

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

GRAZIELA BIZIN PANZA

AS EMPRESAS SOCIAIS E O DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA REVERSA SOB  
AS LENTES TEÓRICAS DE CRIAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO, SOCIAL E  
AMBIENTAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO BRASIL E NA POLÔNIA.

São Paulo  
Agosto/2018

GRAZIELA BIZIN PANZA

AS EMPRESAS SOCIAIS E O DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA REVERSA SOB  
AS LENTES TEÓRICAS DE CRIAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO, SOCIAL E  
AMBIENTAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO BRASIL E NA POLÔNIA.

Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo T. Okano e coorientação da Prof(a). Dr(a). Iwona Otola.

São Paulo  
Agosto/2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS – CRB-8 8281

P199e Panza, Graziela Bizin  
As empresas sociais e o desenvolvimento da logística reversa sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental: um estudo exploratório no Brasil e na Polônia / Graziela Bizin Panza. – São Paulo : CPS, 2018.  
108 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo T. Okano  
Coorientador(a): Prof(a). Dr(a). Iwona Otola  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Modelo de negócios. 2. Logística reversa. 3. Empresas sociais. 4. Sistemas produtivos. 5. Cooperativas de reciclagem. I. Okano, Marcelo T. II. Otola, Iwona. III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. IV. Título.

GRAZIELA BIZIN PANZA

AS EMPRESAS SOCIAIS E O DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA REVERSA SOB  
AS LENTES TEÓRICAS DE CRIAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO, SOCIAL E  
AMBIENTAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO BRASIL E NA POLÔNIA.



---

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano  
Orientador



---

Prof. Dra. Iwona Otola  
Co-Orientadora



---

Prof. Dra. Eliane Antonio Simões  
Membro



---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves  
Membro

São Paulo, 10 de agosto de 2018

Pelo incentivo e apoio incondicional que meus  
pais, Affonso Panza e Maria Zilda Bizin  
Panza, sempre me ofereceram. Para vocês,  
dedico esse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Orientador Dr. Marcelo Tsugio Okano por acreditar neste projeto desde o início.

À Professora Coorientadora Dr(a). Iwona Otola por ter acreditado e viabilizado a pesquisa na Polônia.

A todos aqueles que disponibilizaram seu tempo para a realização das entrevistas.

We can create a poverty-free world if we redesign our system to take out its gross flaws which create poverty. We can create a world in which the only place you would be able to see poverty is in poverty museums.

(Muhammad Yunus)

## RESUMO

PANZA, G. B. **As empresas sociais e o desenvolvimento da logística reversa sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental**: um estudo exploratório no Brasil e na Polônia. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

Este trabalho tem por objetivo verificar como as empresas sociais estão desenvolvendo a logística reversa sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental no Brasil e na Polônia. Para a realização desta pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa do tipo exploratório descritivo, com análise de conteúdo instrumentalizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, junto aos gestores das empresas sociais no Brasil e na Polônia, além de uma revisão bibliográfica sobre “*business model*”, “*reverse logistics*”, e “*social enterprises*”, para auxiliar na elaboração e validação das questões mais pertinentes sobre o modelo de negócios das empresas sociais. A revisão bibliográfica permitiu ratificar a escolha do uso das lentes teóricas de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), Bocken et al. (2013) e Joyce e Paquin (2016) as quais foram utilizadas para as análises deste estudo, a fim de estudar o desenvolvimento da logística reversa por meio das empresas sociais sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental. Dentre os resultados pode-se destacar a criação de valor para além do valor financeiro, inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, limpeza do município e descarte adequado dos materiais recicláveis, valor ecológico por meio de reduções de impacto ambiental e valor ecológico positivo regenerativo.

**Palavras-chave:** modelo de negócios, logística reversa, empresas sociais, sistemas produtivos, cooperativas de reciclagem.



## ABSTRACT

PANZA, G. B. **Social enterprises and the development of reverse logistics as per the theoretical lenses of economic, social and environmental value creation:** an exploratory study in Brazil and Poland. 108 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Productive Systems). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

The main objective of this study is to verify how social enterprises are developing reverse logistics under the theoretical lenses of economic, social and environmental value creation in Brazil and Poland. For the accomplishment of this research exploratory descriptive qualitative approach was used, with content analysis interviews using semi-structured script with the managers of the social enterprises in Brazil and in Poland, as well as a literature review on business model, reverse logistics and social enterprises, to assist in the elaboration and validation of the most pertinent questions about the business model of social enterprises. The literature review also helped to confirm the choice of the theoretical lenses of Richardson (2008), Osterwalder and Pigneur (2005), Bocken et al. (2013) and Joyce and Paquin (2016) which were used for the analysis of this study, to verify the development of reverse logistics through social enterprises according to the theoretical lenses of economic, social and environmental value creation. Among the results it can be highlighted the creation of value beyond financial value, social inclusion through the generation of work and income, cleanliness of the municipality and appropriated disposal of recyclable materials, ecological value through reductions of environmental impact and ecological regenerative positive value.

**Keywords:** business model, reverse logistics, social enterprises, productive systems, recycling cooperatives.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Resumo com as definições dos termos utilizados.....	50
Quadro 2:	Identificação dos domínios, categorização e taxonomia .....	54
Quadro 3:	Informações dos entrevistados .....	56
Quadro 4:	Formas de entrevistas .....	57
Quadro 5:	Resultados das Entrevistas - Proposição de valor.....	61
Quadro 6:	Resultados das Entrevistas – Criação e Entrega de Valor .....	70
Quadro 7:	Resultados das Entrevistas – Captura de Valor .....	84
Quadro 8:	Comparação entre as cooperativas no Brasil e a empresa social na Polónia...	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Dados estatísticos da Polônia e do estado de São Paulo, Brasil.....	31
Tabela 2:	Informações referentes à duração e data das entrevistas .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Canais de distribuição diretos e reversos .....	19
Figura 2:	Logística reversa e suas áreas de atuação .....	20
Figura 3:	Foco de atuação da logística reversa .....	21
Figura 4:	Dimensões da Gestão Ambiental .....	22
Figura 5:	Mudanças com a lei de resíduos sólidos .....	24
Figura 6:	As três dimensões da Empresa Social.....	33
Figura 7:	Cooperativas ativas por províncias na Polônia em 2016 .....	36
Figura 8:	Perspectivas de desenvolvimento e implementação do modelo de negócio....	38
Figura 9:	Estrutura do modelo de negócios conceitual .....	39
Figura 10:	Os nove blocos do “business model canvas”.....	40
Figura 11:	“ <i>Social business model canvas I</i> ” .....	42
Figura 12:	“ <i>Business model canvas for social enterprises</i> ” .....	43
Figura 13:	Coerência horizontal e vertical .....	44
Figura 14:	Modelo de Negócio Econômico.....	45
Figura 15:	Modelo de Negócio Ambiental .....	45
Figura 16:	Modelo de Negócio Social.....	48
Figura 17:	Ponto de coleta em uma das escolas na Polônia .....	64
Figura 18:	Material utilizado para a educação ambiental nas escolas polonesas .....	67
Figura 19:	Prensa para papelão.....	76
Figura 20:	Balança Rodoviária Eletrônica .....	76
Figura 21:	Prensas e Bags.....	77
Figura 22:	Esteira ergonômica de triagem manual com os “bags” embaixo .....	77
Figura 23:	Materiais embalados .....	82
Figura 24:	Bags utilizados como embalagens .....	83

## LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria Cosméticos
BMC	Business Model Canvas
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FSE	Fundo Social Europeu
JOWES	Centro de Apoio à Economia Social Local
MDF	Movimento em Defesa dos Favelados
ONG	Organizações não governamental
OWES	Centro de Apoio à Economia Social
PEV	Ponto de Entrega Voluntária
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
ROPS	Centros de Política Sociais Regionais
SBI	<i>“Social Business Initiative”</i>
TLBMC	<i>“Triple Layered Business Model”</i>
UNISO	Universidade de Sorocaba
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
1.1 Logística Reversa .....	18
1.2 Gestão Ambiental .....	22
1.2.1 Legislação Ambiental .....	23
1.2.2 Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – Lei nº 12.305 de 2010 .....	23
1.3 Cooperativas de Materiais Recicláveis.....	25
1.4 Empresas Sociais: “Social Enterprises” .....	27
1.5 Características dos negócios sociais e aspectos financeiros.....	28
1.6 Empresas Sociais na Polônia .....	31
1.7 Inovação em Modelos de Negócio: “Business Model Canvas” .....	37
2 METODOLOGIA .....	51
2.1 Abordagem e tipo da pesquisa.....	51
2.2 Seleção dos Indivíduos .....	55
2.3 Coleta de Dados.....	57
2.4 Análise dos Dados .....	58
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	60
3.1 Proposição de valor e o “Triple Layer Business Model Canvas”: nível econômico, social e ambiental. ....	60
3.2 Criação e entrega de valor e o “Triple Layer Business Model Canvas”: nível econômico, social e ambiental. ....	69
3.3 Captura de valor e o “Triple Layer Business Model Canvas”: nível econômico, social e ambiental .....	83
3.4 Análise comparativa entre as empresas sociais no Brasil e na Polônia .....	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
REFERÊNCIAS .....	101
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS NO BRASIL .....	105
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA NA POLÔNIA .....	108

## INTRODUÇÃO

O conceito de empresas sociais (“*social enterprises*”, em inglês) surgiu na Europa nos anos 1990, em consequência do movimento cooperativista italiano, seguido pela Bélgica e Reino Unido (DEFOURNY; NYSENS, 2010). No entanto, somente em 2002 o governo britânico definiu “*social enterprises*” como um negócio, com propósitos basicamente sociais, sendo que todo o lucro gerado deveria ser reinvestido de acordo com a finalidade do negócio ou na comunidade (DTI, 2002).

O termo empresa social tem ganhado notoriedade desde 2006, quando Muhammed Yunus ganhou o Prêmio Nobel da Paz pelo seu trabalho desenvolvido junto ao *Grameen Bank*, surgindo assim uma nova concepção de negócio, e a proposta de um novo modelo capitalista.

As empresas sociais são voltadas para a resolução de problemas sociais, econômicos e ambientais que por muito tempo vem assolando a humanidade, como por exemplo, fome, doenças, poluição e falta de moradia (YUNUS, 2010).

Uma cooperativa com objetivo social pode ser considerada uma empresa social. A propriedade da cooperativa é de seus membros, sendo a mesma gerida por seus proprietários, e o lucro gerado em benefício dos mesmos. Porém, a cooperativa somente poderá ser considerada uma empresa social se seu objetivo principal for o de melhorar a renda dos trabalhadores das camadas mais pobres, encorajar a autossuficiência e promover o desenvolvimento econômico, e seus proprietários pertencerem a população de baixa ou nenhuma renda (YUNUS, 2010), como é o caso das cooperativas de materiais recicláveis no Brasil.

Devido à intensificação do desenvolvimento industrial brasileiro nas décadas de 1970 e 1980 e o aumento do consumo das famílias observa-se o constante aumento de lixo doméstico e resíduos industriais e, em consequência, a crescente preocupação com a preservação do meio-ambiente, a necessidade de iniciativas que viabilizem a manutenção e conservação do mesmo, surgindo assim, os processos de reciclagem visando minimizar os impactos ambientais causados pelo descarte de lixo na natureza (CEMPRE, 2013).

Nas áreas urbanas o processo de coleta de material reciclável acontece por meio das cooperativas de catadores (MMA, 2017). Os catadores de materiais recicláveis atuam como importantes canais de distribuição de logística reversa, a qual se caracteriza como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes ao retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou

ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2009). Para as populações mais pobres a coleta seletiva representa uma importante fonte de renda contribuindo de forma significativa para o sustento das famílias.

Este trabalho buscou compreender como as empresas sociais estão desenvolvendo a logística reversa sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental no Brasil e na Polônia.

Foi realizado um estudo exploratório descritivo, com análise de conteúdo instrumentalizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, junto aos gestores das empresas sociais no Brasil e na Polônia, além de uma revisão bibliográfica sobre “*business model*”, “*reverse logistics*”, e “*social enterprises*”, para auxiliar na elaboração e validação das questões mais pertinentes sobre o modelo de negócios das empresas sociais. A revisão bibliográfica também ajudou a ratificar a escolha do uso das lentes teóricas de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), Bocken et al. (2013) e Joyce e Paquin (2016) as quais foram utilizadas para as análises deste estudo.

Além desta introdução, este trabalho está dividido em: fundamentação teórica; metodologia; resultados e discussão e considerações finais.

### **Questão de pesquisa**

A partir dos princípios sobre empresas sociais e das análises dos canais de logística reversa pós-consumo, considerando as cooperativas de reciclagem no Brasil e a empresa social na Polônia, a questão de pesquisa é:

Como se desenvolve a logística reversa nas empresas sociais sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental no Brasil e na Polônia?

### **Objetivo Principal**

Verificar como as empresas sociais estão desenvolvendo a logística reversa sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental no Brasil e na Polônia.



### **Objetivos Específicos**

1. Estudar o desenvolvimento das empresas sociais inseridas na cadeia de logística reversa no Brasil e na Polônia;
2. Mapear as características das empresas sociais inseridas na cadeia de logística reversa no Brasil e na Polônia;
3. Identificar a natureza e classificação das empresas sociais inseridas na cadeia de logística reversa no Brasil e na Polônia;

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As preocupações ambientais e sociais globais surgem nas décadas de 1970 e 1980, devido à intensificação da industrialização e ao surgimento dos riscos pertinentes à poluição, desperdícios e uso excessivo dos recursos naturais, levando a questão ambiental para a agenda dos governos e empresas, sendo assim elaborada a Agenda 21, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), cuja pauta principal foi a prosperidade econômica, reduzindo a desigualdade social e destruição ambiental, reunindo ações que inclui a gestão do lixo como tema principal (CEMPRE, 2013). Desde então surgem as preocupações com a gestão integrada dos resíduos sólidos e as preocupações com a reutilização, remanufatura e reciclagem dando origem à logística reversa.

### **1.1 Logística Reversa**

Recentemente, a logística reversa tem ganhado importância no ambiente empresarial devido às preocupações ambientais, legislação, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade (AGRAWAL; SINGH; MURTAZA, 2015).

Rogger e Tibben Lembke (1998) definiram o propósito da logística reversa como: “processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de produtos acabados e suas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, buscando sua recuperação de valor ou destinação adequada”. Inicialmente, o termo meio-ambiente foi agregado à logística reversa, por Carter e Ellram (1998).

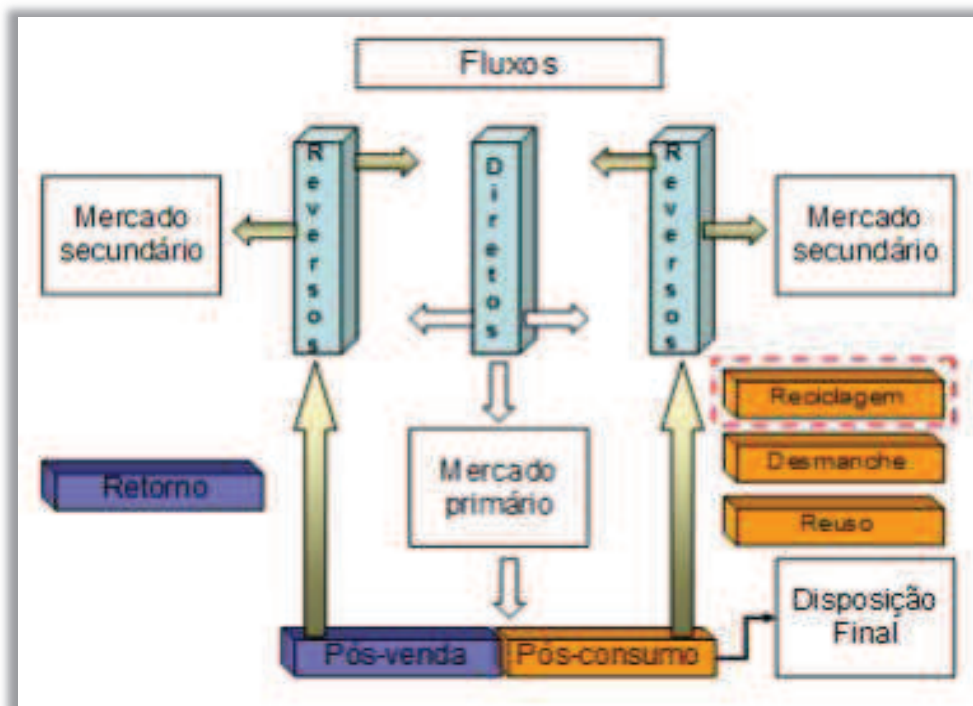
Para Leite (2009), logística reversa é a área que trata do fluxo de bens de pós-consumo e pós-venda desde o seu ponto de consumo até o seu local de origem visando retorná-los ao ciclo produtivo por meio de canais reversos. A logística reversa dos bens de pós-venda trata do retorno dos bens ao ciclo produtivo das empresas fabricantes imediatamente após sua venda, como por exemplo: produtos vendidos com defeitos, porém ainda na garantia. Já a logística reversa dos bens de pós-consumo trata do retorno dos bens ao final de sua vida útil para o fabricante.

Para Caxito (2012) a logística reversa trata da movimentação entre o destino final do produto até o retorno do mesmo ao ciclo de negócios, ou disposição final adequada. Trata do retorno junto aos centros produtivos dos materiais, produtos e embalagens, ou seja, o

gerenciamento do caminho inverso dos materiais.

Na figura 1, pode-se observar o fluxo dos produtos nos canais de distribuição diretos e reversos. O fluxo dos produtos no canal de distribuição direto inicia-se com a aquisição das matérias-primas primárias até a chegada no mercado primário, por meio de distribuidores ou atacadistas chegando até o consumidor final/ varejo. Já os canais de distribuição reversos pós-consumo são constituídos pelo fluxo reverso de uma parcela de produtos e matérias oriundos do descarte, ao término de sua vida útil, retornado assim, ao ciclo produtivo por meio de três subsistemas ou canais reversos: reuso, remanufatura e reciclagem. De acordo com Leite (2009), existe a possibilidade de parte desses itens pós-consumo serem levados à sistemas de destinação final seguros ou controlados, que não poluam ou causem maiores impactos no meio-ambiente.

**Figura 1:** canais de distribuição diretos e reversos



**Fonte:** Leite, 2009.

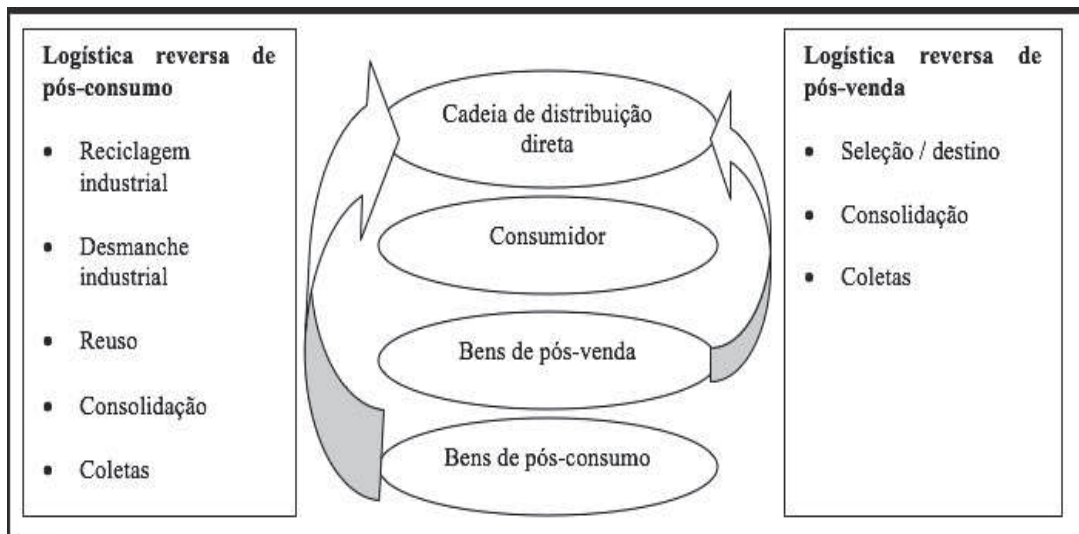
No que se refere à logística reversa e aos canais reversos pós-consumo, as empresas fabricantes de produtos devem se preocupar com o retorno dos mesmos, suas respectivas embalagens e demais materiais, à sua cadeia produtiva. Além disso, os resíduos sólidos são coletados e restituídos ao ciclo produtivo da própria empresa fabricante, após serem descartados pelos consumidores em consequência de sua utilização. Portanto, a empresa não se torna responsável apenas pela fabricação e correta utilização de seus produtos, devendo também, tratar do descarte e coleta do produto ao final de sua vida útil para que o mesmo não seja

descartado inadequadamente no meio-ambiente.

A figura 2 apresenta as áreas de atuação da logística reversa, as quais têm sido tratadas independentemente, sendo diferenciadas pelo ciclo de vida útil do produto no processo de retorno. A logística reversa de pós-consumo equaciona e operacionaliza o fluxo físico e as informações referentes aos bens ao final de sua vida útil, descartados pelos consumidores em geral, que retornam ao ciclo produtivo por meio dos canais de distribuição reversos adequados.

De acordo com Leite (2009), seu objetivo estratégico é: “agregar valor à um produto logístico constituídos de bens inservíveis ao proprietário original ou que ainda possuam condições de utilização, a produtos descartados pelo fato de sua vida útil ter chegado ao fim ou resíduos industriais”. Tais produtos podem ser oriundos de bens descartáveis ou duráveis e transitar pelos subsistemas reversos como reuso, remanufatura, reciclagem ou destinação final adequada (LEITE, 2009). Na figura 2, a coleta está apresentada dentre os canais de logística reversa pós-consumo.

