi em 2008, pois estava desempregada, mas logo retornou para São Paulo, após receber um convite profissional de um amigo, para trabalhar como educadora social em uma das unidades do C.E.U. (Centros Educacionais Unificados).

Na época, não sabia nada sobre como dar aulas, mas encarou um treinamento de uma semana com profissionais do local e aceitou o desafio da nova vaga. A função exigia dar aulas para a comunidade. Na época, pensou “mesmo sendo comunidade, terei que dar uma boa

aula”. Apesar da insegurança de principiante, pois perdeu muitos alunos, continuou se aperfeiçoando.

Resolveu, então, estudar informática e sua segunda turma foi melhor. Foi percebendo que a informática básica só dava para os jovens e começou a ser voluntária aos sábados no trabalho com crianças e idosos. Para sua surpresa, foi a turma “mais bombada”, inclusive, naquele ano, recebeu um prêmio de melhor funcionária. Foi um ano de desafios, superações e a coordenadora do C.E.U deu um grande apoio e a convenceu a voltar a estudar, a incentivou a fazer Pedagogia.

Tentou dar aulas na educação infantil, mas, como já estava chegando aos 40 anos, ficou mais difícil. Foi então que decidiu ser voluntária em três ONGs como educadora social. Deu aulas de informática para crianças, foi estudando e se atualizando em como criar projetos sociais, quando uma das ONGs em que havia sido voluntária lhe ofereceu uma vaga de coordenadora.

Teve que enfrentar desafios na nova posição, pois tinham funcionários antigos e que não tiveram a mesma oportunidade. Ficou durante nove anos e depois pediu para sair, pois a crise entre de gestão com a equipe antiga foi muito grande. Quando recebeu convite de outra ONG em que havia sido voluntária para trabalhar como coordenadora de projetos.

Atualmente, trabalha em uma ONG que atende crianças e adolescentes, com o marido, que é presidente da organização, e voluntários. Com a pandemia de COVID-19, teve que parar várias atividades, contudo, continua dando suporte em ações para as famílias das crianças e adolescentes. Em paralelo à manutenção da ONG, desenvolve atividades com foco na comercialização de produtos feitos à mão, doações e produtos de baixo impacto ambiental.

#### **4.4.1.5 E5**

E5 é morada de Salvador, na Bahia. Trabalha com artesanato e há cerca de dois anos começou a produzir laços para meninas.

Fez o ensino médio completo, fez também um curso de Técnico em Nutrição, mas nunca atuou na profissão, pois normalmente só “admitem pessoas com experiência”.

Antes do artesanato, trabalhava como doméstica, profissão que desempenhou por alguns anos. Depois, mudou de profissão e foi trabalhar como operadora de telemarketing, ramo em que atuou por quatro anos. Contudo, ficou desempregada e não conseguia mais emprego.

Quando a cerca de um ano, voltou a trabalhar com telemarketing, com uma filha de 12 anos e a segunda com dois anos apenas. Porém, o retorno para o telemarketing não deu certo, ela ficou apenas dois meses. Quando saiu da empresa, resolveu empreender e focar no artesanato, que é sua atividade atual.

#### 4.4.2 Conclusão - Caso 4 – Wakanda

Durante as entrevistas, foi possível perceber que o grande diferencial da Wakanda é trabalhar com a inclusão de grupos excluídos socialmente, como mulheres, moradores de periferias e o público LGBT+ e entender o que de fato impede que tais indivíduos possam ter ascensão como empreendedores.

Para a Wakanda, o grande gargalo de exclusão social é a linguagem formal, falas com português rebuscado, ou mesmo palavras em inglês, tão comuns nos cursos tradicionais de empreendedorismo, que podem vir a excluir grupos sociais que não tiveram acesso à formação tradicional.

*Sempre tive vontade de ter meu próprio negócio, tinha dificuldade, pois no empreendedorismo tinha que falar inglês e eu tinha muita dificuldade, naquela época o empreendedorismo, na maioria das vezes, era ensinado de forma padronizada, uma grande parte em inglês, tinha muitos termos técnicos. Eu sempre tive contato com quem empreende por necessidade, moro em um bairro periférico e, assim como dentro da minha faculdade, várias amigas minhas empreendem por necessidade, para poder pagar a faculdade. Foi quando iniciei o processo para a educação empreendedora, com foco nesses conteúdos que criamos para empresas, fui para Salvador e encontrei uma oportunidade. (E1).*

*Eu gostei bastante, foquei em pequenos comércios, mas tive dúvidas no preenchimento, mesmo assim, fiz tudo para ganhar a pontuação, eu fiz uma simulação de planilha, pelas informações que ela me passou eu consegui fazer os cálculos das entradas e saídas do meu comércio de forma certa, me esclareceu melhor para continuar seguindo o caminho certo. (E3).*

*Eu estava assistindo o Fantástico, quando vi a matéria da Karine, percebi ela falando a minha língua, uma coisa tão linda de superação, vi que tem pessoas como eu tentando mudar a realidade da Bahia, ela passou alguns cursos para fazermos. De certa forma, tive dúvidas, mas continuei pesquisando. Achei estranho R\$ 10, fui fazer o curso, mas com ressalvas, com desconfiança, me inscrevi, eles me mandavam mensagens todos os dias 'está chegando'. Até sai do grupo, na verdade eu não tinha lido as diretrizes as informações, pedi para me colocar no grupo novamente, o curso era muito bom e barato. Foi além das minhas expectativas, inclusive, estou fazendo uma das atividades dele agora. (E4).*

*Eu vi uma reportagem divulgando o curso. Naquele momento, era exatamente o que eu queria, estava procurando um curso para me especializar, imediatamente eu me inscrevi. Eu já havia procurado vários cursos no Instagram, sobre o mundo digital, mas não cabiam no meu orçamento, quando vi o valor do curso do Wakanda, logo me inscrevi, gostei bastante, é bem esclarecedor, fala na língua da gente, de uma*

forma fácil de entender. Muito satisfatório, quando o cliente elogia fica melhor ainda. (E5).

Quanto ao público-alvo, a Wakanda atua diretamente com empreendedoras de classe menos favorecidas. O trabalho realizado pelo negócio busca a inclusão social na sua maioria de mulheres negras, moradores de periferias e público LGBT+ que empreendem por necessidade

Tem pessoas que começam seu negócio próprio por não ter outro tipo de opção. *Geralmente, são pessoas pertencentes ao grupo de pessoas marginalizadas, a maioria são de população negras, mulheres negras e moradores de periferia.* São pessoas que realmente empreendem por necessidade. Foi a partir daí que comecei a perceber a linguagem técnica e a quantidade de palavras em inglês, a maior parte das pessoas da periferia que gostariam de fazer parte do empreendedorismo teriam grande dificuldade. *Foi quando eu criei a metodologia da tradução, eu pego a linguagem formal, aqui em Salvador chama-se baianês, eu uso com tecnologia para traduzir e sensibilizar qualquer tipo de conteúdo para negócio no empreendedorismo, é basicamente, com todo o diferencial, que o Wakanda trabalha exclusivamente para quem empreende por necessidade. Acessibilidade ao mundo do empreendedorismo, porque a maior parte das pessoas empreendem por necessidade, se você não conseguir passar para uma linguagem que corresponde à realidade dela, não consegue passar conhecimento. Trabalhamos com inclusão e acessibilidade.* (E1).

*Eu trabalho mais exclusivamente com mulheres negras, hoje é um dos meus grandes focos porque a população negra, de uma forma geral, é uma população que está muito carente em decorrência do racismo que existe na sociedade, uma população carente de diversas coisas, inclusive do apoio emocional. Quando se tem essa necessidade, estão precisando não só de cestas básicas, não apenas de suprimentos materiais, mas também de cuidar do emocional, que é essencial. Então, me dediquei a trabalhar com grupos de mulheres dando esse apoio, esse acolhimento, enxerguei isso, e tornou-se a minha trajetória. Sim, pois a Wakanda potencializa negócios que não eram vistos como negócios, são pessoas que vieram de outras realidades, de grande parte da periferia, diversificando um pouco esse mundo dos negócios.* (E2).

*Eu tinha uma autoestima muito baixa. Ela me ajudou a levantar minha autoestima e me mostrar do que eu era capaz. Mesmo assim, ainda sentia que algo em mim estava faltando. A comunidade que eu atendo é de pessoas negras como eu. Embora eu alise meu cabelo, é por opção, tem muitas mulheres que gostam de fazer tranças e não acham próximo aqui no nosso bairro, tenho que ir para São Paulo, é um gasto desnecessário. Quando falei para elas sobre esse curso, 100 querem o curso de cabeleireiro e 50 querem o curso de cuidador de idosos. Até dezembro estou focada em colocar em prática esse projeto, em ação.* (E4).

Percebe-se que o trabalho realizado pela Wakanda, além da inclusão social por meio da educação empreendedora, lida diretamente com situações de pobreza, contribuindo de certa forma para uma parte do que poderia vir a ser transformação social na vida das empreendedoras que não tiveram oportunidades de estudo formal.

*Com certeza, a partir do momento em que conseguimos conciliar inclusão com acessibilidade, dando meios para eles saírem da pobreza absoluta e sobreviver do*

*negócio deles de uma maneira mais igualitária, estamos promovendo a geração e a redistribuição de renda, o que faz com que várias pessoas consigam melhorar a sua qualidade de vida em relação ao trabalho. (E1).*

*Sim, acredito, pois a partir do momento em que uma mulher negra como a Karine, chega nessa posição, ela se espelha nas outras mulheres que têm histórias parecidas, uma mulher negra numa posição de destaque muda a forma que ela se vê e vê o mundo. Através da metodologia, ela vai incentivando outras mulheres a ter uma visão e a se posicionar de forma positiva na sociedade [...] nossa, a Wakanda para mim é transformação, é o Ubuntu; é difícil de traduzir, mas o Ubuntu é uma expressão africana quer dizer 'eu sou, porque nós somos', então me traz muito essa questão da união, eu acho que o Ubuntu seria uma palavra bacana e, deixa eu ver [...] mas eu acho que eu colocaria diversidade. (E2).*

*O sabão ecológico para donas de casa, apesar de que, agora, com essa pandemia, montando cestas básicas eu estou com outro público, estão montando kits de higiene, eu estou bastante envolvida em grupos de WhatsApp, pelas ONGs que me apoiam. Como eu não tenho convênio com a prefeitura, e nenhum órgão público e privado, as nossas despesas são pagas através desses produtos sociais ou doações e bazar. Uma ONG me pediu para conhecer o produto, não é porque eu que faço, mas o produto é muito bom, ganhei vários elogios de pessoas que eu nem sei quem são nas redes sociais. Hoje eu tenho dois alvos, que compram atualmente, os que montam kits de limpeza, e as donas de casa. Estamos em um período em que a arrecadação de óleo caiu bastante, as donas de casa estão sempre pedindo o produto, usam até ralando para lavar roupa. Isso me deixa muito feliz, as donas de casa e as ONGs, outras pessoas também compram, mas numa quantidade menor. (E4).*

As entrevistadas apontam que existem novas oportunidades, tanto para as pessoas que realizam os cursos da Wakanda, como também de ampliação da divulgação dos produtos oferecidos pelo negócio. Atualmente, a Wakanda utiliza mídias sociais e a distribuição de folhetos junto aos empreendedores para divulgar seus cursos.

Por outro lado, uma das limitações apontadas é com relação aos cursos digitais, o acesso à tecnologia ainda é um entrave, pois nem todas as classes sociais têm oportunidade ou conhecimento sobre as possibilidades digitais.

*Falando em oportunidade, percebo que saio na frente, pois estou falando de um público marginalizado, que até então não tinha um trabalho com a metodologia voltada para a necessidade deles. Quando falamos em traduzir o conteúdo, a tradução é feita completamente para o público-alvo, para aquela demanda. Por isso eu falo que saí na frente, pois, até então, ninguém havia feito algo voltado para a questão da limitação, a maior parte desse público tem muita dificuldade com a tecnologia, literalmente tive que buscar estratégias que estão completamente fora do mercado para conseguir me comunicar, ajudando essas pessoas, que não têm acesso aos meios de comunicação naturais. A maior parte deles se comunica por WhatsApp, não têm Instagram e não sabe lidar com a tecnologia. Temos que trabalhar na comunidade criando meios e formas, oferecendo ferramentas para esse público específico, pois tudo é muito novo. (E1).*

*Possibilidades, eu vejo muitas, pois, como uma startup, dialogamos diretamente com as pessoas sobre todas as realidades, fazer o dinheiro circular entre as pessoas mais simples, mais pobres, fortalecendo muito as pequenas empresas, em relação às limitações. Eu acredito que o momento que estamos passando já é uma limitação, pois muitos negócios são desenvolvidos apenas no digital e tem os empreendedores*

que não têm acesso à tecnologia, como fica ele nessa situação? E aqueles que não conseguem vender o seu produto *online*, uma das grandes limitações hoje é a tecnologia digital, a falta de conhecimento impede algumas pessoas de acessar e se desenvolverem. (E2).

Como eu sou seguidora do Instagram e do Facebook, estou sempre acompanhando todas as novidades e postagens. Foi quando teve o concurso de fotografia, conheci através das redes sociais. Uns 15 dias depois os agentes de atendimento passaram nas bancas, anunciando e panfletando sobre o curso da Wakanda. Eu gostei, só foi difícil conciliar o curso com o horário de trabalho, tive que conciliar com as minhas saídas, sou um pouco leiga com redes sociais, ter que fazer os exercícios e postar foi a minha dificuldade, eu demorei mais para conseguir postar do que para responder os exercícios. *Mesmo não conseguindo postar o de ontem, minha meta é ter uma boa pontuação, mas o conhecimento é prioridade, não vou ficar muito ligada, preocupada em postar, o importante para mim é fazer e praticar o exercício, não consegui fazer mais por conta de ser pouco tempo, por causa da correria mesmo, minha dificuldade maior é com a rede social mesmo.* (E3).

O desempenho financeiro da Wakanda cresceu durante a pandemia de COVID-19, pois conseguiram ampliar o número de pessoas impactadas por meio dos cursos digitais, mesmo com as dificuldades de acesso à tecnologia sendo um limitador para as classes mais baixas, como já mencionado.

Outro ponto é que os depoimentos confirmam que, após contato com o conteúdo de empreendedorismo da Wakanda, a parte financeira é percebida pelas participantes como um conteúdo muito útil, que serve como orientação para a precificação dos produtos e, conseqüentemente, para a ampliação da renda.

*Desde 2018, o Wakanda me sustenta, vivo exclusivamente para o meu negócio. O meu negócio oferece educação, nós temos uma metodologia própria baseada na tradução de conteúdo, tudo voltado para a educação. Nós oferecemos desde cursos, palestras, consultoria, informações etc., tudo voltado à educação empreendedora. Atualmente, estamos investindo em cursos *online*, estamos conseguindo atingir pessoas de vários estados do Brasil. No nosso primeiro teste, esse ano, conseguimos atender oito estados, e basicamente 22 municípios fora de Salvador. Em Salvador, conseguimos inclusive a região metropolitana. Exatamente, temos que aproveitar a oportunidade que estamos tendo agora, por isso comentei com você que não mudaria nada, as experiências que eu tive em 2018 e 2019 me transformaram, digitalizaram-me totalmente. Na pandemia, faturei muito mais, por isso mesmo treinamos mais, crescemos, e resultou no caminho que trilhei em 2020. Eu vendo geralmente um produto por vez, para empresas, nós vendemos também pacotes com 20 vagas, eles geralmente já têm um espaço social. Trabalhando esse projeto através do Wakanda, provendo ‘Geração de renda local’ para as pequenas empresas, também vendemos a consultoria a R\$20,00 e R\$30,00, pois a experiência traz o benefício e faz uma mudança muito grande.* (E1).

