



PRÊMIO ICE
FINANÇAS SOCIAIS E
NEGÓCIOS DE IMPACTO
Incentivo ao Trabalho Acadêmico

TRABALHOS VENCEDORES

1ª Edição – 2014

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES CIÊNCIAS E HUMANIDADES

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL:
ESTUDO DE CASOS EM
NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS**

Alan Pereira de Andrade Silva

Orientadora: Prof^a Dr^a Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias

SÃO PAULO

2014

ALAN PEREIRA DE ANDRADE SILVA

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL:
ESTUDO DE CASOS EM
NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS**

Projeto de Formatura II apresentado à disciplina ACH 1088 como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão Ambiental pela Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias

SÃO PAULO

2014

Nome: SILVA, Alan Pereira de Andrade

Título: MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL: ESTUDO DE CASOS EM NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS

Projeto de Formatura (Parte II) apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão Ambiental da EACH/USP.

Versão aprovada pelo orientador para ser apresentada à banca examinadora



Sylmara L. F. G. Dias
Prof. Dr. Sylmara Lopes Francelino Gonçalves dias

Banca Examinadora

Prof. Dr. Edgard Barki EAESP-FGV

Profa. Dra. Graziella Comini FEA-USP

Profa. Dra. Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias EACH-USP

(orientadora)

Agradecimentos

Acredito que os agradecimentos necessários por ter finalizado este projeto de formatura têm que ir além dos diretamente envolvidos nele, pois essa história começa há décadas atrás quando dois entre outros milhões de nordestinos migraram pra São Paulo pra construir – e continuam construindo – esta cidade gigantesca, mesmo com as dificuldades encontradas no caminho devido à falta de uma educação de qualidade. E por isso fizeram todo o esforço que lhes era possível para que a história não se repetisse comigo. E felizmente não se repetiu, hoje olham surpresos, não acreditando que seu sonho chegaria tão longe, ao ver seu filho se graduando na melhor universidade do país.

Portanto meu principal agradecimento fica pros meus pais Nivaldo da Silva e Maria Aldenir Pereira de Andrade Silva que me deram suporte incondicional e a liberdade necessária pra que eu trilhasse meus próprios caminhos. Algo tão nobre que só quem ama verdadeiramente é capaz de oferecer.

Agradeço a todos os professores com os quais cruzei, e que apesar de não serem reconhecidos como os heróis que são, fazem um grande trabalho com muita dignidade.

Agradeço à comunidade EACHiana que acreditava neste projeto inovador que é a USP Leste e que enxergam nela, apesar das crises e dificuldades inerentes aos novos projetos, grande potencial para que a Universidade de São Paulo realmente contribua para o desenvolvimento da Zona Leste de São Paulo.

Agradeço aos amigos e familiares que deram ainda mais sentido para essa jornada tornando-a muito mais leve e prazerosa com seus sorrisos, abraços, danças, festas, viagens.

Agradeço a todos os envolvidos diretamente neste Projeto de Formatura: os empreendedores sociais e membros de suas equipes que dedicam suas

vidas a construir os casos aqui estudados, e que contribuem para impactar positivamente a vida de milhões de pessoas no Brasil e no mundo, em especial Ana Carolina Goes Machado da 4you2, Marcel Fukayama da CDI e Artur Villela Ferreira da Geekie, que dedicaram seu tempo e atenção para contribuir com a construção desta pesquisa. Aos pesquisadores que contribuem para disseminar o conceito “apaixonante” de negócios sociais e que foram essenciais para que esta pesquisa se concretizasse. Em especial agradeço a Profª Dra Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias que me honrou ao aceitar meu convite para ser minha orientadora. Ofereceu grande suporte durante este trabalho e com generosidade abriu sua rede de contatos, dedicando tempo e atenção a todos os detalhes necessários para a construção deste estudo.

Realmente sou muito grato a todos que contribuíram com esta trajetória. Ficam aqui registrados a vontade e o compromisso de utilizar os conhecimentos adquiridos até o momento e os que ainda virão para somar esforços a tantos outros para construir um país melhor e mais igualitário.

Obrigado de coração!

Alan

São Paulo, 31 de julho de 2014

RESUMO

Os negócios sociais rompem com o paradigma de que o crescimento econômico é um fim em si mesmo, e alinham-se à construção de uma nova economia baseada no modelo de desenvolvimento sustentável ao considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais. As métricas de desempenho socioambiental são uma forma de demonstrar que a missão social destas organizações configura mais que uma intenção, e de fato norteiam as atividades da organização. Mensurar desempenho socioambiental é uma tarefa muito complexa, pois negócios sociais apresentam áreas de atuação e públicos-alvo muito diversos. Além disso, este campo de estudos é ainda muito incipiente. Dada a importância das métricas para o desenvolvimento do campo dos negócios sociais, este trabalho tem como objetivo geral analisar como negócios sociais tem se apropriado de métodos mensuração de desempenho socioambiental e quais as consequências deste processo para a organização. Especificamente buscou-se caracterizar os métodos empregados para mensurar desempenho socioambiental, bem como identificar dificuldades encontradas no processo; identificar as motivações do empreendedor para a adoção do método utilizado e por fim analisar os benefícios oferecidos pelos métodos de mensuração para a organização. A investigação das organizações selecionadas 4you2, CDI e Geekie e de seus métodos de mensuração de desempenho socioambiental se deu através de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com gestores e colaboradores. Os resultados deste estudo apontam que os negócios sociais analisados utilizam formas muito diferentes de mensurar seu desempenho socioambiental. São elas: utilização de ferramentas desenvolvidas especificamente para negócios sociais, utilização de ferramentas de suas áreas de atuação específicas e o desenvolvimento de ferramentas próprias. Apesar de a utilização destas ferramentas requisitarem recursos importantes para a operação do negócio, elas são valorizadas, pois propiciam a diferenciação das empresas tradicionais, bem como contribuem para o aprimoramento contínuo da organização a fim de concretizar sua missão social.

ABSTRACT

Social businesses break the paradigm that economic growth has an end in itself, and align with the construction of a new economy based on a sustainable development model by considering economic, social and environmental aspects. Social and environmental performance metrics are a way to demonstrate that the social mission of these organizations configures more than one intention, and indeed guide the organization activities. Measuring social and environmental performance is a very complex task because social businesses operate in very different areas and audience. Furthermore this field of study is still incipient. Given the importance of metrics for the development of the area of social business, this paper aims to describe how the social business have appropriate methods of measurement of social and environmental performance and the consequences this processes result for the organizations. Specifically expected feature methods used and what were the difficulties to implement and to operate them as well as understand the motivation to adopt the methods and the resultant benefits from their use. The Research about selected cases 4you2, CDI and Geekie and their methods of measure social and environmental performance was collected through literature review, documents analysis and interviews with managers and employees. The results of this study show that the social businesses studied have very different ways to measure their social and environmental performance. They are the following: use of tools developed specifically for social business, use of tools developed by specific areas where social business operate and the development of own tools. Although the use of these tools consume significant resources for the business operation, they are used, because they allow the differentiation of traditional companies, as well as contribute to the continuous improvement of the organization to achieve its social mission.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. CONTEXTO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS	13
2.1 Negócios Sociais no Brasil.....	17
3. DESAFIOS PARA MENSURAR IMPACTO E DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL	23
3.1 Mensuração de desempenho socioambiental.....	25
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
4.1 Tipo de pesquisa.....	31
4.2 Critérios para a seleção dos casos	32
4.3. Técnica para levantamento de dados	35
5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
5.1 Apresentação, discussão e análise da 4you2	37
5.2 Apresentação, análise e discussão do caso CDI	45
5.3 Apresentação, análise e discussão da Geekie.....	54
5.4 Análise comparativa dos casos estudados	59
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
7. BIBLIOGRAFIA.....	67
Anexo I	71

1. INTRODUÇÃO

É recente o interesse de pesquisadores em estudar o campo dos negócios sociais, entretanto as práticas empresariais que subsidiam a existência do conceito tem origem na década de 70 com a criação do *Grameen Bank* pelo economista bengalês Muhamad Yunus laureado em 2006 com o Prêmio Nobel da Paz por seu trabalho no combate a pobreza em Bangladesh através da criação de dezenas de negócios sociais.

O *Grameen Bank* é uma instituição que fornece microcrédito prioritariamente para mulheres pobres de Bangladesh a custos inferiores aos praticados por agiotas, contribuindo para que estas tenham acesso a bens e serviços que permitam romper com as condições de pobreza a que estavam subjugadas. Esta iniciativa além de gerar benefícios sociais para seus clientes mostrou-se uma atividade lucrativa baseada numa taxa de retorno de 95%, ou seja, valor muito superior aos alcançados pelos bancos tradicionais (YUNUS, 2010).

Talvez este seja o exemplo mais emblemático de um negócio social, entretanto existem diversas outras organizações que apresentam áreas de atuação e modelos de negócios distintos que buscam aliar impacto socioambiental a geração de lucros.

É recente a aproximação da academia para compreender, conceituar e classificar o campo dos negócios sociais, por isso definições e conceitos ainda não estão consolidados. Entretanto é um ponto comum entre os diferentes modelos propostos o fato de negócios sociais constituírem um modelo híbrido de organização que envolve características de outros campos já consolidados. Exemplo disso é a combinação da missão social característica das organizações do terceiro-setor e a necessidade de alcançar sustentabilidade financeira e lucratividade própria das organizações privadas tradicionais.

Neste sentido, há que se considerar que este campo de atuação localizado entre o segundo setor (organizações privadas) e o terceiro setor (organização sem fins lucrativos) é ocupado por outros arranjos organizacionais, que são genericamente denominados de organizações híbridas. O termo 'organização híbrida' é utilizado para

“ (...) referir-se a híbridos que operam entre o mercado e a hierarquia, ou arranjos que combinam contratos e entidades administrativas de forma a garantir a coordenação entre parceiros que ganham com a dependência mútua”

(WOOD, 2010, p.241)

Organizações híbridas podem ser também constituídas de um arranjo interfirmas de organizações do primeiro (organizações públicas) e terceiro (organizações não governamentais) setor, ocupando um mesmo *locus* organizacional. Outra possibilidade é a criação de uma única organização que apresente características de organizações sem fins lucrativos e de empresas comerciais. É a esta última possibilidade é que melhor se adequa ao conceito de negócios sociais (WOOD, 2010). Esta perspectiva híbrida oferece grandes desafios conceituais, teóricos e metodológicos aos pesquisadores que precisam lidar com organizações que atuam em contextos socioculturais, econômicos e jurídicos distintos.

Neste cenário diversos conceitos têm surgido: empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos e empreendedorismo social. Estes conceitos tem forte relacionamento e apresentam similaridades, mas também peculiaridades.

Entre eles, Borgaza, Depedri e Galera (2012) consideram que empreendedorismo social é o mais abrangente, pois se refere a diversas ações e iniciativas de indivíduos pertencentes a empresas, braços corporativos de ONGs e ao setor público, que buscam gerar benefícios sociais. Já os termos empresas sociais e negócios sociais referem-se a unidades de produção contínua de bens e serviços que proveem benefícios sociais (BORGAZA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

O termo empresa social é mais utilizado na Europa e dá ênfase à administração coletiva do empreendimento devido à tradição europeia de organização em associações e cooperativas. Nos Estados Unidos o termo negócio social é mais utilizado, privilegiando os aspectos individuais, ou seja, a ação do empreendedor que desenvolve e gerencia as atividades. Já nos países emergentes os acadêmicos utilizam os termos negócios inclusivos e negócios

sociais (BORGAZA; DEPEDRI; GALERA, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Neste estudo será utilizado o termo negócio social quando houver referência ao campo de estudo que inclui empresas e negócios sociais. Borgaza, Depedri e Galera (2012) consideram que a definição de negócios sociais do *EMES¹ European Research Network* é a mais aceita por acadêmicos. Esta definição é estruturada em dois eixos:

“O eixo econômico empresarial assume que negócios sociais apresentam as características típicas de qualquer tipo de empresa. Consequentemente, negócios sociais devem estar engajados na produção estável e contínua de bens e serviços e contar, ao menos em parte, com o uso de fatores de produção (como mão-de-obra e crédito). Finalmente, espera-se que os proprietários assumam um nível significativo de risco econômico (...)