**Figura 2:** Logística reversa e suas áreas de atuação



**Fonte:** Leite, 2009.

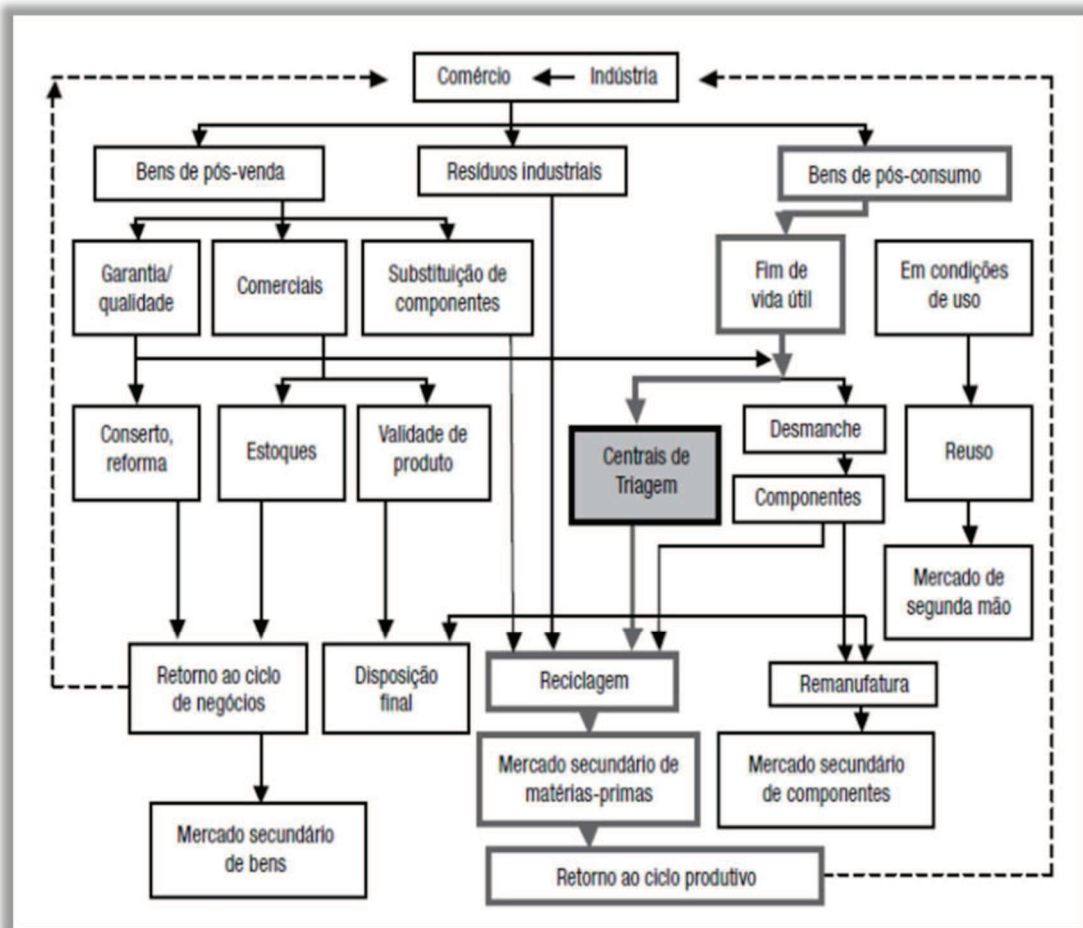
Neste estudo, serão considerados os canais de distribuição reversos denominados de pós-consumo. A principal modalidade a ser estudada será a coleta seletiva de material reciclável, e o desenvolvimento das empresas sociais dentro da cadeia de logística reversa pós-consumo, considerando como objeto de estudo as cooperativas de catadores de materiais recicláveis no Brasil e a empresa social de plástico reciclável na Polônia.

Conforme a lei n.12.305/2010 que determina a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), a logística reversa viabiliza o desenvolvimento econômico e social por meio de suas

atividades, pois facilita a coleta e o retorno dos resíduos sólidos ao setor industrial, para que o material de descarte seja reaproveitado nos ciclos produtivos, ou recebam a destinação ambiental adequada (BRASIL, 2010).

Na figura 3 pode-se observar as interações entre a logística reversa pós-consumo e pós-venda. Conforme as atividades classificadas como “fim de vida útil”, encontram-se os subsistemas desmanche, componentes e reciclagem. Foi adicionado as centrais de triagem que realizam as atividades de coleta seletiva e conseqüentemente a triagem do material reciclado, ilustrando assim, como as cooperativas de reciclagem se enquadram dentro da cadeia de logística reversa pós-consumo.

**Figura 3:** foco de atuação da logística reversa



Fonte: Leite, 2009; Souza; Paula; Pinto, 2011.

No Brasil, os propósitos das cooperativas de reciclagem concentram-se na geração de trabalho, na busca pela melhoria das condições de vida dos cooperados, bem como a distribuição de renda e preservação ambiental. Segundo Leite (2009), os catadores de materiais recicláveis se caracterizam como importantes canais de distribuição de logística reversa.

## 1.2 Gestão Ambiental

Para Van Hoek (1999), a gestão ambiental possui três métodos diferentes dentro de uma estratégia de negócios em diferentes níveis de impacto: controle reativo da poluição no final da operação, reutilização proativa, remanufatura e reciclagem de produtos e materiais dentro da cadeia de abastecimento, além da abordagem integrada no “*re-design*” da cadeia de suprimentos.

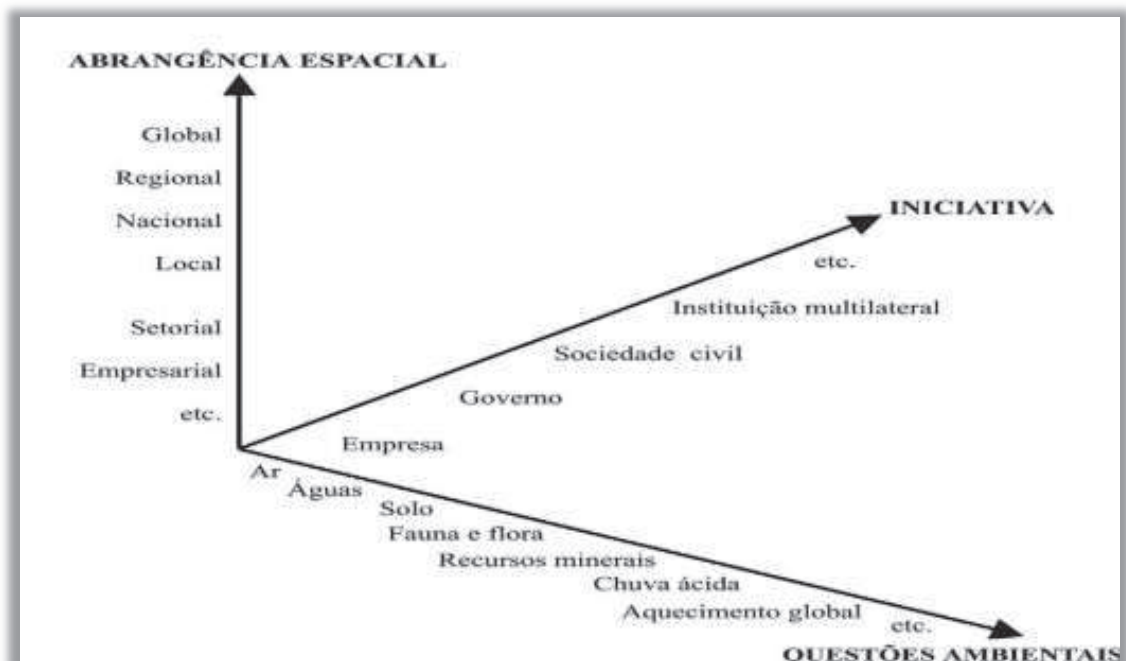
Barbieri (2007) define como gestão ambiental: "diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente”.

Na origem do conceito gestão ambiental estão as ações governamentais para enfrentar a escassez de recursos, como por exemplo, a legislação ambiental.

A gestão ambiental inclui três dimensões (BARBIERI, 2007): dimensão espacial na qual se espera que as ações de gestão tenham eficácia; dimensão temática que delimita a questão ambiental; e a dimensão institucional referente aos agentes responsáveis pelas iniciativas de gestão, conforme o demonstrado na figura 4.

Observa-se que as iniciativas dos governos, empresas e sociedade civil se encontram no mesmo eixo denominado “Iniciativa”, estando as mesmas diretamente relacionadas.

**Figura 4:** Dimensões da Gestão Ambiental



Fonte: Barbieri, 2007.

O desenvolvimento de cadeias de suprimentos ambientalmente sustentáveis começa quando uma empresa se compromete com seus fornecedores e/ou clientes para melhorar o desempenho ambiental de seus produtos, serviços, e processos de sua cadeia produtiva (SIMPSON; POWER, 2005).

A preocupação ambiental tem ganhado notoriedade junto aos conceitos de desenvolvimento sustentável. A busca por melhores práticas dentro da cadeia de suprimentos das empresas tem levado à um aumento do interesse por atividades ambientalmente sustentáveis e a legislação ambiental tem obrigado as empresas a considerar os aspectos verdes de sua operação, os quais tem evoluído com o passar do tempo (ROSTAMZADEH *et al.*, 2014).

### **1.2.1 Legislação Ambiental**

Nesta seção são apresentadas as principais leis pertinentes à logística reversa na esfera federal e estadual, restringindo-se apenas ao estado de São Paulo, no qual esta pesquisa está delimitada, no Brasil.

### **1.2.2 Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – Lei nº 12.305 de 2010.**

Na esfera federal, em 2010 foi instituída a Política Nacional de Resíduos Sólidos com as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos (BRASIL, 2010). De acordo com o art. 42, dessa mesma lei, cabe ao poder público instituir medidas indutoras e linhas de financiamento para atender às necessidades de implantação de infraestrutura física e aquisição de equipamentos para as cooperativas ou outras formas de associações de catadores de materiais reutilizáveis ou recicláveis, formadas por pessoas físicas de baixa renda.

Os catadores são caracterizados por pessoas que atuam nas atividades da coleta seletiva, triagem, classificação, processamento e comercialização dos resíduos reutilizáveis e recicláveis contribuindo de forma significativa para a cadeia produtiva da reciclagem (BRASIL, 2010).

A figura 5 apresenta as principais mudanças trazidas pela Lei nº 12.305 de 2010, que estabelece as diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), dentre as quais destacam-se: erradicação de lixões, criação de aterros que atendam normas ambientais para melhor gerenciamento dos resíduos, viabilizar a inclusão dos catadores, organizar a coleta seletiva para assim atender os municípios como um todo, fiscalizar, e controlar os custos desse

processo, incentivar a participação dos catadores, visando a melhoria das condições de trabalho de forma a melhorar o local onde atuam, reduzir os riscos à saúde, prover estímulos financeiros para a reciclagem, estimular a economia de matérias-primas viabilizando a geração de renda dos catadores, aumentar o volume de materiais recicláveis e melhorar a qualidade dos resíduos que serão reaproveitados ou reciclados.

**Figura 5:** Mudanças com a lei de resíduos sólidos

<b>Mudanças com a Lei de Resíduos</b>		
	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
<b>P</b> <b>o</b> <b>d</b> <b>e</b> <b>r</b>  <b>p</b> <b>ú</b> <b>b</b> <b>l</b> <b>i</b> <b>c</b> <b>o</b>	Pouca prioridade para a questão do lixo urbano	Municípios devem traçar um plano para gerenciar os resíduos da melhor maneira possível, buscando a inclusão dos catadores
	A maioria dos municípios destinava os dejetos para lixões a céu aberto	Lixões passam a ser proibidos e devem ser erradicados até 2014, com a criação de aterros que sigam as normas ambientais
	Coleta seletiva ineficiente e pouco expressiva	Prefeituras devem organizar a coleta seletiva de recicláveis para atender toda a população, fiscalizar e controlar os custos desse processo
	Falta de organização	Municípios devem incentivar a participação dos catadores em cooperativas a fim de melhorar suas condições de trabalho
<b>E</b> <b>m</b> <b>p</b> <b>r</b> <b>e</b> <b>s</b>  <b>a</b> <b>s</b>	Poucos incentivos financeiros	Novos estímulos financeiros para a reciclagem
	Desperdício de materiais e falta de processos de reciclagem e reutilização	A reciclagem estimulará a economia de matérias-primas e colaborará para a geração de renda no setor
	Sem regulação específica	Empresas apoiam postos de entrega voluntária e cooperativas, além de garantir a compra dos materiais a preços de mercado
<b>C</b> <b>a</b> <b>t</b> <b>a</b> <b>d</b>  <b>o</b> <b>r</b> <b>e</b>  <b>s</b>	Manejo do lixo feito por atravessadores, com riscos à saúde	Catadores deverão se filiar as cooperativas de forma a melhorar o ambiente de trabalho, <b>reduzir os riscos à saúde e aumentar a renda</b>
	Predominância da informalidade no setor	Cooperativas deverão estabelecer parcerias com empresas e prefeituras para realizar coleta e reciclagem
	Problemas tanto na qualidade como na quantidade dos resíduos	Aumento do volume e melhora da qualidade dos dejetos que serão reaproveitados ou reciclados
	Catadores sem qualificação	Os trabalhadores passarão por treinamentos para melhorar a produtividade
<b>P</b> <b>o</b> <b>p</b> <b>u</b> <b>l</b> <b>a</b>  <b>ç</b> <b>ã</b>  <b>o</b>	Separação inexpressiva de lixo reciclável nas residências	População separará o lixo reciclável na residência
	Falta de informações	Realização de campanhas educativas sobre o tema
	Atendimento da coleta seletiva pouco eficiente	Coleta seletiva será expandida

**Fonte:** Cempre, 2013.



Além da Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS), na esfera federal consta o seguinte decreto de acordo com o Sistema Ambiental Paulista:

- Decreto nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010 – Regulamenta a Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e outras providências.

Na esfera estadual consta a seguinte lei e decreto de acordo com o Sistema Ambiental Paulista:

- Lei nº 12.300 de 16 de março de 2006 – Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos e define princípios e diretrizes. Sendo esta lei um desdobramento na esfera estadual da PNRS.

Nota-se que há um desdobramento da PNRS na esfera estadual por meio da Lei 12.300/2006 que define diretrizes, objetivos, instrumentos para a gestão integrada e compartilhada de resíduos sólidos, com vistas à prevenção e ao controle da poluição, à proteção e à recuperação da qualidade do meio ambiente, e à promoção da saúde pública, assegurando o uso adequado dos recursos ambientais no Estado de São Paulo. Pode-se destacar o Artigo 3º, no qual encontram-se os objetivos: promover a inclusão social de catadores nos serviços de coleta seletiva; fomentar a implantação do sistema de coleta seletiva nos Municípios; incentivar a criação e o desenvolvimento de cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis que realizam a coleta e a separação, o beneficiamento e o reaproveitamento de resíduos sólidos reutilizáveis ou recicláveis.

### **1.3 Cooperativas de Materiais Recicláveis**

No Brasil, tanto nas cidades de grande quanto nas de pequeno porte, o processo de coleta de material reciclável é caracterizado pela formação de cooperativas de catadores, na qual os trabalhadores atuam de forma cooperada com vínculo empregatício junto às cooperativas; há também, a presença dos catadores independentes (autônomos) que coletam material reciclável por conta própria revendendo para as empresas de reciclagem, sendo que estes catadores não possuem nenhum vínculo com qualquer tipo de instituição, e sua atuação, na maioria das vezes, acontece sob condições precárias de trabalho, individualmente, de forma autônoma e dispersa nas ruas e em lixões (MMA, 2017).

As figuras dos catadores de materiais recicláveis, são trabalhadores que estão desempregados, ou que normalmente por falta de melhores opções de trabalho, por muitos anos exercem a atividade em período integral, desde a infância junto às famílias, ou ainda há aqueles que intercalam a catação com outros trabalhos, eventualmente, como forma de complementação de renda (IPEA, 2013).

Para as populações mais pobres, a coleta seletiva representa uma importante fonte de renda, contribuindo de forma significativa para o sustento das famílias.

No Brasil, as primeiras associações e cooperativas de catadores surgiram na década de 1990, paralelamente ao surgimento do Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), em 1999. Em seguida, no ano 2000, a ocupação foi identificada pela Classificação Brasileira de Ocupação (CBO) devido às manifestações e lutas dos catadores, e perante a mobilização nacional por melhores condições de vida e trabalho (BORTOLI, 2009). Observa-se que o número de catadores de materiais recicláveis vem aumentando constantemente de forma expressiva, ano após ano. Estima-se que no Brasil havia mais de 380 mil catadores de material reciclável em 2010, os quais possuíam remuneração média acima do salário mínimo (IPEA, 2016).

A propriedade da cooperativa é de seus membros, sendo a mesma gerida por seus proprietários, e o lucro gerado em benefício dos mesmos, com o objetivo de empoderar economicamente os pobres, encorajar a autossuficiência e promover o desenvolvimento econômico (YUNUS, 2007).

O paradigma cooperativo, em contraste ao paradigma competitivo, enfatiza a colaboração que permite que pequenos empreendedores tenham acesso a novos recursos que não conseguiriam desenvolver ou comprar por si só, sendo a principal vantagem dos acordos colaborativos o agrupamento de recursos alavancados pelos parceiros que leva ao desenvolvimento de um portfólio mais amplo e em rede (YUNUS; MOINGEON; ORTEGA, 2010).

No entanto, para Yunus (2010) é possível que uma cooperativa se torne uma empresa social, desde que os proprietários da cooperativa sejam pessoas de baixa renda, pois, nesse caso qualquer que seja o lucro gerado pela cooperativa seria destinado aos pobres e os ajudaria a sair da pobreza, se tornando assim uma atividade econômica socialmente benéfica.

#### 1.4 Empresas sociais: “*Social Enterprises*”.

O conceito de empresa social, em inglês “*social enterprise*” apareceu pela primeira vez na Europa em 1990, em consequência da iniciativa italiana ligada ao movimento cooperativista, no entanto, o conceito foi apresentado na época para designar o pioneirismo das iniciativas do Parlamento italiano que criou a forma jurídica de cooperativa social um ano depois, e ainda países como a Bélgica, o Reino Unido e a própria Itália escolheram modelos mais abertos de empresas sociais não apenas inspirados pela tradição cooperativa (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Em 2002, o governo britânico definiu empresa social como: "um negócio com objetivos essencialmente sociais, onde os lucros devem ser reinvestidos de acordo com o propósito do negócio ou na comunidade, ao invés de serem direcionados a maximizar o lucro dos acionistas ou proprietários do negócio” (DTI, 2002).

As empresas sociais podem estar presentes em uma ampla gama de atividades, uma vez que o propósito social que as mesmas buscam podem estar relacionados à diferentes áreas como por exemplo as empresas sociais para integração do trabalho (“*work integration social enterprises – WISE*”), que foram amplamente disseminadas na Europa nos anos 1990, cujo principal objetivo era auxiliar os desempregados com baixa qualificação, que corriam o risco de exclusão permanente do mercado de trabalho a se recolocarem no mercado de trabalho e na sociedade por meio de atividade produtiva (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). Motivo o qual fez com que o conceito de empresa social se tornasse sistematicamente associado às iniciativas de criação de emprego e renda.

Nos Estados Unidos, os primeiros registros acerca do debate sobre empresa social retoma ao uso das atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para apoiar sua missão nos anos 1960 e 1970, porém, somente em 1980 surge uma visão mais ampla do conceito empreendedorismo social, quando Drayton fundou a Ashoka, cuja missão era encontrar e dar suporte às pessoas excepcionais com ideias para a mudança social (DRAYTON; MACDONALD, 1993). A Ashoka se concentra nos perfis individuais específicos que buscam e viabilizam inovação social em diferentes áreas, e não na forma como os negócios ou empresas podem se organizar.

De acordo com Yunus (2010), a empresa social está voltada para a resolução de problemas sociais, econômicos e ambientais que por muito tempo vem assolando a humanidade, como por exemplo, fome, doenças, poluição, falta de moradia e ignorância. Nesse tipo de negócio todos os resultados econômicos são gerados para o benefício de outras partes

envolvidas no empreendimento, como por exemplo, colaboradores e comunidades interna e externa ao mesmo, sendo que o lucro não fica com os donos do negócio.

Para Burkett (2013), as empresas sociais possuem missão econômica, social, cultural, ou ambiental alinhada com os benefícios para a comunidade; devem operar para cumprir sua missão; obter uma porção substancial de sua receita das operações comerciais e reinvestir a maior parte de seu lucro visando garantir o cumprimento de sua missão.

O principal objetivo de uma empresa social é erradicar um problema social.

A principal diferença entre negócios sociais e empresas sociais é que o negócio social possui os pobres como clientes, e criam produtos para suprir uma necessidade básica de acordo com as necessidades desses clientes, embora ambos sejam semelhantes em termos dos dividendos que são destinados ao enfoque social, ao invés de serem distribuídos aos investidores (MAIR; MARTÍ; VENTRESCA, 2012). Porém, a diferenciação ocorre em relação aos clientes que não necessariamente necessitam ser pessoas pobres para as empresas sociais.

Para esta pesquisa foi adotada a denominação empresas sociais para "*social enterprises*", uma vez que os clientes das cooperativas de reciclagem são primordialmente caracterizados como empresas de direito privado ou público, e, portanto, não pertencem as camadas mais pobres da população.

As empresas sociais ("*social enterprises*") existem para atingir uma missão social, sendo empresas que buscam lucro, mas o motivo para a lucratividade se torna secundário perante a entrega da missão social, não buscando somente a maximização do lucro, mas sim a entrega da missão social (BOCKEN et al., 2013).

### **1.5 Características das empresas sociais e aspectos financeiros**

Nas empresas sociais um investidor busca ajudar outras pessoas sem ter nenhum ganho de capital por si só. A empresa social deve ser autossustentável, o que significa gerar receita suficiente para cobrir seus próprios custos. Parte do excedente econômico gerado pela empresa social deve ser reinvestido para expandir as operações e a outra parte que sobra deve ser reservada para os momentos de incertezas. Consequentemente, a empresa social deve ser descrita como um empreendimento sem perda e sem geração de dividendos, completamente dedicada ao objetivo social (YUNUS, 2010).

A ideia de personificação do lucro não existe nesse tipo de negócio. O único retorno que o investidor ou dono de negócio pode ter é o valor inicialmente investido integralmente, sem

nenhum tipo de ganho de capital adicionado a este montante ao final do período. E as decisões referentes aos investimentos a serem feitos nas empresas sociais levam em consideração os impactos e melhorias sociais, ao invés da geração de dividendos sob o dinheiro investido, sendo estes gerados para solucionar problemas sociais de ordem econômica ou ambiental. A grande força das empresas sociais consiste na geração de emprego e renda nas comunidades mais carentes, ou seja, resolver um problema social utilizando métodos de negócios, como a criação e venda de produtos ou serviços, por exemplo.

Com relação aos investimentos em projetos, Yunus (2010) afirma que mesmo aqueles projetos onde o retorno é praticamente zero, o processo de abertura de oportunidades de trabalho e geração de renda para as comunidades proporcionam desenvolvimento social e econômico local que jamais seriam possíveis no mundo dos negócios tradicionais, que visam somente a geração de lucro sobre o capital inicialmente investido.

De acordo com Comini; Rosolen; Tiscoski (2013), os proprietários de uma empresa social: “não devem buscar lucro para si próprio, mas ter o direito de recuperar seu investimento inicial, se assim desejar. E o excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio”.

Para Comini; Rosolen; Tiscoski; (2013) as empresas sociais são semelhantes aos negócios tradicionais em termos de produtos, serviços, clientes, mercados, custos e geração de receitas.

As principais características das empresas sociais são (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010):

1. uma atividade contínua produzindo bens e / ou vendendo serviços;
2. alto grau de autonomia;
3. significativo nível de risco econômico;
4. mínimo de trabalho remunerado;
5. objetivo explícito para beneficiar a comunidade;
6. uma iniciativa lançada por um grupo de cidadãos;
7. poder de decisão não está baseado no capital da propriedade;
8. natureza participativa, que envolve várias partes afetadas pela atividade;
9. distribuição de lucro limitada.

Nas empresas sociais, o objetivo principal não é maximizar os retornos financeiros dos acionistas, mas expandir a empresa social e alcançar mais pessoas necessitadas, sendo que a acumulação de riqueza não é uma prioridade e os lucros devem ser reinvestidos na empresa para financiar a expansão (BUCHKO, 2016).

Buchko (2016) define os limites das empresas sociais de acordo com a orientação do

lucro, sendo as empresas com fins lucrativos (“*for-profit area*”) e as sem fins lucrativos (“*non-profit area*”), portanto, as empresas sociais podem se desenvolver de forma comercial (com fins lucrativos), sem fins lucrativos, e há também os modelos híbridos:

1. Empresas sociais sem fins lucrativos: o ponto inicial das empresas sociais acontece de maneira não lucrativa buscando maximizar o impacto social, sendo o núcleo central da empresa social sem fins lucrativos o dispêndio de fundos disponíveis para atender às necessidades sociais, sejam esses fundos oriundos de filantropia ou doações, sem que ocorra a realização de atividades comerciais;

2. A empresa híbrida sem fins lucrativos: utiliza seus fundos disponíveis para apoiar as operações de seu próprio negócio, sendo esses fundos oriundos de doação ou filantropia. Aqui podem ser encontradas as Associações e as fundações;

3. A empresa híbrida: é uma mistura do modelo sem fins lucrativos e o modelo lucrativo, sendo esta mais autossuficiente financeiramente em comparação com o anterior, e os fundos disponíveis são gastos de acordo com as metas sociais, mas de tempos em tempos reinveste seus lucros, pois há atividades comerciais envolvidas;

4. Empresas sociais: realizam atividades empresariais comerciais e sociais ao mesmo tempo, são autossustentáveis e mais independente financeiramente, sendo assim, uma empresa lucrativa contribuindo para um bem social. Aqui podem ser encontradas as cooperativas sociais.