*Hoje em dia estou mais preocupada com a gestão financeira do meu negócio, estou muito ocupada com isso. Graças a Deus, hoje eu tenho auxílio do BNDS, tivemos agora incentivo do Banco do Nordeste para mulheres, eles sempre nos ajudam, sempre agradeço a eles pela oportunidade, são nossos fornecedores e parceiros, são nossas mãos e nossas pernas. Nesse período tão difícil, foram eles que nos supriram, eu amo trabalhar com o Banco do Nordeste, já estão conosco há oito anos, eles estão com esse projeto do lado feminino, têm esse olhar delicado. Estou passando*

para várias pessoas o meu conhecimento, eu trabalho com o varejo, não preciso pesar nem medir, é só colocar o preço e vender, no final do mês, no mínimo tem que ter suprido todas as minhas necessidades, e não fechar no vermelho. *A aula de ontem foi justamente sobre esse tema, você aprender se está fechando no vermelho ou não.* Isso exatamente ficou bem claro para mim na minha mente, com os exercícios esclareceu todas as dúvidas. (E3).

Eu não tinha o espaço físico, atendo aqui no meu apartamento, que parece mais um depósito de doação. Depois do curso aprendi a organizar tudo, consegui alugar um espaço. Com a venda do sabão, pago o aluguel de R\$ 600,00, com as bolsas *bags* não conseguimos ainda ter um retorno. Depois das aulas dela, até comentei com meu esposo, consegui vender cinco bolsas, eu divido o valor com a nossa parceira que é a ‘artesã’, cada bolsa custa R\$ 20,00, R\$10,00 dela e R\$10,00 meu, no total ficaram R\$ 50 para ela e 50 para mim, mas quando vim fazer as contas, só os adesivos custaram R\$45. Fiquei só com R\$ 5 de lucro. *No curso se aprende a margem e a meta de valor para venda, tenho que fazer o negócio girar ao meu favor e não contra, senão vou trocar seis por meia dúzia.* (E4).

*Ainda não consigo me sustentar com o resultado do meu trabalho, estou me estruturando, quem está segurando a barra é meu esposo, comecei há pouco tempo e não tenho muitos clientes, estou começando gerindo os conhecimentos que o curso da Wakanda me proporciona.* Me ajudou muito, nós que somos iniciantes não enxergamos muitas coisas que aprendemos no curso, me ensinaram a incluir muitas coisas que, às vezes, principalmente nós, iniciantes, não incluímos, fazíamos conta apenas do produto e da mão de obra. No entanto, tem muitas outras coisas que não temos nem noção, no curso eu aprendi a entender isso, tem clientes para todo tipo de produto, todos têm seu público específico. Ainda não coloco o preço correto, ainda tem pessoas que acham caro, estou começando meu negócio, tenho que aproveitar as clientes que eu tenho, uma compra e fala para a outra e vou vendendo para as amigas das amigas. (E5).

As participantes sentem-se satisfeitas para recomendarem a Wakanda para conhecidos, pois acreditam que tiveram uma experiência positiva com os cursos oferecidos pelo negócio.

*Sim, já recomendei para várias pessoas,* percebi que o sentido das postagens é exatamente alcançar outras pessoas, funcionou, eu posto, as minhas planilhas e as seguidoras aproveitam para usar e tirar as dúvidas, umas três amigas minhas que têm pequenas lojas, como a minha. Mostrei a minha planilha para compararem com o que eu estava fazendo, tinha informações sobre preços, chamou a atenção, as seguidoras perguntaram sobre a formação de preço, como funciona, tirei as dúvidas. Eu indico o curso da Wakanda. O objetivo é esse. Passar conhecimento. (E3).

*Recomendo sempre.* Como eu faço parte de um grupo de ONGs, compartilhei com elas, próximas de mim, me falam “você está fazendo um monte de coisas?”; falei para elas, é bom, faça, inclusive para a gestora da ONG, mandei o link para ela e ela conseguiu entrar, falei para ela que vou fazer os outros módulos. Eu havia me escrito apenas em um para fazer um teste, como foi aprovado, agora vou fazer os outros, eu fiz o ‘Pega visão’, agora vou fazer o digital, eu quero fazer todos porque sei que vou retornar a top das galáxias. (E4).

*Sim, o curso da Wakanda é nota 10,* me ajudou bastante, poderá ajudar outras pessoas também, inclusive, já indiquei para várias pessoas que também gostaram muito do curso. (E5).

Apesar da Wakanda não ter um olhar para políticas públicas, existe reconhecimento pelo trabalho social que promove. Alguns exemplos disso são, além da imagem positiva junto

às mulheres participantes, o reconhecimento da *Revista Forbes*, que apontou, na sua lista anual Forbes Under 30 (2020), Karine dos Santos Oliveira pelo trabalho realizado junto aos públicos excluídos, como sua participação em programa de TV (Shark Tank Brasil 5ª temporada), onde seu negócio foi escolhido por um dos investidores, alavancando, assim, novas possibilidades de expansão.

*Sim, por conta da minha graduação atual, isso me permite estar muito mais próxima desses veículos, um dos nossos módulos é acompanhar o desenvolvimento sustentável, o meu negócio é de impacto social e acompanhamos a política social. (E1).*

*Sim, porque a Wakanda promove impacto social, está preocupada com questões muito importantes, dos direitos humanos, tentando garantir os direitos humanos para a população menos favorecida. É muito importante também a questão da sustentabilidade, pois é uma organização que está preocupada com o meio ambiente e políticas sociais, portanto, está alinhada com as políticas públicas. (E2).*

*Gostaria de divulgar o curso da Wakanda para todos os lugares. Hoje eu não estou na Bahia, mas gostaria que divulgassem inclusive na Bahia, para que todos conhecessem, eu conheci porque assisti a Karine no Fantástico, mas tem muita gente que ainda não conhece, precisamos divulgar para todos os estados. Existem muitas “leigas” precisando desse curso, dessas informações, tem um valor acessível, é um curso de qualidade. Com uma divulgação maior, vai ajudar mais gestores, mais famílias. Estão de parabéns todos que participam do curso da Wakanda. Eu já havia feito outros cursos em que eu paguei muito caro, fiz cursos conhecidos nacionalmente, de renome, não tinham atendido as minhas expectativas, Nós temos dois produtos, um é um sabão ecológico, e uma bolsa de caixas de leite [...] eu sentia falta de algo, eu não sabia mensurar o valor de venda certo, acabava tendo prejuízo, sempre ficava na dúvida se estava mensurando o valor certo de venda para dar lucro, quando assisti a professora Amanda ensinando no vídeo todos os detalhes, ensinando como mensurar tudo e todo o material, percebi que era o que eu estava precisando, saber quanto eu ganho por hora, mensurar os insumos que são utilizados. Só tenho elogios a fazer, pois a cada aula do curso eu aprendi mais a usar as minhas tabelas e as minhas planilhas. O jeito dela ensinar é muito bacana. (E4).*

*Me ajudou muito. Nós que somos iniciantes não enxergamos muitas coisas que aprendemos no curso, me ensinaram a incluir muitas coisas que, às vezes, principalmente nós iniciantes não incluímos, fazíamos conta apenas do produto e da mão de obra; no entanto, tem muitas outras coisas que não temos nem noção. (E5).*

Nas entrevistas, nota-se um sentimento positivo, tanto por parte da Wakanda, que tem como perspectiva futura expansão nacional e internacional, como também pelas mulheres entrevistadas, que se deslumbram com o crescimento do seu negócio.

*Creio que será maravilhoso, já estamos planejando, o objetivo é nos tornarmos referência, uma empresa que atua com empreendedorismo focado na necessidade. A ideia é continuar trilhando esse caminho, para ter o reconhecimento, tanto nacionalmente quanto internacionalmente, quando o tema for empreendedorismo por necessidade. Está tudo maravilhoso, estou feliz com o resultado, não faria nada diferente. (E1).*

*A Wakanda está voando tanto que fica até difícil de pensar, eu enxergo a Wakanda ocupando o espaço internacional. (E2).*

*A minha meta, o meu sonho é minha loja física.* Quando começou o metrô, passarmos por uma reforma, tivemos que nos deslocar para outro lugar, quando isso acontece, o cliente fica perdido, não nos acha, então tivemos uma queda em nossas vendas. No ano passado, quando eu já estava planejando a minha loja física, chegou a pandemia, tive que abrir mão desse projeto novamente. Agora estou me organizando financeiramente, comprando produtos e estocando para abrir minha loja física. (E3).

Eu costumo dizer que, a curto prazo, sendo até dezembro, *eu pretendo ter uma equipe mínima de referência que é coordenadora, psicólogo, assistente social, umas sete pessoas contratadas em regime de CLT.* Eu participo de vários editais que favorecem a aquisição de verbas, dos projetos de geração de renda que eu tenho; um deles é o curso de cabeleireiro afro, já estou com a mobília, só não comecei a colocar ainda em execução, por causa da pandemia e, no momento, não consigo contratar a oficinaira. Minha meta agora é colocar em ação esse projeto [...] é um curso de cabeleireiro afro. (E4).

Apenas quero acrescentar que vou colocar em prática tudo o que aprendi no curso da Wakanda, *vou montar a minha lojinha*, não importa que seja uma mesa com meus produtos em cima, vai ser a minha lojinha, tenho que acreditar que é só o começo da minha marca e, a partir dali, quero crescer cada dia mais, ter o que eu quero, o que eu desejo, crescer cada vez mais, acredito e vou ter um futuro brilhante no campo dos laços. (E5).

Para as mulheres que almejam se tornar uma futura empreendedora, as entrevistadas aconselham aprofundar o autoconhecimento, ser apaixonada pelo que faz, ser resiliente, não desistir, mesmo com todas as dificuldades que virão, aprender sobre o ramo em que desejam atuar, estudar e se aperfeiçoar.

*O primeiro conselho que eu daria, seria fazer terapia, pois temos muitas limitações, coisas que não dependem de nós, foi uma das coisas que me ajudou muito, não deixar ninguém sabotar seu negócio.* Outro conselho que eu daria é *estar rodeado de pessoas que te apoiem*, no país, sabemos que empreender não é fácil, ela vai precisar de muito apoio. A terceira coisa é literalmente *estar apaixonada pelo que está fazendo, gostar muito do que faz, pois não é fácil, especialmente por ser mulher, se não tiver paixão pelo que está fazendo, acaba desistindo, você tem vários chamados, ser mãe, esposa, filha, empreendedora, às vezes acaba desistindo do negócio antes de começar por achar que não vai dar certo, tem muita insegurança quando resolve empreender, por isso é importante estar focada e ter amor ao que faz, pois não faltarão motivos para desistir, mas ela precisa ter mais motivos para continuar.* (E1).

O aconselharia? Ela acreditar, *sempre acreditar que pode*, precisamos aprender, mudar sempre, acredite. (E2).

Falaria para ela, tem que *pesquisar primeiramente o ramo*, você tem que conhecer o comércio, para fazer tudo de uma forma natural, como você quer. Você tem que se descobrir, fazer aquilo que gosta, nunca o que os outros estão mandando você fazer. Eu estou com dois amigos no momento desempregados, eles me perguntaram sobre isso, falei, faça com amor, se você fizer com paixão e conhecimento você terá o domínio, quanto maior o domínio maior vai ser a facilidade de você fechar a venda com o cliente. Nesses 15 anos, nós trabalhamos muito nisso. Outra coisa, *nunca trabalhar com aquilo que não conhece ou não sabe, não importa o ramo*, se de alimento ou perfumaria, mas faça o que você sabe fazer, se você não sabe, se profissionalize, aprenda cada vez mais. Eu tenho uma amiga que trabalha com confeitaria de bolo, ela está se dedicando totalmente, deslanchou, tá bombando,

mostrei para ela que não é apenas o trabalho dela, mas, sim, o talento e a dedicação, antes de mais nada, está fazendo aquilo que gosta, está fazendo com amor, quando faz com amor as coisas alavancam mais rápido. *Ter persistência é muito importante, são muitos altos e baixos, esse período político econômico que estamos vivenciando influencia muito no que nós fazemos.* Isso é fato, temos que procurar o equilíbrio, se educar financeiramente, temos que aprender a nos preservar para os imprevistos, quando você trabalha pensando nos imprevistos, quando tem um tombo, você já está preparado, tem o período de lucro. (E3).

*É difícil, é árduo, mas é muito gratificante. Não desista nunca,* empecilhos sempre terão, mas estude sempre, se aperfeiçoe, a educação transforma, ela dá percepção, visão de tudo. Não é porque estudamos que vai ser fácil, mas a dificuldade estimula você a estudar cada vez mais, mas conquistamos. Mas, também, nunca desista [...] nós temos que nos unir como mulheres guerreiras, trabalhadoras, e mostrar porque as mulheres estão procurando isso, inspirar outras mulheres, e acredito que nós estamos nesse patamar, estamos começando, estamos na luta e vamos nos identificar como eu me identifiquei com a Karine no Fantástico. É possível sim vencer!!! (E4).

*Não é fácil começar um negócio,* vai ter horas em que você vai querer desistir, faça bem-feito, não desanime, vão ter várias situações difíceis, mas siga em frente, ‘desistir é para os fracos’, quando desistimos, temos que começar tudo de novo, ninguém conquista nada desistindo, todos que possuem algo hoje, é porque não desistiram. Anteriormente, tenha certeza de que nada é fácil, as pessoas bem-sucedidas, donos de lojas, quem tem patrimônio, ninguém sabe imaginar o que ela/ele passou para conseguir alcançar o seu objetivo. (E5),

Após o levantamento empírico, ficou evidenciado que a Wakanda promove, de fato, a inclusão de mulheres empreendedoras de bairros periféricos e o público LBGT+, por meio da tradução de conteúdos formais de empreendedorismo em uma linguagem regional e de fácil entendimento para seu público. Tanto isso é um fato, que os valores cobrados para as capacitações são bem acessíveis para as mulheres de baixa renda, mesmo assim, o momento de crise e de pandemia (COVID-19) foi o ano de maior lucratividade para a Wakanda.

Essa é, sem dúvida, uma forma de inclusão social dos excluídos das capacitações tradicionais, pois, como corrobora a literatura, diante do resultado de uma sociedade cada vez mais desigual e que não apresenta alternativas de sobrevivência a um conjunto crescente de pessoas, com um quadro de crescente de desigualdade e ampliação da injustiça social, buscase alternativas para que o processo seja revertido e que existam melhores condições de vida e maior equilíbrio no acesso à renda e ao bem-estar (IIZUKA, 2003).

As mulheres de classes sociais baixas, muitas vezes negras, e inclusive as pessoas LBGT+, sem dúvida, sentem na pele a ES, pois, como mencionado pela teoria, existe uma manipulação do discurso quanto à ideologia de gênero e essa questão tem sido problemática porque distorce a realidade ou nega a questão histórica, social, cultural e política, porque é uma forma de violência aos que não se enquadram em um modelo ideal de feminilidade e masculinidade (FREIRE, 2018).

Durante as entrevistas, muitas das mulheres demonstraram que existe uma certa urgência pela renda imediata, uma vez que muitas se encontram em situação de pobreza. Todavia, ficou claro também que muitas têm famílias para sustentar e que, pelo fato de serem mulheres, algumas negras e pobres, se deparam a todo momento com inúmeras dificuldades sociais. Percebe-se que quando a exclusão de gênero é em relação às mulheres, a realidade delas não é levada em consideração nos processos de exclusão social ou nas dificuldades de assumir responsabilidade pelas questões familiares (MATEO, 2014).