O eixo social pressupõe que negócios sociais possuem objetivo social explícito de servir a comunidade ou um grupo específico de pessoas através da produção de bens e serviços de interesse geral ou social. Dada à especificidade do contexto do conceito de bens de interesse social, o que depende do julgamento de uma dada sociedade, a tipologia dos serviços prestados pode variar substancialmente”

(BORGAZA; DEPEDRI; GALERA, 2012, p.401).

Apesar da definição e classificação apresentadas para o campo dos negócios sociais, este não apresenta consensos e se mostra bastante heterogêneo. Isto pode ser comprovado pela existência de três perspectivas para conceber e compreender negócios sociais ao redor do mundo: a visão dos países emergentes, a europeia e a estadunidense. Elas variam quanto à própria definição do conceito de negócio social, as nomenclaturas utilizadas, os atores sociais e organizações participantes do processo, as estruturas jurídicas, modelos de governança adotados, destinação dos lucros e as métricas adotadas para avaliar o desempenho dos negócios sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Por outro lado, Torres e Barki (2013) propõem uma classificação para os negócios sociais que contribui para o esclarecimento do conceito, bem como

¹ EMES é uma rede de centros universitários de investigação e pesquisadores individuais, cujo objetivo é construir gradualmente no contexto europeu um corpus do conhecimento teórico e empírico, pluralista em disciplinas e metodologia, em torno de questões de investigação sobre "SE" (a empresa social, o empreendedorismo social, a economia social e a economia solidária). Veja mais em: <http://www.emes.net/about-us/who-we-are/#sthash.vjPiOIJ1.dpuf>.

para o entendimento de como as ações deste tipo organizacional tem se concretizado. Segundo os autores os negócios sociais são classificados segundo sua atuação. Segundo Torres e Barki (2013) a distinção em relação a empresas tradicionais se dá quando há:

-Redução dos custos de transação: negócios que contribuem para redução de custos de processos produtivos tidos como secundários como, por exemplo, comunicações, marketing, serviços financeiros que podem ser mais elevados para os mais pobres devido ao menor acesso a informação sobre preços, moradias localizadas em áreas com déficit de serviços de qualidade e falta de acesso a serviços jurídicos.

-Redução da vulnerabilidade social: negócios que contribuem para melhorar a capacidade de resposta dos mais pobres a eventos adversos, como serviços de atendimento de saúde, microsseguros e disponibilização de equipamentos para deficientes físicos.

-Aumento dos ativos individuais: negócios que contribuem para que os mais pobres aumentem seu capital físico (bens materiais), capital humano (educação, saúde e poder de trabalho) e social (expansão e melhoria das relações sociais).

Pretende-se ao longo deste trabalho mostrar as convergências e divergências estabelecidas entre as diferentes perspectivas de abordagens. Entretanto maior aprofundamento será dado para as diferentes estratégias adotadas para mensurar o desempenho socioambiental de negócios sociais, já que a consolidação do campo de negócios sociais depende do enfrentamento de alguns desafios comuns. Neste sentido, :

“(...) o desenvolvimento desse campo tem como desafio a elaboração de métricas para conhecer os retornos sociais dos investimentos que, em articulação com os resultados financeiros, irão definir o desempenho do negócio de impacto social”.

Brandão (2012, p.18)

Os negócios sociais ao utilizarem métricas para avaliar seu desempenho socioambiental rompem com o paradigma de que o crescimento econômico é um fim em si mesmo, e alinham-se com a construção de uma nova economia

baseada no modelo de desenvolvimento sustentável ao considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais (ABRAMOVAY, 2012). Além disso, a utilização de métricas de impacto social também caracteriza um meio de diferenciar empresas sociais de empresas convencionais e comunicar isto a investidores e outros stakeholders. (YUNUS, 2010).

Frente a este contexto, este estudo tem como **objetivo geral** analisar como negócios sociais tem se apropriado de métodos mensuração de desempenho socioambiental e quais as consequências deste processo para a organização. Especificamente espera-se caracterizar os métodos empregados para mensurar desempenho socioambiental, bem como identificar dificuldades encontradas no processo; identificar as motivações do empreendedor para a adoção do método utilizado e por fim analisar os benefícios oferecidos pelos métodos de mensuração à organização.

Para cumprir estes objetivos, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica que contempla o contexto social em que surgiram os negócios sociais. A seguir é mostrado como o conceito é apropriado em diferentes lugares do mundo dando origem a três principais perspectivas - a de países emergentes, a europeia e a estadunidense – isto se faz necessário para entender o campo brasileiro de negócios sociais que tem apresentado modelos de negócios com características das três abordagens. Também consta na revisão bibliográfica uma análise das principais métricas de desempenho socioambiental adotadas no setor, o que permite caracterizar e compreender melhor as estratégias adotadas pelos negócios sociais estudados para mensurar seu desempenho socioambiental.

2. CONTEXTO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Eco-92, o termo organização não governamental (ONG) passou a ser mais empregado, entretanto até hoje existem debates acerca de quais tipos organizacionais são abarcadas pelo termo (RODRIGUES, 2013).

As ONGs são uma categoria dentro do grupo das fundações e organizações sem fins lucrativos que constituem:

um conjunto que corresponde ao clássico entendimento sobre sociedade civil no Brasil, inclusive dentro da própria literatura sobre movimentos sociais, que sempre caminhou em dois trilhos: um que é o movimento social ligado à organização sindical, aos sindicatos de trabalhadores, extremamente importantes, e a outra que era dos movimentos sociais urbanos, ligados aos movimentos de moradores, ao desenvolvimento rural, às associações comunitárias, à defesa de direitos de grupos e minorias

(ALVES, 2013, p.226)

Também sobre as ONGs pode-se dizer que elas

(...) foram amplamente apresentadas como soluções organizacionais inovadoras, “parceiras” perfeitas para o Estado e para as agências multilaterais, esperando-se delas verdadeiros milagres para combate à pobreza, promoção do desenvolvimento e movimentação por igualdade e acesso a direitos.

(RODRIGUES, 2013, p.222)

Entretanto as ONGs e outras organizações da sociedade civil hoje enfrentam desafios referentes principalmente à falta de transparência nas relações estabelecidas com Estado e a dificuldade de financiamento (ALVES, 2013).

Na década de 1990 acreditava-se que o setor privado seria uma fonte importante de recursos para financiamento das ONGs, porém as empresas tem preferido investir seus recursos em projetos próprios de Responsabilidade Social Empresarial (ALVES, 2013).

Neste contexto as empresas também têm atuado no atendimento das demandas socioambientais através da criação de fundos para manter programas de responsabilidade social empresarial. Muitas vezes esta abordagem apresenta grandes limitações para transformação efetiva da realidade de populações em vulnerabilidade socioeconômica, já que os programas de RSE configuram atividades marginais das empresas cujo principal objetivo é o lucro. Construir uma boa imagem da corporação através do impacto socioambiental positivo é um meio e não um fim das empresas (YUNUS, 2010). Para Prahalad e Hart (2002), as empresas multinacionais deveriam assumir um novo papel no combate a pobreza conhecido como a

abordagem BoP (*bottom of pyramid*), que consiste em desenvolver produtos e serviços para pessoas que apresentam poder de compra inferior a dois dólares *per capita*. A abordagem BoP defende que a capacidade de inovação das multinacionais deve ser utilizada para diminuir custos de produtos e serviços a fim de torná-los acessíveis aos mais pobres contribuindo para sua prosperidade (PRAHALAD; HART, 2002; HART, 2005)

Entretanto há dilemas e desafios nesta opção, pois tornar mais acessíveis para os mais pobres produtos que não contribuem para aumentar sua geração de renda e padrões de qualidade de vida pode fazer com que as condições de pobreza sejam agravadas, caso estes consumidores utilizem recursos empregados no atendimento de necessidades básicas para adquirir produtos tidos anteriormente como supérfluos.

Karnani (2007) lembra que elevar o nível de consumo dos mais pobres a fim de aproximá-lo dos insustentáveis padrões dos consumidores dos países desenvolvidos gerará maior pressão para extração de recursos naturais agravando a atual crise ambiental.

Apesar da discordância entre Prahalad e Hart (2002) e Karnani (2007) ambos buscam alinhar suas visões da base da pirâmide ao conceito de desenvolvimento sustentável. As contradições surgem devido as diferentes práticas que propõem para concretizar este novo modelo organizacional.

Prahalad e Hart (2002) propõe que as multinacionais sejam capazes de desenvolver produtos e serviços para a base da pirâmide de forma tão eficiente que influenciaria os padrões de consumo dos países desenvolvidos de forma a tornar a economia mais sustentável. Esta tese baseia-se no paradigma tecnicista que defende que as inovações técnico-científicas permitirão relativizar o limite de exploração das reservas naturais a fim de que estas não constituam uma limitação para a expansão da economia, ou seja, uma visão alinhada perspectiva teórica da sustentabilidade fraca ou Economia Ambiental (ROMEIRO, 2001).

Se o objetivo da humanidade é construir uma sociedade menos desigual em que todas as pessoas consigam atender suas necessidades básicas será necessária a construção de uma economia cuja sua própria expansão não seja o único fim.

O contraponto defendido por Karnani (2007) se aproxima da perspectiva teórica da sustentabilidade forte ou Economia Ecológica que defende a impossibilidade de apenas as inovações tecnológicas serem capazes de evitar a crise ambiental. Para isto a economia além da inovação deve incorporar a noção de limite, ou seja, os economistas devem considerar em suas teorias que a base material de recursos que sustenta a economia é limitada, o que impede sua expansão incessante (ROMEIRO, 2001).

As grandes empresas multinacionais possuem valiosos recursos financeiros e humanos que as permite desenvolver ações que aliem a geração de benefícios sociais ao retorno financeiro, entretanto negócios para a base da pirâmide e negócios sociais não podem ser entendidos como sinônimos já que as multinacionais podem tornar acessíveis aos mais pobres produtos que não lhes proporcione aumento de sua qualidade de vida (TORRES; BARKI, 2013).

A proporção de pessoas pobres nunca foi tão pequena em toda a história moderna, entretanto em números absolutos nunca tantos seres humanos estiveram incapacitados de atender suas necessidades básicas (ABRAMOVAY, 2012). Frente esta perspectiva, faz-se necessária a construção de uma nova economia entendida como um meio para que as pessoas tenham maior qualidade de vida; uma economia a serviço do bem-estar das pessoas (ABRAMOVAY, 2012).

Desenvolver organizações que tenham como principal missão contribuir para o atendimento das demandas sociais e ambientais da sociedade de forma autossustentável do ponto de vista financeiro tem sido apresentado como uma diretriz para a construção desta nova economia. Estas organizações constituem uma inovação que já está ocorrendo em diversos países do mundo e contam com a colaboração de atores sociais, tais como fundos de investimento de impacto, incubadoras e aceleradoras de negócios sociais; que buscam desenvolver e apoiar o campo dos negócios sociais. .

As incubadoras oferecem suporte, principalmente intelectual e de infraestrutura, para que modelos de negócio social ainda em fase de concepção, ou com operação muito incipiente, sejam capazes de se concretizar. As aceleradoras têm como objetivo escalar o modelo de negócios sociais de empreendimentos mais consolidados (CREMONEZI; CAVALARI;

GONÇALVES-DIAS, 2013). Já os fundos de investimento de impacto dedicam-se a oferecer capital de fomento a empreendimentos sociais que se comprometem a causar impacto socioambiental positivo e devem ser capazes de gerar retorno financeiro para os investidores (VOX CAPITAL, 2013). Na figura 1 estão representadas as organizações de apoio ao desenvolvimento de negócios sociais.



Figura 1: Representação das organizações de apoio aos negócios sociais
Fonte: Adaptado de Cremonuzzi, Cavalari e Gonçalves-Dias (2013).

A existência destas organizações de apoio é de grande relevância, pois representam um suporte para empreendedores sociais que se encontram num ambiente de negócios ainda muito embrionário e que apresenta complexidade institucional superior à de negócios tradicionais. Além das questões econômicas, o empreendedor social deve ter clara intencionalidade de melhorar a qualidade de vida de seus clientes e comunidades atendidas. Essas motivações justificam e ampliam a importância da capacidade de mensurar o desempenho socioambiental dos empreendimentos desta natureza.

2.1 Negócios sociais no Brasil

O campo dos negócios sociais no Brasil apresenta uma grande diversidade de modelos de organizações atuando em diversas áreas de interesse social como saúde, educação e meio ambiente. Esta diversidade pode ser encontrada no Brasil em modelos de negócios que apresentam características semelhantes aos norteados pelas perspectivas europeia, estadunidense e de países emergentes para negócios sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). No quadro 1 estão sumarizadas as características mais recorrentes dos negócios sociais segundo essas diferentes perspectivas.