5. Nas “*B-corporation*” (ou *Benefit Corporation*) seus proprietários estão interessados em maximizar o retorno financeiro, mas a empresa possui função social. É uma empresa orientada ao lucro que deseja considerar outras partes interessadas no negócio, além de trazer lucro para seus acionistas.

A abordagem europeia para definir as empresas sociais está intimamente ligada ao conceito de cooperativa: empresas cuja propriedade e gestão é de, e para seus membros, sendo seus membros os clientes, funcionários ou residentes, e cada um tem poder de voto na empresa e uma participação na distribuição dos lucros (BUCHKO, 2016).

Para este estudo serão consideradas as empresas híbridas sem fins lucrativos, como associações e fundações conforme a definição no item 2, as empresas híbridas com fins lucrativos como no item 3 e as empresas sociais no item 4, onde pode-se encontrar as cooperativas sociais.

## 1.6 Empresas Sociais na Polônia

Como esta pesquisa aborda as empresas sociais na Polônia em comparação com as cooperativas de materiais recicláveis no Brasil, alguns dados estatísticos devem ser ressaltados.

Os dados apresentados na tabela 1 em comparação com o Brasil, especificamente o estado de São Paulo no qual esta pesquisa está delimitada, os tamanhos da população e do território polonês são muito semelhantes aos tamanhos do estado de São Paulo em números de habitantes e quilômetros quadrados. Ambos os países são considerados mercados emergentes pela OECD (2018).

Ambos países iniciaram o regime democrático atual na segunda metade da década de 1980, conseqüentemente passando pela abertura dos mercados no início dos anos de 1990, quando o comércio internacional foi reiniciado. Na Polônia a moeda oficial é o Złoty e no Brasil o Real, ambas possuem cotação semelhante no mercado internacional em relação ao dólar, moeda americana.

**Tabela 1:** Dados estatísticos da Polônia e do estado de São Paulo, Brasil

	<i>Polônia</i>	<i>Estado de São Paulo - Brasil</i>
<b>Território</b>	312.685 km <sup>2</sup>	248.219 km <sup>2</sup>
<b>População (2017)</b>	38.4 milhões	45.09 milhões
<b>Início do regime democrático</b>	1989	1985
<b>Abertura dos mercados</b>	Início dos anos 1990	Início dos anos 1990
<b>Moeda Oficial (cotação)</b>	Złoty (zł 1,00 – 3,73 US\$)	Real (R\$ 1,01 – 3,77 US\$)

Fonte: GUS, 2018; IBGE, 2017; Oanda, 2018;

No que tange as empresas sociais na Polônia, em outubro de 2011, a Comissão Europeia anunciou a Iniciativa de Negócios Sociais (*Social Business Initiative - SBI*), a qual apresenta um plano de ação de curto prazo destinado a apoiar empresas sociais, principais entidades de economia social e inovação. O plano de ação indicou as ações necessárias (MPIPS, 2014):

- Melhorar, facilitar o acesso ao financiamento privado e a mobilização de fundos europeus;
- Aumentar a visibilidade das empresas sociais desenvolvendo instrumentos buscando uma melhor compreensão do setor e aumentar sua visibilidade, reforçando as capacidades de gestão, o profissionalismo e criando uma rede de empresas sociais;
- Melhorar o enquadramento jurídico, desenvolvendo formas jurídicas europeias adequadas, adaptadas às necessidades das empresas sociais europeias, dos contratos públicos e dos auxílios governamentais.

Segundo a “*Social Business Initiative – SBI*” uma empresa social é uma operadora da economia social cujo objetivo principal é ter um impacto social em vez de gerar lucro para seus proprietários ou acionistas, fornecendo bens e serviços para o mercado de uma forma empreendedora, inovadora, usando seus lucros principalmente para alcançar objetivos sociais, sua gestão é responsável, em particular, envolve funcionários, consumidores e partes interessadas afetadas por suas atividades comerciais, e as empresas sociais abrangem os seguintes negócios (EUROPEAN COMMISSION, 2015):

- Aqueles para os quais o objetivo social ou societário do bem comum é o motivo da atividade comercial, muitas vezes sob a forma de um elevado nível de inovação;
- Aqueles cujos lucros são principalmente reinvestidos buscando atingir o objetivo social;
- O método de organização ou sistema de propriedade reflete sua missão usando princípios democráticos, participativos ou com enfoque na justiça social.

A definição de empresa social amplamente aceita e divulgada pela SBI incorpora as três principais dimensões de uma empresa social que foram desenvolvidas e refinadas ao longo da última década por um corpo acadêmico europeu e pela literatura política (EUROPEAN COMMISSION, 2015):

- Dimensão empreendedora: engajamento em atividade econômica contínua, que a distingue das tradicionais organizações sem fins lucrativos/ entidades da economia social (as quais perseguem um objetivo social gerando alguma forma de autofinanciamento, mas não estão necessariamente engajadas em atividades comerciais regulares);
- Dimensão social: possuir uma finalidade social primária e explícita, que distingue empresas sociais de empresas tradicionais (com fins lucrativos);
- Dimensão de governança: a existência de mecanismos para assegurar os objetivos sociais da organização, priorizando o propósito social e que representem os interesses das partes interessadas, os stakeholders.

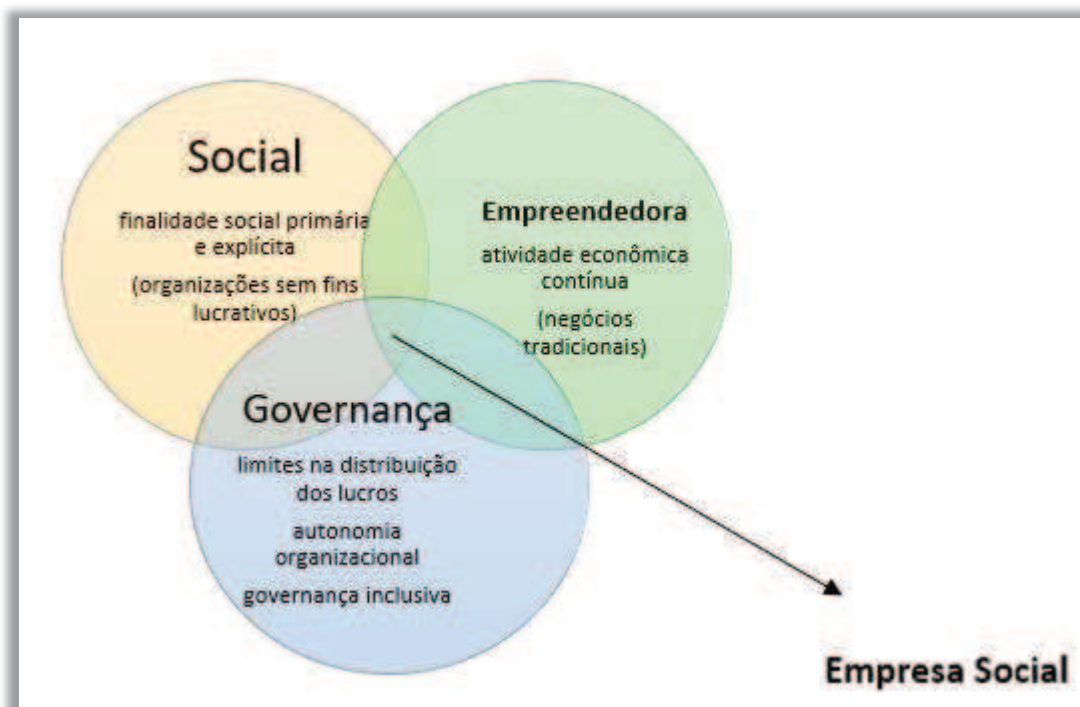
Cada uma das dimensões acima foi operacionalizada através do desenvolvimento de um conjunto de critérios principais refletindo as condições mínimas que uma organização deve cumprir para ser categorizada como uma empresa social sob a definição da União Europeia figura na 6, sendo estabelecidos os seguintes critérios principais (ESELA, 2015):

- A organização deve se envolver em atividades econômicas contínuas de produção e / ou troca de bens e/ou serviços;
- Deve perseguir um objetivo social explícito e primário: um objetivo social é aquele que beneficia sociedade;



- Deve ter limites na distribuição de lucros e / ou ativos: a finalidade de tais limites é priorizar o objetivo social sobre o lucro;
- Deve ser independente: autonomia organizacional do Estado e de outras organizações tradicionais com fins lucrativos;
- Deve ter uma governança inclusiva: caracterizada por atividades participativas e / ou processos decisórios democráticos.

**Figura 6:** As três dimensões da Empresa Social



**Fonte:** European Commission, 2015.

Segundo a Comissão Europeia as empresas sociais existem para criar impacto positivo na sociedade ou no meio-ambiente, contribuindo para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e sendo catalisador para inovação social, portanto, as empresas sociais se tornam um elemento chave para a transformação social e econômica prevista na “*Europe 2020 Strategy*” (ESELA, 2015).

Na Polônia, as empresas sociais possuem as seguintes características (MPIPS, 2014):

- Uma empresa social é uma entidade que desenvolve atividades econômicas diferenciadas em termos contábeis e organizacionais.
- O objetivo da sua atividade econômica é a integração social e profissional das pessoas em risco de exclusão social (é obrigatório o emprego de pelo menos 50% das pessoas

dos grupos em risco de exclusão social, ou 30% de pessoas com deficiência moderada ou grave) ou prestação de serviços sociais de interesse geral; ao mesmo tempo, cumprem objetivos pró-emprego (emprego de pelo menos 20% das pessoas de certos grupos em risco de exclusão social);

- Não distribuem lucro ou dividendos entre os acionistas. Ao contrário, esse dinheiro é usado para fortalecer o potencial social da empresa e parte do capital é usada para reintegração profissional e social (no caso de empresas direcionadas ao emprego) ou para atividades de utilidade pública conduzidas em favor da comunidade local onde a empresa está inserida.

- A gestão segue os princípios democráticos com consulta aos empregados e outras partes interessadas (*stakeholders*); a remuneração do pessoal administrativo é limitada.

No final de 2010, cerca de 7,24 mil ONGs registraram atividade econômica na Polônia, incluindo fundações, associações, organizações sociais e unidades sociais da Igreja Católica, o que faz com que as ONGs se tornem importantes facilitadoras na criação das empresas sociais (MPIPS, 2014).

Na União Europeia, no que se refere aos aspectos legais existe um crescente reconhecimento das empresas sociais como um modelo de negócio que suporta o desenvolvimento social e econômico e seus países membros possuem alguma forma de legislação que reconhece e regulamenta as atividades dessas empresas, embora, na maiorias das jurisdições as empresas sociais tendem a adaptar formas jurídicas as quais não foram projetadas para as mesmas, sendo as três formas jurídicas as seguintes (ESELA, 2015):

1. Organizações não-lucrativas: que podem ser democráticas ou controladas por gerentes, não distribuem lucros e realizam atividades comerciais em prol de um propósito social;

2. Cooperativas: que geralmente são controladas e a propriedade de seus membros, distribuem os lucros das atividades comerciais aos mesmos e podem ou não ter um propósito social;

3. Sociedades por ações: que geralmente são controladas e de propriedades de seus acionistas numa base proporcional de divisão de lucros visando a maximização dos mesmos;

Quando uma forma jurídica é adaptada pela legislação do Estado Membro para criar uma forma legal de empresa social sob medida, tal forma legal deve ser descrita como uma forma jurídica social.

Na Polônia, a forma jurídica das empresas sociais é uma adaptação da forma jurídica das cooperativas, surgindo assim, a forma jurídica das cooperativas sociais, as quais possuem

necessariamente um propósito social e limitações com relação à distribuição dos lucros e emissão de relatórios anuais (ESELA, 2015).

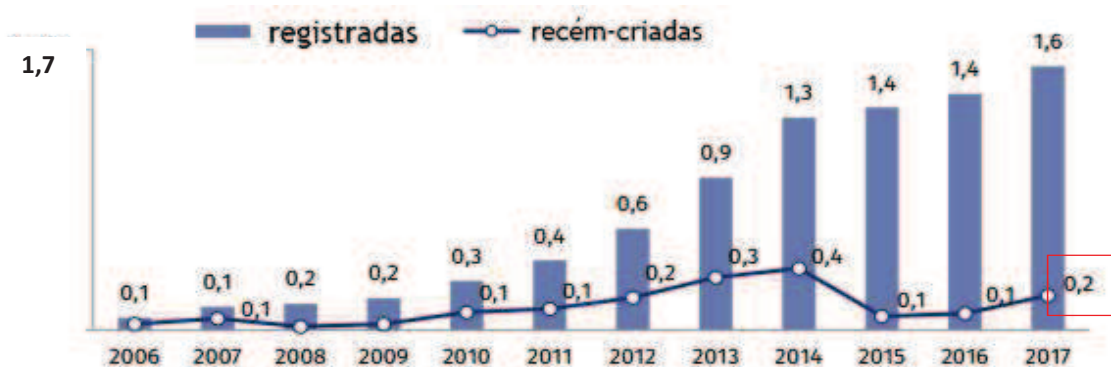
A Polônia possui uma forma jurídica específica para as empresas sociais, as cooperativas sociais, e um projeto de lei que propõe a criação do estatuto das empresas sociais.

O tipo mais popular de cooperativa na Polônia é a cooperativa social. Cooperativas sociais são empresas que funcionam em conformidade com a Lei das Cooperativas Sociais de 2006, e possuem como principal objetivo a reinserção no mercado de trabalho das pessoas sob o risco de exclusão social e com baixa empregabilidade, criando assim um novo tipo de entidade legal que não está direcionada apenas para a execução de uma atividade econômica, mas também atuar em favor da reintegração social e ocupacional dos membros da cooperativa (MPIPS, 2014).

Em 2010, 83% das cooperativas sociais eram formadas por desempregados e 38,4% empregavam pelo menos uma pessoa com deficiência. Em 2010, a grande maioria das cooperativas eram entidades de pequeno porte com 5 a 9 membros. Apenas 10% das cooperativas tinham 10 ou mais membros (MPIPS, 2014).

Conforme os dados apresentados no gráfico 1, em 2016, cerca de 1400 cooperativas sociais estavam registradas na Polônia, dentre as quais 900 estavam ativas operacionalmente. A maior parte delas localizada na região de Wielkopolska, cerca de 15%. Em média as cooperativas sociais empregam cinco trabalhadores com orçamento anual de 308 mil zł (złoty: moeda polonesa) e operam com base na Lei de cooperativas sociais de 27 Abril de 2006, possuindo como objetivo principal a reintegração social e profissional de seus membros oferecendo oportunidade de desenvolvimento profissional e reintegração social aos marginalizados, além de promover atividades educacionais e culturais junto a sociedade (GUS, 2018).

**Gráfico 1.** Número de cooperativas sociais cadastradas entre 2006 e 2017

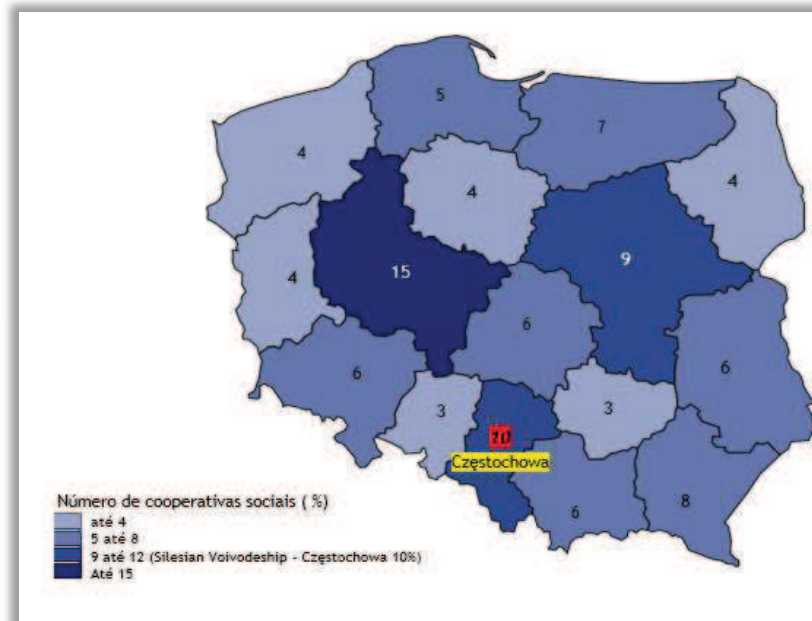


Fonte: GUS, 2018

Pelos dados do gráfico 1, o número de cooperativas sociais registradas na Polônia tem aumentado gradualmente desde 2006, e um aumento de cerca de 20% nos últimos três anos pode ser observado.

As cooperativas ativas estão representadas em porcentagem na figura 07, localizadas nas províncias de Wielkopolskie (15%), Silesian (10%), Mazowieckie (9%), Podkarpackie (8%), Warmińsko- Mazurskie (7%) e Lodz, Lesser e Dolnośląskie (6 %). As entidades menos ativas foram localizadas em Świętokrzyskie e Opolskie (3%). O município de Częstochowa está localizado na província Silesian, onde encontra-se a cooperativa social considerada como empresa social nesta pesquisa.

**Figura 7:** Cooperativas ativas por províncias na Polônia em 2016.



**Fonte:** GUS, 2018

As cooperativas sociais podem ser criadas por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas, pelas organizações não-governamentais, entidades legais da Igreja e pelo governo local. Em 2016, menos de 100 associações, fundações e instituições sociais declararam que tinham participação em pelo menos uma cooperativa social e apenas 7% das cooperativas sociais apresentaram serviços relacionados à recuperação e gestão de resíduos às cooperativas (MPIPS, 2014).

Em 2016, as cooperativas sociais empregaram 4.200 pessoas, sendo que mais da metade eram mulheres (58%). Para 4.100 trabalhadores as cooperativas representam a principal fonte de renda, e mais de 70% das cooperativas sociais não empregam mais de 5 pessoas em tempo integral e apenas 12% tiveram mais de 10 funcionários em tempo integral (MPIPS, 2014).

As cooperativas sociais podem usar uma série de instrumentos de apoio público, tanto na fase da criação de cooperativas, bem como nas fases posteriores da atividade, e um instrumento particularmente importante é o Fundo Social Europeu (FSE) que fomenta os projetos de economia social implementado pelos Centro de Apoio à Economia Social (OWES) e os Centros de Política Sociais Regionais (ROPS) com o apoio de programas operacionais regionais, tanto financeiros e não-financeiros, alcançando 341 cooperativas sociais, o que representa 38% das cooperativas ativas (MPIPS, 2014).

### **1.7 Inovação em Modelos de Negócio: “*Business Model Canvas*”**

A inovação do modelo de negócios tem se tornado cada vez mais importante, tanto na literatura acadêmica quanto em sua aplicação prática, perante o número crescente de oportunidades para configurações de modelos de negócios viabilizadas pelo avanço tecnológico, pelas novas preferências dos clientes e pela internacionalização dos mercados (BURKETT, 2013).

A inovação em modelo de negócio considera o próprio modelo de negócio como o local para inovação, ao invés da inovação em produtos, processos ou tecnologia, sendo viabilizada pelos cinco movimentos estratégicos: desafiar o conhecimento convencional; estabelecer parcerias adequadas; realização de experimentos; necessidade de envolvimento social dos acionistas e declarar explicitamente o lucro social pretendido (YUNUS; MOINGEON; ORTEGA, 2010). Tanto quanto para os negócios convencionais o modelo de negócio social pode começar pequeno, e expandir conforme os negócios se desenvolvem.

O modelo de negócio se refere à operação do negócio, por meio da criação de valor para todas as partes interessadas no negócio (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015).

O modelo de negócio é orientado para a criação de valor para os clientes e as empresas, enquanto a estratégia é orientada pela competição e valor gerado por meio das vendas, sendo ambos conceitos complementares, portanto, implementar os objetivos estratégicos requer medidas relacionadas ao modelo de negócio (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio representa uma parte da estratégia, a qual foi planejada para ser implementada dentro de suas estruturas, processos e sistemas organizacionais, sendo interdependentes.

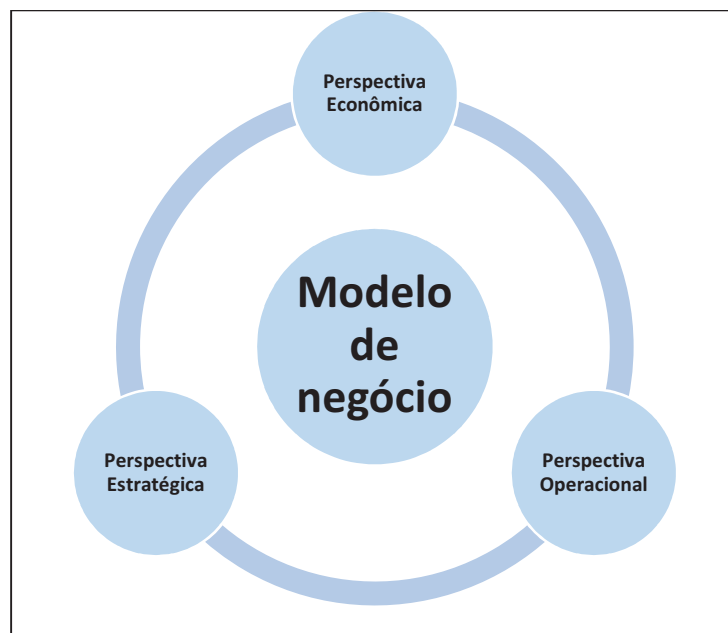
O modelo de negócio deve ser tratado como um conceito relativo geral que representa

o início do gerenciamento estratégico do negócio.

De acordo com Krzywda; Grabowska; Krzywda (2015) o desenvolvimento sustentável está relacionado com a questão da proteção ambiental, ecológica e paralelamente ao desenvolvimento econômico, social e aos fatores internos e externos relevantes ao modelo de negócio. Sendo os fatores externos: legislação, organizações e ambiente social (incluindo clientes) e outras empresas (concorrência); e os fatores internos resultante da disposição em aumentar a competitividade do negócio e das atitudes individuais dos gerentes representando, dessa maneira, as forças que motivam a implementação do conceito de desenvolvimento sustentável nos negócios.

A figura 8 apresenta as perspectivas de desenvolvimento e implementação do modelo de negócio. A sua funcionalidade na perspectiva econômica é percebida de acordo com a geração de receita, mercado e estruturas de custos; na perspectiva operacional, as estruturas de toda a cadeia e as redes logísticas são significativas, portanto, os processos internos oriundos de uma dada unidade e a infraestrutura criada viabilizam a geração de valor agregado para o mercado. E finalmente, na perspectiva estratégica determina a posição da empresa no mercado, tanto quanto, suas interações com outras empresas e seu direcionamento para o crescimento (GRABOWSKA, 2015).