Após os principais achados no estudo empírico, segue o Capítulo 5, com uma proposta de definição conceitual sobre NI.

## 5 PROPOSTA DE DEFINIÇÃO CONCEITUAL

Com base na pesquisa exploratória e na pesquisa qualitativa com estudos de casos com foco em gênero, chegou-se a definições de negócios inclusivos (NI) já catalogadas pela literatura (base da pirâmide – BOP e cadeia de valor) e outras ainda não debatidas plenamente pela literatura da Administração.

Contudo, antes de se abordar os achados teóricos e empíricos sobre o tema objeto deste estudo, foi necessário atentar para a importância de iniciativas de inclusão de pessoas de baixa renda a partir de negócios e, assim, foi preciso analisar e compreender o fenômeno da PO e da ES. A PO é um fenômeno que se refere exclusivamente à falta de dinheiro para lidar com o dia a dia, materialmente e socialmente (HANSEN, 2010). Por outro lado, a ES não se restringe à questão da igualdade de renda, trabalho, direitos e deveres, mas também ao respeito às diferenças no modo de vida, na cultura de um povo, diversidade política e religiosa etc. (IIZUKA, 2003). A compreensão da diferença conceitual entre PO e ES, reforça que as questões sobre os dois temas precisam ser estudadas com maior profundidade (KRISTENSEN; LARSEN, 2007; BARRY, 2002; CASTEL, 1998; SPOSATI, 1998; ROSSANVALON, 2018).

Outro aspecto é que, embora a literatura de Administração revele a escassez de artigos acadêmicos na área de NIs, o tema é retratado por alguns autores que mencionam em artigos acadêmicos a exclusão por orientação sexual, deficiência física, racismo e gênero (PANIZA, 2020; MAGALHÃES; SARAIVA, 2018 ; SOUZA et al., 2017; LAGE et al., 2016; TANURE; CARVALHO; NETO; SANTOS, 2014). Por outro lado, na literatura de ES, como já mencionado anteriormente, os temas ES e inclusão são debatidos no mundo acadêmico.

Diante de tamanha complexidade do tema, percebe-se que os NIs podem vir a colaborar com a inclusão de indivíduos ou grupos excluídos em muitos fatores além de renda e recursos materiais, como, por exemplo, a inclusão no ambiente corporativo, levando-se em conta os tipos de inclusão já mencionados anteriormente neste estudo.

Todavia, antes de falar sobre os achados teóricos e empíricos, vale lembrar que este estudo tinha como objetivo principal identificar e analisar criticamente as definições teóricas existentes sobre negócio inclusivo, de forma a buscar definições mais claras e robustas sobre esse tipo organizacional.

Primeiramente, com foco no levantamento teórico, foram identificadas definições teóricas, sendo duas já catalogadas pela literatura, destacadas na cor azul: base da pirâmide – BOP (PRAHALAD; HART, 2008; SHYAM, 2017; BECKWITH, 2016) e cadeia de valor

(TEODÓSIO; COMINI, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOLJA; POZEGA, 2012) – e outras definições parcialmente debatidas pela literatura, destacadas na cor vermelha:

- a) “De Direitos (Advocacy) e Autoinclusão” (COSTA, 2019), em que a definição conceitual “De Direitos” tem por objetivo a garantia da defesa de direitos e a de “Autoinclusão”, pelas quais minorias buscam a própria inclusão no mercado de trabalho;
- b) Mais do que melhoria financeira para os pobres, deve haver aspectos de “Reconhecimento, (Auto) respeito e Inclusão” (HAHN, 2012);
- c) Recursos Estendidos: inclui a noção de recurso “desperdiçado” – empresas inclusivas empregam mais pessoas excluídas no local de trabalho (RANJATOELINA, 2018).

Figura 5 – Definições de negócios inclusivos - levantamento teórico

<b>Negócio Inclusivo - Levantamento Teórico</b>	
<b>Base da Piramide (BOP)</b>	<b>Cadeia de Valor</b>
<b>Direitos/Advocacy</b>	<b>Autoinclusão</b>
<b>Mais do que "apenas" melhorias financeiras para os pobres, Reconhecimento, (Auto) respeito e Inclusão</b>	<b>Recursos Estendidos: inclui recurso "desperdiçado" - emprega pessoas excluídas do local de trabalho.</b>

Fonte: Autora (2021)

A Figura 5 tem três linhas, divididas em definições conceituais de NI já catalogadas pela literatura (cor azul) e as definições teóricas parcialmente debatidas (cor vermelha).

Como segundo objetivo, o estudo deveria analisar em que medida pode se utilizar os referenciais das Ciências Sociais sobre PO e ES para contribuir na compreensão teórica dos NIs de gênero. Para tanto, antes de se entrar na compreensão teórica sobre os NIs, foi preciso reconhecer a importância de iniciativas de inclusão de pessoas de baixa renda nos negócios, e refletir sobre o que representa o fenômeno da PO e da ES.

Desse modo, foi necessário também entender a diferença entre PO e ES, como explicam Kristensen e Larsen (2007), em que a PO está relacionada a recursos financeiros, materiais e às privações desse processo, enquanto a ES refere-se a outros tipos de problemas sociais que dificultam a inclusão de uma pessoa ou grupo na sociedade, podendo estar relacionada a muitos fatores, como gênero, raça, orientação sexual, deficiência física e/ou motora, presentes tanto nos grupos sociais como no ambiente corporativo. De modo simplista, sem uma análise em profundidade, a PO pode levar à ES, mas não necessariamente a ES está relacionada à PO (IIZUKA, 2003). Na literatura, existe uma confusão conceitual sobre os dois temas, mas, na “nova literatura”, o conceito de ES é inserido em um contexto mais amplo do que o da simples associação com a PO e a privação (SEN, 2000).

Como terceiro e último objetivo, o estudo propôs compreender de que forma as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, exclusão e inclusão social, de forma a buscar um avanço teórico na compreensão teórica ou empírica desse tipo organizacional.

Para se atingir o terceiro objetivo, na segunda etapa de pesquisa, a qualitativa, identificou-se, por meio dos estudos de casos com foco em gênero – realizados a partir de 25 gravações, que somaram 466,76 minutos de depoimentos – quatro definições teóricas sobre NI, sendo duas delas já catalogadas pela literatura, Rede Asta e Rede Mulher Empreendedora; e duas parcialmente debatidas pela literatura, relacionadas ao Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz e à Wakanda.

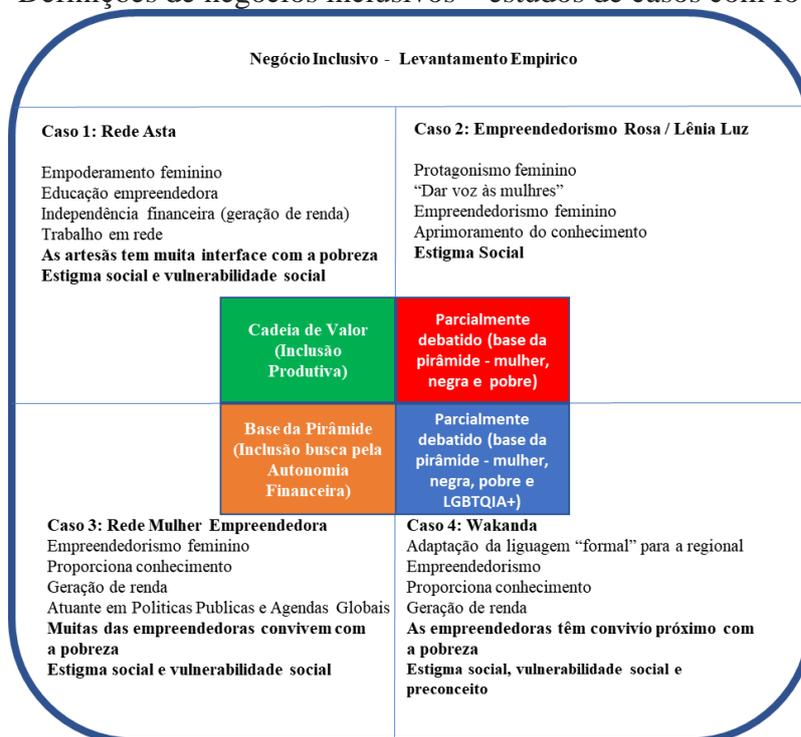
Contudo para sintetizar os dados empíricos, segue a Figura 6, formada por quatro quadrantes, cada um com seu respectivo NI, suas características e categorias de ES (estigma social, vulnerabilidade social e/ou preconceito). Nota-se que em cada quadrante, existe um retângulo colorido, próximo do centro da figura com a definição conceitual do NI. Percebe-se que alguns temas são comuns entre os estudos de casos de gênero, como empreendedorismo, educação ou conhecimento e geração de renda.

- a) Rede Asta – definição de NI cadeia de valor – que visa a promoção da educação empreendedora para geração de renda em toda sua cadeia produtiva (“inclusão produtiva”), quanto a ES pertence as categorias estigma social e vulnerabilidade social;
- b) Empreendedora Rosa/Lênia Luz – definição de NI parcialmente debatida - foca no aprimoramento do conhecimento para “dar voz as mulheres” ( indício de “inclusão pela voz”), em relação a ES faz parte da categoria estigma social;

- c) Rede Mulher Empreendedora – definição de NI base da pirâmide (BOP) – que apoia o empreendedorismo feminino para geração de renda (“inclusão busca pela autonomia financeira”), quanto a ES está nas categorias estigma social e vulnerabilidade social;
- d) Wakanda - definição de NI parcialmente debatida - traduz conteúdos formais de empreendedorismo para linguagem regional e acessível (indício de “inclusão pela linguagem”), na ES categorias estigma social, vulnerabilidade social e preconceito.

Quanto aos estudos de casos Wakanda e Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, onde identificou-se indícios de “inclusão de voz e pela linguagem”, como não houve aprofundamento neste estudo, se faz necessário a realização de outras pesquisas acadêmicas.

Figura 6 – Definições de negócios inclusivos – estudos de casos com foco em gênero



Fonte: Autora (2021)

A Figura 6 retrata um resumo dos principais temas abordados por cada um dos estudos de casos de gênero e seus respectivos focos de definições teóricas de NI e categorias de ES.

Com relação aos principais aspectos apurados nos estudos de casos de gênero, é importante enfatizar que se identificou, nas entrevistas, que a PO faz parte de três dos quatro estudos de casos: Rede Asta, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda, pois, como confirmado pelo levantamento empírico, o tema está no cotidiano de muitas mulheres entrevistadas, uma vez que algumas delas contam com a geração de renda diária para despesas

básicas, como a compra do alimento para a família, de tal forma que a PO pode ser definida como um fenômeno que se refere exclusivamente à falta de dinheiro para lidar com o dia a dia, material e socialmente (HANSEN, 2010).

Esse fato foi observado nas entrevistas com as artesãs da Rede Asta, uma vez que muitas mencionaram que passam por situações econômicas muito difíceis, principalmente antes de se tornarem empreendedoras. Um dos exemplos é que, no momento de pandemia de COVID-19, muitas se tornaram costureiras, confeccionando máscaras de pano para sobrevivência, sendo a produção financiada por empresas privadas com supervisão no negócio. Diante do exposto, uma das formas elementares de PO caracteriza-se pela relação da sociedade com a camada da população digna de receber ajuda social e pela relação dessa camada com o resto da sociedade (PAUGAM, 1999).

Já em relação à Rede Mulher Empreendedora (RME), como algumas das entrevistadas são empreendedoras de artesanato também, muitas sentem as oscilações financeiras em suas vidas, pois algumas são mães solo e necessitam também da geração de renda. Outro ponto importante notado durante as entrevistas é que a RME desenvolve projetos customizados para empresas, no entorno de suas plantas produtivas, para geração de renda para o público feminino de quase nenhum poder aquisitivo.

Com relação à Wakanda, pelo fato de as empreendedoras residirem em bairros periféricos de Salvador (BA), percebe-se que as privações materiais e básicas são, infelizmente, uma constante na vida das entrevistadas que buscam uma melhoria de vida socioeconômica através do empreendedorismo. Durante a pandemia, o negócio também estimulou a produção de máscaras de pano.

Como mencionado na literatura, pode-se dizer que a população está em situação de PO quando necessita de recursos para obter tipos de dieta adequada, participar de atividades variadas e ter condições de vida e comodidades usuais ou aprovadas nas sociedades às quais pertencem. Em tal situação, seus recursos estão seriamente abaixo daqueles comandados pelo indivíduo ou família média (TOWNSEND, 1979).

Já sobre a ES, o tema está presente nos quatro estudos de casos de gênero: Rede Asta, Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda. Por ser um tema amplo, a ES pode ter diferentes razões, relacionadas à raça, gênero, orientação sexual, religião, cultura, aspectos físicos, linguagem etc.

Percebe-se que, independentemente da classe social à qual as entrevistadas pertencem, a ES por gênero já foi presenciada por todas elas, seja no ambiente corporativo, como executivas (Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz), ou como donas do seu próprio negócio, o

que é ainda mais presente nas classes sociais menos afortunadas (Rede Asta, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda), em que as mulheres são discriminadas mais vezes, ou seja, além de serem do sexo feminino, como não têm recurso financeiro, sujeitam-se muitas vezes a subempregos ou tentam, pelo empreendedorismo, terem seu próprio negócio e independência financeira.

No estudo de caso do Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, a exclusão por gênero, muitas vezes, foi relatada pelas mulheres que almejam um lugar como executivas no mundo corporativo. Tal exemplo é também abordado no referencial teórico sobre o “teto de vidro” e os preconceitos enfrentados por mulheres executivas, por meio do qual Tanure, Carvalho Neto e Santos (2014) mencionam que as executivas precisam trabalhar mais para mostrar que são tão competentes quanto os homens e vivem ainda pressão da sociedade em relação aos papéis de mãe e esposa.

Contudo, outro tipo de discriminação enfrentam as mulheres negras, que sofrem além da discriminação por gênero e classe social. Vivenciam o preconceito racial muitas das entrevistadas – Rede Asta, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda se encaixam nesse perfil e algumas comentaram sobre a questão do alisamento do cabelo de pessoas negras, que deveria acontecer por opção e não por pressão social. A literatura traz também o estudo sobre racismo e preconceito de Lage et al. (2016), que evidenciou que as práticas racistas continuam disseminadas na sociedade e seu reconhecimento ainda é dificultado por sua naturalização, situação em que a percepção do *blackface* como arte ou prática racista não está diretamente relacionada à cor da pele de quem a analisa, mas a sua percepção cognitiva embasada na sua cultura, experiência de vida, capacidade crítica e conhecimento histórico.

Com relação às vítimas de violência doméstica, a Rede Mulher Empreendedora disponibiliza programa de geração de renda em que existe um módulo que trata sobre o resgate da autoestima para mulheres que passaram ou ainda passam por tal situação. Muitas vezes, esse tipo de programa é desenvolvido em parceria com os órgãos públicos, como Ministério Público ou com patrocínio de empresas privadas. Já no estudo da Rede Asta, foi constatado que se deparam também com mulheres em situação de violência doméstica e, embora se solidarizem com o tema, ficou claro que não é esse o foco do negócio. Nos demais negócios, não foi identificada, por meio das entrevistas, menção tão relevante ao assunto.

Já no que tange à exclusão por sexo, foi identificada somente no estudo de caso da Wakanda, que tem como um dos seus públicos o LGBTQ+, mas, durante as entrevistas, nenhuma das mulheres mencionou esse tipo de ES. Esse tipo de exclusão está presente, por exemplo, no estudo de Paniza (2020), que confirma que, embora haja similaridades do ponto

de vista de todas das categorias LGBT, elas são identitárias e alvos de discriminação e violência.