	Perspectiva Europeia	Perspectiva estadunidense	Perspectivas de países emergentes
Definição	Organizações que são negócios governados por objetivos sociais	Qualquer atividade empresarial que tem impacto sociais através de seus negócios	Organizações ou empresas que geram mudança social através de atividades de mercado
Principal proposta	Oferecer serviços originalmente na esfera do setor público, a custos menores e gerar oportunidades de emprego para populações marginalizadas ou desempregadas	Permitir acesso a bens e serviços anteriormente acessíveis apenas para os segmentos mais ricos da população	Iniciativas de redução da pobreza que apresentam impacto social positivo, efetivo e especialmente, de longo prazo
Catalisadores do Processo	Companhias socialmente dirigidas	Multinacionais	Normalmente pequenas e médias empresas e ONG, mas é crescente o interesse de multinacionais
Modelo de negócio	Empresas sociais são diferenciadas, pois suas propostas sociais e/ou ambientais são absolutamente centrais para suas atividades	Busca de valor compartilhado: resultados financeiros e impacto social	Impacto social é o principal objetivo
Escala	Irrelevante	Extremamente relevante	Desejável
Lucros	Reinvestimento dos lucros na organização buscando crescimento e impacto social	Distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado	Visão asiática: lucros devem ser reinvestidos no negócio sempre Visão latino-americana: permite a divisão dos dividendos
Modelo de Governança	Participação dos beneficiários na tomada de decisão	Tomada de decisão corporativa e centralizada, mas com parcerias e aumento da relevância da ideia de co-criação	Visão asiática: mais colaborativa e com participação dos beneficiários Visão latino-americana: aceita ambos (participativo e centralizado)
Mensuração de impacto	Principalmente impacto social	Impacto social e financeiro	Principalmente impacto social

Quadro 1: Características das principais perspectivas de negócios sociais

Fonte: Comini, Barki e Aguiar (2012, p. 394)

Dentre os diversos modelos encontrados, os negócios inclusivos apresentam grande relevância no Brasil e em outros países da América Latina por ser uma forma de combate aos problemas sociais mais comuns nestes países (HERRERA, 2013). A geração do impacto social dos negócios inclusivos baseia-se nos benefícios decorrentes da inclusão de pessoas de baixa renda em processos produtivos como aumento da renda e capital social. Negócios inclusivos podem ser definidos como:

“aqueles voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado “trabalho decente” e de forma autossustentável, ou seja, gerando lucratividade para os empreendimentos, e que estabelecem relações com organizações empresariais típicas, quer seja na condição de fornecedores de produtos ou serviços, quer seja na distribuição dessa mesma produção das empresas ou negócios tradicionais”.

(COMINI, 2011, p.13)

Apesar da relevância dos negócios inclusivos, estes podem ser entendidos como uma categoria dentro do campo dos negócios sociais no Brasil que também apresenta organizações com características das perspectivas de negócios sociais estadunidense, europeia e de países emergentes. Portanto para entender a realidade brasileira no que se refere a negócios sociais é preciso compreender as diferenças e as convergências entre estas correntes de estudos e práticas.

Na Europa o termo empresa social é o mais empregado para descrever organizações que buscam o impacto social através do mercado oferecendo serviços do setor público a preços menores e empregando populações marginalizadas.

Ao contrário do Brasil, as empresas sociais europeias apresentam modelos jurídicos específicos podendo constituir-se como cooperativas, mutualidades, associações ou fundações que têm origem na tradição da Europa Ocidental de conferir papel importante ao setor privado para o equacionamento de questões sociais (HERRERA, 2013). No contexto europeu

empresas sociais são formalmente denominadas empresas da Economia Social que são definidas como:

“empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades de seus sócios através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento e em caso de eventual distribuição entre os sócios de benefícios ou excedentes, assim como a tomada de decisões, não estarão ligados diretamente com o capital ou cotizações aportados por cada sócio, correspondendo só um voto a cada um deles. A Economia Social também agrupa aquelas entidades privadas e organizadas formalmente com autonomia de decisão e liberdade de adesão que produzem bens e serviços que não correspondem ao mercado e a favor das famílias, que em caso de houver excedentes, não podem ser apropriados pelos agentes econômicos que as criam, controlam ou financiam.”

(ÁVILA, CAMPOS, 2007, p.17)

As empresas da Economia Social apresentam como característica marcante a auto-organização da comunidade a fim de equacionar suas próprias demandas sociais, o que as difere das outras abordagens em que normalmente agentes externos buscam desenvolver soluções através de mecanismos de mercado que buscam beneficiar uma comunidade da qual não fazem parte.

No contexto europeu, as empresas sociais possuem um sistema de governança que inclui os stakeholders – empregados, usuários, clientes, grupos da comunidade local e investidores sociais – no processo de tomada de decisão, sendo este um grande diferencial para caracterizar as empresas sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Este modo de administração da empresa permite que sejam consideradas questões que vão além da posse de cotas pelos sócios, de forma a assegurar que a busca dos objetivos coletivos norteiam a atuação das empresas sociais. Um modo de impedir que interesses mercadológicos de maximização de lucros diluam a missão social das empresas sociais consiste na restrição de distribuição de lucros entre acionistas e investidores.

Em vários países da comunidade europeia estão sendo desenvolvidos modelos legais caracterizados por essa nova relação entre empresas e seus lucros. A partir de 2005 no Reino Unido os empreendedores passaram a ter a

possibilidade de enquadrar suas organizações num novo modelo jurídico denominado *Companhia de Interesse Coletivo* (CIC). As CICs são modelos híbridos, pois são norteadas por objetivos sociais e ao mesmo tempo apresentam características formais semelhantes a de empresas convencionais com dois diferenciais: o bloqueio de ativo, que obriga que os ativos da CIC sejam utilizados exclusivamente para beneficiar a comunidade, e a limitação de dividendos pagos sobre os excedentes (YUNUS,2010).

Existe um modelo muito semelhante às CIC's aprovado em vários estados norte-americanos - a empresa de responsabilidade limitada e baixo lucro conhecida popularmente como L3C (*Low-profit Limited Liability Company*). A diferença entre L3C e CIC reside na falta de objetividade para definir o que é "baixo lucro" e um órgão regulador para tais questões nos Estados Unidos (YUNUS, 2010).

A organização estadunidense sem fins lucrativos *B Lab* também desenvolveu um conceito denominado *B Corporation* empregado por empresas que alinham objetivos financeiros a uma missão social. Existem atualmente 1051 *B Corporations* espalhadas por 34 países (B Lab, 2014). As *B Corporations* não constituem um modelo jurídico reconhecido nos países onde atuam, exceto em estados norte-americanos em que o conceito respaldou a criação de um modelo jurídico reconhecido pelo Estado.

Para que empresas se tornem *B Corporations* estas têm que cumprir requisitos determinados pela *B Lab* e assim obter uma certificação que atesta que a empresa impacta positivamente o ambiente e as comunidades em que estão inseridas. Entre os requisitos está a assinatura de uma declaração com valor legal de que os interesses das comunidades e do meio ambiente, e não apenas os interesses dos acionistas e proprietários, conduzirão suas atividades. Outro requisito importante é que a organização utilize a ferramenta GIIRS (Global Impact Investing Rating System) para mensurar seu desempenho socioambiental e alcance no mínimo 80 pontos (B Lab, 2014). Nos estados norte-americanos em que as *B Corporations* constituem um modelo jurídico específico, onde a utilização da ferramenta GIIRS não se torna um requisito.

Nos Estados Unidos iniciativas oriundas do primeiro e terceiro setor podem ser consideradas negócios sociais, porém o termo refere-se principalmente a organizações do terceiro setor que buscam financiar através de atividades de mercado os meios pelo quais gera impacto social (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Na maioria das vezes, os negócios sociais estadunidenses desenvolvidos por iniciativas empresariais são catalisados por multinacionais que desenvolvem produtos e serviços de forma a torná-los acessíveis para a população de baixa renda anteriormente excluída do processo, ou seja, são atividades norteadas pela abordagem da base da pirâmide (HERRERA, 2013).

Segundo Yunus (2010), recentemente as iniciativas do primeiro e terceiro setor nos Estados Unidos não estão isoladas, já que as ONGs e as multinacionais passaram a desenvolver conjuntamente ações empresariais que estabeleceu uma relação de aprendizado mútuo na qual as ONGs desenvolvem seus modelos de gestão, e as multinacionais passam a considerar questões socioambientais em seus processos de tomada de decisão.

A atuação de multinacionais em negócios sociais de países emergentes está aumentando, entretanto as pequenas e médias empresas apresentam maior tradição neste campo. Além dos negócios inclusivos que prevalecem na América Latina, a perspectiva dos países emergentes também é representada pelo modelo desenvolvido por Muhamad Yunus, considerado por muitos como o criador do primeiro negócio social do mundo – o *Grammen Bank*. Esta perspectiva defende que os negócios sociais são uma ferramenta eficaz para a redução da pobreza no mundo (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Uma característica marcante do modelo de negócio social proposto por Yunus (2010) é a veemente proibição do pagamento de dividendos aos investidores. Lucros poderão ser distribuídos apenas quando a população em situação de pobreza é a proprietária dos negócios sociais.

No Brasil modelos que permitem, restringem ou proíbem a distribuição dos dividendos podem ser considerados negócios sociais, já que não existem modelos jurídicos específicos ou órgãos reguladores, o que tem contribuído

ainda mais com a complexidade de delimitação conceitual no campo de negócios sociais no Brasil.

3. DESAFIO PARA MENSURAR IMPACTO E DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL

No caso brasileiro “conhecer a capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto determinante para a constituição de sua identidade” (Brandão, Cruz e Arida, 2014, p.5). As empresas tradicionais que possuem um sistema de gestão ambiental, por exemplo, buscam prevenir, mitigar, reduzir e compensar seus impactos socioambientais negativos. Uma diferença marcante entre empresas tradicionais e negócios sociais reside no fato destas últimas buscarem a geração de impacto socioambiental positivo através de suas atividades.

Oliveira, Kiyama e Comini (2011, p.213) definem impacto social como sendo os “efeitos de uma atividade no tecido social de uma determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõe”. Para mensurar o impacto socioambiental de um negócio social é necessário compreender os resultados de longo prazo alcançados excetuando-se a influência de atividades externas aos indicadores avaliados.

A necessidade de isolar somente a contribuição das atividades de uma organização sobre os aspectos sociais e ambientais gera grandes dificuldades para mensurar impacto socioambiental. Essa dificuldade tem levado negócios sociais a desenvolver estratégias, ferramentas e métodos de avaliação que mensuram outros aspectos da geração de valor social que não podem ser entendidos como sinônimos de impacto social.

Para Oliveira, Kiyama e Comini (2011) o valor social é gerado pelos elementos da cadeia de geração de valor de iniciativas e organizações que buscam o impacto social. Esta cadeia é formada pelos seguintes elementos:

“Inputs: Dizem respeito aos recursos investidos na atividade. São os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido.”

“Outputs: Trata dos resultados imediatos. São os produtos diretos e tangíveis obtidos por meio da atividade, como o número de clientes, unidades de produto vendidas ou volume de crédito concedido.”

“Outcomes: Considera os resultados de médio e longo prazo. Trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade de negócio, como geração de renda, redução da vulnerabilidade ou aumento do capital social.”

“Impacto: Neste caso, impacto é a estimativa desses resultados de médio e longo prazo (outcomes) excetuando-se o que teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio”

(Oliveira, Kiyama e Comini, 2011, p.213,214)

Esta proposição facilita o entendimento das estratégias de mensuração de desempenho socioambiental², pois permite localizar em que fase da cadeia de geração de valor as métricas estão sendo empregadas, ou seja, permite uma visão sistêmica do processo de mensuração do desempenho socioambiental e suas limitações, conforme se vê na figura 2.