**Figura 8:** Perspectivas de desenvolvimento e implementação do modelo de negócio.

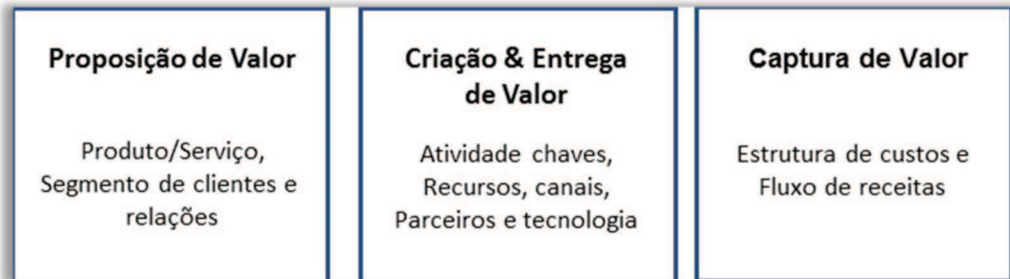


Fonte: Grabowska, 2015

A figura 9 apresenta a estrutura conceitual do modelo de negócio e seus elementos

principais: a proposição de valor, criação de valor e entrega e captura de valor. Pode-se observar que a criação e entrega de valor encontra-se no centro do modelo de negócio.

**Figura 9:** Estrutura do modelo de negócios conceitual.



**Fonte:** Richardson, 2008; Osterwalder e Pigneur, 2005; Bocken et al.,2013.

Para este estudo foi considerado o modelo de negócio *Canvas* de Osterwalder, para compreender a criação e a entrega de valor, junto a operação das empresas sociais nos diferentes contextos das cooperativas de reciclagem no Brasil e na Polônia.

O motivo pelo qual foi escolhido o “*Business Model Canvas*”, (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) em português o Modelo de Negócio *Canvas*, utilizando como objeto de estudo as empresas sociais dentro da cadeia de logística reversa, como as cooperativas de reciclagem, foi que esse modelo de negócio engloba tanto as atividades sistêmicas operacionais quanto as estruturas de custos e receitas. Além disso, este modelo utiliza a criação de valor como o ponto de partida central, seguido de uma visão sistemática de como o valor é obtido e entregue, refletindo o consenso atual dos conceitos do modelo de negócios.

Segundo Osterwalder; Pigneur (2011) o “*Business Model Canvas*” é composto por nove blocos:

**1. Segmentos de clientes.** Os clientes são os indivíduos ou organizações que pagam pelos produtos e serviços das empresas sociais. O cliente que compra o material reciclado não é necessariamente o mesmo cliente que utiliza os serviços de coleta seletiva de material reciclável. Embora, uma instituição possa contratar o serviço de coleta seletiva de seus resíduos sólidos e comprar separadamente os materiais recicláveis, que serão reutilizados como matéria-prima.

**2. Proposta de valor.** O valor entregue pelas cooperativas de reciclagem aos clientes e aos seus consumidores. Isso envolve o valor econômico, valor social e valor ambiental. O que faz com que os clientes voltem a fazer negócio com as cooperativas de reciclagem. A proposta de valor é o foco principal do “*Business Model Canvas*”.

**3. Canais.** O principal elo entre os fornecedores e os clientes, onde o valor é entregue. Neste estudo serão analisados os canais pelos quais as cooperativas de reciclagem coletam o material reciclável, e os canais pelos quais o material reciclável chega até os seus consumidores, por meio de sua comercialização.

**4. Relacionamento com os clientes.** Neste item serão analisados quais tipos de relacionamentos são mantidos com os clientes, direta e/ou indiretamente. E como é gerado um relacionamento positivo entre o fornecedores e clientes.

**5. Fluxo de receita.** Aqui serão analisadas as fontes de geração de receita.

**6. Recursos chave.** Esses são os recursos importantes que sustentam o negócio, e que são essenciais para a entrega do valor proposto, como por exemplo: infraestrutura, recursos humanos e tecnologia.

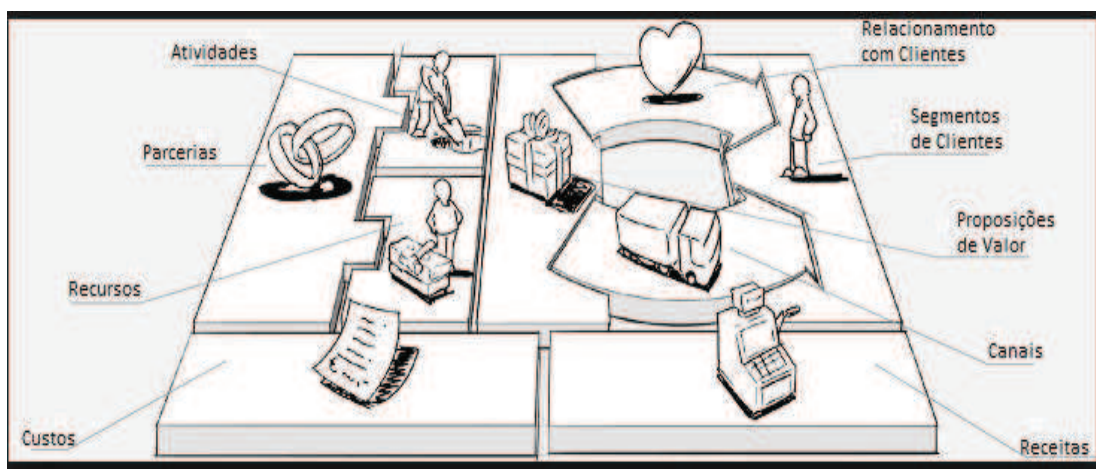
**7. Principais atividades.** Estas são as atividades que o negócio necessita realizar para entregar o valor proposto ao cliente.

**8. Parcerias chave.** Estas são parcerias formalizadas com outras instituições, além dos clientes, para criar, entregar e agregar valor.

**9. Estrutura de custos.** Esta envolve os custos da operação do negócio como um todo.

A figura 10 ilustra a interação entre os nove blocos do “*business model canvas*”. Observa-se ao lado esquerdo da figura os quatro blocos referentes aos aspectos internos do negócio, como: atividades, parcerias, recursos e os custos. Ao lado direito estão apresentados os cinco blocos que se referem aos aspectos externos ao negócio: relacionamento com clientes, segmentos de clientes, proposições de valor, canais e receitas.

**Figura 10:** Os nove blocos do “*business model canvas*”



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011



Considerando que as empresas sociais possuem como objetivo principal a criação de valor social, de acordo com Burkett (2013), compreender o modelo de negócio de uma empresa social poderá trazer dois benefícios principais:

- Compreender, desenhar, articular e discutir os detalhes dos conceitos das empresas sociais;
- Testar e desenvolver protótipos para avaliar de maneira prática o impacto da empresa social.

Considerando ambos benefícios citados anteriormente, compreende-se que quanto mais as empresas sociais aprenderem a utilizar e desenvolver seus próprios modelos de negócios, muitos de seus desafios poderão ser facilmente identificados em seus estágios iniciais, favorecendo assim, as oportunidades para se trabalhar o desenho de soluções viáveis para o negócio. Dessa maneira, as empresas sociais se tornariam viáveis financeiramente, e sustentáveis em termos de impacto social.

Além dos nove blocos apresentados para o “*Business Model Canvas*”, para as empresas sociais se torna importante acrescentar os objetivos sociais do negócio, para identificar o impacto social do mesmo e analisar a viabilidade comercial correlacionada com o impacto social (BURKETT, 2013).

E mais importante ainda verificar como ambos, viabilidade comercial e financeira, interagem com o impacto social:

- Como acontece essa interação?
- Como são simbióticos?
- Como concorrem entre si?
- Quais são os problemas existentes entre eles?
- Quais são as oportunidades existentes para que estejam alinhados?

O “*social business model canvas*” de Burkett (2013) apresenta cada um dos nove blocos do “*business model canvas*” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) agregando aos valores econômicos os valores sociais em cada um dos nove blocos. Para assim, analisar a viabilidade comercial (econômica/financeira) alinhada com a geração de valor social (impacto social).

Para Burkett (2013), a compreensão desses fatores se torna de fundamental importância para a viabilidade e sustentabilidade da empresa social. Sendo assim, a empresa não terá êxito se o modelo de negócio não funcionar financeiramente e, portanto, não haverá negócio. Mas também, não poderá operar se os objetivos sociais não puderem ser percebidos dentro do negócio. Para que exista a viabilidade da empresa social, e para que o modelo de negócio realmente funcione, os objetivos financeiros e sociais deverão ser atingidos

concomitantemente.

Na figura 11 “*Social business model canvas I*” (modelo de negócio social canvas) de *Social Entrepreneurship Hub*, Stanford University (2014), percebe-se os nove blocos do canvas, porém, algumas questões foram adicionadas ao modelo de Osterwalder; Pigneur (2011). No bloco “proposta de valor”:

- Qual problema a empresa está buscando resolver?
- Qual valor será entregue aos beneficiários? clientes? Fundadores ou doadores?
- Como medir o impacto social da empresa?

Com relação aos clientes:

- Quais pessoas serão beneficiadas?

Foram incluídas as questões referentes ao ambiente macroeconômico:

- Qual é o mercado geográfico alvo?
- Qual é a falha do mercado?
- Quais são as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas ganhando espaço que afetam o mercado agora e no futuro?

No que tange ao fluxo de receitas:

- Qual é a relação entre doação “*versus*” receita de vendas?
- Quem paga pelo o quê?

Figura 11: “*Social business model canvas I*”

THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS				
MARKET		PROPOSTA DE VALOR	IMPLEMENTAÇÃO	
<b>Segmento de Clientes</b> Quem são as pessoas que comprarão seus produto/serviços?  Quem são as pessoas que você beneficiará?	<b>Ambiente Macro Econômico</b> Qual é o seu mercado geográfico alvo?  Quais são as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que afetam seu mercado agora e no futuro?  <b>Competidores</b> quem mais joga no seu espaço? Por que sua solução é melhor ou atende a uma necessidade não satisfeita?	<b>Proposta de Valor</b>  Qual o problema que você esta tentando resolver?  Qual é a falha do mercado?  Qual valor você entrega para os beneficiários?  ....para os pagantes?  ....para financiador / doador?  Como medira o impacto social?	<b>Vendas + Marketing</b> Qual é o seu plano de venda e marketing? Como você alcança os beneficiários? Como você alcança os pagadores? Qual tipo de relacionamento cada segmento de cliente precisa?  <b>Parceiros</b> Quem ajuda a fazer o seu modelo de negócio trabalhar (fornecedor, distribuidor, parceiros estratégicos)?	<b>Atividades + Recursos</b> Quais atividades chaves são foco de risco para ser bem sucedido?  Quais recursos você possui ou precisa adquirir / desenvolver (categorias de recursos: físico, intelectual, humano e financeiro)?
<b>Estrutura de custos</b> Quais são os maiores direcionadores de custo?			<b>fluxos de receita</b> Quem paga por o que?      doações versus renda auferida?	

Fonte: Stanford, 2014.

Na figura 12 encontra-se o “*business model canvas for social enterprises*” (modelo de negócio para empresas sociais) de Vial (2016), o qual propõe um modelo de negócios que atenda às especificidades das empresas sociais, orientado pela missão da empresa. Pode-se observar que as questões foram adicionadas de acordo com a missão da empresa.

No bloco “proposta de valor”:

- Como é criado o valor?
- Como o valor é criado para contribuir com a missão da empresa?
- Qual é a fonte de competência?
- Qual é o impacto social (econômico, social e ambiental)? Como medi-lo?

Com relação aos concorrentes:

- Como se posiciona competitivamente e cooperativamente?

Quanto aos recursos-chaves:

- Como os recursos estão assegurados?
- Como o capital é gerado para assegurar os recursos?

**Figura 12:** “*Business model canvas for social enterprises*”

Modelo De Negócio Social Para Empresas Sociais							
MISSÃO							
Como criamos valor?	Para quem criamos valor?	Como o valor criado é distribuído?	Quais são nossas fontes de competências?	Como competimos? E cooperamos?	Como os recursos estão assegurados?	Quais são os impactos econômicos? Sociais? E ambientais?	Qual é o nosso escopo, tempos e ambição de tamanho?
Como o valor criado contribui com a missão?	Quais são nossos diferentes tipos de clientes?				Como geramos receitas para assegurar os recursos?	Como medi-los?	
Quais serviços são desenvolvidos para superar as barreiras institucionais?	Diretos? Indiretos? Tipos de relacionamento? Tipo de troca?						

Fonte: Vial, 2016.

Buscando explorar a inovação do modelo de negócio orientado para a sustentabilidade,

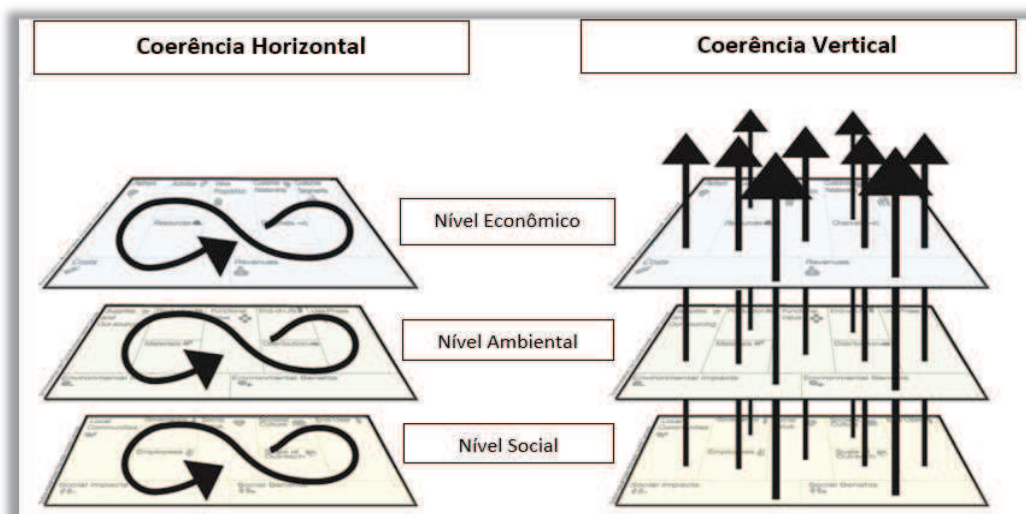
Joyce; Paquin (2016) propõe o “*Triple Layered Business Model Canvas*” (TLBMC) estendendo ao modelo de negócio econômico original de Osterwalder e Pigneur (2011) aos níveis sociais e ambientais, considerando que o nível ambiental baseia-se na perspectiva de ciclo de vida do produto e serviço, e o nível social baseia-se na perspectiva dos “*stakeholders*”, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas no negócio. Os três níveis do modelo de negócio tornam mais compreensível como uma organização cria diferentes tipos de valores: econômico, social e ambiental, além de permitir que as organizações se envolvam com diferentes tipos de inovações orientadas para a sustentabilidade, integrando diretamente os impactos ambientais e sociais ao modelo de negócio econômico *Canvas* (JOYCE; PAQUIN, 2016).

O *TLBMC* segue a abordagem *triple-bottom line* (ELKINGTON, 1994; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; JOYCE; PAQUIN, 2016) integrando a criação de valor econômico, ambiental e social ao cerne do modelo de negócio de uma organização, possibilitando que seus usuários compreendam melhor as representações, interconexões e relacionamentos entre as ações atuais das empresas e seus impactos ambientais e sociais.

Internamente, cada nível do *Canvas* oferece coerência horizontal entre seus próprios blocos, estando também interligado com os outros dois níveis, possibilitando coerência vertical, ou seja, uma perspectiva mais holística integrando a criação de valor econômico, ambiental e social em todo o modelo de negócio (JOYCE; PAQUIN, 2016).

Conforme a figura 13, o “*TLBMC*” permite que “*triple-bottom line*” seja aplicado em cada um dos níveis do *Canvas*, oferecendo interação como um todo, possibilitando maneiras de integrar os relacionamentos e impactos entre os níveis.










**Figura 13:** Coerência horizontal e vertical



Fonte: Joyce e Paquin, 2016.

O nível econômico do modelo de negócios está apresentado na figura 14, conforme os nove blocos já descritos do BMC de Osterwalder e Pigneur (2010).










**Figura 14:** Modelo de Negócio Econômico

<i>Parceiros</i>	<i>Atividades</i>	<i>Proposta de Valor</i>	<i>Relacionamento com Clientes</i>	<i>Segmento de Clientes</i>
				
	<i>Recursos</i>		<i>Canais</i>	
				
<i>Custos</i>			<i>Receitas</i>	
				

**Fonte:** Osterwalder; Pigneur, 2010; Joyce; Paquin, 2016.

O nível ambiental do modelo de negócios está apresentado na figura 15. O objetivo principal do nível ambiental do “TLBMC” é avaliar como a organização cria benefícios ambientais, permitindo assim, um entendimento dos impactos ambientais dentro do modelo de negócio da organização, considerando os 9 blocos: valor funcional, materiais, produção, suprimentos e terceirização, distribuição, fase de uso, final da vida útil, impactos ambientais e benefícios ambientais.

**Figura 15:** Modelo de Negócio Ambiental

<i>Suprimentos e terceirização</i>	<i>Produção</i>	<i>Valor Funcional</i>	<i>Final da vida útil</i>	<i>Fase de uso</i>
				
	<i>Materiais</i>		<i>Distribuição</i>	
				
<i>Impactos Ambientais</i>			<i>Benefícios Ambientais</i>	
				

**Fonte:** Joyce; Paquin, 2016.

**Valor funcional:** descreve as saídas focais de um serviço (ou produto) da organização em questão, considerando a avaliação do ciclo de vida da unidade funcional. Ao definir o valor funcional, deve-se deixar claro o que está sendo avaliado no nível ambiental.

**Materiais:** os componentes materiais são a extensão ambiental dos recursos chaves do BMC original. Os materiais se referem aos estoques biofísicos usados para gerar o valor funcional. Portanto, é importante observar os principais materiais da organização e seu impacto ambiental.

**Produção:** a produção dos componentes estende-se as atividades-chaves dos componentes do BMC original para o nível ambiental capturando as ações que a organização realiza para criar valor. A produção na manufatura envolve a transformação de matéria prima bruta em saídas, como produtos com alto valor agregado. No entanto, a produção durante a prestação de serviço pode envolver o gerenciamento da infraestrutura de TI, transporte de pessoas, logística, utilização dos espaços nos escritórios e alocação dos pontos de atendimentos. E como para os materiais, o foco está nas atividades que são essenciais para a organização, e as quais apresentam alto impacto ambiental.

**Suprimentos e terceirização:** representam todas as outras várias atividades de produção e materiais que são necessárias para o valor funcional, mas não são consideradas essenciais para a organização. Semelhante ao BMC original, a distinção aqui é entre as atividades essenciais e as não-essenciais consideradas para apoiar a criação de valor e a vantagem competitiva da organização.

**Distribuição:** refere-se ao transporte de mercadorias como no BMC original. No caso de um provedor de serviços ou de um fabricante de produto, a distribuição representa os meios físicos pelos quais a organização garante acesso ao seu valor funcional. Assim, dentro do nível ambiental pode ser considerado a combinação dos modos de transporte, as distâncias percorridas e os pesos do que são despachados, por exemplo. Além disso, questões de embalagem e logística de entrega podem se tornar importantes aqui.

**Fase de uso:** diz respeito à participação do cliente no valor funcional da organização, ou serviço principal e/ou produto, como manutenção e reparo de produtos quando relevante; e deve incluir algumas considerações sobre os recursos materiais e requisitos de energia do cliente por meio do uso dos produtos e serviços.

**Final da vida útil:** momento em que o cliente opta por acabar com o consumo do valor funcional e, muitas vezes, envolve questões de reutilização de material, como remanufatura, reaproveitamento, reciclagem, desmontagem, incineração ou descarte de um produto. De acordo com a perspectiva ambiental, esse componente ajuda a organização a explorar formas










de gerenciar seu impacto, estendendo sua responsabilidade para além do valor inicialmente agregado aos seus produtos.

**Impactos ambientais:** aborda os custos ecológicos das ações da organização. Embora um modelo de negócios tradicional geralmente apresente os impactos organizacionais como custos financeiros, os componentes de impactos ambientais estendem isso para incluir os custos ecológicos da organização. Tais indicadores de desempenho podem estar relacionados à medidas biofísicas, como as emissões de CO<sub>2</sub>e, a saúde humana, o impacto nos ecossistemas, o esgotamento dos recursos naturais e o consumo de água. Alguns indicadores ambientais podem assumir a forma de métricas tradicionais de negócios.

**Benefícios ambientais:** ampliam o conceito de criação de valor para além do valor puramente financeiro, abrangendo o valor ecológico que a organização cria através de reduções de impacto ambiental e até mesmo valor ecológico positivo regenerativo. A partir da perspectiva da sustentabilidade, esse componente oferece espaço para que uma organização explore explicitamente as inovações de produtos, serviços e modelos de negócios, para assim reduzir o impacto negativo e / ou aumentar o ambiente positivo por meio de suas ações.

O nível social do modelo de negócios está apresentado na figura 16. O ponto principal do nível social do “*TLBMC*” é estender o “*BMC*” para incluir os “*stakeholders*” (partes interessadas), para capturar, simultaneamente, as influências entre a organização e os “*stakeholders*”, capturando os impactos sociais chave oriundos desses relacionamentos, possibilitando melhor entendimento sobre onde estão os impactos sociais de uma organização, fornecendo “*insights*” para explorar as ações de uma organização, e o modelo de negócio melhorar seu potencial de criação de valor, nivelando a abordagem dos “*stakeholders*” aos nove componentes do nível social do “*BMC*”, formando assim o terceiro nível do “*TLBMC*”.

**Figura 16:** Modelo de Negócio Social

<i>Comunidades Locais</i>	<i>Governança</i>	<i>Valor social</i>	<i>Cultura societal</i>	<i>Usuário final</i>
				
	<i>Funcionários</i>		<i>Escala de alcance</i>	
				
<i>Impactos Sociais</i>		<i>Benefícios Sociais</i>		
				

Fonte: Joyce; Paquin, 2016.

**Valor social:** referente aos aspectos da missão da organização os quais focam na criação de benefícios para seus “*stakeholders*”, e para a sociedade como um todo. Para as empresas orientadas à sustentabilidade, a criação de valor social é uma parte bem definida de sua missão.

**Funcionários:** permite considerar o papel dos colaboradores como um “*stakeholder*” organizacional principal, e vários elementos podem ser incluídos, como: valores e tipos de colaboradores, dados demográficos, tais quais variações salariais, gênero, etnia e educação dentro da organização, além de fornecer um espaço para discutir como os programas orientados aos colaboradores, por exemplo, formação, desenvolvimento profissional, programas adicionais de apoio contribuem para a viabilidade e sucesso a longo prazo da organização.

**Governança:** captura a estrutura organizacional e as políticas de tomada de decisão de uma organização. As organizações podem variar amplamente com base em vários aspectos da governança, incluindo o tipo de propriedade (cooperativa, propriedade privada orientada ao lucro), estruturas organizacionais internas (hierarquia organizacional), políticas de tomada de decisão (transparência, compartilhamento de lucros), e cada um desses pontos pode influenciar como uma organização pode envolver as partes interessadas na criação de valor.

**Comunidades:** as relações sociais baseiam-se entre os fornecedores e suas comunidades locais, no entanto, esses dois “*stakeholders*” são caracterizados como comunidades ao alinhar as três camadas do TBLMC. O sucesso de uma organização pode ser influenciado pelo desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos positivos entre esses dois “*stakeholders*”.

**Cultura societal:** reconhecer um impacto potencial da organização na sociedade como



um todo, e como as ações da organização pode gerar benefícios para a sociedade.

**Escala de alcance:** apresenta a profundidade e amplitude dos relacionamentos que uma organização constrói com seus “*stakeholders*” por meio de suas ações ao longo do tempo, incluindo a ideia de desenvolver relacionamentos integrados no longo prazo, e o alcance do impacto geográfico (local, regional ou global).