Com relação à inclusão de pessoas com deficiência, somente no caso da Rede Asta foi mencionado por uma das entrevistadas, que vivenciou a realidade de uma mulher pobre e deficiente física, dependendo da renda da sua atividade para se manter. O estudo de Souza et al. (2017) comenta que o processo de inclusão de PcD (pessoa com deficiência) é percebido no mercado de trabalho como algo necessário, desenvolvendo uma visão organizacional, a fim de proporcionar melhores condições de trabalho para esses indivíduos, seja oferecendo novos conhecimentos sobre o assunto às áreas da empresa que não possuem PcDs, seja ampliando a abertura de vagas.

Vale reforçar mais uma vez e explicar com maior profundidade com relação a inclusão, como demonstrado na figura 6, que o estudo apurou a inclusão produtiva (cadeia de valor) no caso da Rede Asta, onde a inclusão da mulher faz parte da cadeia de valor do negócio e no caso da Rede Mulher Empreendedora onde observou-se a inclusão da busca pela autonomia financeira (base da pirâmide), que por meio do apoio ao empreendedorismo feminino e geração de renda, possibilita à mulher se emancipar economicamente, com liberdade para administrar sua vida profissional e suas escolhas no âmbito pessoal.

Por outro lado, identificou-se indícios de dois tipos de inclusão social, não debatidas plenamente pela literatura: a primeira é a “inclusão pela voz” no estudo de caso do Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, inclusão que objetiva “dar voz para as mulheres”, para que elas possam defender seus espaços na vida profissional, seja como executivas e/ou empreendedoras de sucesso e a segunda que é o trabalho realizado pela Wakanda, a tradução de conceitos formais e com palavras em inglês sobre empreendedorismo para uma linguagem simples e regional, o “baiânes”, proporcionando a “inclusão pela linguagem” para aqueles que não tiveram a oportunidade do estudo formal e pouca ou quase nenhuma oportunidade de ascensão social. Todavia uma vez que este estudo não se aprofundou nestas investigações, se faz necessário, pesquisas acadêmicas futuras para apuração dos dois indícios (“inclusão de voz e pela linguagem”).

Isso posto, tanto a Figura 5, com os achados na pesquisa exploratória sobre o tema objeto de estudo, como a Figura 6, com os dados apurados na pesquisa qualitativa nos quatro estudos de casos de gênero, comprovam que existem outras definições conceituais não debatidas sobre NI, que merecem ser aprofundadas por novas pesquisas científicas na área de Administração.

Dessa forma, após a revisão teórica e a análise dos dados dos estudos de casos de gênero, este estudo trouxe de novo e para além da literatura acadêmica vigente, uma definição teórica inédita sobre o objeto desta investigação, que se pode apresentar como a seguinte definição para os negócios inclusivos: *negócio inclusivo é um tipo de empresa com fins lucrativos que se caracteriza por tornar visíveis indivíduos ou grupos que, em geral, se diferenciam dos padrões estabelecidos pela sociedade, quase sempre num contexto de pobreza e, principalmente, de exclusão social, ou seja, expostos a situações de vulnerabilidade social, de preconceito e de estigma social, atuando no sentido de promover atividades que buscam beneficiar pessoas que se encontram em uma ou mais situações, tais como base da pirâmide, atuando em determinadas cadeias de valor, que procuram por direitos (advocacy), autoinclusão, reconhecimento e autorrespeito.*

Com isso, espera-se contribuir com a literatura da área de Administração, como também abrir espaço para novas discussões e pesquisas acerca do tema.

A seguir, seguem as considerações finais deste estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados empíricos e teóricos alcançados neste estudo nos conduziram às considerações finais, a serem detalhadas na sequência. Todavia, antes dessa narrativa, é necessário lembrar as perguntas que deveriam ser respondidas.

A primeira pergunta a ser respondida: Quais são as definições teóricas sobre negócios inclusivos?

Ao longo de todo o processo de pesquisa exploratória, que foi composta por quatro fases distintas de revisão da literatura, em artigos científicos nacionais e internacionais por meio de plataformas de conteúdo acadêmico, sobre os temas pobreza (PO), exclusão social (ES), negócio social (NS) e negócio inclusivo (NI), foi realizada uma análise dos quatro temas para que se pudesse fornecer uma visão ampla de definições científicas sobre o objeto deste estudo.

De modo que a pesquisa exploratória sobre NI totalizou a apuração de 1.131 artigos, oferecendo uma base sólida para que este estudo pudesse identificar definições teóricas existentes sobre o tema.

Com isso, após a revisão da literatura nacional e internacional sobre NI, foram identificadas duas definições teóricas já catalogadas: base da pirâmide (BPO), na qual a pessoa de baixa renda não é vista apenas como um ser, pessoa sem renda e, sim, como um consumidor em potencial e cadeia de valor, que inclui pessoas ou grupos excluídos pela sociedade na sua rede como fornecedores, distribuidores, entre outros. Identificou-se, também, autores que denominam NIs aqueles que atendem, em ambos os conceitos, tanto na base da pirâmide (BOP) como na cadeia de valor.

Como segunda pergunta a ser respondida: 2) Quais são as perspectivas e as abordagens ainda não debatidas pela literatura científica?

A pesquisa exploratória apurou que, além das definições teóricas base da pirâmide (BOP) e cadeia de valor já catalogadas, foram identificadas outras definições ainda não debatidas pela literatura: “*De Direitos*”, por garantia e defesa de direitos para parcela da população, de “*Autoinclusão*”, em que minorias buscam a própria inclusão no mercado de trabalho (COSTA, 2019); além de “apenas” melhorias financeiras para os pobres, aspectos de *Reconhecimento, (Auto)respeito e Inclusão* (HAHN, 2012) e, ainda, a teoria baseada em “*Recursos Estendidos*”, por meio da qual empresas inclusivas empregam mais pessoas excluídas no local de trabalho (RANJATOELINA, 2018).

Como terceira pergunta, este estudo deveria responder: 3) De que forma a compreensão teórica sobre a exclusão/inclusão social das Ciências Sociais podem contribuir para o entendimento do que sejam os negócios inclusivos de gênero?

É preciso, antes, compreender a importância de iniciativas de inclusão de pessoas de baixa renda nos negócios. Para tanto, é preciso entender o que vem a ser de fato a PO e a ES. É fato que existe uma diferença conceitual entre os dois temas, pois a PO está relacionada à falta recursos financeiros, materiais e demais privações e, por outro lado, a ES refere-se a outros tipos de questões sociais, para além da falta de renda e de recursos materiais, abarcando a exclusão por gênero, raça, orientação sexual, deficiência física e/ou motora, entre outras, que dificultam a participação de uma pessoa ou de um determinado grupo na sociedade.

Na pesquisa exploratória, ficou evidente que a área de Administração ainda pouco se propõe a compreender profundamente temas como PO, exclusão e inclusão social, o que, ao contrário, acontece nas Ciências Sociais.

Embora não seja o foco da Administração se aprofundar no entendimento do fenômeno da PO e da ES, surgem categorias de empresas, como os negócios sociais e inclusivos, que tendem a gerar benefícios sociais, econômicos e, muitas vezes, até ambientais. Portanto, existe uma oportunidade para novas pesquisas acadêmicas sobre a formação de negócios e o combate à PO, como também para o entendimento sobre o que vem a ser ES e como esses dois temas estão conectados à inclusão social na prática.

Por fim, a quarta e última questão de pesquisa: 4) De que modo as empresas que se autodenominam ou são consideradas como negócios inclusivos de gênero lidam com a pobreza, a exclusão e a inclusão social?

Primeiramente, para que se pudesse realizar a pesquisa qualitativa junto às empresas que se autodenominam ou são consideradas NIs, dedicou-se à formação da amostra. Para isso, foram identificados NIs em quatro plataformas: Iniciativa Incluir, Ashoka, Artemisia e Pipe Social, totalizando 286 negócios que se autodefinem como inclusivos.

Após análise qualitativa dos 286 NIs, levou-se em consideração a definição conceitual de cada um deles e a missão ou o propósito, considerando-se não só o foco social do negócio, mas, principalmente, se promove ou não inclusão social. De tal modo que, dos 286 NIs, chegou-se ao número de 44.

Desses 44 NIs identificados durante a formação da amostra, 13 foram classificados como base da pirâmide (BOP), sete, relacionados à cadeia de valor e 24, em outras definições ainda não debatidas pela literatura. De modo que os números já apontavam para o que havia

sido identificado na pesquisa exploratória, ou seja, que existem outras definições conceituais de NIs, ainda parcialmente debatidas pela literatura. Além da definição conceitual, buscou-se para cada NI, categorizar a ES em estigma social, vulnerabilidade social e/ou preconceito.

Na sequência, foram realizadas duas linhas de corte. A primeira selecionou somente NIs focados no gênero feminino e que tivessem uma mulher na gestão, que fez com o número de negócios identificados caísse de 44 para 20.

Na segunda linha de corte, o critério utilizado foi a data de fundação, definida com no mínimo cinco anos de existência, o que resultou na diminuição de 20 para nove NIs. Dessa forma, foram enviados nove convites, mas apenas quatro aceitaram fazer a entrevista no prazo definido para a coleta dos dados de pesquisa: Rede Asta, Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda, totalizando um número de 25 entrevistas qualitativas.

Quanto ao levantamento dos dados empíricos, confirmou-se o que já havia sido identificado na pesquisa exploratória sobre NIs, na qual temas como exclusão e inclusão social ainda não foram em geral plenamente debatidos nos estudos acadêmicos de Administração, o que já não ocorre na literatura das Ciências Sociais pela diversidade de artigos publicados.

Os estudos de casos de gênero apontaram que, além da cadeia de valor (Rede Asta) com foco na inclusão produtiva, identificou-se também a busca pela autonomia financeira na base da pirâmide – BOP (Rede Mulher Empreendedora) e ainda outras duas definições parcialmente debatidas de NIs: indícios de “inclusão de voz” (Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz) e “pela linguagem” (Wakanda). Todavia com não houve aprofundamento neste estudo, se fazem necessárias futuras pesquisas acadêmicas sobre tais indícios.

O estudo empírico apontou ainda que a PO está presente em três dos estudos de casos (Rede Asta, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda), pois, muitas vezes, as mulheres precisam gerar renda de imediato para necessidades básicas, fato comprovado em muitos dos depoimentos das mulheres entrevistadas.

Por outro lado, todos os quatro estudos de casos confirmaram a importância da geração de conhecimento tanto para o empoderamento econômico das mulheres como para sua autossuficiência financeira e opção de escolha sobre qual caminho trilhar.

Já a ES está presente nos quatro estudos de casos: Rede Asta, Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz, Rede Mulher Empreendedora e Wakanda, pois o tipo de exclusão vai desde gênero e classe social, alcançando questões referentes à raça, orientação sexual, independência financeira e até mesmo a inexistência de espaço para se pronunciar, seja como

executiva ou como empreendedora dona do seu próprio negócio, chegando a questões referenciadas na linguagem e na voz.

Quanto à ES especificamente por classe social, ficou mais evidenciada nos negócios que lidam com as classes menos abastadas, como a Rede Asta, a Rede Mulher Empreendedora e a Wakanda, pois quanto menos instrução tem a mulher, mais frágil ela é financeiramente e até psicologicamente, sendo mais suscetível, inclusive, à violência doméstica. Tal constatação se dá a partir dos depoimentos, nos quais, muitas mulheres, por serem vítimas, têm vergonha de dizer ou mesmo mencionar que conhecem alguém que passa por tal situação.

Contudo, embora os estudos de casos trabalhem com temas importantes para a inclusão da mulher na sociedade, quando perguntado se geram transformação social, muito poucas são as entrevistadas que reconhecem esse feito nos negócios. Tal fato é reconhecido mais pelas fundadoras ou suas equipes.

As entrevistas demonstraram que existe um sentimento comum nos quatro estudos de casos de gênero, tanto em relação às quatro fundadoras como também a suas equipes (funcionárias ou parceiras): todas demonstram que, para se trabalhar com NI, é preciso ter uma identificação pessoal com a “causa” ou o “propósito” do negócio.

No levantamento empírico, identificou-se que as mulheres são solidárias umas com as outras, dando apoio emocional, estímulo e, muitas vezes, adquirindo produtos e/ou serviços umas das outras, assim como indicando para outras pessoas.

Embora existam evidências de que somente um dos NIs estudados esteja mais engajado em políticas públicas e agendas globais (Rede Mulher Empreendedora), todos por meio das entrevistas demonstraram ter noção da importância de se trabalhar para que as mulheres tenham um papel cada vez mais consolidado na sociedade, seja como empreendedora dona do seu próprio negócio, seja como executiva no setor privado ou ocupando cadeiras no setor público.

Com relação à renda, existe, na maioria, um incremento na renda das mulheres empreendedoras conectadas aos negócios inclusivos, tanto em relação ao entendimento para formatação do preço de seus produtos ou serviços, como à forma de gerir seus negócios, após o conhecimento adquirido por meio dos trabalhos realizados por eles.

Percebe-se que existe um reconhecimento pelo trabalho realizado pelos quatro negócios. Todavia, na Rede Mulher Empreendedora e no Empreendedorismo Rosa/ Lênia Luz existem também uma admiração pelas fundadoras Ana Fontes e Lênia Luz. Muitas mulheres entrevistadas destacaram sua admiração, o que se percebe em virtude de estarem, muitas

vezes, de forma presencial nos encontros e nas capacitações. Com relação à Wakanda, algumas das entrevistadas a conhecem por ter participado de programa de TV ou *reality show*. Quanto à Rede Asta, o reconhecimento é mais institucional quanto ao trabalho desenvolvido.

Esse reconhecimento é retribuído por meio de indicações que as mulheres fazem para as amigas ou parentes e a maioria das entrevistadas já indicou para alguém conhecido da sua rede de relacionamento.

As entrevistas demonstram, de maneira geral, entusiasmo para estimular a adesão de novas mulheres ao empreendedorismo, pois, em quase todos os depoimentos, nota-se trajetórias pessoais e profissionais de muita luta e, em certos casos, até de sofrimento e de privação material (pobreza) ou de ES pelo gênero, classe social, raça e orientação sexual, entre outras.

Quanto à parte financeira dos NIs, ficou claro que, apesar do foco social, os quatro percebem sua rentabilidade como um dos pontos de premissa. Todos passaram por dificuldades de fluxo de caixa no início das atividades, mas conseguiram se expandir e garantir rentabilidade financeira ao longo dos anos.

Como limitações, este estudo identificou que a área de Administração deve se preocupar em desenvolver mais estudos no que tange a compreender a relação de NI com a PO e a ES, pois em geral existe ainda certa escassez de pesquisas em relação ao mencionado.

Uma segunda limitação é que os estudos de casos se restringiram ao Brasil e deve-se expandir para outros países para verificar como se apresentam os NIs em outras culturas.

A terceira limitação é que os estudos de casos focaram NIs de gênero (mulheres) e liderados pelo sexo feminino. Deve-se, assim, investigar como seriam em outras causas, como, por exemplo, idosos, orientação sexual, pessoas com deficiência, pessoas negras, entre outros.

Com relação a quarta limitação é referente ao número de entrevistas qualitativas realizadas, que totalizou 25 interlocuções distribuídas nos quatro estudos de casos de gênero, e que poderia ter uma abrangência maior devido à grandiosidade do tema.

Na quinta limitação, pode ser mencionado a identificação dos NIs, que apresentou o número de 286 negócios, embora possa ser interessante em um primeiro momento, após análise qualitativa, percebeu-se que muitos não se encaixavam no perfil, o que levou a uma queda para 44 NIs.

Com relação às justificativas deste estudo, como já mencionado, a primeira delas é que a pesquisa exploratória apontou para em geral a carência de estudos na área de Administração sobre os NIs, abrindo, assim, novas oportunidades de estudo.