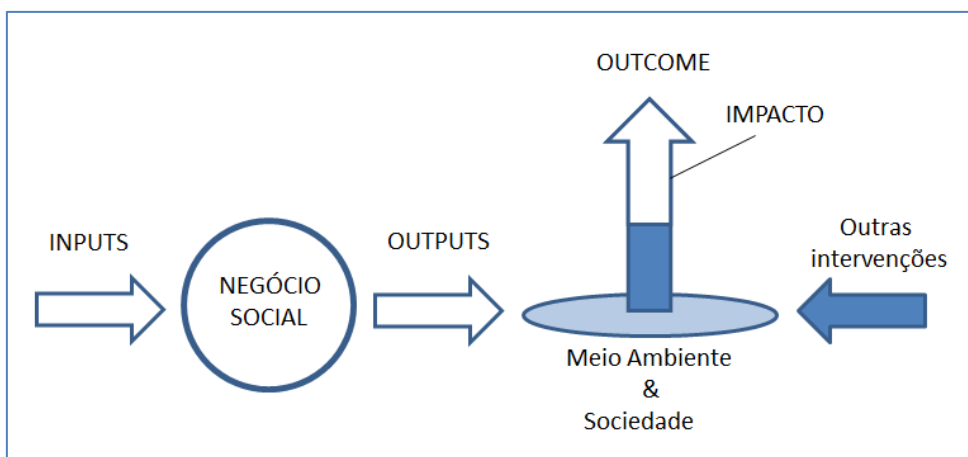


Figura 2: Visão sistêmica do processo de mensuração do desempenho socioambiental e suas limitações

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira, Kiyama e Comini (2011, p. 213,214).

A visão sistêmica do processo denota a importância atribuída a mensuração do desempenho socioambiental no campo dos negócios sociais, tendo em vista que no Brasil não há um formato jurídico onde seja enquadrado os negócios sociais. Os desafios da mensuração do desempenho socioambiental é a temática discutida na próxima sessão.

².Avaliação de desempenho socioambiental refere-se à análise de como a organização realiza sua missão social através de seus objetivos e metas. Enquanto avaliação de impacto refere-se a análise de médio e longo prazo sobre a resultados e desenvolvimento local causados pelas atividades da organização (RUA, 2010). Pela dificuldade de mensurar impacto social, decidiu-se utilizar o termo desempenho socioambiental ao invés do termo impacto social ao longo deste estudo.

3.1 Mensuração de desempenho socioambiental

Os métodos para mensurar o desempenho socioambiental de negócios sociais bem como as estratégias desenvolvidas pelas organizações podem considerar diferentes elementos da cadeia de geração de valor social em sua avaliação. Existe uma abordagem metodológica denominada Teoria de Mudança que apresenta essa visão sistêmica da cadeia de geração de valor social. Esta abordagem consiste numa:

“cadeia que se estrutura a partir da premissa que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizada. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (outputs). Esses produtos podem gerar benefícios para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades.

(BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014, p.9)

A teoria de mudança normalmente é utilizada na fase inicial de negócios sociais, sendo uma forma de explicitar de que forma suas atividades serão capazes de alcançar o impacto socioambiental almejado, ou seja, é uma tese sobre a mudança social que se busca e não um meio de mensurar o desempenho socioambiental da organização ou garantir que os objetivos serão atingidos.

Para que as empresas possam comparar o seu desempenho social e ambiental e comunicar isto aos diversos atores que compõem o campo dos negócios sociais é de extrema importância a utilização de uma linguagem comum. Atendendo a esta demanda a GIIN – *Global Impact Investing Network* – desenvolveu em 2009 o sistema IRIS – *Impact Reporting Investments Standards* – que é uma biblioteca de indicadores que padronizam os termos adotados para reportar o desempenho econômico, social e ambiental das organizações para os principais atores do ecossistema de negócios sociais. O IRIS organiza centenas de indicadores de desempenho em cinco categorias. São elas: descrição da organização, descrição do produto, performance financeira, impacto do produto e glossário (*Global Impact Investing Network*, 2012).

A diversidade de indicadores permite aos empreendedores sociais atuando em diferentes localidades e setores da economia selecionar métricas mais pertinentes às especificidades das atividades que seus negócios sociais demandam. Esta flexibilidade na seleção dos indicadores resulta na diminuição da possibilidade de comparação, já que apenas empresas que selecionaram os mesmos indicadores poderão ser efetivamente comparadas.

O IRIS fornece a descrição dos indicadores que poderão ser utilizados, entretanto a mensuração e acompanhamento dos aspectos das organizações bem como a comparação dos resultados alcançados não são realizados pelo IRIS. Esta função foi tomada pela organização americana sem fins lucrativos B Lab, que com o objetivo de aumentar o volume dos investimentos de impacto social no mundo desenvolveu um sistema que avalia, compara e reporta o desempenho social e ambiental de empresas e fundos de pequeno e médio porte.

O sistema de mensuração do desempenho socioambiental GIIRS (*Global Impact Investments Rating System*), produz uma avaliação de terceira parte que resulta numa pontuação geral que almeja refletir apenas o impacto positivo gerado pela organização avaliada. Esta pontuação é obtida através dos resultados de um questionário que incide sobre a política formal, práticas e realizações das empresas analisadas.

Mesmo não sendo considerados os impactos negativos na composição da pontuação emitida, a organização B Lab determina que caso sejam identificados graves impactos negativos gerados pelas organizações avaliadas o processo de avaliação será suspenso, além de estabelecer que impactos negativos toleráveis serão comunicados aos investidores juntamente com a classificação resultante dos impactos positivos (B Lab, 2014).

As empresas são avaliadas em quatro áreas principais: governança, trabalhadores, comunidade e ambiente, sendo cada uma composta por subcategorias. O GIIRS também possibilita que o desempenho da empresa em cada área seja divulgado separadamente ao investidor permitindo assim verificar em que áreas as organizações avaliadas se destacam, de forma que o investidor localize com maior facilidade empresas atuando predominantemente

em suas áreas de interesse. No quadro 2 estão as categorias e subcategorias avaliadas pelo GIIRS.

Categorias	Meio Ambiente	Comunidade	Trabalhadores	Governança
subcategorias	Produtos e Serviços Ambientais	Produtos comunitários	Remuneração, Benefícios e Treinamento	Accountability
	Práticas Ambientais	Práticas da Comunidade	Propriedade do trabalhador	Transparência
	Terra, Escritório, Plânta industrial	Fornecedores & Serviços	Ambiente de Trabalho	
	Uso de Energia, Água, Materiais	Local		
		Diversidade		
	Emissões, Água, Resíduos	Criação de emprego		
	Fornecedores & Transporte	Compromisso com a sociedade & Doações		

Quadro 2: Categorias e subcategorias consideradas pelo GIIRS

Fonte: B Lab, 2014

O GIIRS permite que os investidores além de avaliar possam comparar o desempenho socioambiental de empresas de diferentes localidades, áreas de atuação e tamanho para subsidiar o processo de alocação de recursos.

Para tornar o sistema capaz de comparar organizações tão distintas, um conselho - composto por líderes de empresas sustentáveis, de fundos de investimento de impacto, governo e universidades- pondera a relevância das diferentes áreas e subcategorias analisadas de acordo com a localidade (país emergente ou desenvolvido); tamanho da organização (número de colaboradores) e área de atuação (serviços, indústria, varejo e agricultura). Nos resultados obtidos por uma empresa B, que são divulgados no site da B Lab, só consta a pontuação das empresas nas diferentes subcategorias, porém não há informações sobre as ponderações adotadas para se atingir aquela pontuação, o que torna o processo pouco transparente.

A avaliação do desempenho socioambiental através do GIIRS pode ser realizada gratuitamente, entretanto para que a empresa social adquira uma classificação oficial de seu desempenho pelo GIIRS é necessária que a documentação que comprova os resultados passe por verificação de terceira-

parte realizada por consultorias gerando custos que podem ser arcados pelo empreendedor e/ou investidores.

O IRIS é incorporado ao sistema GIIRS para descrever os indicadores que serão pontuados e comparados. Estes sistemas tem a intenção de tornarem-se ferramentas padronizadas e globais que facilitarão a interação entre as organizações constituintes do ecossistema de negócios sociais. Entretanto, ressaltam-se as limitações de IRIS e GIIRS:

“São modelos capazes de informar sobre os produtos (*outputs*) de um negócio, permitindo demonstrações quantitativas do que foi alcançado. Por sua vez, a dimensão dos resultados (*outcomes*) encontra pouco eco nessas ferramentas. Essa questão é central para o desenvolvimento da própria indústria dos negócios sociais. Se estes não forem capazes de demonstrar resultados sociais claros, *outcomes* e impacto, sua diferenciação em relação a negócios tradicionais pode ser diluída, uma vez que se sustentar apenas em teses de mudança não será adequado no médio e longo prazo. A consolidação e diferenciação concreta desses negócios estão associadas à sua real capacidade de gerar e demonstrar retornos sociais.”

Brandão (2013, p.19)

Muitas vezes as métricas de mensuração de desempenho socioambiental que incidem sobre diferentes aspectos da geração de valor são denominadas métricas de impacto sendo normalmente incapazes de avaliar o impacto de negócios sociais da forma como este é conceituado nesta pesquisa.

Brandão (2013) acredita que o modelo RCT (Random Control Trial) é o único atualmente com metodologia capaz para mensurar impacto socioambiental, ou seja, cumprir o objetivo de avaliar qual a contribuição isolada de uma intervenção sobre os resultados sociais avaliados no longo prazo.

“Os RCTs são modelos de base experimental que adotam a comparação de desempenho entre dois grupos, o tratamento e o controle, como método para definir o impacto de uma intervenção. A pergunta metodológica central desses estudos é “o que teria acontecido se o negócio não tivesse existido?”

(BRANDÃO, 2013, p.20)

Trata-se de uma metodologia muito utilizada nas ciências médicas sendo aplicada às ciências sociais permitindo aos avaliadores investigar com

profundidade o impacto social resultante das atividades de negócios sociais. Entretanto sua robustez metodológica resulta em altos custos financeiros além de questões de ordem moral e ética em alguns casos, já que grupos podem ser privados de ações sociais e ambientais intencionalmente para a condução do estudo (Brandão, 2013).

Os métodos e ferramentas para mensurar o desempenho socioambiental de negócios descritos aqui são os mais referenciados na literatura brasileira, entretanto existem outras possibilidades menos abrangentes empregadas em determinadas regiões ou para modelos de negócios sociais específicos, conforme mostra o quadro 3.

Métodos e Ferramentas	Aspectos presentes nos métodos e ferramentas		
	Classificação	Avaliação	Gestão
Balanced Scorecard modified to include impact	-	-	X
CHAT (Charity analysis tool)	X	X	-
Compass assessment for investors	X	X	-
Dalberg approach	X	X	-
DOTS (development outcomes tracking system)	-	X	-
Ecological footprint	X	X	-
EPRS (Environmental Performance Reporting System)	-	X	-
Fair Trade Certification	X	-	-
HIP (Human Impact + Profit)	X	X	-
LEED (Leadership in energy and environment design)	X	-	-
Movement above the US\$1 a day threshold project		-	-
PDMS (Portfolio Data Management System)	-	X	X
PPI (Progress out of Poverty Index)	-	X	-
PROI (Political Return on Investment)	X	X	-
RISE (Real Indicators of Success in Employment) and oasis	-	X	-
SIA (social impact assessment)	-	X	-
Social rating	X	X	-
Trucost	-	X	X

Quadro 3 – Ferramentas e métodos de mensuração de impacto e/ou desempenho socioambiental

Fonte: adaptado de Olsen e Gamimidi (2008, p. 19)

Frente à diversidade de ferramentas e métodos de mensuração de impacto e/ou desempenho de projetos socioambientais, ressalta-se que a utilização e escolha de um deles é uma forma de aumentar a relevância da racionalidade técnica do projeto ao seu limite, o que contribui para sua boa condução e coordenação. Estes métodos têm como função tornar os projetos mais eficazes na alocação de recursos visando o cumprimento de sua missão social (COHEN; FRANCO, 1993).

Entretanto, para desenvolver programas e projetos socioambientais devem ser considerados os múltiplos interesses envolvidos que permeiam principalmente as esferas social e política. Estes interesses têm origem em racionalidades técnicas e políticas, que devido as suas distinções acabam levando a conflitos que são acirrados devido à ausência de uma delimitação clara entre as áreas de atuação sociopolítica (COHEN; FRANCO, 1993).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral deste estudo é descrever como os casos estudados tem se apropriado de métodos mensuração de desempenho socioambiental e quais as consequências deste processo para a organização. Os objetivos específicos foram:

- i. Caracterizar os métodos empregados para mensurar desempenho socioambiental, bem como identificar dificuldades encontradas no processo;
- ii. Identificar as motivações do empreendedor para a adoção do método utilizado e quais benefícios traz à organização.