**Usuário final:** pessoa que "consome" a proposta de valor. Aqui há a preocupação com a forma como a proposta de valor aborda as necessidades do usuário final, contribuindo para a sua qualidade de vida, ressaltando que, o usuário final nem sempre é o cliente, conforme definido no nível econômico do modelo de negócios.

**Componentes de impactos sociais:** abrange os custos sociais de uma organização. Complementa e amplia os custos financeiros da camada econômica e os impactos biofísicos da camada ambiental. Alguns dos indicadores mais comuns incluem: jornada de trabalho, saúde, segurança, engajamento comunitário e concorrência justa.

**Benefícios sociais:** são os valores sociais positivos que criam aspectos das ações da organização, considerando explicitamente os benefícios sociais que vêm das ações de uma instituição. Assim como os custos sociais, os benefícios sociais podem ser medidos usando uma ampla gama de indicadores, como por exemplo, o desenvolvimento pessoal e o engajamento da comunidade.

O quadro 1 apresenta o resumo com as definições dos termos pesquisados para a fundamentação teórica, os quais contribuem com a construção das análises neste estudo.

**Quadro 1:** Resumo com as definições dos termos utilizados

<i>Termos</i>	<i>Definições</i>
Logística Reversa Pós- Consumo	Trata do fluxo de bens de pós-consumo (produtos ao final de sua vida útil) desde o seu ponto de consumo até o seu local de origem, visando retorná-los ao ciclo produtivo por meio de canais reversos (LEITE, 2009).
Cooperativas de reciclagem	São considerados importantes canais de distribuição de logística reversa, que agregam valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2009).
Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)	Apresenta as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos no Brasil (Lei nº 12.305 de 2010).
Empresas Sociais	Um negócio com objetivos essencialmente sociais, onde os lucros devem ser reinvestidos de acordo com o propósito do negócio ou na comunidade, ao invés de serem direcionados a maximizar o lucro dos acionistas ou proprietários do negócio (DTI, 2002).
Modelo de Negócio “ <i>Canvas</i> ”	O próprio modelo de negócio é o local para inovação. Possui como elementos principais: a proposição de valor, criação de valor e entrega e captura de valor, Richardson (2008); Osterwalder e Pigneur (2005); e Bocken et al. (2013),
“ <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> ” (TLBMC)	Estende ao modelo de negócio econômico original de Osterwalder e Pigneur (2011) aos níveis sociais e ambientais, considerando que o nível ambiental se baseia na perspectiva de ciclo de vida do produto e serviço, e o nível social baseia-se na perspectiva dos “ <i>stakeholders</i> ”, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas no negócio.

**Fonte:** autora

## 2 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados detalhadamente a estrutura, procedimentos e métodos da pesquisa, caracterização do tipo de pesquisa, seleção dos casos e universo da pesquisa, coleta e tratamentos dos dados.

### 2.1 Abordagem e tipo da pesquisa

Para a realização desta pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa do tipo exploratório descritivo, com análise de conteúdo instrumentalizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, junto aos gestores das cooperativas de coleta seletiva, a fim de estudar o desenvolvimento da logística reversa por meio das empresas sociais sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental.

Para Marshall; Rossman (1995) e Dane (1990) o propósito da pesquisa é exploratório descritivo quando se pretende investigar fenômenos pouco compreendidos; identificar ou descobrir variáveis importantes; ou gerar hipóteses para uma pesquisa futura; e concomitantemente com o propósito descritivo de documentar o fenômeno de interesse.

Segundo Cauchick e Martins (2012) a abordagem qualitativa enfatiza a perspectiva do indivíduo que está sendo estudado, para que assim seja possível a obtenção de informações a partir dessas perspectivas para a interpretação do ambiente no qual o problema se encontra.

O ambiente natural no qual os indivíduos estão inseridos se torna o ambiente de pesquisa. Ainda em relação a abordagem qualitativa, é possível afirmar que (CAUCHICK; MARTINS, 2012): “a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante, e contribui para o desenvolvimento da pesquisa. E essa realidade subjetiva pode interferir no desenvolvimento da pesquisa, na construção de uma realidade objetiva”.

Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre “*business model*”, “*reverse logistics*” e “*social enterprises*”, para auxiliar na elaboração e validação das questões mais pertinentes sobre o modelo de negócios das empresas sociais. A revisão bibliográfica também ajudou a ratificar a escolha do uso das lentes teóricas de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), Bocken et al. (2013) e Joyce e Paquin (2016) para as análises deste estudo.

Sendo assim, trata-se de uma análise utilizando modelos teóricos. No campo da logística reversa o fio condutor para as análises foram as áreas e o foco de atuação da logística reversa pós-consumo de Leite (2009). No campo da proposição de valor, criação e entrega de valor, e captura de valor o fio condutor foi o modelo de negócio conceitual de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), e Bocken et al. (2013). E para os níveis econômico, social e ambiental o modelo de negócio conceitual utilizado foi o de Joyce e Paquin (2016) como lentes teóricas.

Foram realizadas entrevistas piloto em duas cooperativas de reciclagem no interior do estado de São Paulo, localizadas na região metropolitana de Sorocaba. As entrevistas foram realizadas com os gestores das cooperativas, sendo estes os presidentes e fundadores nas duas cooperativas, ambos responsáveis pela tomada de decisões nas organizações. As entrevistas foram gravadas utilizando um telefone celular nas dependências das cooperativas de reciclagem. O tempo de duração de cada entrevista foi de 25 minutos na primeira cooperativa e 68 minutos na segunda cooperativa.

As entrevistas piloto foram realizadas para verificar se os conceitos estudados na revisão bibliográfica equivalem aos conhecimentos tácitos dos entrevistados por meio da análise de conteúdo. Segundo a estrutura do modelo de negócios conceitual utilizado para esta análise utilizou-se as três áreas para as análises:

- Proposição de valor: produto/ serviço, segmento de clientes e relacionamento;
- Criação e entrega de valor: atividades chaves, recursos, canais, parceiros e tecnologia;
- Captura de Valor: estrutura de custos e fluxos de receitas;

Sendo esta estrutura de modelo de negócio conceitual de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), e Bocken et al. (2013) o fio condutor para elaboração do roteiro semiestruturado para realização das entrevistas piloto.

Uma vez que as entrevistas foram transcritas foi feita uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, analisando o que foi falado nas entrevistas ou observado pelo pesquisador e ao analisar o material são feitas classificações em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

Bardin (1977) conceitua a análise de conteúdo como: “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. E no que se refere à interpretação a análise de conteúdo movimenta-se entre dois polos: do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade, impulsionando o pesquisador a buscar o escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (não dito) ocultado por qualquer mensagem, buscando assim, analisar diferentes fontes de conteúdo verbais ou não-verbais (BARDIN, 1977).

Em seguida foi realizado o processo de codificação dos domínios e categorias, análise taxonômica e componencial, seguindo as seguintes etapas:

- Leitura completa das entrevistas.
- Identificação dos domínios, por meio da análise da frequência dos termos chaves.
- Elaboração e codificação das subcategorias.
- Agrupamento das categorias (Taxonomia).
- Análise dos domínios identificados por meio da frequência e significados (componencial).

Uma taxonomia difere de um domínio em apenas um aspecto: “mostra as relações entre todos os termos populares em um domínio. Uma taxonomia revela subconjuntos de termos populares e a forma como estes subconjuntos são relacionados ao domínio como um todo” (SPRADLEY, 1979).

Referente a identificação dos domínios, categorização e taxonomia os resultados obtidos por meio das entrevistas piloto podem ser observados no Quadro 2.

Os dados apresentados no quadro 2 corroboram com o modelo conceitual de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), e Bocken et al. (2013) representados pelas categorias e subcategorias que equivalem aos conhecimentos tácitos relatados pelos entrevistados. E a taxonomia mostrou as relações entre os termos populares do domínio, revelando suas relações com as subcategorias e as categorias finais (SPRADLEY, 1979).

De acordo com os dados levantados por meio das entrevistas piloto pode-se confirmar que a proposição de valor das cooperativas de reciclagem acontece pela prestação de serviço de coleta do lixo reciclável e a comercialização dos materiais recicláveis para atravessadores e/ou indústria e conseqüentemente o benefício ambiental gerado pela limpeza no município. A

proposta de valor social é refletida pela geração de trabalho e renda aos cooperados. Com relação a criação e entrega de valor, os recursos chaves são os cooperados, equipamentos e caminhões. Dentre as principais atividades estão coleta seletiva, triagem, prensagem e venda dos materiais recicláveis. As próprias cooperativas de reciclagem podem ser consideradas um canal de distribuição reversos por meio dos caminhões que realizam a coleta determinada por meio de convênio estabelecido junto às prefeituras que são um dos principais parceiros das cooperativas provendo também o barracão onde as mesmas operam. A captura de valor nas cooperativas acontece pelo fluxo de receita a partir do lucro gerado e rateado que se transforma em salários aos cooperados, após todos os custos e despesas operacionais estarem assegurados.

Uma vez que se confirmou o modelo de negócio conceitual de acordo com suas categorias, subcategorias e domínios concomitantemente com os conhecimentos tácitos dos entrevistados no teste piloto, foi possível ajustar o roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas permitindo assim que as mesmas não tivessem um período de duração muito longo.

**Quadro 2:** identificação dos domínios, categorização e taxonomia

Domínios						Sub Categoria	Categoria Final
cooperativa social ambiental coleta seletiva parceria lixo atravessadores			clientes direto renda convênio compradores inclusão Lei - PNRS			Produto e serviços Segmentos de clientes Relacionamento com clientes Proposta de valor	Proposição de valor
vidro aterro epi motorista plástico pp prensas prestador	escritório rota venda bag gestão papel reciclagem saquinho	esteira familia pet pontos barracão caçamba convênio empilhadeira	projeto logística reversa casa catadores direto parceiro reciclável	caminhões recolhimento porta universidade vender lixo pessoas processo	material prefeitura coleta cooperados papelão seletiva comprar parceria	Recursos chaves Principais atividades Canais Parcerias chaves	Criação e entrega de valor
reais dinheiro hora encargos inss dividido lucro preço			salário cofins cota imposto pis			Fluxo de receitas Estrutura de custos	Captura de valor

**Fonte:** Organizado pela autora.

## 2.2 Seleção dos Indivíduos

Serão descritos os critérios para a seleção dos indivíduos objetos desta pesquisa, nesta seção.

A escolha dos indivíduos para efetuar esse levantamento levou em consideração:

- Colaboradores envolvidos na gestão das cooperativas.
- Colaboradores envolvidos nas tomadas de decisões estratégicas das cooperativas.
- Fundadores das cooperativas.
- Sexo masculino ou feminino.
- Que tenham baixo ou nenhum grau de intimidade com o entrevistador.

Considerando os critérios descritos foram realizadas entrevistas em 7 cooperativas em diferentes municípios dentro do estado de São Paulo, totalizando 13 indivíduos entrevistados, com os seguintes cargos dentro da cooperativa: presidente, vice-presidente, fundador, administrador financeiro, tesoureiro, coordenador e secretária. Nas cooperativas brasileiras as quantidades variam entre 35 e 126 trabalhadores. Esta pesquisa também foi realizada na Polônia. A empresa social polonesa entrevistada possui 5 trabalhadores e a entrevista foi conduzida com a vice-presidente, no município de Częstochowa, conforme detalhado no quadro 3, totalizando assim 8 entrevistas.

**Quadro 3:** Informações dos entrevistados

<i>Entrevista</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Sexo</i>	<i>Cargo/ Função</i>	<i>Município</i>	<i>Nº Trabalhadores</i>	<i>Início das Atividades</i>	<i>Iniciativa</i>
1. Cooperativa A	E1-1	Masculino	Presidente	Sorocaba	58	2001	UNISO
	E1-2	Masculino	Fundador				Igreja Católica
2. Cooperativa B	E2-1	Masculino	Administrador Financeiro	Itu	46	2001	Igreja Católica
3. Cooperativa C	E3-1	Feminino	Fundadora e responsável pelo setor de eletrônicos	Cotia	45	2000	Associação de Moradores do Bairro
	E3-2	Feminino	Presidente Fundadora				
	E3-3	Masculino	Tesoureiro				
4. Cooperativa D	E4-1	Masculino	Presidente Fundador	Barueri	53	2002	Associação de Catadores
	E4-2	Feminino	Tesoureira Fundadora				
	E4-3	Feminino	Secretária				
5. Cooperativa E	E5-1	Masculino	Presidente Fundador	São Paulo	35	2005	Igreja Católica
	E5-2	Feminino	Tesoureira Fundadora				
6. Cooperativa F	E6-1	Feminino	Presidente Fundadora	São Paulo	126	2003	Sociedade Civil
7. Cooperativa G	E7-1	Masculino	Coordenador	São Paulo	56	2002	Igreja Católica
8. Empresa Social H	E8-1	Feminino	Vice-presidente	Częstochowa	5	2017	ONG Educação Ambiental e Pessoas com Deficiência

**Fonte:** Elaborado pela autora.

As cooperativas brasileiras tiveram o início de suas atividades entre os anos 2000 e 2005, por meio de iniciativas da Igreja Católica, Universidade de Sorocaba (UNISO), associações de moradores de bairro, associação de catadores e sociedade civil em parceria com as prefeituras. Na Polônia, a empresa social iniciou suas atividades no ano de 2017, por meio de parceria entre a prefeitura e a ONG que oferece assistência às pessoas com deficiência e promove a educação ambiental.



### 2.3 Coleta de Dados

Durante a coleta dos dados foram aplicadas técnicas de entrevistas informais, focalizadas e parcialmente estruturadas.

A coleta de informações por meio de entrevistas possui significativa importância no momento do levantamento das informações, tornando-se possível por meio dela, que o pesquisador perceba a forma como os indivíduos interpretam suas expectativas (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Estão apresentadas no Quadro 4 a descrição das três formas de entrevistas: informal, focalizada e parcialmente estruturada.

**Quadro 4:** Formas de entrevistas

<b>Forma</b>	<b>Descrição</b>
<b>Informal</b>	Quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados.
<b>Focalizada</b>	Quando, embora livre, enfatiza tema bem-específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma dispersão.
<b>Parcialmente estruturada</b>	Quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso.

**Fonte:** Adaptado de Gil, 2007.

Foi desenvolvido um roteiro básico com os tópicos centrais a serem explorados durante as entrevistas, com relação a criação de valor econômico, social e ambiental dentro da cadeia de logística reversa. O roteiro de entrevista encontra-se no apêndice.

Houve agendamento prévio para todas as entrevistas, possibilitando assim que as mesmas acontecessem em local adequado, evitando assim, intervenção de outras pessoas do seu convívio ou atividades rotineiras.

No Brasil, as entrevistas foram realizadas de forma presencial, com duração média de cinquenta minutos, durante o período de 13/10/2017 à 18/04/2018, totalizando 5 horas e 51 minutos, conforme detalhado na tabela 2.

Na Polônia, a entrevista foi realizada de forma presencial no dia 23/05/2018, com duração média de 30 minutos. Para a realização da mesma, foi necessário a presença de um

tradutor local fluente em inglês que trabalha junto ao Centro de Apoio à Economia Social Local (JOWES), o qual recebeu o questionário (em inglês) antecipadamente, sendo este o responsável pelo agendamento prévio da entrevista e visita à empresa social.

**Tabela 2** - Informações referentes a duração e data das entrevistas.

Entrevista	Data	Tempo
<b>1. Cooperativa A</b>	13/10/2017	69 minutos
<b>2. Cooperativa B</b>	19/03/2018	68 minutos
<b>3. Cooperativa C</b>	19/03/2018	80 minutos
<b>4. Cooperativa D</b>	09/04/2018	35 minutos
<b>5. Cooperativa E</b>	12/04/2018	43 minutos
<b>6. Cooperativa F</b>	18/04/2018	24 minutos
<b>7. Cooperativa G</b>	18/04/2018	32 minutos
<b>8. Empresa Social H</b>	23/05/2018	30 minutos

**Fonte:** Organizado pela autora.

Neste levantamento, todas as entrevistas são consideradas fontes essenciais de evidências e as mesmas foram conduzidas diretamente pela pesquisadora e gravadas por meio do aparelho celular.

Os arquivos de áudio criados foram transferidos para o computador e foram transcritos integralmente pela pesquisadora assegurando assim, que os termos utilizados durante a entrevista foram mantidos exatamente iguais, a fim de conservar a veracidade das informações e a qualidade das análises, tanto para as entrevistas em português realizadas no Brasil, quanto para a entrevista conduzida na Polônia em inglês.

## 2.4 Análise dos Dados

A análise dos dados coletados foi organizada conforme o modelo conceitual de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), e Bocken et al. (2013) e foram categorizadas de acordo com:

- Proposição de valor: produto/ serviço, segmento de clientes e relacionamento;

- Criação e entrega de valor: atividades chaves, recursos, canais, parceiros e tecnologia;
- Captura de Valor: estrutura de custos e fluxos de receitas;

Posteriormente, classificadas conforme os níveis: econômico, social e ambiental do “*Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)*” de Joyce e Paquin (2016), apresentando assim, uma análise cruzada dos dados.

Portanto, trata-se de uma análise utilizando modelos teóricos. No campo da proposição de valor, criação e entrega de valor e captura de valor o fio condutor foi o modelo de negócio conceitual de Richardson (2008), Osterwalder e Pigneur (2005), e Bocken et al. (2013). E para os níveis econômico, social e ambiental o modelo de negócio conceitual utilizado foi o de Joyce e Paquin (2016) como lentes teóricas.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os quadros nesta seção apresentam os resultados das entrevistas organizados de acordo com estrutura do modelo de negócios conceitual utilizado para esta análise Richardson (2008); Osterwalder e Pigneur (2005); Bocken (2013), na qual pode-se observar a área, proposição de valor, criação e entrega de valor, e captura de valor concomitantemente com os níveis: econômico, social e ambiental do “*Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)*” de Joyce e Paquin (2016), apresentando assim, uma análise cruzada dos dados.

O modelo de negócio conceitual engloba ambas as atividades sistêmicas operacionais, quanto as estruturas de custos e receitas. Este modelo utiliza a criação de valor como o ponto de partida central, seguido de uma visão sistemática de como o valor é obtido e entregue, refletindo o consenso atual dos conceitos do modelo de negócios. Percebe-se a estrutura conceitual do modelo negócio e seus elementos principais: a proposição de valor, criação de valor e entrega e captura de valor. A criação e entrega de valor encontra-se no centro do modelo de negócio.

#### **3.1 Proposição de valor e o “*Triple Layer Business Model Canvas*”: nível econômico, social e ambiental.**

Pelo quadro 5, pode-se observar que o modelo conceitual apresenta área de proposição de valor alinhada com o nível econômico, social e ambiental. O nível econômico está subdividido entre os blocos: valor econômico, segmento de clientes e relacionamento com clientes. O nível social está subdividido entre os blocos: valor social, usuário final e cultura societal. O nível ambiental com os blocos: valor funcional, fase de uso e fim da vida.

Scheda di valutazione del rischio (Scheda di valutazione del rischio)									
Scheda di valutazione del rischio (Scheda di valutazione del rischio)									
Scheda di valutazione del rischio (Scheda di valutazione del rischio)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Os blocos do nível econômico e a proposição de valor:

- Valor econômico: o valor econômico entregue aos clientes e consumidores pelas cooperativas e empresa social (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Pelos resultados apresentados a percepção de valor econômico muda de acordo com o segmento de clientes. Para a indústria e para os atravessadores, que são pessoas ou empresas, que compram o material das cooperativas e revendem para as indústrias: as cooperativas fazem negócio com estes pois muitas vezes não tem o volume suficiente para vender diretamente para a indústrias, o valor é o material em quantidade, para os grandes geradores é o descarte adequado. A Empresa Social H afirmou que o valor econômico é o grande atrativo para os clientes, pois é possível oferecer ao mercado o plástico granulado mais barato, uma vez que as tampinhas plásticas são doadas pelas escolas sem custo algum para a mesma.

Alguns trechos dos relatos:

“...passamos para atravessadores porque nós não temos geração de volume muito grande para conseguir vender direto para a indústria. Nós temos algumas vendas direto para indústria...”

“...só com a contratação dessa prestação de serviço de coleta seletiva, tipo 2 e 3 geradores que pede a coleta e a gente faz uma nota de serviço, nada de valor exorbitante, apenas para cobrir custos operacionais do serviço de limpeza...”

“...A ideia principal é sobre as escolas que doam as tampinhas plásticas gratuitamente, o que torna o preço do plástico granulado mais baixo...”

**Figura 17:** Ponto de coleta em uma das escolas na Polônia



Fonte: Autora.



- Segmentos de clientes: considerando que os clientes são os indivíduos ou organizações que pagam pelos produtos ou serviços prestados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) pelas empresas sociais e cooperativas, os respondentes afirmam que os principais compradores são as indústrias que reciclam os materiais ou os próprios fabricantes como a Tetra Pak, Gerdau e os atravessadores. A Cooperativa G relatou que fornece material em quantidade para outras cooperativas. A Cooperativa E presta serviço de coleta para grandes universidades, shoppings, supermercados, bares e farmácias. A Empresa Social H afirmou que todo o material é vendido para a indústria de plástico diretamente, principalmente para os fabricantes de árvore de natal.

Partes de alguns relatos:

“...nós temos algumas vendas direto para indústria, tipo a parte de sucata vendemos direto para a Gerdau...”

“...a Tetra Pak carrega da gente. A gente enfarda e manda para eles. Ai eles vão e fazem de novo...”

“...a gente tem grandes geradores também como faculdades, Shopping, empresas e bares que a gente coloca como prestação de serviço...”

“...Aqui só (vende) pra cooperativas, algumas cooperativas que são parceiras nossas antigas, e para alguns clientes particulares...”

“...A indústria compra todo o plástico granulado...”

- Relacionamento com clientes: são analisados aqui quais tipos de relacionamento são mantidos com os clientes (direta ou indiretamente) e como é gerado um relacionamento positivo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os entrevistados relataram que o relacionamento acontece de forma positiva e direta com os clientes por meio dos caminhões da prefeitura ou próprios com o logotipo da cooperativa, por meio dos cooperados PEV's. Somente a Cooperativa E que sinalizou que utiliza mídias sociais (Facebook, Canal no Youtube e Instagram) para viabilizar o relacionamento com os clientes e realiza o acompanhamento do resíduo (por meio do envio de 17 fotos tiradas ao longo do processo), além do relacionamento porta a porta. A Empresa Social H relatou que também utiliza e-mails, rede social tal qual o Facebook e correios como o canal de vendas e marketing direto para com os clientes.

Alguns dos trechos relatados:

“...a coleta, a compra do resíduo, o marketing da marca deles junto com a cooperativa, a publicidade no nosso canal do Youtube, comerciais no

Facebook e Instagram, o controle do resíduo dele, que não é só coletar, ele recebe um guia de fornecimento...”

“...as ofertas específicas são enviadas por correio, e-mails, Facebook...”

Os blocos do nível social e a proposição de valor:

- Valor social: deve refletir a proposição de valor social da organização pelos os aspectos de sua missão os quais focam na criação de benefícios para seus “*stakeholders*” e para a sociedade como um todo, sendo a criação de valor social uma parte bem definida de sua missão (JOYCE; PAQUIN, 2016). Todos os entrevistados declararam que o propósito principal da cooperativa é inclusão social e a geração de trabalho e renda. Porém, somente a Cooperativa E possui missão declarada. Sendo assim, todas as cooperativas apresentam a criação de valor social como uma parte bem definida de sua missão. A Empresa Social H afirmou que a empresa social foi criada para gerar empregos, portanto sua função principal é a geração de trabalho e renda, embora não tenha missão declarada.