A segunda justificativa é sobre o aproveitamento da literatura referenciada na PO e na ES Ciências Sociais, que pode corroborar a compreensão conceitual do NI .

Já em relação à terceira justificativa, ampliou-se a possibilidade do entendimento sobre gestores de NIs, sobre o quanto e de que forma eles praticam, de fato, a inclusão social nas suas empresas.

E, por fim, a quarta justificativa é de cunho pessoal, uma vez que a autora atua com o tema no seu dia a dia profissional, observando um número crescente de NIs e que esse tipo de negócio traz benefícios não só para a empresa que aposta nesse modelo de negócio, mas para toda a sociedade em termos de igualdade de oportunidades e respeito para com o próximo, tanto na geração de renda, como na inclusão dos indivíduos “esquecidos” ou marginalizados pela sociedade.

Com relação às contribuições, primeiramente, a literatura atual define os NIs com foco na base da pirâmide (BOP) e/ou cadeia de valor. Nesta tese, ampliou-se essa definição, pois, além de ter identificado definições parcialmente debatidas na literatura de Administração, tanto na pesquisa exploratória, como por meio dos estudos de casos de gênero, chegou-se à seguinte definição: *negócio inclusivo é um tipo de empresa com fins lucrativos que se caracteriza por tornar visíveis indivíduos ou grupos que, em geral, se diferenciam dos padrões estabelecidos pela sociedade, quase sempre num contexto de pobreza e, principalmente, de exclusão social, ou seja, expostos a situações de vulnerabilidade social, de preconceito e de estigma social, atuando no sentido de promover atividades que buscam beneficiar pessoas que se encontram em uma ou mais situações, tais como, base da pirâmide, atuando em determinadas cadeias de valor, que procuram por direitos (advocacy), autoinclusão, reconhecimento e autorrespeito.*

Espera-se, também, como segunda contribuição, promover maior evidência aos casos poucos conhecidos pela literatura acadêmica de Administração e, com isso, estimular algum reconhecimento e, por essa razão, incentivar outros pesquisadores a investirem em estudos acadêmicos sobre NIs.

Já como terceira contribuição para os gestores de NIs, espera-se que, de posse deste estudo, que eles, ao terem mais conhecimento sobre a PO e ES (conceitos) e ao tomarem contato com casos inovadores, possam se inspirar por melhores práticas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMSON, Maria et al. A qualidade da igualdade: pensando de forma diferente sobre a inclusão de gênero nas organizações. **Human Resource Management International Digest**, v. 24, n. 7, p. 8-11, 2016. Disponível em: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/11023>. Acesso em: 29 jul. 2021.
- AFRA DESIGN. **Porque usar Afra**. 2021. Disponível em: <https://www.useafra.com/porque-usar-afra/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- AFROBELEZA. **[Site de vendas]**. 2021. Disponível em: <https://afrobeleza.pt/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- AFROIMPACTO. **Sobre**. 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/afroimpacto/about/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- AGÊNCIA VAMOS. **Sobre Nós**. 2021. Disponível em: <https://agenciavamos.com/sobre/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- ALMA PRETA. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://almapreta.com/quem-somos> . Acesso em: 28 jul. 2021.
- AMORA. **Impacto**. 2021. Disponível em: <https://www.amorabonecas.com.br/impacto/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- ANEESA. **[Facebook]**. 2021. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/compreaneesa/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- ANGEL´S GRACE MODA INCLUSIVA. **Sobre nós**. 2021. Disponível em: <https://www.angelsgrace.com.br/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- ARTEMISIA. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://artemisia.org.br/quemsomos/>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- ASHOKA. **Sobre nós**. 2021. Disponível em: <https://www.ashoka.org/pt-br/country/brazil>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK. **How inclusive is inclusive business for women? Examples from Asia and Latin America**. 2016. Disponível em: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/183942/inclusive-business-women.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- BAK, Carsten Kronborg. Definitions and measurement of social exclusion. A conceptual and methodological review. **Advances in Applied Sociology**, v. 8, n. 5, May 2018. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=84529>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- BAK, Carsten Kronborg. Demokratisering af fattigdommen? En kritisk analyse af indkomstbaserede fattigdomsundersøgelser. **Dansk Sociologi**, v. 15, n. 4, p. 1-19, 2004.

Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322500906\\_Demokratisering\\_af\\_fattigdommen\\_En\\_kritisk\\_analyse\\_af\\_indkomstbaserede\\_fattigdomsundersogelser](https://www.researchgate.net/publication/322500906_Demokratisering_af_fattigdommen_En_kritisk_analyse_af_indkomstbaserede_fattigdomsundersogelser). Acesso em: 28 jul. 2021.

BANCO LIBERDADE. **O Banco** - História. 2021. Disponível em: <http://www.bancoliberdade.com.br/#historia>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BARBOSA, Pedro Mendes Rufino. Desenvolvimento conceitual e teórico sobre os regimes de bem-estar latino-americanos. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 2, abr./jul. 2020. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351562414004>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BARBOZA, Luiz Gustavo Santos; SILVA, Elizandra da; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Negócios sociais no Brasil: a produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, p. 1-15, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45046/negocios-sociais-no-brasil--a-producao-de-teses-e-dissertacoes-entre-2005-e-2015--->. Acesso em: 28 jul. 2021.

BARSKI, Edgard et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Forum - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55 n. 4, Jul./Aug. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902015000400380](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000400380). Acesso em: 28 jul. 2021.

BARRY, Brian. Social Exclusion, social isolation and the distribution of income. In: HILLS, J.; LE GRAND; D. Piachaud (Eds.). **Understanding social exclusion**. Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 13-29. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/6516/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BASTOS, Maria Flávia; VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Redes, empreendedorismo social e negócios inclusivos: em busca de um modelo compreensivo sobre inovação no combate à pobreza na América Latina. **La Sociedad Civil en Línea**, p. 1-22, 2013. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/doc/redes-empreendedorismo-social-e-negocios-inclusivos-em-busca-de-um-modelo-compreensivo-sobre-inovacao-no-combate-a-pobreza-na-america-latina-maria-flavia-diniz-bastos-coelho-duarte-glauca-vasconc/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BATTISTUZZO; Flavio Jorge Freire D Andrade; OGASAVARA, Mario Henrique; PISCOPO, Marcos. A influência do meio ambiente institucional na execução de projetos complexos para acesso à base da pirâmide: um estudo de caso de organizações de serviços de utilidades brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n. 2, p. 289-326, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54709/a-influencia-do-meio-ambiente-institucional-na-execucao-de-projetos-complexos-para-acesso-a-base-da-piramide--um-estudo-de-caso-de-organizacoes-de-servicos-de-utilidades-brasileiras>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BECKWITH, Noah. Inclusive business can help solve the sustainability equation. **OECD Forum 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.oecd.org/industry/inclusive-business-sustainability-equation.htm>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BEDOYA, María Adelaida Ceballos. Inclusão de gênero, exclusão de classe. Mulheres na educação jurídica colombiana. **Revista de Direito**, Barranquilla, n. 49, jan./jun. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-86972018000100113&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-86972018000100113&lang=pt). Acesso em: 28 jul. 2021.

BENEVIDES, Maria Victoria. A questão social no Brasil – os direitos econômicos e sociais como direitos fundamentais. **Videtur Letras**, La Habana, n. 3, p. 7-14, 2001. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/mariavictoria/benevides\\_questao\\_br\\_dhesc.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/mariavictoria/benevides_questao_br_dhesc.pdf). Acesso em: 28 jul. 2021.

BENTO, J. A. Nascimento; ROJAS, Guillermo G.; LEMOS, José de Jesus, Sousa; CASIMIRO FILHO, Francisco, DE MATTOS, Jorge Luiz, Schirmer. Avaliação multidimensional da exclusão social em áreas rurais. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 306-331, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3769>. Acesso em: 23 out. 2021.

BIRĂU, R. F. Conceptual analysis on social exclusion. **Bulletin of the Transilvania University of Braşov**, Series VII: Social Sciences and Law, n. 1, p. 37-42, 2018. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=698913>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BONNELI, Virginie; VEGLIO, Fillipo. Inclusive business for sustainable livelihoods. **Field Actions Science Reports** [on-line], v. 5, 2011. Disponível em: <http://journals.openedition.org/factsreports/840>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BONETI, Lindomar Wessler. Exclusão e inclusão social: teoria e método. **Revista Contexto & Educação**, v. 21, n. 75, p. 187-206, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/1117>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BORZAGA, Carlo; DEPEDRI, Sara; GALERA, Giulia. Interpreting social enterprises. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, jul./set. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/05.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BOUTIQUE DE KRIOULA. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://www.boutiquedekrioula.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BRAGA & RUZZI SOCIEDADE DE ADVOGADAS. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://bragaruzzi.com.br>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BURCHARDT, Tania; LE GRAND, Julian; PIACHAUD, David. Degrees of exclusion: Developing a dynamic, multidimensional measure. **Understanding social exclusion**, Oxford, p. 30-43, 2002. Disponível em: <https://gsdrc.org/document-library/degrees-of-exclusion-developing-a-dynamic-multidimensional-measure/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira; COSTA, Bruno Lazarotti Diniz. Exclusão social e políticas públicas: algumas reflexões a partir das experiências descritas no programa gestão pública e cidadania. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. 1-21, 2003. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/viewFile/43848/42709>. Acesso em: 28 jul. 2021.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASTEL, Robert. As armadilhas da exclusão. **Lien Social et. Politiques**, n. 34, p. 13-21, 2002. Disponível em: <https://www.erudit.org/en/journals/lsp/1900-v1-n1-lsp345/005065ar/abstract/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

CASTRO, Jorge Abrahão de. Bem-estar social brasileiro no século XXI: da inclusão ao retorno da exclusão social. **Educação & Sociedade**, n. 40, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/es0101-73302019222141>. Acesso em: 28 jul. 2021.

CICLO REVERSO. **Nossa História**. 2021. Disponível em: <https://www.cicloverso.com/sobre> . Acesso em: 28 jul. 2021.

CLUBE DA PRETA. **Sobre o Clube**. 2021. Disponível em: <https://www.clubedapreta.com.br/institucional/sobre-o-clube>. Acesso em: 28 jul. 2021.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./set. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/04.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021.

COSTA, Heise Santos. **Pesquisa exploratória sobre mulheres empreendedoras que atuam em negócios sociais inclusivos**. 2019. 76f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2019.

DE HAAN, Arjan. Inclusive business, business for inclusion: new directions in international development. Conference **ISS INCLUDE Seminar**, At The Hague. April, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281387958\\_Inclusive\\_business\\_business\\_for\\_inclusion\\_new\\_directions\\_in\\_international\\_development#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/281387958_Inclusive_business_business_for_inclusion_new_directions_in_international_development#fullTextFileContent). Acesso em: 25 out. 2021.

DONA OBRA. [Instagram]. 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/donaobra.arq/?hl=pt-br>. Acesso em: 28 jul. 2021.

DUPAS, Gilberto. A lógica da economia global e a exclusão social. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n. 34, p. 121-159, dec. 1998. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141998000300019](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141998000300019). Acesso em: 28 jul. 2021.

ELAS RESOLVEM. **A ponte entre você e o mercado**. 2021. Disponível em: <https://elasresolvem.com.br/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

EMPREENDE GURIA. **Empreende Guria**. 2021. Disponível em: <https://linktr.ee/empreendeguria>. Acesso em: 28 jul. 2021.

EMPREENDEDORISMO ROSA/LÊNIA LUZ. **Minha história**. 2021. Disponível em: <https://www.empreendedorismomorosa.com.br/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

ERA UMA VEZ O MUNDO. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://eraumavezomundo.com.br/impacto/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

FERNANDES, Rosangela, A., S.; LIMA, João Eustáquio de; SANTOS, Cristiane Márcia dos. A exclusão social de mulheres jovens, com idade entre 15 a 24 anos, no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Economia e Administração**, v. 7, n. 2, p. 125-136, abr./jun. 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4958/a-exclusao-social-de-mulheres-jovens--com-idade-entre-15-a-24-anos--no-mercado-de-trabalho-no-brasil-i/pt-br>. Acesso em: 28 jul. 2021.

FILARDI, Fernando; BARROS, Filipe Delarissa; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias de negócios para a base da pirâmide: múltiplos estudos de caso de grandes empresas nas comunidades pacificadas do Rio de Janeiro. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo, v. 53, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2531-04882018000100063&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2531-04882018000100063&lang=pt). Acesso em: 28 jul. 2021.

FREIRE, Priscila. ‘Ideologia de gênero’ e a política de educação no Brasil: exclusão e manipulação de um discurso heteronormativo. **Ex aequo**, Lisboa, n. 37, jun. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-55602018000100004&lang=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602018000100004&lang=pt). Acesso em: 28 jul. 2021.

FUNDO DONA DE MIM. **Você dona do seu destino!** 2021. Disponível em: <https://fundodonademim.org.br/#comofunciona>. Acesso em: 28 jul. 2021.

FUNDO ELAS. **Sobre o ELAS Fundo de Investimento Social**. 2021. Disponível em: <http://www.fundosocialelas.org/institucional.asp>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GATTAI, Silvia; BERNARDES, Marco Aurélio. Reflexões sobre o projeto de extensão universitária: Redes de Gestão e Serviços para uma Economia Solidária a presença da universidade em processos de fortalecimento de negócios inclusivos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 2, n. 1, p. 247-275, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31207/reflexoes-sobre-o-projeto-de-extensao-universitaria--redes-de-gestao-e-servicos-para-uma-economia-solidaria----a-presenca-da-universidade-em-processos-de-fortalecimento-de-negocios-inclusivos>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GHOSH, S.; RAJAN, J. The business case for SDGs: an analysis of inclusive business models in emerging economies. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 26, n. 4, p. 344-353, mar. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504509.2019.1591539>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GOLJA, Tea; POZEGA, Samanta. Inclusive Business – What It Is All About? Managing Inclusive Companies. **International Review of Management and Marketing**, v. 2, n. 1, p. 22-42, 2012. Disponível em: <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/95/82>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GOYAL, Sandeep; SERGI, Bruno S.; KAPOOR, Amit. Understanding the key characteristics of na embedded business model for the base of the pyramid markets. **Economics & Sociology**, v. 7, n. 4, p. 26-40, 2014. Disponível em: [https://economics-sociology.eu/files/06\\_80\\_Goyal\\_Sergi\\_Kapoor.pdf](https://economics-sociology.eu/files/06_80_Goyal_Sergi_Kapoor.pdf). Acesso em: 28 jul. 2021.

GRADL, Christina; KRAMER, Aline; AMADIGI, Fausto. Partner selection for inclusive business models: the case of Casa Melhor. **Greener Management International**, n. 56, p. 25-42, 2006. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA227654500&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=09669671&p=AONE&sw=w>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GRAHAM, Susan, C; MACFARLANE, Amy, J. Gender Nonconforming Individuals and Business Education: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Education**, v. 45, n. 4, p. 599-626, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562920962149>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GUPTA, Anurag. L3CS and B Corps: New corporate forms fertilizing the field between traditional for-profit and nonprofit corporations. **N.Y.U. Journal of Law & Business**, 2011. Disponível em: [https://5e1dd987-5f71-42ac-ab22-142046bfae62.filesusr.com/ugd/716e9c\\_8b6b3b9bc79744e88e195b51cae50c80.pdf](https://5e1dd987-5f71-42ac-ab22-142046bfae62.filesusr.com/ugd/716e9c_8b6b3b9bc79744e88e195b51cae50c80.pdf). Acesso em: 29 jul. 2021.