Para responder a tais objetivos e reforçando a relevância das métricas de desempenho socioambiental, por facilitarem e aumentarem o aporte de investimentos no campo dos negócios sociais, por serem utilizadas como ferramentas de gestão de negócios sociais e ainda por contribuírem para a concretização da missão social deste tipo de organização, esta pesquisa foi conduzida pelas seguintes questões orientadoras:

- Como os negócios sociais brasileiros tem se apropriado das ferramentas de mensuração de desempenho socioambiental?
- Por que as organizações decidem adotar as métricas?
- Como as empresas selecionam os métodos empregados?
- Como a adoção de métricas de desempenho socioambiental afetam o desenvolvimento dos negócios sociais?
- Quais dificuldades os negócios sociais brasileiros tem enfrentado para adotar, selecionar e executar métodos de mensuração de desempenho socioambiental?
- Quais benefícios a mensuração e a divulgação do desempenho socioambiental geram para os negócios sociais brasileiros?

4.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa enquadra-se numa abordagem qualitativa, pois não existiu preocupação de representar estatisticamente a realidade dos negócios sociais, e sim realizar um aprofundamento da compreensão sobre os processos de mensuração do desempenho socioambiental adotados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória já que possui o intuito de tornar mais explícito o problema de pesquisa – a mensuração de desempenho socioambiental – baseado em referências bibliográficas, entrevistas com pessoas diretamente relacionadas ao problema e estudo de casos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Adotou-se como estratégia a utilização de estudo de casos múltiplos, pois segundo Yin (2001) é mais adequado para pesquisas exploratórias que tratam de fenômenos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não pode controlar e modificar aspectos do objeto de estudo e seu contexto.

Desta maneira,

“O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. (...) o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.”

(Silveira e Córdova, 2009, p.27)

4.2 Critérios para a seleção dos casos

Devido à ausência de um modelo jurídico específico para classificar as organizações brasileiras dentro de conceito de negócio social, este trabalho considerou como negócios sociais as organizações do primeiro e terceiro setor que buscam (ou atingiram) a autossustentabilidade financeira, e cujas atividades principais tivessem como objetivo promover a redução de custos de transação; redução da vulnerabilidade social, e aumento de ativos individuais e da família através da inclusão da população de baixa renda em seus processos produtivos ou fornecimento de bens e serviços, conforme indicaram Torres e Barki (2013). A seleção dos casos se deu em três etapas:

Primeira etapa: os casos foram selecionados inicialmente do portfólio de organizações nacionais e internacionais que buscam o desenvolvimento do campo de negócios sociais no Brasil: consultorias, incubadoras e aceleradoras de negócios sociais, investidores de impacto e organizações que desenvolvem métricas de desempenho socioambiental para negócios sociais. No quadro 4 estão listados as organizações, cujos portfólios foram consultados para selecionar os casos aqui estudados.

Nome da organização	Posição da organização no campo dos negócios sociais
Artemisia	Aceleradora
Instituto Quintessa	Aceleradora
PIPA	Aceleradora
ICE	Consultoria
Plano CDE	Consultoria
B Lab	Desenvolvimento de métricas (GIIRS)
Yunnus Social Business	Fundo de investimento de impacto
Vox Capital	Fundo de investimento de impacto

Quadro 4: Organizações de apoio ao campo de negócios sociais no Brasil

Fonte: elaboração própria

Segunda etapa: foram selecionados três negócios sociais que apresentavam método de mensuração de desempenho socioambiental implementados. Esta seleção foi baseada em dados coletados diretamente pelo autor deste estudo com as organizações através dos canais disponibilizados para atendimento ao cliente, ou através de dados disponibilizados nas páginas dos negócios sociais na internet, matérias de jornal e artigos científicos.

Terceira etapa: finalmente foram dados disponibilizados nas páginas na internet dos negócios sociais, matérias de jornal e artigos científicos a fim de verificar quais casos se enquadravam na definição de negócio social adotada para a execução desta pesquisa.

Através deste processo os negócios sociais selecionados foram 4you2, CDI e Geekie. Os critérios e justificativas para seleção dos casos estudados estão descritos no quadro 5.

Critérios / Organização	4you2	CDI	Geekie
Primeira etapa: Consulta ao portfólio de organizações de apoio ao campo dos negócios sociais	A seleção da 4you2 foi feita a partir do portfólio da aceleradora de negócios sociais Instituto Quintessa.	A partir do portfólio da organização sem fins lucrativos B Lab que desenvolve e opera o método GIIRS	A partir do portfólio da aceleradora de negócios sociais Artemísia.
Segunda etapa: apresentar método de mensuração de desempenho socioambiental implementados.	A 4you2 possui a certificação de B Corporation. passou por um processo de avaliação realizado com a ferramenta GIIRS desenvolvida pela organização estadunidense B Lab	O CDI é uma das primeiras empresas da América do Sul a utilizar o GIIRS.	A Geekie desenvolveu método próprio para avaliação de desempenho em parceria com o negócio social Plano CDE.
Terceira Etapa: verificar se caso enquadrava-se na definição de negócio social	A 4you2 caracteriza-se como um negócio social legalmente formatado como uma sociedade limitada que desde sua fundação é autossustentável financeiramente.	O CDI é um sistema híbrido que possui dois sistemas jurídicos que busca promover a cidadania através da inclusão digital (aumento do capital humano e social) e oferecer serviços de consultoria sobre negócios sociais	A Geekie é um negócio social legalmente formatado como uma sociedade anônima que busca melhorar a qualidade da educação no país (aumento do capital humano).

Quadro 5: Critérios e justificativas para seleção dos casos estudados.

Fonte: elaboração própria

4.3. Técnica para levantamento de dados

Os dados que fundamentaram o estudo de casos foram obtidos em entrevistas com colaboradores e/ou sócios dos casos selecionados como principal técnica de levantamento de dados para o alcance do objetivo desta pesquisa. Estes puderam ser complementados e confrontados com outras fontes de dados secundários.

As entrevistas semiestruturadas foram complementadas pela coleta de dados secundários para a descrição dos casos estudados. As entrevistas permitiram capturar dos gestores as intenções e compreensão dos processos de tomada de decisão necessários para selecionar, empregar e operacionalizar os métodos de mensuração de desempenho nos negócios sociais.

Foram selecionados casos que se encontravam em diferentes estágios do processo de mensuração de desempenho. As entrevistas semiestruturadas foram adotadas nesta pesquisa por permitirem flexibilização do roteiro possibilitando que as especificidades organizacionais e das estratégias de mensuração de desempenho de cada caso selecionado fossem evidenciadas.

“Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados”

Duarte (2004, p.215)

As entrevistas foram fundamentais para realização deste estudo, pois grande parte dos dados necessários para a realização desta pesquisa não estavam publicados pela organização e eram de conhecimento de apenas alguns de seus colaboradores (motivações para seleção dos métodos, benefícios e dificuldades enfrentadas).

Os entrevistados foram selecionados, conforme os objetivos do estudo, assim foram entrevistados sócios e/ou colaboradores dos negócios sociais atuantes no processo de mensuração de desempenho socioambiental. Os

entrevistados foram localizados a partir da rede de contatos do autor deste estudo e sua orientadora. Foram realizadas três (3) entrevistas com informantes-chave em cada um dos negócios sociais selecionados para este estudo, conforme perfil descrito no quadro 6.

Dados	4you2	CDI	Geekie
Nome do entrevistado	Ana Carolina Goes Machado	Marcel Fukuyama	Artur Villela Ferreira
Idade	22 anos	30	Não informada
Posição na organização	Sócia-diretora de Marketing da 4you2	CEO do CDI Global Co-Fundador do Sistema B Brasil	Ássistente de Marketing
Formação	Graduanda em Marketing (EACH-USP)	MBA pela ESPM	Graduando em Administração (FGV)
Código entrevistado	Entrevistada 4you2	Entrevistado CDI	Entrevistado Geekie

Quadro 6: Perfil dos informantes-chave entrevistados nos casos selecionados
Fonte: dados da pesquisa

Para realização da entrevista foi utilizado roteiro (anexo I), onde as seguintes categorias de análise foram discutidas:

Formato jurídico

Modelo de negócio

Distribuição dos Lucros

Mensuração de Impacto

Seleção de Método de mensuração do desempenho socioambiental

Método de mensuração do desempenho socioambiental

Atores sociais envolvidos na mensuração do desempenho socioambiental

Custos do processo de mensuração do desempenho socioambiental

Desafios do processo de mensuração do desempenho socioambiental

Benefícios do processo de mensuração do desempenho socioambiental

A partir da revisão bibliográfica, análise de documentos, realização das entrevistas com os gestores e colaboradores dos negócios sociais 4you2, CDI e Geekie e deu-se prosseguimento às análises dos dados que caracterizaram os negócios sociais estudados e seus processos de mensuração socioambiental.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação, discussão e análise da 4you2

A 4you2 é uma *startup* formatada juridicamente como uma sociedade limitada que se encaixa no simples nacional. A 4you2 caracteriza-se como um negócio social que desde sua fundação é autossustentável financeiramente. Suas atividades principais contribuem para o desenvolvimento dos ativos individuais da população de baixa renda através do ensino de idiomas a baixo custo (aumento do capital humano) e intercâmbio cultural com os professores estrangeiros (aumento do capital social).

Atua no Capão Redondo, bairro da periferia da Zona Sul da cidade de São Paulo. O bairro do Capão Redondo é o 12º distrito mais violento entre os 96 existentes na cidade de São Paulo. Segundo dados do Núcleo de Estudos da Violência da USP divulgados pelo portal de notícias G1. Em 2013 ocorreram 48 homicídios no bairro, ou seja, uma taxa de 14.4 homicídios por cada grupo de 100 mil habitantes do distrito, como mostrado na figura 3.

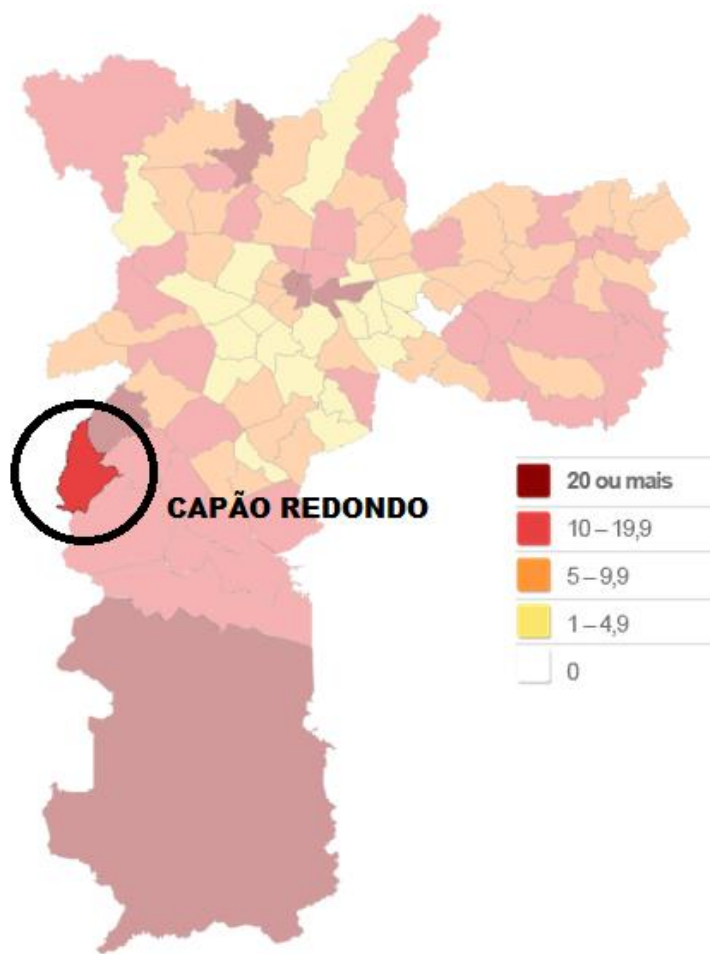


Figura 3: Dados de homicídios em 2013 no bairro do Capão Redondo

Fonte: Núcleo de Estudos de Violência da USP (2013) *apud* Portal de notícias G1(2013)

A 4you2 busca gerar impacto socioambiental através da atuação junto a diferentes *stakeholders*. Os alunos adquirem o conhecimento da língua inglesa por um preço mais acessível com modelo pedagógico inovador que os colocam em contato com professores estrangeiros. Dessa forma os alunos e os professores são impactados positivamente pelo intercâmbio cultural realizado nas salas de aula, ou seja,

“ a 4you2 oferece pros alunos uma experiência que eles não teriam se não fosse através da 4you2, não só pela questão do inglês, mas pelo contato que eles têm com estrangeiro e porque eles abrem a visão de mundo deles pra uma nova cultura”.