Algumas das afirmações dos entrevistados:

“... A cooperativa tem um diferencial totalmente... hoje nosso foco, além de ser a nossa missão de trabalhar com pessoas vulneráveis, essa é a nossa missão, porque nós viemos de uma vulnerabilidade também né... nós somos favelados, veio de uma causa social...”

“...a empresa social foi criada no ano passado para gerar empregos...”

“...Quero dizer assim, é tudo sobre esta missão social. Se eles ganham dinheiro, lucram, podem ajudar as pessoas...”

- Usuário final: considerando que o usuário final é pessoa que "consome" a proposta de valor social (JOYCE; PAQUIN, 2016), todos os entrevistados relataram que os usuários finais são os cooperados, pois as cooperativas oferecem trabalho e renda. No entanto, a Cooperativa G declarou que além dos cooperados, outras cooperativas de reciclagem são seus usuários finais, uma vez que além de fornecer material reciclável, também fornece mão de obra qualificada para trabalhar nas cooperativas, por meio de treinamento e qualificação profissional oferecidos na própria unidade, refletindo assim, como a proposta de valor social aborda as necessidades do usuário final, contribuindo para a sua qualidade de vida. A Empresa Social H declarou que seus usuários finais são

seus respectivos trabalhadores, os quais são pessoas enfrentando exclusão social e a sociedade que recebe toda a educação ambiental por meio das escolas.

“...a ideia principal aqui é dar trabalho para as pessoas excluídas...”

"... para ajudar com a educação, educação ambiental. Educação nas escolas para doar o plástico ..."

**Figura 18:** Material utilizado para a educação ambiental nas escolas polonesas



Fonte: Autora

- Cultura societal: segundo Joyce e Paquin (2016) este deve considerar o impacto potencial da organização na sociedade como um todo e as ações para gerar benefícios para a sociedade. Os entrevistados declaram que estes benefícios são: reinserção no mercado de trabalho e resgate da cidadania. A Cooperativa E afirmou que a educação, a autoestima e alegria também são importantes; e a Cooperativa G promove educação, encaminhamento profissional e prestação de assistência social à população de rua. A Empresa Social H considera que suas ações para gerar benefícios para a sociedade são: resgate da cidadania, qualificação de mão de obra, reinserção no mercado de trabalho e consequentemente a geração de lucro para suportar a causa social.

Alguns trechos das entrevistas:

“...comunica ao centro de acolhida quais são os trabalhos que estão sendo encaminhados com esse participante aqui, então ambas as partes estão trabalhando em conjunto, então se caso pinta a possibilidade de encaminhar para o mercado de trabalho, então a gente encaminha, mas a princípio hoje, nós encaminhamos mais para as cooperativas...”

“...Até ontem, eu tava na rua, hoje, já estou em outra “sequência”. Então isso é a nossa missão, é o nosso valor, a alegria. Ele já é um líder. A alegria, organização, respeito. Porque até na rua, ele não tinha nenhum respeito de trabalhar com o travesti, ele tinha o respeito de ver o travesti, porque era a sobrevivência da rua...”

“...Aqui, a ideia principal é dar emprego à essas pessoas excluídas. Outra coisa muito importante é fazê-los evoluir para que aprendam alguma coisa. Então, esta é a segunda coisa que é muito importante. E o terceiro é gerar lucro...”

Os blocos do nível ambiental e a proposição de valor:

- Valor Funcional: Joyce e Paquin (2016) descrevem sobre as saídas focais de um produto serviço considerando seu ciclo de vida. Todos os entrevistados, tanto as cooperativas brasileiras quanto a empresa social polonesa, relatam que o material reciclável em quantidade, a prestação de serviço de coleta e limpeza e o descarte adequado são importantes, levando em consideração a avaliação do ciclo de vida dos materiais recicláveis.

Trecho de um dos relatos:

“...É exatamente a partir do momento que você faz uma prestação de serviço de limpeza ambiental você gera trabalho e renda, e essa seria a relação...”

- Fase de uso: deve considerar a participação do cliente no valor funcional da organização (JOYCE; PAQUIN, 2016) no caso desta pesquisa as cooperativas de reciclagem, ou seja, os produtos vendidos ou os serviços de coleta prestados, todos os entrevistados afirmam que o material reciclável é o fator de maior importância durante a fase de uso, incluindo as cooperativas brasileiras e a empresa social polonesa.
- Final da vida útil: segundo Joyce e Paquin (2016) esse é o momento em que o cliente opta por acabar com o consumo do valor funcional. Quando perguntados sobre a destinação dos materiais recicláveis processados pelas cooperativas todos os

entrevistados afirmaram possuir preocupação com a destinação final adequada, sendo que o material é vendido à indústria retornando assim ao ciclo produtivo. E o material que não é vendido acaba sendo enviado para os aterros controlados pertencentes aos municípios. A Cooperativa B é a cooperativa que envia a maior quantidade de rejeito para o aterro, seguido pela Cooperativa D e Cooperativa F, ambas enviando 50 toneladas de rejeito para os aterros controlados. A Empresa Social H declara que todo o plástico granulado produzido é vendido não gerando rejeito em seu processo produtivo.

Alguns trechos das entrevistas:

“...É um aterro sanitário adequado. E eles também têm esse interesse que a maioria dos resíduos recicláveis não vá para o aterro sanitário, para não impactar na vida útil do aterro...”

“...Agora grandes geradores como as empresas privadas, aí nós temos uma tratativa diferenciada, no que diz respeito quando eles querem certificação da destinação correta desses materiais, uma coleta exclusiva. Agora quando existe a coleta, uma empresa X fica dentro do cronograma de coleta, no bairro X, passa na segunda feira, aí o caminhão passa na empresa e já pega o material. Se ele vai destinar o material igual morador, igual ao vizinho não damos certificação, ele dispensa o seu material, e coletamos de boa. Agora, quando o grande gerador ele quer uma exclusividade, aí nós cobramos pelo serviço, através de um contrato...”

### **3.2 Criação e entrega de valor e o “*Triple Layer Business Model Canvas*”: nível econômico, social e ambiental.**

É possível observar no quadro 6 que o modelo conceitual apresenta área de criação e entrega de valor alinhada com o nível econômico, social e ambiental. O nível econômico está subdividido entre os blocos: atividades chaves, recursos chaves, parceiros e canais. E, o nível social está subdividido entre os blocos: governança, funcionários, comunidades locais e escala de alcance. Logo, o nível ambiental com os blocos: produção, materiais, suprimentos e terceirização e distribuição.

Part I		Part II		Part III		Part IV	
Line	Description	Line	Description	Line	Description	Line	Description
1	Net profit	10	Net profit	11	Net profit	12	Net profit
2	Net loss	13	Net loss	14	Net loss	15	Net loss
3	Net income	16	Net income	17	Net income	18	Net income
4	Net loss	19	Net loss	20	Net loss	21	Net loss
5	Net income	22	Net income	23	Net income	24	Net income
6	Net loss	25	Net loss	26	Net loss	27	Net loss
7	Net income	28	Net income	29	Net income	30	Net income
8	Net loss	31	Net loss	32	Net loss	33	Net loss
9	Net income	34	Net income	35	Net income	36	Net income



Category	Item	Unit	Quantity	Price	Total
Materials	Concrete	m <sup>3</sup>	100	150	15000
	Reinforcement	kg	5000	20	100000
	Bricks	1000s	200	100	20000
	Roof Tiles	m <sup>2</sup>	1000	10	10000
	Plaster	m <sup>2</sup>	500	20	10000
	Paint	liters	1000	5	5000
	Insulation	m <sup>2</sup>	1000	10	10000
	Windows	units	10	1000	10000
	Doors	units	5	2000	10000
	Sanitaryware	units	10	1000	10000
	Lighting	units	100	100	10000
	Electrical	units	100	100	10000
	Handrails	m	100	100	10000
	Stairs	m <sup>2</sup>	100	100	10000
	Roofing	m <sup>2</sup>	1000	10	10000
Other					
Labour	hours	10000	10	100000	
Overhead					
Profit					
<b>Total</b>					<b>500000</b>



Category	Item	Unit	Quantity	Price	Total
Materials	Concrete	m <sup>3</sup>	100	150	15000
	Reinforcement	kg	5000	20	100000
	Bricks	1000s	200	50	10000
	Roofing	m <sup>2</sup>	500	20	10000
Labor	Construction	hr	10000	10	100000
	Supervision	hr	1000	50	50000
	Transport	hr	5000	10	50000
	Insurance	hr	1000	10	10000
Equipment	Excavator	hr	1000	100	100000
	Truck	hr	2000	50	100000
	Generator	hr	1000	100	100000
	Crane	hr	500	200	100000
Miscellaneous	Tools	unit	1000	100	100000
	Permits	unit	10	10000	100000
	Contingency	unit	10	10000	100000
	Profit	unit	10	10000	100000

Os blocos do nível econômico e a criação e entrega de valor:

- Atividades chaves: considerando que estas são as atividades realizadas para entregar o valor proposto aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) todos os entrevistados responderam que as principais atividades são a coleta do lixo, triagem do lixo, prensa dos recicláveis, pesagem dos recicláveis e venda dos recicláveis. As principais atividades na Empresa Social H são: coletar as tampinhas plásticas nas escolas em Częstochowa, trituração e as vendas do plástico granulado.

A cooperativa C considera a educação ambiental inicial oferecida aos condomínios e empresas do município uma de suas principais atividades.

Trecho de um dos relatos:

“... Assim, antes da gente fazer a coleta, a gente visita as empresas, os condomínios, tem a aula de educação ambiental que é feita...”

“...eles basicamente coletam das escolas, o fornecedor, o principal fornecedor, apenas as escolas doam todo o plástico. Eles coletam, trituram com o equipamento que eles têm. Eles vendem em *bags* para a indústria...”

A cooperativa E, além das atividades já descritas, também realiza a comercialização de publicidade via mídias sociais.

Trecho de um dos relatos:

“...o marketing da marca deles junto com a cooperativa, a publicidade no nosso canal do Youtube, comerciais no Facebook e Instagram...”

E a cooperativa G promove atividades educacionais, como cursos de panificação e confeitaria, cursos na área ambiental, atividades pedagógicas como fóruns de discussões, atividades psicológicas como terapias em grupo e orientação profissional;

Alguns trechos de um dos relatos:

“... 08:30h começam as atividades, ou seja, de pátio, que a gente faz a separação do material, ou roda de conversa que temos, as rodas de conversa variam de temas desde a questão de gênero, política... formação mesmo com eles. E temos parceiros fora que oferecem cursos, panificação, confeitaria. Então, eles participam desses cursos fora também, tem atividades fora. Por exemplo,

fóruns destinado a população de rua eles participam também desses fóruns, então como se tivesse aqui, na parte da manhã eles tem uma reunião fora que eles participam, dois ou três, então eles vão à essas reuniões e trazem a informação para o grupo aqui, então nas rodas de conversa, essas reuniões extras aparecem nas rodas de conversa, destinado a eles, então é toda uma formação específica pra eles e no decorrer do dia aqueles que ficam aqui vão pro pátio, fazer a separação de material...”

- Recursos chaves: estes são os recursos mais importantes que sustentam o negócio, essenciais para entregar o valor proposto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os recursos relatados são os cooperados, caminhões, balança, esteira, prensas e bags. E todos os entrevistados declararam que o principal recurso é o humano, portanto, os cooperados. Os principais recursos na Empresa Social H são as tampinhas plásticas, os trabalhadores, a máquina de triturar, os bags, a Van e a mesma afirma que seu recurso mais importante são as pessoas.

Trecho de um dos relatos:

“...A minha principal atividade é humana, ou seja, o trabalho humano...”

A cooperativa B possui uma prensa exclusiva para papelão, o que garante um ganho de 48% a mais, proporcionando maior eficiência na prensagem dos materiais. A balança rodoviária que possibilita total controle de entrada e saída de material, comercialização e rejeito.

Trecho de um dos relatos:

“...uma prensa para o papelão que está impactando muito no valor final de comercialização desse produto, com um ganho de 48 por cento a mais...”

“...nós temos uma balança rodoviária para cem toneladas. Isso viabilizou muito o nosso trabalho, esse controle de entrada e saída de material, temos um controle total de entrada e saída, comercialização e rejeito...”

**Figura 19:** Prensa para papelão



Fonte: Autora.

**Figura 20:** Balança Rodoviária Eletrônica



Fonte: Autora.

**Figura 21:** Prensas e Bags



**Fonte:** Autora.

**Figura 22:** Esteira ergonômica de triagem manual com os bags embaixo.



**Fonte:** Autora.

- **Parceiros:** parcerias formalizadas com outras instituições para criar, entregar e agregar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As cooperativas consideram como parceiros as organizações, empresas e instituições que ajudam de alguma forma, seja por meio de doação em dinheiro, serviço ou ativos. Pode-se observar no quadro 07 diversos parceiros como universidades, empresas, ONGs e prefeituras. Podem ser destacadas duas: a primeira é a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), que tem parceria com todas as cooperativas, exceto as Cooperativas E e G, pela qual as cooperativas fazem a logística reversa, coletando e retornando o material reciclável, tendo metas em contrato e em contrapartida a ABIHPEC realiza serviços e doa equipamentos como caminhões e balanças para as cooperativas. A segunda parceria, que foi citada por todas as cooperativas são os atravessadores que ajudam quando as cooperativas precisam de manutenção de algum equipamento ou prestação de algum tipo de serviço. A Empresa Social H possui como principais parceiros as escolas, que doam as tampinhas plásticas, o centro de reintegração social, que encaminha as pessoas em situação de vulnerabilidade e a JOWES (Centro de Apoio à Economia Social Local) que viabilizou a doação de fundos oriundos da União Europeia.

Parte de trechos das entrevistas:

“...Nosso primeiro contrato com eles foi em 2013, com a ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos. Isso fortaleceu muito a gente. Isso viabilizou uma situação que nós saímos do desconforto (financeiro) para conforto quase total...”

“... Tem uma empresa chamada ABIHPEC que nos ajuda. É muito boa, porque quanto mais você tira da natureza, mais pontos você junta e depois pode trocar por maquinário...”

“... As escolas podem ser (parceiros). E o JOWES é uma parceria para eles? Somos parceiros? Sim, nós somos. Doamos, quero dizer através da União Europeia...”

- **Canais:** principal elo entre fornecedores e clientes, onde o valor é entregue (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os entrevistados relataram que chegam até seus clientes por meio dos caminhões da prefeitura ou próprios. Somente a cooperativa E que sinalizou que tem mídias sociais (Facebook, Canal no Youtube e Instagram), acompanhamento do resíduo (17 fotos) viabilizando assim a comunicação com os clientes. A Empresa Social H utiliza as escolas como canais de distribuição reversos para as tampinhas plásticas e uma Van para coleta.

Trecho de um dos relatos:

“... no Facebook e Instagram, o controle do resíduo dele, que não é só coletar, ele recebe um guia de fornecimento. Ele (cliente) ganha 17 fotos e o minuto que está sendo triado o material dele, produto que entra na esteira e sai como rejeito. Muitas vezes vem agulha e ele fala que não veio dele, ele fala que material não é dele, então ele vê uma filmagem que é feita por câmeras ligadas a esteira e fotos...”

Os blocos do nível social e a criação e entrega de valor:

- Governança: Joyce e Paquin (2016) afirmam que esta deve capturar a estrutura organizacional e as políticas de tomada de decisões de uma organização. No Brasil há o sistema cooperativista, e um presidente eleito, porém, todos os cooperados participam das tomadas de decisões por meio de votos em assembleias. E todos os cooperados possuem cota parte com valores que variam entre R\$ 1,00 até R\$ 1.500,00 dependendo da cooperativa. Embora exista uma hierarquia organizacional interna, a gestão é participativa, havendo também transparência absoluta na apresentação dos resultados. Na Empresa Social H o lucro não é dividido, como nas cooperativas brasileiras e não há cobrança de cota parte. O lucro é reinvestido na função social da associação, ou seja, na ONG para pessoas com deficiência física ou mental, podendo ser reinvestido na própria empresa social caso seja necessário. E a equipe gestora da Empresa Social H é a mesma equipe gestora da ONG para pessoas com deficiência. Portanto, os funcionários são assalariados e não possuem cota parte.

Trechos de um dos relatos:

“... a gente já começa a fazer a convocação dele (cooperado) para vir participar das assembleias. E na assembleia, é obrigatório falar, você tem que dar opinião, sim ou não. Ele (cooperado) tem que se sentir pertencente daquilo...”

- Funcionários: Joyce e Paquin (2016) consideram o papel dos colaboradores como um “*stakeholder*” organizacional principal e tais características devem ser analisadas: valores, tipos de colaboradores, dados demográficos, gênero e variações salariais. No Brasil, os resultados das entrevistas apontaram as seguintes características: ex-moradores de rua, pessoas em situação de vulnerabilidade social, mulheres vítimas de violência doméstica, dependentes químicos, ex-detento, desempregados por um longo período, pessoas idosas sem aposentadoria, baixa ou nenhuma renda, baixa ou nenhuma

qualificação profissional. Em todas as cooperativas, as mulheres são a grande maioria, exceto na cooperativa G que se caracteriza como um projeto social. A média salarial mensal varia entre R\$ 290,00 na cooperativa G (projeto social), e R\$ 1.700,00 na cooperativa C. Na Empresa Social H os trabalhadores estavam desempregados por um período longo, são ex-moradores de rua e dependentes químicos em tratamento. E a remuneração mensal média está acima do salário mínimo polonês que é de zł 1.100,00, equivalente a um salário mínimo no Brasil.

“...Moradores de rua, ex-detento, mulheres que sofreram violência doméstica, refugiados, trabalhamos com favelados, corticeiros. Tudo que é grau de vulnerabilidade é o que a gente atende...”

“...A ideia principal é dar emprego a essas pessoas excluídas...”

- Comunidades locais: todas as cooperativas atuam no município onde as mesmas estão instaladas. Na grande São Paulo, as cooperativas atuam em um raio de até 17 km de distância da cooperativa, como é o caso das cooperativas E e F. A Empresa Social H atua junto às escolas dentro da comunidade localizada em Częstochowa e seu principal cliente está em Kozięglowy que é muito conhecida pela produção de árvores de Natal.

Trechos de alguns dos relatos dos entrevistados:

“...Hoje nós atuamos num raio de 17 quilômetros...”

“...No máximo, pego 12 quilômetros, porquê o trânsito de São Paulo é inviável...”

- Escala de Alcance: Joyce e Paquin (2016) apresentam a profundidade e amplitude dos relacionamentos que a organização constrói com seus “*stakeholders*” por meio de ações ao longo do tempo. No Brasil, todas as cooperativas relataram relacionamentos de longo prazo com os parceiros e clientes, e afirmaram que a fidelidade é uma parte muito importante no relacionamento. A Empresa Social H mantém relacionamentos de longo prazo com os parceiros e cultiva fidelidade nos relacionamentos.

“...então a gente trata com muito respeito as parcerias de comprador, para privilegiar parcerias porque a gente precisa deles também...”

“... Nós temos alguns outros compradores também, que nos ajudam também, não só na compra do material, que a maioria dos compradores que eu tenho, eu tenho parceiros...”

“...Então, você sabe os clientes que compram muitas vezes, clientes fiéis...”



Os blocos do nível ambiental e a criação e entrega de valor:

- **Produção:** para Joyce e Paquin (2016) a produção dos componentes estende-se aos componentes das atividades chaves para o nível ambiental capturando as ações que a organização realiza para criar valor. De acordo com o afirmado nas entrevistas no Brasil, dentre as ações que as cooperativas realizam para criar valor ambiental destacam-se a coleta e a triagem do lixo. E somente as cooperativas B e C promovem a educação ambiental nas empresas e condomínios e em todo o município, além das atividades já citadas. A Empresa Social H declara que cria valor ambiental nas seguintes etapas dentro de seu processo produtivo: triagem de acordo com as cores das tampinhas plástica, trituração, plástico granulado embalado e vendido em *bags* e a também a promoção da educação ambiental nas escolas.

Trecho de um dos relatos:

“...Então, um dos objetivos nosso é estar atuando na coleta seletiva, na conscientização ambiental com município, e fomentar todo esse sistema, e para dar condições de viabilidade e de trabalho...”

- **Materiais:** para Joyce e Paquin são a extensão ambiental dos recursos chaves, ou seja, os estoques biofísicos usados para gerar valor funcional. Entre os materiais utilizados para gerar valor funcional, destacam-se o lixo reciclável trabalhado em todas as cooperativas, conseqüentemente seu impacto ambiental ao ser retirado da natureza. Na Empresa Social H destacam-se as tampinhas plásticas recicláveis.

Trecho de um dos relatos:

“...A cooperativa começou para limpar o bairro, então a gente não só visa o dinheiro, a gente visa o meio ambiente. A gente visa as pessoas que vão ficar nesse mundo...”

- **Suprimentos e Terceirização:** representam todas as outras atividades de produção e materiais que são necessárias para o valor funcional, porém não são essenciais (JOYCE; PAQUIN, 2016). Praticamente todas as cooperativas utilizam caminhões fornecidos pelas prefeituras. Embora, as cooperativas E e F tenham os caminhões da Prefeitura à disposição para realização da coleta, as mesmas acabam utilizando somente seus próprios caminhões. A Empresa Social H realiza a coleta das tampinhas plásticas com a Van própria, que foi comprada com o fundo adquirido da União Europeia viabilizado pela JOWES.

“...Antes, nós tínhamos também um caminhão cedido pela prefeitura e agora foi tirado e disseram que vai voltar, mas já faz um bom tempo. Os caminhões que usamos são os nossos...”

“...E tem um caminhão que eles (prefeitura) podem ceder para a cooperativa. Isso se a gente quiser. Hoje, a gente não tem ele, mas está no contrato...”

- Distribuição: refere-se ao transporte de mercadorias e representa os meios físicos pelos quais a organização garante acesso ao seu valor funcional (JOYCE; PAQUIN, 2016). No Brasil, o transporte ocorre por meio de caminhões e as embalagens são os próprios materiais recicláveis, como pode-se observar nas figuras 23 e 24, dentro dos municípios onde as cooperativas atuam. E o peso despachado varia entre 35 e 350 toneladas por mês, de uma cooperativa para outra. Toda a distribuição do material vendido pela Empresa Social H acontece por meio de transporte organizado pelos clientes e seus respectivos veículos. O plástico granulado é embalado em *bags* com o peso despachado mensal de 0,7 toneladas.

“...Geralmente varia muito né, uma média de 35-32 toneladas (vendas) por mês...”

**Figura 23:** Materiais embalados



**Fonte:** Autora.

**Figura 24:** Bags utilizados como embalagens



**Fonte:** Autora.

### **3.3 Captura de valor e o “*Triple Layer Business Model Canvas*”: nível econômico, social e ambiental.**

É possível observar no quadro 7 que o modelo conceitual apresenta área de captura de valor alinhada com o nível econômico, social e ambiental. O nível econômico está subdividido entre os blocos: custo e o rateio entre cooperados. E, o nível social está subdividido entre os blocos: impactos sociais e benefícios sociais. Logo, o nível ambiental com os blocos: impactos ambientais e benefícios ambientais.