HAHN, Rüdiger. Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models. **Business Ethics A European Review**, v. 21, n. 1, p. 47-63, 2012. Disponível em: <https://scihub.bban.top/10.1111/j.1467-8608.2011.01640.x>. Acesso em: 29 jul. 2021.

HALLEROD, Björn; LARSSON, Daniel. Poverty, Welfare Problems and Social Exclusion. **International Journal of Social Welfare**, n. 17, p. 15-25, 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-2397.2007.00503.x>. Acesso em: 29 jul. 2021.

HALME, Minna; LINDEMAN, Sara; LINNA, Paula. Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743-772, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/239767797>. Acesso em: 29 jul. 2021.

HANLEY, David; MCMILLAN, John. Grameen Bank, **Stanford Business**. 2003. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/grameen-bank>. Acesso em: 29 jul. 2021.

HANSEN, Erik Jorgen. Træk af fattigdomsforskningens og fattigdommens nyere historie i Danmark. **Samfundsøkonomen**, n. 5, p. 4-7, 2010. Disponível em: [https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/samf/samfdocs/2010/2010\\_5/samf\\_2010\\_5\\_2.pdf](https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/samf/samfdocs/2010/2010_5/samf_2010_5_2.pdf). Acesso em: 29 jul. 2021.

HEERIKHUIZE, R. Van. **Factors that contribute to scaling up an inclusive business: an exploratory comparative case study between two manufacturing businesses operating in a BoP an inclusive business**. 2019. 144f. Thesis (Doctorate Degree Administration) – University of

Twente, 2019. Disponível em:  
<https://essay.utwente.nl/79495/1/Master%20Thesis%20R.%20van%20Heerikhuize.pdf>.  
 Acesso em: 29 jul. 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agência IBGE**, 2019. Disponível em: <https://censo2021.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens.html>.  
 Acesso em: 29 jul. 2021.

IFC – INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION WORD BANK GROUP. **Understanding Inclusive Business**. 2020. Disponível em:  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Inclusive+Business/Understanding+Inclusive+Business/](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Inclusive+Business/Understanding+Inclusive+Business/). Acesso em: 29 jul. 2021.

IIZUKA, Edson Sadao. **Um Estudo Exploratório sobre a Exclusão Digital e as Organizações sem Fins Lucrativos da cidade de São Paulo**. 2003. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – FGV-EAESP, São Paulo, 2003.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Dilemas de negócios sociais brasileiros: caso Rede ASTA. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36725/dilemas-de-negocios-sociais-brasileiros--caso-rede-asta>. Acesso em: . Acesso em: 29 jul. 2021.

INCLUTOPIA. **Direto do “chão da sala de aula”**. 2021. Disponível em:  
<https://www.inclutopia.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

INICIATIVA INCLUIR. **Negócios Inclusivos e de Impacto Social**. 2021. Disponível em:  
<http://www.iniciativaincluir.org.br/impactosocial>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KAMINSKI, Alexander M. et al. A review of inclusive business models and their application in aquaculture development. **Reviews in Aquaculture**, v. 1, n. 22, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/raq.12415>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KHALIFE, Danielle; CHALOUHI, Amani. Gender and business performance. **International Strategic Management Review**, v. 1, n. 1-2, p. 1-10, 2013. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2306774813000021?via%3Dihub>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KINAH DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL. **Conectando Profissionais**. [Facebook]. 2021. Disponível em: <https://www.facebook.com/kinahgestaodepessoas/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KIWI ORGÂNICOS. **Kiwi Orgânicos**. 2021. Disponível em:  
<https://www.kiwioficial.com.br/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KLEEMANN, Linda. Designing better donor strategies for inclusive business. **Pegnet Policy Brief**, 2016. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/309672886\\_Designing\\_Better\\_Donor\\_Strategies\\_for\\_Inclusive\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/309672886_Designing_Better_Donor_Strategies_for_Inclusive_Business). Acesso em: 29 jul. 2021.

KOSSEK, Ellen, Ernst; SU, Rong; WU, Lusi. “Opting Out” ou “Push Out”? Integrando Perspectivas sobre Igualdade de Carreira das Mulheres para Inclusão de Gênero e Intervenções. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 228-254, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KRIEGER, Magdalena. Agents of Socialization and Female Migrants’ Employment: The Influence of Mothers and the Country Context. **European Sociological Review**, v. 36, n. 6, p. 902-919, 2020. Disponível em: <https://academic.oup.com/esr/article-abstract/36/6/902/5903503>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KRISTENSEN, Jytte; LARSEN, Jorgen. Elm. Fattigdom, social eksklusion og boligforhold. **Dansk Sociolog**, v. 18, n. 4, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/277242339\\_Fattigdom\\_social\\_eksklusion\\_og\\_bolig\\_forhold](https://www.researchgate.net/publication/277242339_Fattigdom_social_eksklusion_og_bolig_forhold). Acesso em: 29 jul. 2021.

LABORATORIA. **O que fazemos**. 2021. Disponível em: <https://www.laboratoria.la/br>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LAGE, Mariana Luísa da Costa et al. Preconceito Maquiado: O Racismo no Mundo Fashionista e da Beleza. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 47-62, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44157/preconceito-maquiado--o-racismo-no-mundo-fashionista-e-da-beleza->. Acesso em: 29 jul. 2021.

LALUZ BRASIL. **Somos orgânicos**. 2021. Disponível em: <https://laluzbrasil.com/somos-organicos/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LARSEN, Eva Ladekjær; ANDERSEN, Pernille Tanggaard; BAK, Carsten Kronborg. Fortællinger om et liv som arbejdsløs og socialt ekskluderet. **Tidsskrift for Forskning i Sygdom og Samfund**, n. 16, p. 83-103, 2012. Disponível em: <https://tidsskrift.dk/sygdomogsamfund/article/view/7000/5970>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LASHITEW, Addisu A.; BALS, Lydia; TULDER, Rob Van. Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. **Journal of Business Ethics**, n. 162 p. 421-448, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3995-y>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LEMONS, J. J. S. **Mapa da Exclusão Social no Brasil**: radiografia de um país assimetricamente pobre. 3. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste Brasil, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/5790>. Acesso em: 23 out. 2021.

LEVITAS, Ruth. **The inclusive society?** Social exclusion and new labour. London: Palgrave Macmillan, 1998.

LICANDRO, Oscar D.; PARDO Lucía. **Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay**. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay; Fundación Avina, 2013. 280 p. Disponível em: <https://cempre.org.uy/docs/biblioteca/negocios%20inclusivos-%20licandro%20pardo.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LIKOKO, Eunice; KINI, Janvier. Negócios inclusivos - uma abordagem de negócios para Desenvolvimento. **Current Opinion in Environmental Sustainability** v. 24, p. 84-88, 2017. Disponível em: [https://knowledge4food.net/wp-content/uploads/2017/04/gcp2-wfe\\_article-Inclusive-business-a-business-approach-to-development.pdf](https://knowledge4food.net/wp-content/uploads/2017/04/gcp2-wfe_article-Inclusive-business-a-business-approach-to-development.pdf). Acesso em: 29 jul. 2021.

LÓPEZ, Gabriela; CARVALLO, Lourdes; JIMBO, Santiago. The Blue Ocean Strategy and its relationship with the Inclusive Business of recycling in the city of Cuenca, Ecuador. **Maskana**, v. 9, n. 2, p. 17-26, 2018. Disponível em: <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/2390>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MAGALHÃES, Alex Fernandes; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de gays em organizações de trabalho. **Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 159-176, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4669>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MARQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. Negócios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**, p. 28-38, jan. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/289505724\\_Negocios\\_inclusivos\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/289505724_Negocios_inclusivos_en_America_Latina). Acesso em: 29 jul. 2021.

MATEO; Gabriela Moriana. La Protección de la Exclusión Social y la Violencia de Género. **Humanismo y Trabajo Social**, v. 13-14, p. 234-248, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/71050983.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MAZZON, José A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101263>. Acesso em: 23 out. 2021.

MEDLIST. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://medilist.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MORENO, Isabel Goyes; OVIEDO, Mónica Hidalgo. A exclusão de gênero inaceitável do princípio pró-homine em saúde e as sub-regras de sua aplicação. **Univ. Salud**, v. 17 n. 2, p. 290-299, 2015. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-774989?src=similardocs>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MOURA, Anita Maria de; COMINI, Graziella; TEODÓSIO, Armino dos Santos de Souza. The International growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 444-460, ago. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902015000400444&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000400444&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 28 jul. 2021.

MOURA, Elton Oliveira de; MACHADO, André Gustavo Carvalho; BISPO, Marcelo de Souza. O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada à base da pirâmide. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 4, n. 2, p. 84-104, jul./dez. 2015. Disponível em: [http://www.spell.org.br/documentos/ver/41238/o-microcredito-como-fomentador-de-uma-infraestrutura-comercial-voltada-para-a-base-da-pirâmide--o-caso-do-programa-empreender-bananeiras](http://www.spell.org.br/documentos/ver/41238/o-microcredito-como-fomentador-de-uma-infraestrutura-comercial-voltada-para-a-base-da-piramide--o-caso-do-programa-empreender-bananeiras). Acesso em: 28 jul. 2021.

MUNDO ADAPTADO. **Sobre a Mundo Adaptado**. 2021. Disponível em: <https://mundoadaptado.com.br/blog/mundo-adaptado>. Acesso em: 29 jul. 2021.

NEO TREINAMENTOS PARA INSERÇÃO SOCIAL. **A empresa**. 2021. Disponível em: <https://www.neotreinamentos.com/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

NERY, Carmen. Extrema pobreza atinge 13,5 milhões de pessoas e chega ao maior nível em 7 anos. **Agência IBGE**. Síntese de Indicadores Sociais, nov. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25882-extrema-pobreza-atinge-13-5-milhoes-de-pessoas-e-chega-ao-maior-nivel-em-7-anos>. Acesso em: 29 jul. 2021.

OLIVEIRA, Gibson Meira; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Dinâmica de inovação em serviços para consumidores na base da pirâmide. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000200286&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000200286&lang=pt). Acesso em: 29 jul. 2021.

ONU MULHERES BRASIL. **CSW 61**. 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/csw/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues. Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 13-27, 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512020000100013&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512020000100013&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 29 jul. 2021.

PATIÑO, R. A; FARIA, L. Práticas de exclusão social: reflexões teórico-epistemológicas em torno de um campo de estudos. **Revista Colombiana de Ciencias Sociales**, v. 10, n. 2, p. 426-444, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21501/22161201.2892>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PAUGAM, Serge. O enfraquecimento e a ruptura dos vínculos sociais. Uma dimensão essencial do processo de desqualificação social. *In*: SAWAIA, Bader (org.). **As artimanhas da exclusão social: Análise psicossocial e ética da desigualdade social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999. cap. 1, p. 16-52.

PEERALLY, Jahan Ara; DE FUENTES, Claudia; FIGUEIREDO, Paulo N. Inovação inclusiva e o papel da capacitação tecnológica: o negócio social Grameen Danone Foods Limited em Bangladesh. **Long Range Planning**, v. 52, n. 6, p. 1-55, dec. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117305265#!>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, mar./abr. 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/60323/58594>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PINK SUA VENDA. **Conheça mais**. Nosso projeto. 2021. Disponível em: <http://pinksuavenda.com.br/nosso-projeto/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PIPE SOCIAL. **Nós somos Pipe!** 2021. Disponível em: <https://pipe.social/sobre>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PLT4Way. **Viva o inglês e transforme vidas!** 2021. Disponível em: <https://plt4way.com.br/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PLUS FERA. **[Facebook]**. 2021. Disponível em: <https://www.facebook.com/sejaplusfera/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PNUD. **Retrato dos pequenos negócios inclusivos e de impacto no Brasil, 2017.**

Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/PNUD%20SEBRAE%20Incluir%20\\_3%20Final.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/PNUD%20SEBRAE%20Incluir%20_3%20Final.pdf). Acesso em: 28 jul. 2021.

PNUD. **Relatório do G20 sobre Negócio Inclusivo, 2016.** Disponível em:

<https://ois.sebrae.com.br/publicacoes/pnud-lanca-edicao-em-portugues-do-relatorio-do-g20-sobre-negocios-inclusivos-da-cupula-2016/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

PNUD BRASIL. **Relatório do PNUD lança luz sobre nova geração de desigualdades. PNUD Brasil.** dez. 2019. Disponível em:

<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019/condicoes-de-partida-podem-determinar-desigualdades-no-futuro--r.html>. Acesso em: 29 jul. 2021.

POUW, Nicky; BUSH, Simon R.; MANGNUS, Ellen. Editorial overview: Inclusive business for sustainability. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. A1-A4, Dec. 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343519301356?via%3Dihub>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HART, Stuart L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 1-23, 2008. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29844/a-fortuna-na-base-da-piramide>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PRETA COMPRANDO DE PRETA. **Preta Comprando de Preta.** [Facebook]. 2021.

Disponível em:

[https://www.facebook.com/pg/pretacomprandodepreta/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pretacomprandodepreta/about/?ref=page_internal). Acesso em: 29 jul. 2021.

PRETALAB. **Introdução.** 2021. Disponível em: <https://www.pretalab.com/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROGRAMA VIVENDA. **Programa Vivenda.** 2021. Disponível em:

<https://www.fernandobanzi.com/vivenda>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PROGRAMARIA. **Sobre nós**. 2021 . Disponível em: <https://www.programaria.org/sobre-nos/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PROLEDUCA. **Prol Educa Bolsas de Estudo**. [Facebook]. 2021. Disponível em: [https://www.facebook.com/proleduca/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/proleduca/about/?ref=page_internal). Acesso em: 29 jul. 2021.

PROMUNDO. **Nosso trabalho**. 2021. Disponível em: <https://promundo.org.br/trabalho/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

RANJATOELINA, Jérôme Tantely. The inclusive business model revisited: An “extended resource-based theory” (re)definition built on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France. **Briefings in Entrepreneurial Finance**, v. 27, n. 6, p. 587-597, Dec. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsc.2241>. Acesso em: 29 jul. 2021.

RAWAL, Nabin. Social inclusion and exclusion: A review. **Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology**, n. 2, p. 161-180, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.3126/dsaj.v2i0.1362>. Acesso em: 29 jul. 2021.

REDE ASTA. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://www.redeasta.com.br/quem-somos>. Acesso em: 29 jul. 2021.

REDE MULHER EMPREENDEDORA. **Sobre**. 2021. Disponível em: <https://rme.net.br/redemulherempreendedora/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

ROOM, G. J. Social exclusion, solidarity and the challenge of globalization. **International Journal of Social Welfare**, v. 8, n. 3, p. 166-174, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2397.00080>. Acesso em: 29 jul. 2021.

ROSANVALLON, Pierre. A democracia do século XXI. **Nueva Sociedad**, jul. 2018. Disponível em: <https://nuso.org/articulo/democracia-do-seculo-xxi/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

ROSOLEN, Talita; VISOTO, Kary Louise; COMINI, Graziella Maria. Aprendizagem em Negócios Sociais: um levantamento sob a perspectiva do público interno. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 200-219, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53481/aprendizagem-em-negocios-sociais--um-levantamento-sob-a-perspectiva-do-publico-interno->. Acesso em: 29 jul. 2021.