(Entrevistada 4you2)

É através do ensino de idiomas com modelo pedagógico próprio que a 4you2 pretende gerar impacto social positivo de longo termo para os alunos, professores e demais beneficiados pelo modelo de negócios da 4you2. A comunidade do Capão Redondo também se beneficia das atividades da 4you2, pois os professores estrangeiros ficam hospedados em residências de moradores do entorno das sedes da 4you2 em troca de um valor financeiro pré-estabelecido. As aulas são ministradas em salas ociosas das ONG's Fábrica de Criatividade e Arrastão que cedem seus espaços em troca de receita para o desenvolvimento de seus projetos.

A 4you2 iniciou sua operação no segundo semestre de 2012 com 200 alunos e já contava no fim do primeiro semestre de 2014 com 900 alunos. Chama atenção que em apenas dois anos de operação o número de beneficiados pelo negócio cresceu 450%. O Gráfico 1 mostra como tem evoluído o número absoluto de alunos da 4you2 desde o início de sua operação.

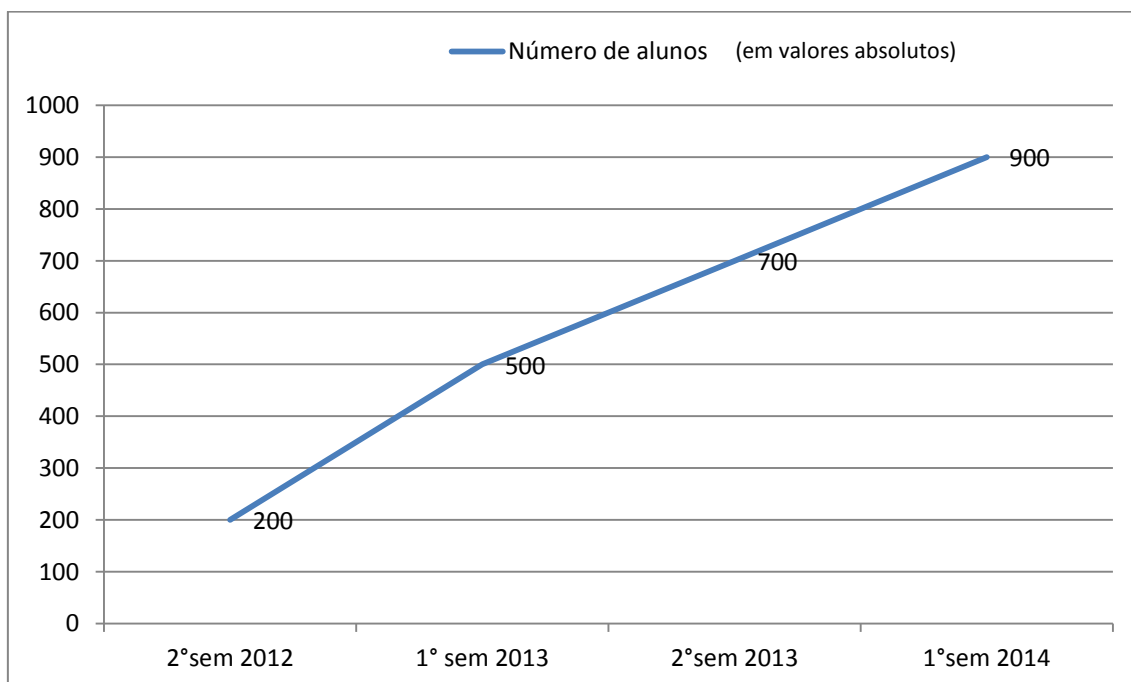


Gráfico 1: Evolução no número absoluto de alunos 4you2

Fonte: Arquivo interno 4you2

Desde o início de sua operação a 4you2 é autossustentável financeiramente, conforme comprova a entrevistada:

“A 4you2 sempre se pagou, mas sempre nesse modelo de redução de custos e não tirando dinheiro do negócio, mas a gente nunca colocou dinheiro externo pro negócio funcionar, só o investimento inicial pro negócio operar”

(Entrevistada 4you2)

Os sócios atualmente estão desenvolvendo com o auxílio da aceleradora de negócios sociais do Instituto Quintessa uma estratégia para aumentar a escala das atividades da 4you2. O Instituto Quintessa, bem como a Fábrica de Criatividade e o Projeto Arrastão são ONG's que tiveram o papel de catalisadores para o desenvolvimento da 4you2, pois esta possui um modelo de negócios *low cost*, ou seja, para atingir a sustentabilidade financeira do negócio foi necessário reduzir os custos com a utilização dos espaços ociosos e aumentar a escala dos negócios.

Até o momento os lucros da 4you2 não são distribuídos entre os sócios, pois eles serão reinvestidos futuramente na área pedagógica devido à necessidade de melhoria da qualidade dos serviços prestados. Entretanto os sócios poderão futuramente retirar os lucros quando a empresa atingir maior estabilidade. A 4you2 busca, além do impacto social, atingir resultados financeiros, o que fica evidenciado pela forma como esta mensura seu desempenho como demonstrado na fala abaixo:

“A gente tem os indicadores financeiros que tem o fluxo de caixa, investimento, lucratividade, rentabilidade. E a gente tem alguns indicadores pra mostrar como está, como o negócio anda do lado financeiro, mas acho que não é nada muito elaborado, nada muito diferente de qualquer outra empresa”

(Entrevistada 4you2)

Já o desempenho socioambiental é mensurado através do GIIRS, ferramenta desenvolvida pela organização americana sem fins lucrativos B Lab. A 4you2 passou a utilizar esta ferramenta por que sua utilização foi um pré-requisito para que a 4you2 fosse certificada como B Corporation. Não

houve por parte dos empreendedores uma busca sistemática por métricas de desempenho socioambiental. É deste modo que a entrevistada 4you2 justifica este fato:

“a gente é uma startup, um negócio social que tá começando, mas já tem muitas coisas acontecendo e a gente acaba não conseguindo sair da operação e do dia-a-dia pra conseguir olhar pra coisas mais analíticas como estudar impacto, estudar métricas e ver qual se adequa mais a 4you2, mas é uma coisa que a gente tem vontade de fazer”.

(Entrevistada 4you2)

Os sócios da 4you2 tomaram conhecimento do conceito de empresa B através de contato com outros atores do ecossistema de negócios sociais que disseminam o conceito de empresa B no Brasil. Neste caso a mensuração do desempenho socioambiental foi uma consequência desse processo de certificação, entretanto a Entrevistada 4you2 julga necessário num futuro próximo pesquisar sobre outras métricas que possam se adequar melhor as demandas da 4you2 e até mesmo compreender de forma mais aprofundada o funcionamento do GIIRS a fim de alcançar melhores resultados nas próximas avaliações.

. Segundo a entrevistada 4you2, a adoção da métrica ocorreu “muito organicamente. Foi uma coisa que aconteceu muito mais naturalmente do que a gente que estava procurando ativamente”. Isso se deveu a facilidade de implementar o GIIRS e ao fato de diversos atores do ecossistema de negócios sociais incentivarem a adoção das métricas de desempenho socioambiental.

A 4you2 faz parte do portfólio de empresas aceleradas pelo Instituto Quintessa, que incentiva a adoção do GIIRS pelas empresas que acelera, pois é uma forma da aceleradora monitorar o desempenho socioambiental das empresas de seu *portfolio*, já que este não é alcançado diretamente pela aceleradora e sim pelas ações dos negócios sociais que o Quintessa acelera.

Segundo a empreendedora a utilização da ferramenta GIIRS é muito simples, pois consistiu na autodeclaração de informações através de respostas a um questionário disponibilizado pela B Lab através da internet respondido

inteiramente por um dos sócios da 4you2. Em seguida foram enviados documentos como pesquisa de satisfação dos alunos e fluxo de caixa para comprovar as informações declaradas

No quadro 7 seguem os resultados da mensuração de desempenho obtidos pela 4you2 em sua única avaliação realizada pela B Lab em 2014, cujo score total foi 120 pontos.

Categoria/ subcategoria	B sco re	Categoria/ subcategoria	B sco re	Categoria/ subcategoria	B sco re	Categoria/ subcategoria	B sco re
Meio Ambiente (Score total)	4	Comunidade	26	Trabalhadores	21	Governança	6
Produtos e Serviços Ambientais	0	Produtos & Serviços comunitários	63	Remuneração, Benefícios e Treinamento	16	Accountability	4
Práticas Ambientais	3	Práticas da comunidade	25	Propriedade do trabalhador	0	Transparência	2
Terra, Escritório, Plânta industrial	2	Fornecedores & Serviços	4	Ambiente de Trabalho	4		
Uso de Energia, Água, Materiais	<1	Local	6				
Emissões, Água, Resíduos	<1	Diversidade	3				
Fornecedores & Transporte	0	Criação de emprego	8				
		Compromisso com a sociedade & Doações	4				

Quadro 7: Desempenho socioambiental da 4you2 em 2014 segundo GIIRS

Fonte: B Lab (2014)

A 4you2 apresentou pontuação abaixo da média nas categorias meio ambiente, trabalhadores e governança. As médias nestas categorias são respectivamente 9, 22 e 10 pontos. Entretanto apresenta pontuação geral muito superior devido à pontuação muito superior à media de 32 pontos na categoria

comunidade, que está relacionada diretamente às atividades da 4you2, especialmente na subcategoria “produtos e serviços para a comunidade”. A pontuação nesta categoria é superior a 400% da média das outras empresas avaliadas.

Isto pode ser explicado pelo fato da 4you2 ter iniciado recentemente sua operação e estar em fase de expansão, ou seja, muitos recursos da empresa estão sendo empregados nas atividades-fim da 4you2 impedindo-a de ampliar seus investimentos em outras áreas, melhorando, por exemplo, seu desempenho ambiental.

O processo de mensuração do desempenho socioambiental não requereu grandes investimentos de tempo e de pessoas por parte da 4you2. Financeiramente o processo de mensuração não gerou custos em si. A 4you2 passou a pagar uma taxa anual de 500 dólares para a B Lab referente à obtenção da certificação de empresa B.

Já os benefícios decorrentes foram: possibilidade de comparar seu desempenho com o de outros negócios sociais, já que os dados das empresas que utilizam a ferramenta e recebem a certificação de empresa B tem os resultados publicados no site do B Lab na internet. Esta exposição dos negócios sociais no site da B Lab também possibilita a criação de um *networking* para as empresas B.

O principal benefício decorrente da mensuração de desempenho socioambiental é que a sua adoção confere um meio de diferenciar a 4you2 de empresas tradicionais, já que a ferramenta torna público o desempenho socioambiental da organização aos seus *stakeholders*. É da seguinte forma que a entrevistada 4you2 entende a diferenciação que mensuração de desempenho socioambiental confere a negócios sociais:

“E como você mostra que a sua empresa não tem só esse papel de negócio, mas também causa impacto social? É com as métricas, com as avaliações de impacto que vão diferenciar o joio do trigo e pra mim isso é muito importante... é o que vai dar base daqui a alguns anos pra gente conseguir realmente - se for ter uma legislação pro campo, se for pensar em política pública atrelada a negócio social - pra gente conseguir diferenciar quais organizações de fato tem impacto social e quais não tem. Então eu acho que esse estudo, essas métricas são fundamentais.”

(Entrevistada 4you2)

Outro aspecto positivo é o fato da ferramenta sugerir meios para a organização aumentar seu impacto nas diferentes categorias analisadas, fornecendo informações que podem alimentar a gestão da organização na criação de um plano de desenvolvimento contínuo. No quadro 8 está uma síntese descritiva das características do negócio da 4you2.