ID	Name	Parent		Children	Status
		Parent 1	Parent 2		
1	Root				Active
2	Child 1	1			Active
3	Child 2	1			Active
4	Child 3	1			Active
5	Child 4	1			Active
6	Child 5	1			Active
7	Child 6	1			Active
8	Child 7	1			Active
9	Child 8	1			Active
10	Child 9	1			Active
11	Child 10	1			Active
12	Child 11	1			Active
13	Child 12	1			Active
14	Child 13	1			Active
15	Child 14	1			Active
16	Child 15	1			Active
17	Child 16	1			Active
18	Child 17	1			Active
19	Child 18	1			Active
20	Child 19	1			Active
21	Child 20	1			Active
22	Child 21	1			Active
23	Child 22	1			Active
24	Child 23	1			Active
25	Child 24	1			Active
26	Child 25	1			Active
27	Child 26	1			Active
28	Child 27	1			Active
29	Child 28	1			Active
30	Child 29	1			Active
31	Child 30	1			Active
32	Child 31	1			Active
33	Child 32	1			Active
34	Child 33	1			Active
35	Child 34	1			Active
36	Child 35	1			Active
37	Child 36	1			Active
38	Child 37	1			Active
39	Child 38	1			Active
40	Child 39	1			Active
41	Child 40	1			Active
42	Child 41	1			Active
43	Child 42	1			Active
44	Child 43	1			Active
45	Child 44	1			Active
46	Child 45	1			Active
47	Child 46	1			Active
48	Child 47	1			Active
49	Child 48	1			Active
50	Child 49	1			Active
51	Child 50	1			Active
52	Child 51	1			Active
53	Child 52	1			Active
54	Child 53	1			Active
55	Child 54	1			Active
56	Child 55	1			Active
57	Child 56	1			Active
58	Child 57	1			Active
59	Child 58	1			Active
60	Child 59	1			Active
61	Child 60	1			Active
62	Child 61	1			Active
63	Child 62	1			Active
64	Child 63	1			Active
65	Child 64	1			Active
66	Child 65	1			Active
67	Child 66	1			Active
68	Child 67	1			Active
69	Child 68	1			Active
70	Child 69	1			Active
71	Child 70	1			Active
72	Child 71	1			Active
73	Child 72	1			Active
74	Child 73	1			Active
75	Child 74	1			Active
76	Child 75	1			Active
77	Child 76	1			Active
78	Child 77	1			Active
79	Child 78	1			Active
80	Child 79	1			Active
81	Child 80	1			Active
82	Child 81	1			Active
83	Child 82	1			Active
84	Child 83	1			Active
85	Child 84	1			Active
86	Child 85	1			Active
87	Child 86	1			Active
88	Child 87	1			Active
89	Child 88	1			Active
90	Child 89	1			Active
91	Child 90	1			Active
92	Child 91	1			Active
93	Child 92	1			Active
94	Child 93	1			Active
95	Child 94	1			Active
96	Child 95	1			Active
97	Child 96	1			Active
98	Child 97	1			Active
99	Child 98	1			Active
100	Child 99	1			Active

Os blocos do nível econômico e a captura de valor:

- **Custo:** envolve os custos da operação do negócio como um todo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). No Brasil, os galpões de praticamente todas as cooperativas pesquisadas são cedidos ou alugados pelas prefeituras, exceto a cooperativa C que é responsável pelo pagamento do aluguel do próprio espaço. Caminhões, água e luz são pagos pela prefeitura. Os custos de manutenção, cooperados, alimentação, e outros são mantidos pelas cooperativas. Os custos cobertos pelas cooperativas variam em 30% e 40% do valor das receitas. As cooperativas A e G possuem todos os seus custos e despesas operacionais pagos pelas prefeituras por meio de convênios pré-estabelecidos. A Empresa Social H afirma que consegue cobrir todos suas despesas e custos operacionais, e a relação percentual entre custo e receita está equilibrada em 50%, o que faz com que seu lucro seja próximo ao mínimo.

Trechos de alguns dos relatos:

“...Então, aqui é alugado, nós temos um ponto (outra filial) só que é muito pequenininha, e a gente aluga esse aqui já vai fazer um ano, a gente paga R\$9.500,00...”

“...Eles (prefeitura) pagam o espaço, água e luz. E tem um caminhão que eles podem ceder para a cooperativa...Nesse galpão talvez não, porque é 48 mil reais o aluguel. Água e luz, a gente nem sabe quanto que vem...”

“...Nós temos hoje, o galpão cedido pela prefeitura. Temos água, nós temos a luz agora...”

“...Aqui nós temos um comodato pelo uso desta área, que foi por vinte anos, e as questões de custos nós cobrimos tudo. Energia elétrica, água. Nós não pagávamos água, agora com essa gestão nova estamos pagando...”

“...O lucro é muito pequeno e a relação percentual entre as receitas e os custos e despesas é igual a 50% - 50%...”

- **Rateio ou distribuição dos lucros:** uma vez que todos os custos e despesas são pagos, e os reinvestimentos necessários para a manutenção das operações são realizados, o capital que sobra, que pode ser considerado como lucro, é dividido entre os cooperados conforme as horas trabalhadas de cada um durante o mês, caracterizando-se assim, como uma remuneração mensal, o que se assemelha aos salários pagos. O valor rateado entre os cooperados variam entre 60% e 100% entre as cooperativas. A Empresa Social H relata que após o pagamento de todos os custos e despesas o lucro não é dividido como

nas cooperativas brasileiras, sendo sua função principal a geração de trabalho e renda, os salários mensais pagos no valor de zł 1.100,00 (próximo ao valor do salário mínimo no Brasil). O lucro gerado é reinvestido no próprio negócio ou em alguma outra atividade social, como por exemplo, nas atividades da ONG que assiste pessoas com deficiência.

Trechos de alguns dos relatos:

“...Hoje, por exemplo tem 126 cooperados. 126 cooperados, se a prefeitura tivesse que arrumar serviço para todas essas pessoas, não teria que ser de carteira assinada, fazer tudo isso? Olha o quanto a gente ajuda o município, o governo, o Brasil num todo...”

“...Recolhe todo material, calcula, revende, tira todos os custos para cobrir autossuficiência do negócio, e o restante divide entre todos os cooperados...”

“... o lucro não é dividido como nas cooperativas (brasileiras). Mas, aqui eles têm que apenas oferecer essas atividades sociais para lhes dar dinheiro para que seja reinvestido em causas sociais. Então, basicamente eles pagam um pouco acima do salário mínimo para esses trabalhadores aqui. Eles garantem seus empregos para que possam ter um trabalho e renda. E a diferença é que o lucro pode ser reinvestido no próprio negócio ou em algumas outras atividades sociais, como por exemplo, na ONG que assiste pessoas com deficiência...”

- Impactos sociais: para Joyce e Paquin abrange todos os custos sociais de uma organização, como por exemplo, jornada de trabalho, saúde e segurança. Nas cooperativas brasileiras, dentre os fatores de impacto sociais podemos destacar jornada de trabalho de oito horas diária; ambiente limpo e organizado, seguro, boas instalações como refeitórios, banheiros, dormitórios, biblioteca, laboratório de informática e escritórios. Seguro de vida oferecido pela cooperativa E, transporte, plano de saúde na cooperativa C e correta utilização dos EPI's e fornecimento dos mesmos, assistência odontológica nas cooperativas C, D e E, alimentação (café da manhã, almoço e café da tarde) nas cooperativas C, D e F. A Empresa Social H relata que a jornada de trabalho é de meio período, quatro horas diária, sendo que os trabalhadores passam as demais quatro horas do dia realizando atividades na ONG e no centro de reabilitação. E, apresenta ambiente limpo e organizado, seguro, boas instalações como refeitórios, banheiros e escritórios.

Trechos de alguns dos relatos:

“...Nós temos hoje legislação com 44 horas de trabalho semanais, às vezes trabalha-se menos porque nós não temos material para trabalhar 44 horas semanal, e ele ganha produção por horas trabalhadas...”

“...Eu via que eles trabalhavam e eles não almoçavam, às vezes não tomavam café, muitas vezes eles vinham sujos para a cooperativa, e para você ter um emprego adequado, para você ganhar sua renda você não precisa vir de cabeça baixa! Você precisa vir limpo, você pode sair sujo, mas você tem que vir limpinho. A gente dá 5 uniformes para eles, botas e todos os EPI adequados, eles não trabalham sem EPI, tem a fiscalização, antes era eu que era a fiscal, agora passou para outra menina porque eu não posso. Eu preciso estar passando para as outras pessoas aprenderem também, então é uma troca de experiência, e eles cumprem direitinho. Eu acho que a gente investe muito no ser humano, aqui agora nós temos cozinha, eles se alimentam, tomam café da manhã, almoçam, tem café da tarde, então tem uma hora de descanso, e trabalha só 8 horas por dia porque a gente também tem contador que fiscaliza isso...”

- Benefícios sociais: representam os valores sociais positivos que criam os benefícios sociais que vêm das ações de uma instituição, como por exemplo: desenvolvimento pessoal e engajamento comunitário (JOYCE; PAQUIN, 2016). Tanto quanto nas cooperativas brasileiras quanto na empresa social polonesa, a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, limpeza do município e descarte adequado das matérias recicláveis são benefícios gerados para a sociedade. Participação em programas de capacitação profissional, inclusive na Empresa Social H, participação em eventos sobre sustentabilidade na Cooperativa D, encaminhamento para o mercado de trabalho na cooperativa G.

Trechos de alguns dos relatos:

“...Acho que não só a inclusão social, acho que é o envolvimento dessas pessoas dentro do empreendimento, que eles talvez vejam como a grande família deles aqui dentro. Então hoje eu faço parte de uma cooperativa, eu decido quem vai cuidar da cooperativa, decido quem vai ser líder, decido o que a gente vai fazer, porque aqui temos várias assembleias, então o poder de decisão dele influência nas políticas públicas da cidade ou da região...”

“...Não só o dinheiro tem um impacto social na pessoa. Até hoje, ele não sabe ler nem escrever, mas está na aula de inclusão digital aqui dentro, de alfabetização. Então ele já tá aprendendo A, B, C no computador. Até ontem, ele não tinha um celular, mas hoje ele quer ter um celular que possa mexer para aprender. Terminando o curso, a gente vai dar notebooks para eles...”



“...nós temos uma assistente social que está acompanhando com eles aqui as necessidades, e comunica ao centro de acolhida quais são os trabalhos que estão sendo realizados com esse participante aqui. Então, ambas as partes estão trabalhando em conjunto, então se caso pinta a possibilidade de encaminhar para o mercado de trabalho, então a gente encaminha, mas a princípio hoje, nós encaminhamos mais para as cooperativas...”

- Impactos ambientais: todas as cooperativas relataram a diminuição de lixo nos aterros, cidade mais limpa e reciclagem dos materiais como impacto ambiental, inclusive a Empresa Social H que viabiliza a reciclagem do material plástico por meio de suas atividades.

Trechos de alguns dos relatos:

“...Porque a cooperativa começou para limpar o bairro então a gente não só visa o dinheiro, a gente visa o meio ambiente, a gente visa as pessoas que vão ficar nesse mundo...”

“...E eles (parceiros) também têm esse interesse que a maioria dos resíduos recicláveis não vá para o aterro sanitário, para não impactar na vida útil do aterro...”

- Benefícios ambientais: pode-se destacar a criação de valor para além do valor financeiro, valor ecológico por meio de reduções de impacto ambiental, valor ecológico positivo regenerativo e viabilizando a educação e conscientização ambiental junto as escolas, condomínios e municípios conforme relatado pela Empresa Social H e pelas Cooperativas.

Trechos de alguns dos relatos:

“...Eu acho que seria um eixo, os três juntos (social, econômico e ambiental). Porque quando você faz um benefício, eu tenho um cliente nesse estado, eu vou lá buscar o material (reciclável) dele, eu estou prestando serviço social. Eu estou fazendo ambiental e econômico também, porque aquilo ali que vai dar a retirada do cooperado...”

“...A geração de trabalho e renda com materiais recicláveis. Então, um dos objetivos nossos é estar atuando na coleta seletiva, na conscientização ambiental com município, e fomentar todo esse sistema, e para dar condições de viabilidade e de trabalho...”

### 3.4 Análise comparativa entre as empresas sociais no Brasil e na Polônia.

Pelos dados do quadro 8 é possível ressaltar as principais diferenças entre a empresa social polonesa e as cooperativas de materiais recicláveis brasileiras.

**Quadro 8:** Comparação entre as cooperativas no Brasil e a empresa social na Polônia.

	<i><b>Brasil</b></i>	<i><b>Polônia</b></i>
<b>Segmento de Clientes</b>	Indústria recicladora e Atravessadores	Somente a indústria de plástico
<b>Usuários Finais</b>	Cooperados	Trabalhadores e Sociedade
<b>Fase de Uso</b>	Todos os tipos de materiais recicláveis	Plástico granulado reciclável
<b>Final de Vida Útil</b>	Entre 7 e 78 toneladas de rejeito enviado para aterros sanitários adequados	Não há rejeito;
<b>Recursos Chaves</b>	Todos os tipos de materiais recicláveis	Tampinhas plásticas somente
<b>Canais</b>	Caminhões da prefeitura e próprios com o logotipo da cooperativa; cooperativas de reciclagem;	Escolas e Van da empresa
<b>Governança</b>	Sistema cooperativista; Gestão participativa para tomada de decisão; Cobrança de cota parte	Empresa social; Equipe gestora responsável pela tomada decisão é a mesma da ONG que provê assistência às pessoas com deficiência; Trabalhadores assalariados; Não há cobrança de cota parte
<b>Materiais</b>	Lixo reciclável	Tampinhas plásticas recicláveis somente
<b>Suprimentos e Terceirização</b>	Coleta com caminhões da prefeitura; Convênio estabelecido	Tampinhas doadas (material) única e exclusivamente pelas escolas
<b>Distribuição</b>	Volume vendido e despachado entre 35 e 350 toneladas por mês	Volume vendido e despachado de 0.7 toneladas por mês
<b>Custos</b>	Entre 30% e 40%	50%
<b>Rateio - Divisão dos Lucros</b>	Valor rateado entre cooperados 60% - 100% da receita total sob forma de remuneração/ retirada mensal	Não há rateio; Não há divisão dos lucros; Lucro é destinado para a causa social da ONG que assiste pessoas com deficiência
<b>Impactos Sociais</b>	Jornada de trabalho de 8h diárias	Jornada de trabalho de 4h diárias
<b>Benefícios Ambientais</b>	Valor ecológico regenerativo;	Valor ecológico regenerativo; Promoção da educação ambiental nas escolas

<b>Legislação</b>	Não há legislação específica para empresas sociais; Há legislação específica para cooperativas;	Forma jurídica específica para as empresas sociais; Lei das cooperativas sociais de 27 de abril de 2006; Há um projeto de lei que propõe um estatuto das empresas sociais; Obrigatório o emprego de pelo menos 50% das pessoas dos grupos em risco de exclusão social, ou 30% de pessoas com deficiência moderada ou grave
<b>Quantidade de funcionários</b>	Mínimo: 35 cooperados Máximo: não há limite;	Média de 5 trabalhadores, sendo 3 desempregados por um longo período e 2 ex-moradores de rua do centro de reintegração social; Mínimo de 3 empregados no 1º ano e 5 empregados no segundo ano; Máximo de 15 empregados;
<b>Remuneração mensal dos trabalhadores</b>	Calculado com base no rateio dos lucros e nas horas trabalhadas de cada cooperado; entre R\$ 290,00 e R\$ 1.700,00 por mês	Salário mensal fixo acima do valor do salário mínimo polonês zł 1.100,00

Fonte: Autora

- **Segmento de clientes:** as cooperativas brasileiras possuem como principais clientes as indústrias recicladoras e os atravessadores, quando não há volume suficiente para vender diretamente para indústria. A empresa social polonesa vende diretamente para a indústria de plástico, única e exclusivamente, principalmente para os fabricantes de árvores de Natal, independentemente do volume de material a ser fornecido.
- **Usuários Finais:** as cooperativas brasileiras declararam durante as entrevistas que seus principais usuários finais, os que “consomem” a proposta de valor social, são seus trabalhadores, os cooperados. Enquanto que na Polônia, conforme o declarado durante a entrevista, os principais consumidores são os trabalhadores e a sociedade que recebe toda a educação ambiental, por meio do trabalho de conscientização ambiental realizado junto as escolas para doação das tampinhas plásticas.
- **Fase de Uso:** durante a fase de uso os produtos vendidos e a prestação de serviço de coleta, os materiais recicláveis são os fatores mais importantes, porém, nas empresas sociais polonesas o material reciclável trabalhado, o plástico granulado é o fator mais importante, enquanto que nas cooperativas brasileiras praticamente todos os tipos de materiais recicláveis são importantes.

- **Final de Vida Útil:** pode-se destacar na empresa social polonesa a ausência de rejeito gerado ao final de seu processo produtivo, uma vez que todo o material produzido é vendido à indústria de plástico, enquanto que nas cooperativas brasileiras são gerados entre 7 e 78 toneladas de rejeito mensais que são enviados aos aterros sanitários controlados.
- **Recursos Chaves:** a principal diferença entre os recursos chaves da empresa social polonesa e as cooperativas brasileiras são os tipos de materiais recicláveis trabalhados, uma vez que na Polônia as tampinhas plásticas são os recursos chave e no Brasil todos os tipos de materiais recicláveis são considerados recursos chaves.
- **Canais:** na Polônia as escolas que doam as tampinhas plásticas são os principais canais de distribuição reversos, enquanto que no Brasil os caminhões da prefeitura e das cooperativas que realizam a coleta seletiva nos municípios são os principais canais.
- **Governança:** a grande diferença entre a empresa social na Polônia, embora a empresa social seja considerada uma cooperativa social, o lucro não é dividido como nas cooperativas brasileiras e não há cobrança de cota parte. O lucro é reinvestido na função social da associação, ou seja, na ONG para pessoas com deficiência física ou mental, podendo ser reinvestido na própria empresa social, caso seja necessário para a manutenção das operações. E a equipe gestora da empresa social é a mesma equipe gestora da ONG para pessoas com deficiência, sendo esta responsável pela tomada de decisões. Portanto, os funcionários são assalariados e não possuem cota parte. Enquanto que no Brasil, há a predominância do sistema cooperativista, com um presidente eleito, porém, todos os cooperados participam das tomadas de decisões por meio de votos em assembleias. E todos os cooperados possuem cota parte com valores que variam entre R\$ 1,00 até R\$ 1.500,00 dependendo da cooperativa. Embora, exista uma hierarquia organizacional interna, a gestão é participativa, havendo também transparência absoluta na apresentação dos resultados.
- **Materiais:** na empresa social polonesa o material utilizado para gerar valor funcional são as tampinhas plásticas, única e exclusivamente, enquanto que no Brasil todo tipo de lixo reciclável pode gerar valor funcional.
- **Suprimentos e Terceirização:** na Polônia as escolas são as principais fontes de fornecimento dos materiais que são coletados com uma van própria da empresa. No Brasil, os caminhões da prefeitura que realizam a coleta seletiva nos municípios são terceirizados e o lixo reciclável gerado pelos munícipes são as principais fontes de fornecimento.
- **Distribuição:** a grande diferença encontra-se no volume vendido e despachado. As cooperativas brasileiras despacham entre 35 e 350 toneladas por mês, e a empresa polonesa em torno de 0.7 toneladas por mês.

- **Custos:** nas cooperativas brasileiras os custos estão entre 30% e 40% do valor das receitas, enquanto que na empresa social polonesa, os custos representam aproximadamente 50% do valor das receitas, o que faz com que seu lucro esteja muito próximo ao valor mínimo esperado. Essa diferença deve-se ao fato do volume de material coletado, processado e vendido ser muito menor na empresa social polonesa (0,7 toneladas/mês) que nas cooperativas brasileiras (entre 35 e 350 toneladas por mês). Outro fator importante é que as cooperativas brasileiras recebem apoio das prefeituras para cobertura de seus custos e despesas operacionais de maneira contínua (despesas com água, luz, caminhões e aluguel do galpão são pagos pelas prefeituras mensalmente). Já a empresa social polonesa recebeu aporte financeiro da Prefeitura e União Europeia na fase inicial de suas operações, somente.
- **Rateio - Divisão dos Lucros:** nas cooperativas brasileiras o valor rateado entre os cooperados varia de 60% a 100% da receita total sob forma de remuneração mensal. Uma vez que todos os custos e despesas são pagos e os reinvestimentos necessários para a manutenção das operações são realizados, o capital que sobra, que pode ser considerado como lucro, é dividido entre os cooperados conforme as horas trabalhadas de cada um durante o mês, caracterizando-se assim, como remuneração mensal. Na Polônia, a empresa social relata que após o pagamento de todos os custos e despesas o lucro não é dividido como nas cooperativas brasileiras, sendo sua função principal a geração de trabalho e renda, portanto, os salários mensais fixos são pagos. O lucro gerado é reinvestido no próprio negócio ou em alguma outra atividade social, como por exemplo, nas atividades da ONG que assiste pessoas com deficiência.
- **Impactos Sociais:** a diferença em termos de impactos sociais gerados são as quantidades de horas diárias trabalhadas. Na empresa social polonesa os trabalhadores possuem jornada de trabalho de 4 horas diárias, sendo que as horas restantes do dia os trabalhadores desenvolvem atividades junto ao centro de apoio e reintegração social. No Brasil, a jornada de trabalho é de 8 horas diárias trabalhada.
- **Benefícios Ambientais:** pode-se destacar a criação de valor para além do valor financeiro, valor ecológico por meio de reduções de impacto ambiental, valor ecológico positivo regenerativo e promoção da educação ambiental nas escolas na Polônia, além da conscientização ambiental junto aos condomínios e municípios, conforme relatado pelas cooperativas brasileiras.
- **Legislação:** no Brasil não há legislação específica para empresas sociais, porém, há legislação específica para cooperativas. Na Polônia, há uma forma jurídica específica para as empresas sociais conforme a Lei das Cooperativas Sociais de 27 de abril de 2006, além da

existência de um projeto de lei que propões um estatuto das empresas sociais. De acordo com a Lei das Cooperativas Sociais na Polônia é obrigatório o emprego de pelo menos 50% das pessoas dos grupos em risco de exclusão social, ou 30% de pessoas com deficiência moderada ou grave.

- **Quantidade de funcionários:** no Brasil, as cooperativas pesquisadas apresentaram um número mínimo de 35 cooperados, e não há limite para o número máximo de cooperados. Na Polônia, na empresa social há 5 trabalhadores, sendo 3 desempregados por um longo período e 2 ex-moradores de rua vindos do centro de reintegração social, ressaltando que a legislação polonesa determina que as empresas sociais tenham pelo menos 3 empregados no primeiro ano de operação, no segundo ano pelo menos 5 empregados, não podendo ultrapassar o número máximo de 15 empregados.
- **Remuneração mensal dos trabalhadores:** no Brasil, a remuneração é calculada com base no rateio dos lucros e nas horas trabalhadas de cada cooperado, e o valor mensal está entre R\$ 290,00 e R\$ 1.700,00. Na Polônia, o salário mensal é fixo e está acima do valor do salário mínimo polonês zł 1.100,00.

Considerando as cooperativas de materiais recicláveis estudadas no Brasil e a empresa social estudada na Polônia todas podem ser categorizadas como empresa social, corroborando assim, com a definição da União Europeia (ESELA, 2015):

- As organizações estão envolvidas em atividades econômicas contínuas de produção e comercialização de bens e serviços, no caso os materiais recicláveis comercializados;
- Perseguem um objetivo social explícito e primário que é a geração de trabalho e renda para a população sob o risco de vulnerabilidade social;
- Apresentam limites em termos de distribuição de lucros priorizando o objetivo social. Nas cooperativas de reciclagem brasileiras o lucro é distribuído após todos os custos, despesas e investimentos serem realizados para garantir a continuidade das operações. E na empresa social polonesa o lucro não é distribuído, uma vez que o mesmo é destinado de forma integral ao objetivo social da mesma;
- Tanto as cooperativas de reciclagem brasileiras quanto a empresa social polonesa são independentes, apresentando autonomia organizacional do estado e de outras organizações tradicionais com fins lucrativos;
- As cooperativas de reciclagem brasileiras apresentam uma governança inclusiva caracterizada por atividades participativas e processos decisórios democráticos. Na empresa social Polonesa os gestores responsáveis pela tomada de decisão são os mesmos que os da ONG que assiste pessoas com deficiência. Todavia, pode-se afirmar que o poder de decisão não está

baseado no capital da propriedade.