RYLANCE, Andrew; SPENCELEY, Anna. Applying inclusive business approaches to nature-based tourism in Namibia and South Africa. **Tourism**, v. 64, n. 4, p. 371-383, 2016. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/8107/b97678a16ba2984948c53883b6b21b87993f.pdf?\\_ga=2.251126150.1602512021.1582482294-1011180572.1582482294](https://pdfs.semanticscholar.org/8107/b97678a16ba2984948c53883b6b21b87993f.pdf?_ga=2.251126150.1602512021.1582482294-1011180572.1582482294). Acesso em: 29 jul. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO; Maria Del Pilar Baptista. *Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAUNDERS, Peter; NAIDOO, Yuvisthi; GRIFFITHS, Megan. Towards New Indicators of Disadvantage: Deprivation and Social Exclusion in Australia. **Australian Journal of Social Issues**, v. 43, n. 2, p. 175-194, Dec. 2008. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/215441466\\_Towards\\_New\\_Indicators\\_of\\_Disadvantage\\_Deprivation\\_and\\_Social\\_Exclusion\\_in\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/215441466_Towards_New_Indicators_of_Disadvantage_Deprivation_and_Social_Exclusion_in_Australia). Acesso em: 29 jul. 2021.

SAWAIA, Bader. **As artimanhas da exclusão social**. Análise psicossocial e ética da desigualdade social. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SCHOUTEN, Greetje; VELLEMA, Sietze. Partnering for inclusive business in food provisioning. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. 38-42, Dec. 2019. Disponível em: <https://research.wur.nl/en/publications/partnering-for-inclusive-business-in-food-provisioning>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SE VIRA, MULHER. **Manifesto**. 2021. Disponível em: <https://www.seviramulher.com/#/principal>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SEDANA, Gede; ASTAWA, Nengah Dasi. Panca Datu Partnership in Support of Inclusive Business for Coffee Development: The Case of Ngada District, Province of Nusa Tenggara Timur, Indonesia. **Asian Journal of Agriculture and Development**, v. 13, n. 2, p. 75-88, 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ags/phajad/258966.html>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SEN, Amartya. **Social Exclusion: concept, application, and scrutiny**. Manila: Asian Development Bank, 2000. Disponível em: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29778/social-exclusion.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SHYAM, Reena. Innovation and Sustainable Growth through Inclusive Business Models – A Few Illustrations. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3747/a3d8f9d7b829d6345310c100c3790aed5a06.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SIEBERT, Molly, D. O discurso de gênero no currículo de estudos sociais: uma revisão da literatura internacional. **Pesquisa e prática de estudos sociais**, v. 15, n. 2, p. 183-194, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SSRP-01-2020-0002/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SIER, Willy. Daughters' dilemmas: the role of female university graduates in rural households in Hubei province, China. **Gender, Place & Culture**, v. 33, n. 1, p. 885-904, Sep 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0966369X.2020.1817873>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SILVA, Dalvanir Avelino; LIMA, Raquel Araújo; NELSON, Aline Virgínia Medeiros. Exclusão social, ocupação urbana e moradia a luz do princípio da função social das cidades. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 129-144, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43515/exclusao-social--ocupacao-urbana-e-moradia-a-luz-do-principio-da-funcao-social-das-cidades>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SILVA, Nathalia Gomes Floresta da; MENDONÇA, Patrícia Maria Emerenciano de. Negócios de impacto social e a interação com o setor público: a experiência do projeto composta São Paulo. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, São Paulo, v. 8 n. 2, p. 59-84, maio/ago, 2019. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54858/negocios-de-impacto-social-e-a-interacao-com-o-setor-publico--a-experiencia-do-projeto-composta-sao-paulo>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SILVA, Rodrigo Luiz Morais da; NOBRE, Farley Simon; ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto. Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: quadro de análise e evidências empíricas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, Apr./June 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-3963314>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SISTERWAVE. **Somos uma família!** 2021. Disponível em: <https://www.sisterwave.com/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing social- business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, Nov. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/270889110\\_Managing\\_Social-Business\\_Tensions\\_A\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda\\_for\\_Social\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/270889110_Managing_Social-Business_Tensions_A_Review_and_Research_Agenda_for_Social_Enterprise). Acesso em: 29 jul. 2021.

SOLAR EAR. **Mission**. 2021. Disponível em: <https://solarear.com.br/about-us/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SOUZA, Jandara de Moura et al. Inclusão de pessoas com deficiência: das políticas públicas ao preconceito. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 22-35, Jan./Mar. 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/9913>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SPEELMAN, Erika N. et al. Serious gaming as a tool to facilitate inclusive business, a review of untapped potential. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. 31-37, Dec 2019. Disponível em: <https://research.wur.nl/en/publications/serious-gaming-as-a-tool-to-facilitate-inclusive-business-a-revie>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SPOSATI, Aldaíza. Exclusão social abaixo da linha do Equador. **Seminário Exclusão Social**, São Paulo, 23 abr. 1998. Disponível em: <http://www.seuvizinhoestrangeiro.ufba.br/twiki/pub/GEC/RefID/exclusao.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SRITO, S. N.; KHANTANAPHA, N.; PIRIYAKUL, Rapepun. Inclusive business management for supporting a community economy in Bangkok Area. **Researchgate**, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327691568\\_Inclusive\\_business\\_management\\_for\\_supporting\\_a\\_community\\_economy\\_in\\_Bangkok\\_Area](https://www.researchgate.net/publication/327691568_Inclusive_business_management_for_supporting_a_community_economy_in_Bangkok_Area). Acesso em: 29 jul. 2021.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio; MOTA, Carolina Santos. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executive's psychological type. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 210-223, ago. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p210>. Acesso em: 29 jul. 2021.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; ANDREASSI, Tales; BOMFIM, Lea Cristina Silva. Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de turismo.

**Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/5fvykvm8gHK7Sj4kg6vwwCQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n4p64ap72.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul./set. 2012. Disponível em: <https://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/Grazi-Inclusive-business-and-poverty-prospects-in-the-Brazilian-context..pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

THORJUSSEN; Ingrid Mattingsdal. Inclusão social em aulas multiétnicas de educação física: compreensões contextualizadas de como as relações sociais influenciam as experiências de inclusão e exclusão de alunas. **European Physical Education Review**, v. 27, n. 2, p. 384-400, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/action/doSearch?target=default&ContribAuthorStored=Thorjussen%2C+Ingrid+Mattingsdal&>. Acesso em: 29 jul. 2021.

TOWNSEND, P. **Poverty in the United Kingdom**. Harmondsworth: Penguin, 1979.

UTOPIAR. **Roupas que transformam vidas**. 2021. Disponível em: <https://www.utopiar.com.br/pages/quem-somos>. Acesso em: 29 jul. 2021.

VEEVER. **Nós revelamos o mundo!** 2021. Disponível em: <https://veever.global/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

VIVEJAR. **Experiências em destaque**. 2021. Disponível em: <https://vivejar.com.br/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

WACH, Elise. Measuring the ‘inclusivity’ of inclusive business. **IDS Practice Papers**, n. 9, p. 01-30, 2012. Disponível em: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/3149>. Acesso em: 29 jul. 2021.

WAKANDA. **O impulso que faltava no seu negócio**. 2021. Disponível em: <https://wakandawarriorsba.wixsite.com/wakanda-edu>. Acesso em: 29 jul. 2021.

WALCHUTTER, Seimor; IIZUKA, Edson Sadao. Tensões organizacionais inerentes como elemento distinto à natureza dos negócios sociais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 129-143, abr. 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54392/tensoes-organizacionais-inerentes-como-elemento-distintivo-a-natureza-dos-negocios-sociais>. Acesso em: 29 jul. 2021.

WOMAN FRIENDLY. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://www.womenfriendly.com.br/nossa-hist%C3%B3ria>. Acesso em: 29 jul. 2021.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308-325, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109001290>. Acesso em: 29 jul. 2021.

YURDAKUL, Dicle. Sustainability Through Business Model and Supply Chain Innovation: an exploratory study on inclusive business models in Turkey. **Beykoz Akademi Dergisi**, p. 21-30, 2019. Disponível em: <http://beykozakademi.beykoz.edu.tr/wp-content/uploads/2019/10/MAKALE-2.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

ZHANG, H. Social Exclusion of Female Dibao Recipients in Urban China. *In*: GAO, J.; BAIKADY, R.; GOVINDAPPA, L.; CHENG, SL. (ed.). **Social Welfare in India and China**. Singapore: Palgrave Macmillan, 2020. p. 217-229. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-5648-7\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-5648-7_12). Acesso em: 29 jul. 2021.

## **APÊNDICE A – Lista de artigos acadêmicos - negócio inclusivo<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Contém os 40 artigos mencionados no estudo e demais artigos pesquisados na internet sobre o tema.

BASTOS, Maria Flávia; VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; TEODÓSIO, Armino dos Santos de Souza. Redes, Empreendedorismo Social e Negócios Inclusivos: em busca de um modelo compreensivo sobre inovação no combate à pobreza na América Latina. **La Sociedad Civil en Línea**, p. 1-22, 2013. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/doc/redes-empreendedorismo-social-e-negocios-inclusivos-em-busca-de-um-modelo-compreensivo-sobre-inovacao-no-combate-a-pobreza-na-america-latina-maria-flavia-diniz-bastos-coelho-duarte-glauca-vasconc/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BATTISTUZZO; Flavio Jorge Freire D Andrade; OGASAVARA, Mario Henrique; PISCOPO, Marcos. A influência do meio ambiente institucional na execução de projetos complexos para acesso à base da pirâmide: um estudo de caso de organizações de serviços de utilidades brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n. 2. p. 289-326, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54709/a-influencia-do-meio-ambiente-institucional-na-execucao-de-projetos-complexos-para-acesso-a-base-da-piramide--um-estudo-de-caso-de-organizacoes-de-servicos-de-utilidades-brasileiras>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BECKWITH, Noah. Inclusive business can help solve the sustainability equation. **OECD Forum 2016**. Disponível em: <http://www.oecd.org/industry/inclusive-business-sustainability-equation.htm>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BONNELI, Virginie; VEGLIO, Filippo. Inclusive business for sustainable livelihoods. **Field Actions Science Reports** [on-line], v. 5, 2011. Disponível em: <http://journals.openedition.org/factsreports/840>. Acesso em: 28 jul. 2021.

COSTA, Heise Santos. **Pesquisa exploratória sobre mulheres empreendedoras que atuam em negócios sociais inclusivos**. 2019. 76f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2019.

DE HAAN, Arjan. Inclusive business, business for inclusion: new directions in international development. Conference **ISS INCLUDE Seminar**, At The Hague. April, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Arjan\\_Haan](https://www.researchgate.net/profile/Arjan_Haan). Acesso em: 28 jul. 2021.

FILARDI, Fernando; BARROS, Filipe Delarissa; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias de negócios para a base da pirâmide: múltiplos estudos de caso de grandes empresas nas comunidades pacificadas do Rio de Janeiro. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. x-x, jan./mar. 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2531-04882018000100063&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2531-04882018000100063&lang=pt). Acesso em: 28 jul. 2021.

GATTAL, Silvia; BERNARDES, Marco Aurélio. Reflexões sobre o projeto de extensão universitária: Redes de Gestão e Serviços para uma Economia Solidária a presença da universidade em processos de fortalecimento de negócios inclusivos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 2, n. 1, p. 247-275, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31207/reflexoes-sobre-o-projeto-de-extensao-universitaria--redes-de-gestao-e-servicos-para-uma-economia-solidaria----a-presenca-da-universidade-em-processos-de-fortalecimento-de-negocios-inclusivos>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GHOSH, S; RAJAN. J. The business case for SDGs: an analysis of inclusive business models in emerging economies. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 26, n. 4, p. 344-353, mar. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504509.2019.1591539>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GOLJA, Tea; POZEGA, Samanta. Inclusive Business – What It Is All About? Managing Inclusive Companies. **International Review of Management and Marketing**, v. 2, n. 1, p. 22-42, 2012. Disponível em: <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/95/82>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GRADL, Christina; KRAMER, Aline; AMADIGI, Fausto. Partner selection for inclusive business models: the case of Casa Melhor. **Greener Management International**, n. 56, p. 25-42, 2006. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA227654500&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=09669671&p=AONE&sw=w>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GRAHAM, Susan C; MACFARLANE, Amy J. Gender Nonconforming Individuals and Business Education: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Education**, v. 45, n. 4, p. 599-626, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562920962149>. Acesso em: 28 jul. 2021.

HAHN, Rüdiger. Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models. **Business Ethics A European Review**, v. 21, n. 1, p. 47-63, 2012. Disponível em: <https://scihub.bban.top/10.1111/j.1467-8608.2011.01640.x>. Acesso em: 29 jul. 2021.

HALME, Minna; LINDEMAN, Sara; LINNA, Paula. Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743-772, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/239767797>. Acesso em: 29 jul. 2021.

HEERIKHUIZE, R. Van. **Factors that contribute to scaling up an inclusive business: an exploratory comparative case study between two manufacturing businesses operating in a BoP an inclusive business, 2019.** (Master Thesis) – University of Twente. Disponível em: <https://essay.utwente.nl/79495/1/Master%20Thesis%20R.%20van%20Heerikhuizen.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KAMINSKI, Alexander M. et al. A review of inclusive business models and their application in aquaculture development. **Reviews in Aquaculture**, v. 1, n. 22, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/raq.12415>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KHALIFE, Danielle; CHALOUHI, Amani. Gender and business performance. **International Strategic Management Review**, v. 1, n. 1-2, p. 1-10, 2013. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2306774813000021?via%3Dihub>. Acesso em: 29 jul. 2021.

KLEEMANN, Linda. Designing better donor strategies for inclusive business. **Pegnet Policy Brief**, 2016. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/309672886\\_Designing\\_Better\\_Donor\\_Strategies\\_for\\_Inclusive\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/309672886_Designing_Better_Donor_Strategies_for_Inclusive_Business). Acesso em: 29 jul. 2021.

LASHITEW, Addisu A.; BALS, Lydia; TULDER, Rob Van. Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. **Journal of Business Ethics**, n. 162 p. 421-448, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3995-y>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LICANDRO, Oscar D.; PARDO Lucía. **Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay**. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay; Fundación Avina, 2013. 280 p. Disponível em: <https://cempre.org.uy/docs/biblioteca/negocios%20inclusivos-%20licandro%20pardo.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

LIKOKO, Eunice; KINI, Janvier. Negócios inclusivos - uma abordagem de negócios para Desenvolvimento. **Current Opinion in Environmental Sustainability** v. 24, p. 84-88, 2017. Disponível em: [https://knowledge4food.net/wp-content/uploads/2017/04/gcp2-wfe\\_article-Inclusive-business-a-business-approach-to-development.pdf](https://knowledge4food.net/wp-content/uploads/2017/04/gcp2-wfe_article-Inclusive-business-a-business-approach-to-development.pdf) Acesso em: 29 jul. 2021.

LÓPEZ, Gabriela; CARVALLO, Lourdes; JIMBO, Santiago. The Blue Ocean Strategy and its relationship with the Inclusive Business of recycling in the city of Cuenca, Ecuador. **Maskana**, v. 9, n. 2, p. 17-26, 2018. Disponível em: <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/2390>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MARQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**, p. 28-38, jan. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/289505724\\_Negocios\\_inclusivos\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/289505724_Negocios_inclusivos_en_America_Latina). Acesso em: 29 jul. 2021.

MOURA, Anita Maria de; COMINI, Graziella; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. The International growth of a social business: a case study. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 444-460, ago. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902015000400444&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000400444&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 28 jul. 2021.

MOURA, Elton Oliveira de; MACHADO, André Gustavo Carvalho; BISPO, Marcelo de Souza. O Microcrédito como Fomentador de uma Infraestrutura Comercial Voltada à Base da Pirâmide. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 4, n. 2, p. 84-104, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41238/o-microcredito-como-fomentador-de-uma-infraestrutura-comercial-voltada-para-a-base-da-piramide--o-caso-do-programa-empreender-bananeiras>. Acesso em: 28 jul. 2021.