Características	Descrição
Core Business do negócio social	Aulas de inglês para baixa renda (aumento do capital humano) e intercâmbio cultural com professor estrangeiros (aumento do capital social)
Formato jurídico	Sociedade limitada
Modelo de negócio	Valor compartilhado
Distribuição dos Lucros	É permitida distribuição de lucros entre os proprietários
Mensuração de Impacto	Financeiro e social
Seleção de Método	Não houve
Método de mensuração	GIIRS
Atores sociais envolvidos na mensuração	Internos: sócios Externos: Sistema B e Instituto Quintessa
Custos do processo de mensuração	Não houve
Principal Desafio	Dispende tempo da operação do negócio para aprofundar conhecimentos sobre mensuração de desempenho socioambiental
Benefícios uso da metodologia de avaliação de impacto social	Comparação entre Empresas B Networking Sugestão para melhorar o desempenho socioambiental Diferenciação de negócios tradicionais

Quadro 8: Características da organização e do processo de mensuração do desempenho socioambiental 4you2

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Apresentação, análise e discussão do caso CDI

O Comitê para Democratização da Informática (CDI) foi fundado em 1995 com a missão de *“mobilizar pessoas e transformar comunidades através da tecnologia de informação e comunicação para maior cidadania e qualidade de vida”*, através de projetos que tem como público-alvo principal os jovens.

Inspirada pelas obras do educador Paulo Freire, a metodologia CDI foi desenvolvida com o intuito de utilizar a tecnologia para despertar a visão crítica dos educandos para os problemas sociais de suas comunidades e incentivá-los a propor ações para resolvê-los ou fortalecer os pontos fortes da comunidade. Na figura 4 podem ser visualizadas as etapas da metodologia utilizada pelo CDI.

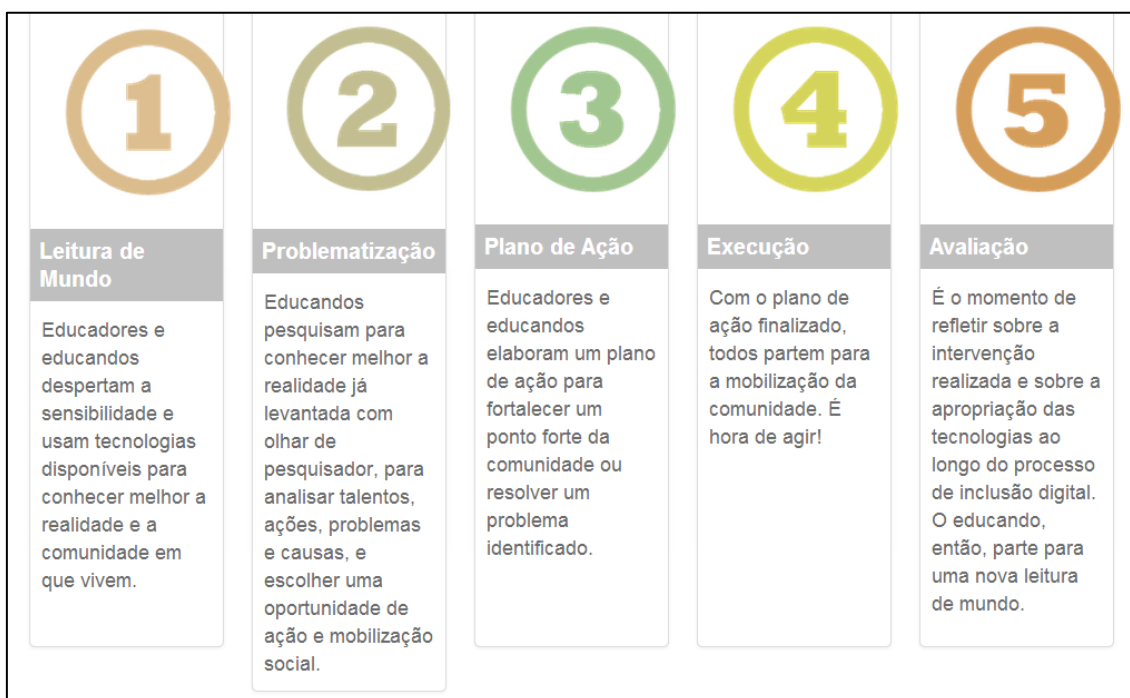


Figura 4: Etapas da metodologia CDI

Fonte: CDI (2013)

O CDI realiza seus projetos através da formação de multiplicadores da metodologia CDI, presentes em 715 centros de inclusão CDI espalhados em escolas públicas, comunidades de baixa renda e centros comunitários. A figura 4 mostra o mapa global de atuação do CDI no Brasil e em outros nove países.



Figura 4: Distribuição global dos centros de inclusão do CDI

Fonte: CDI (2013)

Atualmente o principal projeto da organização, denominado CDI Mobilidade, consiste na aplicação dos conhecimentos obtidos pelos jovens no curso de desenvolvimento de aplicativos através da metodologia CDI. O projeto acontece da seguinte maneira:

“O curso dura em média dois meses e o jovem passa por uma formação em tecnologia e cidadania. E hoje o principal curso que temos é o de desenvolvimento de aplicativos que resolvem problemas sociais, aplicativos móveis e ao término do curso eles tem que desenvolver um aplicativo”

(Entrevistado CDI)

Para poder realizar seus projetos o CDI constitui um “sistema híbrido” como nomeado pelo Entrevistado CDI, pois apresenta dois formatos jurídicos distintos – utilidade pública federal (ONG) e sociedade anônima (empresa). Esta estratégia foi adotada devido à ausência de uma legislação brasileira que regule o campo dos negócios sociais no Brasil.

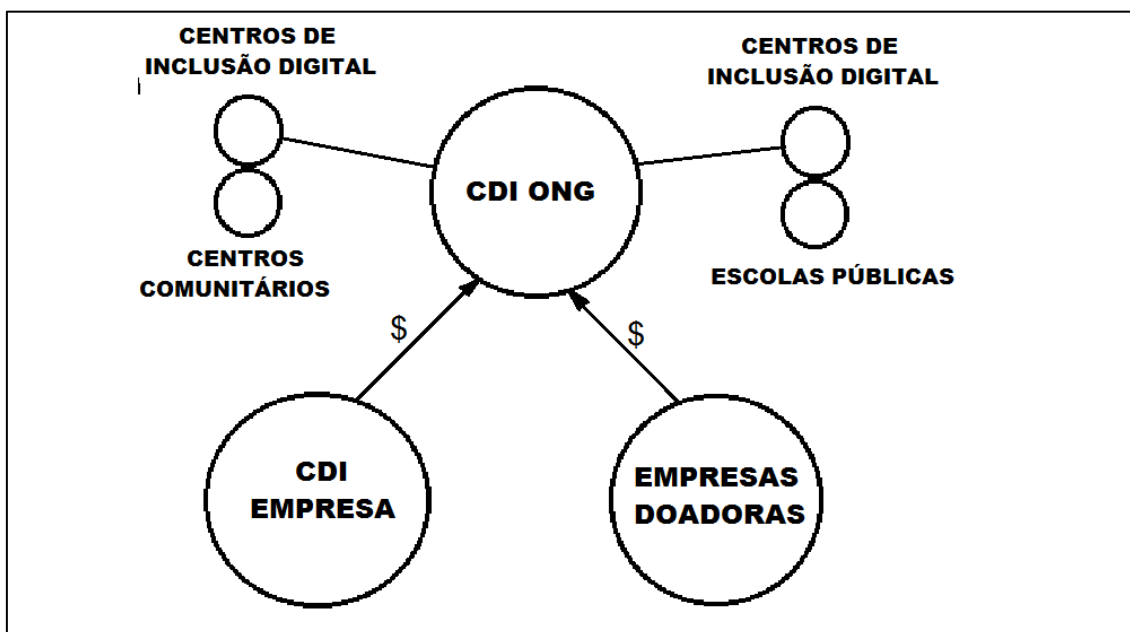


Figura 5: Configuração híbrida do CDI

Fonte: Elaboração própria

O Entrevistado CDI detalha as motivações que levaram o CDI a este sistema híbrido:

“o CDI como uma utilidade pública federal tinha uma série de limitações na sua operação. Como ONG a gente não pode ter lucro e se a gente tiver não pode ser através da prestação de serviço por a gente estar enquadrado como uma organização de assistência social e com um certificado de utilidade pública. Então a única saída possível pra gente poder gerar novas formas de fazer negócio era criando uma empresa que pra gente é uma empresa social, mas que no ambiente político-legal brasileiro em que não existe o conceito de negócio social então ela é uma empresa comum tradicional, mas que no seu estatuto a gente determinou que é uma empresa social e no nosso acordo de acionistas a gente investe 100% do resultado econômico na causa CDI.”

(Entrevistado CDI)

A ONG e a empresa social apresentam funções diferentes e muito bem definidas dentro deste sistema híbrido. A ONG é responsável pelo desenvolvimento e operação dos projetos mencionados até aqui, enquanto a empresa social fornece consultoria sobre negócios sociais a fim de gerar lucros que são revertidos para a ONG. Entretanto estes recursos são insuficientes para sozinhos financiarem os projetos CDI que contam com outras fontes de renda como afirmado pelo Entrevistado CDI:

“A empresa financia parcialmente a ONG, mas é muito pouco. A gente ainda não gera na empresa um resultado econômico tão significativo a ponto de financiar 100% da ONG. A ONG é financiada através de projetos com contrapartida, ou seja, uma doação que tem como contrapartida um projeto.”

(Entrevistado CDI)

Os projetos desenvolvidos como contrapartida das doações são alinhados com o propósito e *core-business* da empresa doadora, que atua de forma colaborativa com o CDI na elaboração do projeto. Como exemplo o Entrevistado CDI cita o “Projeto Conectalunos” patrocinado pela empresa de comércio eletrônico Mercado Livre. O projeto consiste em promover a inclusão digital através de cursos de informática e cidadania, além de reforço escolar para alunos da rede pública nas cidades de São Paulo, Goiânia e Rio de Janeiro. O “Projeto Conectalunos” traz retorno de marca, visibilidade e impacto social para o Mercado Livre.

O CDI também apresenta métodos de mensuração do desempenho socioambiental distintos para a ONG e para a empresa.

No caso da ONG CDI, o desempenho socioambiental é mensurado através de duas avaliações, uma realizada antes e outra após as capacitações oferecidas, que contam com duas ferramentas: o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e outra ferramenta desenvolvida pelo CDI. Segundo o Entrevistado CDI foram implementadas, pois “no caso da ONG a motivação é medir nosso trabalho. Você é o que você mede. Nossa principal motivação é medir o nosso impacto social.”

O Saresp é uma metodologia utilizada na rede pública (ensino fundamental e médio) do Estado de São Paulo com a:

“finalidade fornecer informações consistentes, periódicas e comparáveis sobre a situação da escolaridade básica na rede pública de ensino paulista, capazes de orientar os gestores do ensino no monitoramento das políticas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.”

(VUNESP,2013, p.2)

Sua aplicação consiste na realização de exames de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Humanas desenvolvidos a partir da mesma técnica estatística utilizada por sistemas de avaliação de ensino federais – Teoria de Resposta ao Item (TRI) - permitindo que os resultados das avaliações federais e estaduais sejam comparados. O Saresp classifica o rendimento dos alunos nas categorias Abaixo do básico, Básico, Adequado e Avançado (VUNESP, 2013).

“Tivemos acesso aos resultados dos alunos do Projeto Conectalunos através do Saresp. Constatou-se que no início do projeto 83,3% dos alunos tinham desempenho Abaixo do Básico ou Básico. Na avaliação realizada após a realização do projeto este índice foi de 50% dos alunos.

(Entrevistado CDI)

A ferramenta desenvolvida pelo CDI consiste basicamente na avaliação dos aplicativos desenvolvidos pelos educandos do projeto CDI Mobilidade. Os seguintes aspectos são considerados na avaliação CDI:

“A gente avalia a capacidade de mobilização, de articulação do jovem. A gente avalia as habilidades técnicas que foram desenvolvidas ao longo do curso. É basicamente isso. Então são ferramentas super simples e que a gente está buscando aprimorar.”