Tanto as cooperativas de materiais recicláveis brasileiras quanto a empresa social polonesa existem para criar impacto positivo na sociedade ou no meio-ambiente, contribuindo para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e sendo catalisador para inovação social, viabilizando a transformação social e econômica (ESELA, 2015).

Pelos dados levantados nesta pesquisa a teoria corrobora que as definições são diferentes pelo fato de que as empresas sociais polonesas possuem uma legislação vigente que determina que as cooperativas sociais são categorizadas como empresas sociais, possuindo objetivos sociais claramente definidos. Enquanto no Brasil, não há uma legislação específica para as empresas sociais. Há somente a legislação específica para as cooperativas, nas quais as cooperativas de materiais recicláveis estão enquadradas.

Pelos dados levantados durante as entrevistas, as cooperativas brasileiras tiveram o início de suas atividades entre os anos 2000 e 2005, por meio de iniciativas da Igreja Católica, Universidade de Sorocaba (UNISO), associações de moradores de bairro, associação de catadores e sociedade civil em parceria com as prefeituras. Na Polônia, a empresa social iniciou suas atividades no ano de 2017, por meio de parceria entre a prefeitura e a ONG, que oferece assistência às pessoas com deficiência e promove a educação ambiental.

No campo da logística reversa as principais diferenças entre a empresa social polonesa e as cooperativas de reciclagem brasileiras são:

- **Prestação de serviço de limpeza:** esta acontece por meio da coleta seletiva de materiais recicláveis nos municípios ou bairros onde as cooperativas estudadas atuam. Tal prestação de serviço está formalizada sob a forma de contrato ou convênios junto as prefeituras. As cooperativas também prestam serviços de limpeza para os grandes geradores como shopping centers, condomínios, redes de bares e restaurantes, por exemplo. Na Polônia, as empresas sociais não prestam serviço de limpeza aos grandes geradores e nem aos municípios, uma vez que os governos locais por meio das prefeituras, contratam empresas especializadas com fins meramente lucrativos, para a prestação do referido serviço de limpeza. A empresa social estudada na Polônia somente coleta as tampinhas plásticas nas escolas.
- **Materiais retornados ao ciclo produtivo:** no Brasil as cooperativas de reciclagem viabilizam o retorno de praticamente todos os tipos de materiais recicláveis para a indústria. Na Polônia, a empresa social retorna somente o plástico granulado para a indústria. Outro fator importante são as quantidades de material reciclável comercializadas. A empresa social Polonesa comercializa em média 0.7 toneladas de plástico reciclável por mês, enquanto as cooperativas brasileiras comercializam entre 35 e 350 toneladas de materiais recicláveis por

mês.

- **Rejeito gerado:** não há rejeito gerado pela empresa social polonesa, enquanto que no Brasil as cooperativas de reciclagem geram entre 7 e 78 toneladas de rejeito por mês que são enviados para aterros sanitários adequados.
- **Canais de distribuição reversos:** as cooperativas de materiais recicláveis brasileiras estão caracterizadas como importantes canais de distribuição reversos devido ao montante de material comercializado pelas mesmas, juntamente com seus caminhões que realizam a coleta de material reciclável nos municípios. A empresa social polonesa também pode ser caracterizada como um canal de distribuição reverso ao coletar as tampinhas plásticas com sua van própria. No entanto, as escolas que realizam a coleta e posterior doação para a empresa social também podem ser caracterizadas como um canal de distribuição reverso.
- **Legislação:** no Brasil a PNRS prevê que as cooperativas de materiais recicláveis realizem a coleta seletiva nos municípios viabilizando o desenvolvimento econômico e social junto as camadas mais pobres da população. Na Polônia, não existe legislação que determine que a coleta seletiva de materiais recicláveis seja realizada pelas cooperativas ou empresas sociais, porém, há a Lei das Cooperativas Sociais que apresenta as diretrizes para o desenvolvimento das empresas sociais, havendo também um projeto de lei sobre a elaboração do estatuto das empresas sociais. Outro aspecto a ser ressaltado é que mesmo existindo a legislação para as empresas sociais na Polônia não existe iniciativas governamentais para viabilizar o desenvolvimento das mesmas, como por exemplo, isenção fiscal ou tributária para tais empresas. E a mesma inexistência de incentivos fiscais ocorre no Brasil.
- **Preservação ambiental:** tanto as cooperativas de materiais recicláveis brasileiras, quanto a empresa social polonesa contribuem com a preservação ambiental quando viabilizam o retorno dos materiais recicláveis junto ao processo produtivo, mesmo que as quantidades de material trabalhado sejam diferentes no Brasil e na Polônia, além de promoverem a educação ambiental nos condomínios residenciais e nas empresas como no Brasil, ou nas escolas como na Polônia.
- **Desenvolvimento social:** as cooperativas de reciclagem são importantes canais de distribuição reversos dentro da cadeia de logística reversa se tornando assim importantes instrumentos de desenvolvimento econômico e social, gerando oportunidades de trabalho e geração de renda junto as camadas mais pobres da população. O mesmo ocorre com a empresa social polonesa que se encontra como um canal de distribuição reverso dentro cadeia de logística reversa da indústria do plástico, gerando oportunidades de trabalho e geração de renda junto a população sob o risco de exclusão social.



- **Desenvolvimento econômico:** tanto a empresa social na Polônia e as cooperativas de reciclagem no Brasil viabilizam o desenvolvimento econômico quando recolhem o lixo reciclável do meio-ambiente, processam e vendem sob a forma de matéria-prima para a indústria ou para os atravessadores agregando-lhe assim valor econômico. Outro fator importante é geração de trabalho e renda para as camadas mais pobres da população e sob o risco de exclusão social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi alcançado, verificou-se como as empresas sociais estão desenvolvendo a logística reversa sob as lentes teóricas de criação de valor econômico, social e ambiental no Brasil e na Polônia.

Nesta pesquisa, pode-se observar o aumento dos resíduos industriais e do lixo doméstico devido à intensificação do crescimento industrial brasileiro e aumento do consumo das famílias, conseqüentemente o surgimento de preocupações relacionadas à preservação ambiental dando origem, assim, aos processos de reciclagem.

Tanto nas cidades de grande e pequeno porte o processo de coleta de materiais recicláveis acontece por meio das cooperativas de coleta seletiva, que também atuam como centrais de triagem, as quais se tornaram importantes canais de distribuição da logística reversa que trata dos fluxos de bens pós-consumo (produtos ao final de sua vida útil) desde seu ponto de consumo até seu local de origem, visando retorná-los ao ciclo produtivo por meio de canais reversos agregando-lhes valores de ordem econômica, social e ambiental (LEITE, 2009).

Uma das características sobre a propriedade das cooperativas apontadas pela pesquisa é que ela pertence aos seus membros (cooperados), gerida pelos seus proprietários e o lucro gerado em benefício dos mesmos, com objetivo de empoderar economicamente os pobres, encorajar a autossuficiência e promover o desenvolvimento econômico confirmando a definição de Yunus (2007).

Uma cooperativa somente poderá ser considerada uma empresa social se seu propósito, sua missão for gerar benefícios sociais e /ou ambientais. A empresa social deve ser um negócio com objetivos meramente sociais, ou seja, erradicar um problema social e os lucros devem ser reinvestidos de acordo com o propósito social da empresa ou na comunidade, ao invés de serem distribuídos entre os acionistas ou proprietários do negócio (DTI, 2002).

No que tange ao desenvolvimento das empresas sociais dentro da cadeia de logística reversa, pelos dados levantados durante a pesquisa de campo, as cooperativas brasileiras tiveram o início de suas atividades no início do milênio, por meio de iniciativas da Igreja Católica, associações de moradores de bairro, associação de catadores e sociedade civil em parceria com as prefeituras. Na Polônia, a empresa social iniciou suas atividades no ano de 2017, por meio de parceria entre a prefeitura e a ONG que oferece assistência às pessoas com

deficiência e promove a educação ambiental, sendo assim criada a partir de uma iniciativa lançada por um grupo de cidadãos corroborando com a teoria de Defourny e Nyssens (2010).

Tantos as cooperativas de material reciclável no Brasil, quanto a empresa social na Polônia incorporaram as três dimensões das empresas sociais (EUROPEAN COMMISSION, 2015):

- Dimensão empreendedora: engajamento em atividade econômica contínua. Nas organizações pesquisadas a principal atividade econômica é a prestação de serviço de coleta de lixo e posterior comercialização de material reciclável.
- Dimensão social: possuir uma finalidade social primária e explícita, que distingue empresas sociais de empresas tradicionais (com fins lucrativos). O propósito é social em todas as organizações pesquisadas, a geração de trabalho, renda e preservação ambiental.
- Dimensão de governança: a existência de mecanismos para assegurar os objetivos sociais da organização, priorizando o propósito social e que representem os interesses das partes interessadas, os “*stakeholders*”. Nas organizações pesquisadas o objetivo social prevalece sobre o financeiro no que se refere à distribuição dos lucros.

As organizações estudadas nesta pesquisa podem ser consideradas empresas sociais pelas definições de Defourny; Nyssens (2010) e Esela (2015) conforme as seguintes características mapeadas:

- As organizações estão envolvidas em atividades econômicas contínuas de produção e comercialização de bens e serviços, no caso os materiais recicláveis comercializados;
- Perseguem um objetivo social explícito e primário que é a geração de trabalho e renda para a população sob o risco de vulnerabilidade social, também preservação ambiental assegurando que os materiais recicláveis retornam ao ciclo produtivo e o rejeito seja enviado para os aterros controlados;
- Apresentam limites em termos de distribuição de lucros priorizando o objetivo social. Nas empresas sociais brasileiras o lucro é distribuído após todos os custos, despesas e investimentos serem realizados para garantir a continuidade das operações. E na empresa social polonesa o lucro não é distribuído, uma vez que o mesmo é destinado de forma integral ao objetivo social da mesma, o qual é apoiar a ONG de pessoas com deficiência;
- Tanto as cooperativas de reciclagem brasileiras quanto a empresa social polonesa são independentes apresentando autonomia organizacional do estado e de outras organizações tradicionais com fins lucrativos;

- As cooperativas de reciclagem brasileiras apresentam uma governança inclusiva caracterizada por atividades participativas e processos decisórios democráticos. No caso da empresa social Polonesa os gestores responsáveis pela tomada de decisão são os mesmos que os da ONG que assiste pessoas deficiências. Todavia, pode-se afirmar que o poder de decisão não está baseado no capital da propriedade;

- As empresas sociais apresentam significativo nível de risco econômico;
- Performam o mínimo de trabalho remunerado para que sejam consideradas empresas;

Também foi possível identificar a natureza e classificação conforme a orientação do lucro das empresas sociais dentro da cadeia de logística reversa corroborando com a teoria de Buchko (2016):

Empresa híbrida sem fins lucrativos: utiliza seus fundos disponíveis para apoiar as operações de seu próprio negócio, sendo esses fundos oriundos de doação ou filantropia. Aqui podem ser encontradas as Associações e as Fundações, como acontece na cooperativa G, a qual é uma ONG;

Empresa híbrida: é uma mistura do modelo sem fins lucrativos e o modelo lucrativo, sendo esta mais autossuficiente financeiramente em comparação com o anterior, e os fundos disponíveis são gastos de acordo com as metas sociais, mas de tempos em tempos reinveste seus lucros, pois há atividades comerciais envolvidas, como é o caso da cooperativa A, a qual possui todos os seus custos e despesas assegurados pela prefeitura, sendo que todo o lucro gerado é destinado à sua causa social;

Empresas sociais: realizam atividades empresariais sociais e comerciais ao mesmo tempo, são autossustentáveis e mais independentes financeiramente, sendo assim, uma empresa lucrativa contribuindo para um bem social e ambiental. Aqui podem ser encontradas as cooperativas B, C, D, E, F e a empresa social polonesa H.

Pelas análises desta pesquisa pode-se concluir que as empresas sociais no Brasil e na Polônia são importantes canais de distribuição reversos agregando valor econômico, social e ambiental à cadeia de logística reversa.

Esta pesquisa limitou-se somente a uma empresa social pesquisada na Polônia, enquanto no Brasil foram sete cooperativas pesquisadas as quais se restringiram ao estado de São Paulo. Embora, existam mais empresas sociais na Polônia, as mesmas não puderam ser consideradas neste estudo, pois não fazem parte da cadeia de logística reversa. A sugestão para estudos futuros seria a realização de pesquisas relacionadas à viabilização de políticas públicas que possibilitem o surgimento e desenvolvimento das empresas sociais no Brasil e em outros países.

## REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, S.; SINGH, R.K.; MURTAZA, Q. **A Literature Review and Perspectives in Reverse Logistics Resources**. Conservation and Recycling, 97, 76-9, 2015.
- BARBIERI, J.C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016
- BOCKEN, N.M.P.; SHORT, S.; RANA, P.; EVANS, S. **A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes**. Journal of Cleaner Production, 2013.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BORTOLI, M. A. Catadores de materiais recicláveis: a construção de novos sujeitos políticos. Revista Katálysis, Florianópolis: Edufsc, v. 12, n.1, p. 105-114, jan. /jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v12n1/13.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2017.
- BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm)> Acesso em: 18 de mai. 2017.
- BUCHKO, T. Social Entrepreneurship and Its Implications for Hungary. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences. 26(1), pp. 38-48, 2016. Disponível em <<https://doi.org/10.3311/PPso.9376>> Acesso em: 20 de Abr. 2018.
- BURKETT, I. **Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design**, 2013.
- CARTER, C. R.; ELLRAM, L. M. **Reverse Logistics: a review of the literature and framework for future investigation**. Journal of Business Logistics. Vol. 19, no 1, 85 – 102, 1998,
- CAUCHICK, P.A.; MARTINS, R.A. **Metodologia de Pesquisa para Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CAXITO, F. **Logística: Um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CEMPRE, Cempre Review 2013: Compromisso Empresarial para Reciclagem, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://cempre.org.br/busca/review%202013>> Acesso em: 04 de nov. 2017.
- COMINI, G.; ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G.P. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M.; **Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences**.

Journal of Social Entrepreneurship, 2010.

DTI. Social enterprise: a strategy for success. Department of Trade and Industry, London, 2002. Disponível em <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20050301215457/http://www.sbs.gov.uk/content/socialenterprise/socialenterprise6.pdf>> Acesso em: 04 de nov. 2017.

DRAYTON, W.; MACDONALD, S. **Leading Public Entrepreneurs**. Arlington: Ashoka: Innovators for the Public, 1993.

EUROPEAN COMMISSION. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Synthesis Report. Brussels Publications Office of the European Union, 2015. Disponível em:<<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=A+map+of+social+enterprises+and+their+ecosystems+in+Europe&mode=advancedSubmit&catId=22&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0>> Acesso em: 11 de jun. 2018.

ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Capstone, 1994.

ESELA. Social Enterprise in Europe: Developing Legal Systems which Support Social Enterprise Growth. London, ESELA, 2015. Disponível em:<[https://esela.eu/wp-content/uploads/2015/11/legal\\_mapping\\_publication\\_051015\\_web.pdf](https://esela.eu/wp-content/uploads/2015/11/legal_mapping_publication_051015_web.pdf)> Acesso em: 11 de jun. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRABOWSKA, M. **Concepts and Perspectives of Business Model Development**. *Przegląd Organizacji*. Strategic Management, 2015

GRABOWSKA, M.; KRZYWDA, J.; KRZYWDA, D. **Relations Between Business Model And Business Strategy**. WEI international Academic Conference Proceedings. Vienna, Austria, 2015.

GRABOWSKA, M.; KRZYWDA, J.; KRZYWDA, D. **Business Models and Sustainable Development of An Enterprise**. WEI international Academic Conference Proceedings. Vienna, Austria, 2015.

GUS. Spółdzielnie socjalne w 2016 r. GłównyUrządStatystyczny, GUS, 2018. Disponível em:<[http://www.es.mcps-efs.pl/sites/default/files/spoldzielnie\\_socjalne\\_2016.pdf](http://www.es.mcps-efs.pl/sites/default/files/spoldzielnie_socjalne_2016.pdf)> Acesso em 11 de jun. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/panorama>>. Acesso em 30 de jun. 2018

IPEA. **Situação Social das Catadoras e dos Catadores de Material Reciclável e Reutilizável**, IPEA, Brasília 2013.

IPEA. Catadores de Materiais Recicláveis: Um encontro nacional. IPEA, Brasília 2016. Disponível em:<[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160331\\_livro\\_catadores.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160331_livro_catadores.pdf)> Acesso em: 05 de nov. 2017.

JOYCE, A.; PAQUIN, R. **The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models**, Journal of Cleaner Production, 1-13, 2016.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MAIR, J.; MARTÍ, I.; VENTRESCA, M.J. **Building inclusive markets in rural Bangladesh: how intermediaries work institutional voids**. Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 4, 819–850, 2012.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Sage: Thousand Oaks, 1995.

MMA. Catadores de Materiais Recicláveis. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/catadores-de-materiais-reciclaveis>> Acesso em: 04 de nov 2017

MPIPS. National Programme for Social Economy Development. Annex to Resolution no. 164 of the Council of Ministers of 12 August 2014. Monitor Polski 2014 Item 811 volume 1. MPiPS– Ministry of Labour and Social Policy. Warsaw, 2014. Disponível em:<[http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/akty\\_prawne/National\\_Programme\\_for\\_Social\\_Economy\\_Development.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/akty_prawne/National_Programme_for_Social_Economy_Development.pdf)> Acesso em 11 de jun. 2018.

OANDA. Currency Converter. Disponível em:<<https://www.oanda.com/currency/converter/>> Acesso em 20 de jul. 2018.

OECD. Economic Surveys, Brazil. Disponível em:<<https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>> Acesso em 30 de jul. 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROSTAMZADEH, R.; GOVINDAN, K.; ESMAEILI, A.; SABAGHI, M. **Application of fuzzy VIKOR for evaluation of green supply chain management practices**. Ecological Indicators, 49, 188–203, 2014.

SISTEMA AMBIENTAL PAULISTA. Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/o-que-fazemos-2/licitacoes-sustentaveis/legislacao5/>> Acesso em: 15 de nov 2017.

SOUZA, M.T.S.; PAULA, M.B.; PINTO, H.S. O Papel das Cooperativas de Reciclagem nos Canais Reversos Pós-Consumo. Revista de Administração de Empresa- RAE, Vol. 52, nº. 2, 2012, p. 246-262. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000200010&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000200010&lng=pt&tlng=pt)> Acesso em: 05 de nov. 2017.

SIMPSON, D.F.; POWER, D.J. **Use the Supply Relationship to Develop Lean and Green Suppliers**. Supply Chain Management International Journal, 10, 60-68, 2005.

SPRADLEY, J.P. **The Ethnographic Interview**. New York: Harcourt Brace, 1979.

STANFORD. **The Social Business Model Canvas**. Social Entrepreneurship Hub, Stanford University, 2014. Disponível em: <[https://sehub.stanford.edu/sites/default/files/Social%20Business%20Model%20Canvas\\_1.pdf](https://sehub.stanford.edu/sites/default/files/Social%20Business%20Model%20Canvas_1.pdf)> Acesso em: 12 de nov. 2017.

VIAL, V. A Business Model Canvas for Social Enterprises. *Sains Humanika*, v. 8, n. 1-2, 2016. Disponível em <<http://www.sainshumanika.utm.my/index.php/sainshumanika/article/view/825/558>> Acesso em: 12 de nov. 2017.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Building Social Business**: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. New York: PublicAffairs, 2010.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Creating a World Without Poverty**: social business and the future of capitalism. New York: PublicAffairs, 2007.

YUNUS, M.; MOINGEON, B; ORTEGA, L.; **Building Social Business Models**: lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, Vol. 43, 308-325, 2010.



## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS NO BRASIL

**Nome da Cooperativa** \_\_\_\_\_ **Cidade:** \_\_\_\_\_

**Nome do Entrevistado** \_\_\_\_\_ **Função:** \_\_\_\_\_

### Proposta de valor:

- Como funciona a coleta seletiva de material/ lixo reciclável?
- Qual problema a cooperativa está buscando resolver?
- Como a cooperativa se destaca no mercado? Qual é o diferencial? (social, comercial e ambiental?)
- Como o diferencial (econômico, social e/ou ambiental) é criado para contribuir com a missão da cooperativa?
- Como os empregos são criados? E como é gerada a renda?

### Segmento de clientes:

- Quais são os principais produtos ou serviços oferecidos pela cooperativa?
- Quais são os principais clientes (compradores) da cooperativa?
- Os clientes são cofundadores, parceiros, proprietários, ou financiadores do negócio?
- Quais são os diferentes tipos de clientes? (diretos, indiretos, atravessadores, tipos de relacionamento, meios de troca de transação)

### Canais:

- Como a cooperativa chega até seus clientes? Como é o relacionamento?
- Como a cooperativa chega até seus fornecedores? Relacionamento?

### Relacionamento com o cliente:

- Como a cooperativa retém os clientes?
- Foi estabelecido convênio com a prefeitura? Parcerias com outras instituições? Quais? Como funciona o convênio?
- Como é o relacionamento com a logística reversa?

**Ambiente Macroeconômico:**

- Qual é o mercado geográfico alvo?
- Quais são problemas que o negócio está enfrentando?

**Concorrência:**

- Quais são os concorrentes?

**Recursos Chaves:**

- Quais recursos são cruciais ao negócio? (os recursos físicos, intelectuais, humanos, e financeiros necessários para a operação comercial)
- Todos os recursos precisam estar alocados dentro da cooperativa? Ou algum deles são obtidos por meio de parcerias?
- Qual origem das receitas?
- Quais materiais são coletados? Quais quantidades?
- Quais materiais são comercializados? Qual quantidade em porcentagem?

**Atividades Principais:**

- Quais são as principais atividades para entregar vantagens aos clientes? vantagens comerciais, sociais e ambientais?

**Parcerias-chave:**

- Quais parcerias são fundamentais para alcançar o objetivo comercial, social e ambiental da cooperativa? E por quê?

**Estrutura de custos:**

- Quais são os custos envolvidos no negócio?
- Qual a relação entre os custos e as receitas? Qual a porcentagem?
- Qual é a renda mensal (reais) dos cooperados? Valor hora trabalhada? Como é feito o cálculo?
- Quais são os impostos pagos pela cooperativa?

**Fluxos de receita:**

- É possível separar as receitas oriundas das atividades comerciais das atividades sociais e ambientais?
- É cobrado uma cota parte para que o trabalhador seja considerado cooperado?
- Como são formados os preços dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa?

**APÊNDICE B - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA NA POLÔNIA.**

- 1) What does the customer consider the business differential?
- 2) Who are the main customers (buyers) of the cooperative?
- 3) How does logistics work?
- 4) How does reverse logistics work?
- 5) How does the customer relationship happen?
- 6) What is the geographic target market?
- 7) Who are the competitors? How do they operate in the Market?
- 8) Which resources are crucial for the business? (physical, intellectual, human, and financial resources)
- 9) What are the main activities to deliver customers' benefits?
- 10) Who are the main business partners?
- 11) Which partnerships are crucial to achieve the business objectives? (social, environmental and economic)
- 12) What is the percentage of costs and expenses in relation to revenue? And profit?
- 13) Where does the revenue come from?
- 14) Why such type of business were chosen?