OLIVEIRA, Gibson Meira; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Dinâmica de inovação em serviços para consumidores na base da pirâmide. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000200286&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000200286&lang=pt). Acesso em: 29 jul. 2021.

PEERALLY, Jahan Ara; DE FUENTES, Claudia; FIGUEIREDO, Paulo N. Inovação inclusiva e o papel da capacitação tecnológica: o negócio social Grameen Danone Foods Limited em Bangladesh. **Long Range Planning**, v. 52, n. 6, p. 1-55, dec. 2019. Disponível

em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117305265#!>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, mar./abr 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/60323/58594>. Acesso em: 29 jul. 2021.

POUW, Nicky; BUSH, Simon R.; MANGNUS, Ellen. Editorial overview: Inclusive business for sustainability. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. A1-A4, dec. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343519301356?via%3Dihub>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HART, Stuart L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 1-23, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29844/a-fortuna-na-base-da-piramide>. Acesso em: 29 jul. 2021.

RANJATOELINA, Jérôme Tantely. The inclusive business model revisited: An “extended resource-based theory” (re)definition built on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France. **Briefings in Entrepreneurial Finance**, v. 27, n. 6, p. 587-597, Dec. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsc.2241>. Acesso em: 29 jul. 2021.

ROSOLEN, Talita; VISOTO, Kary Louise; COMINI, Graziella Maria. Aprendizagem em Negócios Sociais: um levantamento sob a perspectiva do público interno. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 200-219, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53481/aprendizagem-em-negocios-sociais--um-levantamento-sob-a-perspectiva-do-publico-interno->. Acesso em: 29 jul. 2021.

RYLANCE, Andrew; SPENCELEY, Anna. Applying inclusive business approaches to nature-based tourism in Namibia and South Africa. **Tourism**, v. 64, n. 4, p. 371-383, 2016. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/8107/b97678a16ba2984948c53883b6b21b87993f.pdf?\\_ga=2.251126150.1602512021.1582482294-1011180572.1582482294](https://pdfs.semanticscholar.org/8107/b97678a16ba2984948c53883b6b21b87993f.pdf?_ga=2.251126150.1602512021.1582482294-1011180572.1582482294). Acesso em: 29 jul. 2021.

SCHOUTEN, Greetje; VELLEMA, Sietze. Partnering for inclusive business in food provisioning. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. 38-42, Dec. 2019. Disponível em: <https://research.wur.nl/en/publications/partnering-for-inclusive-business-in-food-provisioning>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SEDANA, Gede; ASTAWA, Nengah Dasi. Panca Datu Partnership in Support of Inclusive Business for Coffee Development: The Case of Ngada District, Province of Nusa Tenggara Timur, Indonesia. **Asian Journal of Agriculture and Development**, v. 13, n. 2, 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ags/phajad/258966.html>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SHYAM, Reena. Innovation and Sustainable Growth through Inclusive Business Models – A Few Illustrations. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, v. 3, n. 2, 2017. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/3747/a3d8f9d7b829d6345310c100c3790aed5a06.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SILVA, Rodrigo Luiz Morais da; NOBRE, Farley Simon; ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto. Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: quadro de análise e evidências empíricas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n.2, p. x-x, Apr./June 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-3963314>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SOUZA, Jandara de Moura et al. Inclusão de pessoas com deficiência: das políticas públicas ao preconceito. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 22-35, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/9913>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SPEELMAN, Erika N. et al. Serious gaming as a tool to facilitate inclusive business, a review of untapped potential. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. 31-37, Dec 2019. Disponível em: <https://research.wur.nl/en/publications/serious-gaming-as-a-tool-to-facilitate-inclusive-business-a-revie>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SRITO, S. N.; KHANTANAPHA, N.; PIRIYAKUL, Rapepun. Inclusive business management for supporting a community economy in Bangkok Area. **Researchgate**, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327691568\\_Inclusive\\_business\\_management\\_for\\_supporting\\_a\\_community\\_economy\\_in\\_Bangkok\\_Area](https://www.researchgate.net/publication/327691568_Inclusive_business_management_for_supporting_a_community_economy_in_Bangkok_Area). Acesso em: 29 jul. 2021.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; MOTA-SANTOS, Carolina. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executive's psychological type. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 210-223, ago. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662014.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; ANDREASSI, Tales; BOMFIM, Lea Cristina Silva. Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/5fvykvm8gHK7Sj4kg6vwwCQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul./set. 2012. Disponível em: <https://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/Grazi-Inclusive-business-and-poverty-prospects-in-the-Brazilian-context..pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

WACH, Elise. Measuring the 'inclusivity' of inclusive business. **IDS Practice Papers**, n. 9, p. 01-30, 2012. Disponível em: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/3149>. Acesso em: 29 jul. 2021.

YURDAKUL, Dicle. Sustainability Through Business Model and Supply Chain Innovation: an exploratory study on inclusive business models in Turkey. **Beykoz Akademi Dergisi**, p. 21-30, 2019. Disponível em: <http://beykozakademi.beykoz.edu.tr/wp-content/uploads/2019/10/MAKALE-2.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

**APÊNDICE B – Modelo carta-convite – Pesquisa negócios inclusivos**

Prezado (a) Senhor(a),

Bom dia.

Sou aluna do Doutorado de Administração de Empresas do Centro Universitário da FEI e estou realizando uma pesquisa sobre análise e proposição teórica sobre negócios inclusivos.

Gostaria, se possível, de entrevistar o senhor(a) sobre o tema.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida por pesquisadores do Centro Universitário FEI, sob a coordenação do Professor Dr. Edson Sadao Iizuka – esadao@fei.edu.br, +55 (11) 3274-5206, e Daniela Gentil (estudante de doutorado).

Por conta da pandemia de COVID-19, ao invés da entrevista ocorrer pessoalmente, podemos realizá-la por telefone ou videoconferência, ficando a seu critério. A duração é de, em média, 30 a 40 minutos.

Muito obrigada.

Cordialmente,

Daniela Gentil

Centro Universitário FEI

688, Tamandaré – São Paulo – Brasil – 01525-000

dgentil@fei.edu.br

**APÊNDICE C – Questionário pesquisa qualitativa – Fundadora**

Razão Social: \_\_\_\_\_

Fundação: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Segmento: \_\_\_\_\_

Número de funcionários: \_\_\_\_\_

Contato: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

1. Qual sua experiência profissional?
2. Comente o que te motivou a fundar um negócio inclusivo (NI)?
3. Você se dedica integralmente a esse negócio inclusivo ou tem outro negócio?
4. Que tipo de produto e/ou serviço você oferece? Isso se alterou ao longo do tempo?
5. Qual o tipo de inclusão social tem promovido? (deixar que o respondente diga livremente).
6. Qual tipo de transformação social tem promovido?
7. Quais são as possibilidades e limitações no processo de inclusão promovido pela sua organização?
8. Sua organização tem acompanhado as políticas públicas ou mesmo outras organizações da sociedade civil ou até agendas globais que tratam sobre o público-alvo, funcionários e/ou fornecedores com os quais tem atuado? Por quê?
9. Como você vê sua organização daqui 10 anos?
10. Se você fosse iniciar hoje um novo NI, o que você faria de diferente? Comente.
11. Qual conselho você daria para uma mulher que queira montar um negócio inclusivo para mulheres?

**APÊNDICE D – Questionário pesquisa qualitativa – Funcionária**

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Razão Social Organização: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Contato: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

1. Qual sua experiência profissional?
2. E sua formação acadêmica?
3. Comente o que te motivou a trabalhar em um negócio inclusivo (NI)? (*liderança, prática, reflexão*).
4. Que tipo de produto e/ou serviço o negócio oferece?
5. Qual o tipo de inclusão social tem promovido?
6. Quais são as possibilidades e limitações no processo de inclusão promovido pela sua organização?
7. Com relação à transformação social, você acredita que a organização que trabalha aprove?
8. Você se vê na organização daqui a 10 anos ?
9. Na sua opinião, a organização tem acompanhado as políticas públicas, organizações da sociedade civil ou até agendas globais que tratam sobre o público-alvo, funcionários e/ou fornecedores com os quais tem atuado? Por quê?
10. Você teria alguma coisa a acrescentar?

**APÊNDICE E – Questionário pesquisa qualitativa – Públicos (demais públicos)**

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Segmento: \_\_\_\_\_

Contato: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1. Poderia informar onde você mora e o que tem feito atualmente?
2. Teve oportunidade de estudar?
3. Antes desse trabalho, você trabalhava com o quê?
4. Conte um pouco sobre a sua trajetória de vida. Tente se lembrar dos principais fatos que levaram você a ser o que é atualmente.
5. Diante do trabalho da XXX (NI em questão), sente-se atendido? É possível melhorar?
6. Depois de iniciar o trabalho com XXX, sua vida melhorou? Em que sentido? Há algo que tenha piorado?
7. Quando você vende alguma coisa, qual a sensação que você tem?
8. Sua renda melhorou após o XXX?
9. Quais são as suas perspectivas de vida daqui para diante?
10. Com relação ao XXX, você recomendaria a um amigo ou vizinho essa mesma experiência que você está tendo? Por quê?
11. Que conselho ou dica você daria a uma mulher que estivesse começando um negócio hoje?
12. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

**APÊNDICE F – Questionário pesquisa qualitativa – Consumidora**

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Contato: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1. Poderia informar seu nome completo e onde você mora?
2. Teve oportunidade de estudar?
3. Você trabalha atualmente?
4. Como você conheceu o negócio da XXX?
5. Comente quando e por que você passou a adquirir o produto/serviço da XXX.
6. Quando você compra o produto da XXX, você compara com outro?
7. Com relação ao XXX, você recomendaria a um amigo ou vizinho o produto ou serviço desse NI ? Por quê?
8. Como você definiria o perfil do XXX em algumas palavras?
9. Se você fosse dar uma dica para uma vizinha ou amiga que está começando um negócio semelhante ao do XXX, o que você falaria?
10. Você gostaria de comentar ou acrescentar mais alguma informação?

**APÊNDICE G – Lista dos 44 negócios inclusivos identificados**

NEGÓCIO INCLUSIVO (NI)	FONTE
Afrobeleza	<a href="https://afrobeleza.pt/">https://afrobeleza.pt/</a>
Afro Design	<a href="https://www.useafra.com/porque-usar-afra/">https://www.useafra.com/porque-usar-afra/</a>
Afroimpacto	<a href="http://www.afroimpacto.com/">http://www.afroimpacto.com/</a>
Agência Vamos	<a href="https://agenciavamos.com">https://agenciavamos.com</a>
Alma Preta	<a href="https://almapreta.com/institucional/sobre">https://almapreta.com/institucional/sobre</a>
Amora	<a href="https://www.amorabonecas.com.br/sobre/">https://www.amorabonecas.com.br/sobre/</a>
Aneesa	<a href="https://pt-br.facebook.com/compreaneesa/">https://pt-br.facebook.com/compreaneesa/</a>
Angel's Grace Moda Inclusiva	<a href="https://www.angelsgrace.com.br/">https://www.angelsgrace.com.br/</a>
Banco Liberdade	<a href="http://www.bancoliberaldade.com.br/#historia">http://www.bancoliberaldade.com.br/#historia</a>
Boutique de Krioula	<a href="https://www.boutiquedekrioula.com.br/quem-somos/">https://www.boutiquedekrioula.com.br/quem-somos/</a>
Braga & Ruzzi Sociedade de Advogadas	<a href="https://bragaruzzi.com.br">https://bragaruzzi.com.br</a>
Ciclo Reverso	<a href="https://www.cicloverso.com/copia-produtos">https://www.cicloverso.com/copia-produtos</a>
Clube da Preta	<a href="https://www.clubedapreta.com.br/">https://www.clubedapreta.com.br/</a>
Dona Obra	<a href="https://www.instagram.com/donaobra.arq/?hl=pt-br">https://www.instagram.com/donaobra.arq/?hl=pt-br</a>
Elas Resolvem	<a href="https://elasresolvem.com.br/">https://elasresolvem.com.br/</a>
Empeende Guria	<a href="https://pt-br.facebook.com/empreendeguria/">https://pt-br.facebook.com/empreendeguria/</a>
Empreendedorismo Rosa/Lênia Luz	<a href="https://www.empreendedorismorosa.com.br/">https://www.empreendedorismorosa.com.br/</a>
Era uma vez o Mundo	<a href="https://eraumavezomundo.com.br/">https://eraumavezomundo.com.br/</a>
Fundo Dona de Mim	<a href="https://fundodonademim.org.br/#comofunciona">https://fundodonademim.org.br/#comofunciona</a>
Fundo Elas	<a href="http://www.fundosocialelas.org/">http://www.fundosocialelas.org/</a>
Inclutopia	<a href="https://www.inclutopia.com.br/incluzap/">https://www.inclutopia.com.br/incluzap/</a>
kinah Desenvolvimento Profissional	<a href="https://www.facebook.com/kinahgestaodepessoas/">https://www.facebook.com/kinahgestaodepessoas/</a>
Kiwi Orgânicos	<a href="https://www.kiwioficial.com.br/">https://www.kiwioficial.com.br/</a>
Laluz Brasil	<a href="https://laluzbrasil.com/somos-organicos/">https://laluzbrasil.com/somos-organicos/</a>
Medilist	<a href="https://medilist.com.br/quem-somos/">https://medilist.com.br/quem-somos/</a>
Mundo Adaptado	<a href="https://mundoadaptado.com.br/blog/mundo-adaptado">https://mundoadaptado.com.br/blog/mundo-adaptado</a>
NEO Treinamentos para Reinserção Social	<a href="https://www.neotreinamentos.com/">https://www.neotreinamentos.com/</a>
Pink Sua Venda	<a href="http://pinksuavenda.com.br/nosso-projeto/">http://pinksuavenda.com.br/nosso-projeto/</a>
PLT4Way	<a href="https://plt4way.com.br/">https://plt4way.com.br/</a>

Continua...

Conclusão

NEGÓCIO INCLUSIVO	FONTE
Plus Fera	<a href="http://www.plusfera.com.br/">http://www.plusfera.com.br/</a>
Preta Comprando de Preta	<a href="https://www.linkedin.com/company/preta-comprando-de-preta/">https://www.linkedin.com/company/preta-comprando-de-preta/</a>
Proleduca	<a href="https://www.facebook.com/proleduca/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/proleduca/about/?ref=page_internal</a>
Programaria	<a href="https://www.programaria.org/sobre-nos/">https://www.programaria.org/sobre-nos/</a>
Programa Vivenda	<a href="https://www.facebook.com/programavivenda/">https://www.facebook.com/programavivenda/</a>
Rede Asta	<a href="https://www.redeasta.com.br">https://www.redeasta.com.br</a>
Rede Mulher Empreendedora	<a href="https://rme.net.br/redemulherempreendedora/">https://rme.net.br/redemulherempreendedora/</a>
Se Vira Mulher	<a href="https://www.seviramulher.com/#/principal">https://www.seviramulher.com/#/principal</a>
Sisterwave	<a href="https://www.sisterwave.com/">https://www.sisterwave.com/</a>
Solar Ear	<a href="https://solarear.com.br/">https://solarear.com.br/</a>
Utopiar	<a href="https://www.utopiar.com.br/">https://www.utopiar.com.br/</a>
Veever	<a href="https://veever.global/">https://veever.global/</a>
Vivejar	<a href="https://vivejar.com.br/pt/a-vivejar-viagens-transformadoras/">https://vivejar.com.br/pt/a-vivejar-viagens-transformadoras/</a>
Wakanda	<a href="https://wakandawarriorsba.wixsite.com/wakanda-edu">https://wakandawarriorsba.wixsite.com/wakanda-edu</a>
Woman Friendly	<a href="https://www.womenfriendly.com.br">https://www.womenfriendly.com.br</a>