(Entrevistado CDI)

O aumento na complexidade do processo de formação de educadores foi uma dificuldade enfrentada pelo CDI, pois os processos de multiplicação da metodologia tiveram que incluir também conhecimentos necessários para que os educadores pudessem avaliar o desempenho socioambiental das atividades exercidas junto aos alunos. Outro desafio consistiu na necessidade de desviar

os recursos humanos da operação para desenvolver e aplicar os métodos de mensuração do desempenho socioambiental da organização

A empresa CDI foi uma das primeiras da América do Sul a receber a certificação de *B Corporation*, ou seja, pioneira na utilização do GIIRS para mensurar seu desempenho socioambiental. Segundo o Entrevistado CDI o interesse na utilização do GIIRS foi motivado pelo fato de que:

“...todo negócio social ele precisa ser lucrativo, ele precisa ter impacto social, ele precisa ter uma governança numa intencionalidade clara por trás do negócio. Então como medir intencionalidade e como medir a governança? Então o instrumento que nos faz ser uma empresa B nos trás um monte de compromissos que devemos assumir e nos trás uma oportunidade de tornar essa intenção um compromisso. Então tem uma série de ações que são feitas, inclusive a alteração do estatuto social que a gente tem que fazer, assinar uma declaração de interdependência. Quando eu assino uma declaração de interdependência e quando eu altero o estatuto social da minha empresa eu estou fazendo um combinado comigo, com o acionista, com os meus investidores e com todos os meus stakeholders de que eu estou assumindo externalidades no meu modelo de negócio. Eu estou assumindo de que o shareholder, o acionista, não é o meu principal interessado, mas toda uma cadeia de valor compartilhado. São alguns exemplos práticos de como a empresa B deve agir, e isso tira a intenção de um campo mais subjetivo para torna-la um compromisso.”

(Entrevistado CDI)

A primeira avaliação ocorreu em 2011, entretanto foi oficializada em 2012, ano em que o CDI fez parte do grupo composto aleatoriamente por 10% das *B Corporations* que é auditado pela empresa Delloite, como definido por normas da B Lab para aumentar a confiabilidade do GIIRS. Os resultados obtidos em 2012 alcançaram o score geral de 126 pontos e estão dispostos no quadro 9.

Categoria/ subcategoria	B score	Categoria/ subcategoria	B score	Categoria/ subcategoria	B score	Categoria/ subcategoria	B score
Meio Ambiente(Score total)	4	Comunidade	27	Trabalhadores	23	Governança	6
Produtos e Serviços Ambientais	0	Produtos & Serviços comunitários	0	Remuneração, Benefícios e Treinamento	19	Accountability	4
Práticas Ambientais	3	Práticas da Comunidade	26	Propriedade do trabalhador	0	Transparência	2
Terra, Escritório, Planta industrial	1	Fornecedores & Serviços	3	Ambiente de Trabalho	4		
Uso de Energia, Água, Materiais	2	Local	2				
Emissões, Água, Resíduos	<1	Diversidade	1				
Fornecedores & Transporte	0	Criação de emprego	7				
		Compromisso com a sociedade & Doações	6				

Quadro 9 Desempenho socioambiental do CDI em 2012 segundo GIIRS

Fonte: Certificação B corp (2012)

A pontuação do CDI em 2012 foi inferior à média nas categorias meio ambiente, comunidade e governança, e pouco superior na categoria trabalhadores. Entretanto a pontuação geral é muito superior à soma das quatro categorias e à pontuação geral média das outras empresas.

Neste caso, isto se deve a ponderação que é realizada pela B Lab de acordo com o tamanho da organização, que é medido em função do número de colaboradores. Em 2013 o CDI contou com a colaboração de 1.890 educadores

e coordenadores e 46.072 beneficiários diretos, o que confere um peso muito maior ao desempenho socioambiental do CDI.

Seguindo às normas de periodicidade de recertificação da B Lab, o CDI passou por novo processo de mensuração de seu desempenho socioambiental em 2013, e obteve um score geral de 139 pontos, conforme mostra o quadro 10.

Categoria/ subcategoria	B score	Categoria/ subcategoria	B score	Categoria/ subcategoria	B score	Categoria/ subcategoria	B score
Meio Ambiente (Score total)	6	Comunidade	66	Trabalhadores	17	Governança	7
Produtos e Serviços Ambientais	0	Produtos & Serviços comunitários	0	Remuneração, Benefícios e Treinamento	13	Accountability	4
Práticas Ambientais	5	Práticas da Comunidade	65	Propriedade do trabalhador	0	Transparência	3
Terra, Escritório, Planta industrial	2	Fornecedores & Serviços	3	Ambiente de Trabalho	2		
Uso de Energia, Água, Materiais	3	Local	4				
Emissões, Água, Resíduos	<1	Diversidade	<1				
Fornecedores & Transporte	0	Criação de emprego	6				
		Compromisso com a sociedade & Doações	5				

Quadro 10: Desempenho socioambiental do CDI em 2013 segundo GIIRS

Fonte: B Lab (2013)

Houveram poucas mudanças entre as avaliações divulgadas em 2012 e 2013, exceto na categoria Comunidades cuja pontuação foi elevada de 27 para 66, e na categoria Trabalhadores cuja pontuação foi reduzida de 23 para 17

pontos. O Entrevistado CDI justifica estas variações devido ao aumento de projetos, ou seja, mais comunidades passaram a ser impactadas positivamente. Entretanto o número de pessoas contratadas temporariamente para atender as demandas aumentou, assim causando piora no desempenho na categoria trabalhadores, pois a contratação de funcionários efetivos gera maior pontuação no GIIRS do que a de funcionários temporários.

A utilização do GIIRS permitiu aos gestores traçar um plano para a organização nas categorias avaliadas como mencionado pelo Entrevistado CDI:

“um plano de desenvolvimento contínuo para a organização em vários aspectos institucionais. Aliás, os mesmos aspectos que o sistema B avalia de modelo de negócios, de governança, de impacto ambiental, de relações com a comunidade, de práticas laborais. Eu acho que esse tipo de mensuração traz um plano de desenvolvimento para a organização como um todo nesses diversos aspectos.”

(Entrevistado CDI)

Não existiram custos para mensurar o desempenho socioambiental do CDI através do GIIRS, porém o CDI atingiu pontuação necessária para receber a certificação de B Corporation e decidiu realizá-la, o que gerou custos anuais de 500 dólares com o pagamento de taxas a B LAB. No quadro 11 está a síntese das características organizacionais CDI e do processo de mensuração do desempenho socioambiental.

Core Business do negócio social	Promoção da cidadania através da inclusão digital (aumento do capital humano e social) e prestação de serviços de consultoria sobre negócios sociais.
Formato jurídico	Sociedade Anônima e ONG
Modelo de negócio	Valor compartilhado
Distribuição dos Lucros	Os lucros da empresa são totalmente reinvestidos na ONG, que não gera lucros
Mensuração de Impacto	Financeiro e social
Seleção de Método	Empresa: Não houve ONG: Foi desenvolvida uma ferramenta própria e outra foi selecionada entre métodos estatais de avaliação de aprendizado
Método de mensuração	Empresa: GIIRS ONG: SARESP e avaliação dos aplicativos desenvolvidos pelos alunos ao final do Projeto CDI Mobilidade
Atores sociais envolvidos na	ONG: Líderes da rede CDI, área pedagógica e área de projetos (atores internos)

mensuração	Empresas: B Lab (atores externos)
Custos do processo de mensuração	Empresa: Não houve ONG: Não contabilizado. Refere-se ao tempo e pessoas da equipe CDI na aplicação testes e formação dos multiplicadores
Principais Desafios	Empresa: Não houve ONG: Mobilizar a operação para o processo de mensuração de desempenho socioambiental. Torna o processo de formação de multiplicadores da metodologia CDI mais complexo
Benefícios	Empresa: Plano de desenvolvimento contínuo nas áreas avaliadas pelo GIIRS (governança, comunidade, trabalhadores e meio ambiente); - Diferenciação de empresas tradicionais ONG: Diferenciação de empresas tradicionais

Quadro 11: Características da organização e do processo de mensuração do desempenho socioambiental CDI

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Apresentação, análise e discussão da Geekie

A Geekie é uma *startup* fundada em 2011 com sede na cidade São Paulo cujo propósito é:

“melhorar o aprendizado tornando-o mais rápido, mais eficiente e mais prazeroso, sempre respeitando a individualidade e a liberdade de cada um na sua melhor forma de aprender, inspirando assim cada indivíduo a realizar seu potencial e atingir seus sonhos e contribuindo para elevar o nível da educação no Brasil e no mundo.”

(Geekie, 2014)

A Geekie busca atender seu propósito disponibilizando simulados e plataformas de ensino online que oferecem uma forma de aprendizado que atenda às necessidades individuais de aprendizado dos alunos. Os produtos da Geekie são voltados principalmente para alunos que estão em preparação para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) que é utilizado atualmente como processo seletivo para ingresso em universidades públicas federais e outros programas de educação superior como o Programa Universidade para todos (PROUNI), que oferece bolsas de nível superior em universidades privadas para alunos de baixa renda.

Segundo o Entrevistado Geekie “um dos motivos da solução ser online é ter escala”. Essa intencionalidade vai ao encontro das grandes demandas do ensino médio brasileiro, setor da educação brasileira que apresenta as piores

notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que em 2013 contava com 8,3 milhões de alunos (INEP, 2012)

A Geekie oferece simulados que diagnosticam detalhadamente o desempenho dos alunos nas capacidades avaliadas pelo ENEM. Os dados gerados pelos alunos de uma escola podem ser analisados individualmente e em diversos outros grupos a fim de alimentar os professores e diretores com dados que possibilitem melhorar questões pedagógicas e a gestão da unidade de ensino. Os simulados avaliam os alunos através da Teoria da Resposta ao Item (TRI), a mesma metodologia utilizada para avaliar os resultados do ENEM.

A TRI é um modelo estatístico que permite avaliar a evolução dos alunos de forma muito superior às provas convencionais, pois:

“Em provas elaboradas dentro da TRI, o traço latente (proficiência) pode ser inferido com maior precisão. Dessa forma, se uma mesma pessoa se submeter a duas provas diferentes – desde que as provas sejam elaboradas com os padrões exigidos de qualidade – ela obterá a mesma nota. Ou seja: o conhecimento está no indivíduo, não no instrumento de medida. Não há, portanto, quando se utiliza a TRI, prova fácil ou difícil.”

(INEP, 2011)

Através deste mesmo método de avaliação a plataforma de ensino da Geekie é capaz de identificar as deficiências do aluno e indicar-lhe conteúdo adequado para saná-las. Até mesmo através de que forma (vídeos, textos, exercícios, jogos e *flashcard*) o conteúdo da plataforma que será disponibilizado ao aluno é realizado de maneira personalizada através de modelos de inteligência artificial que monitoram todas as interações dos alunos com a plataforma e através de algoritmos que além de indicar a melhor mídia ao aluno também oferece questões com nível de dificuldade um pouco superior às habilidades e competências demonstradas pelo aluno na plataforma, de modo a oferecer desafios estimulantes. É desta forma que a Geekie oferece ensino adaptativo a seus alunos.

Para permitir acesso democrático aos alunos do país e manter-se autossustentável financeiramente a Geekie vende seus produtos para escolas privadas e fornece em contrapartida o mesmo serviço para uma escola pública como explicitado pelo entrevistado:

“...neste modelo pra cada um que a gente vende a gente tem que dar um de graça pra alguma outra escola. Se a escola pra qual a gente estiver vendendo tiver alguma indicação a gente usa a indicação deles e se não a gente escolhe.”

(Entrevistado Geekie)

Segundo dados do site oficial da Geekie (2014), até março de 2014, 14.000 escolas utilizaram os produtos da Geekie impactando 2.370.000 alunos. Apesar do modelo de distribuição entre escolas públicas e privadas mais de 92% das escolas e alunos atendidos são do setor público. Isto só foi possível devido ao Projeto Nacional Geekie Games 2014 que contou com o patrocínio de fundações e empresas. Assim, o entrevistado descreveu o serviço prestado pela Geekie:

“... a plataforma vai ficar aberta seis meses antes do ENEM pra qualquer um estudar. Nesse módulo a gente acaba tendo um número muito superior de alunos de escola pública do que de privada. Por que no ensino médio escola pública é mais de 85% dos alunos, então não teria como ser diferente se está aberto pra todo mundo. E atualmente o número de alunos do Geekie Games corresponde a grande maioria das pessoas que utilizam a plataforma”

Entrevistado Geekie

A Geekie é formatada juridicamente como uma sociedade anônima que tem como investidores a Fundação Lemann – organização sem fins lucrativos que busca melhorar a qualidade de ensino no país - e Bernardo Gradin.

Atualmente a Geekie apresenta prejuízo contábil, porém a expectativa é que atinja o break-even (momento financeiro em que a geração de receita equivale-se ao capital investido) seja alcançado ainda este ano. Segundo o Entrevistado Geekie, inicialmente a intenção é reinvestir integralmente os lucros, por causa do crescimento expressivo que a empresa vem apresentando.

Devido ao fato da Geekie ser uma sociedade anônima e ter de levar em conta os interesses dos investidores, além da geração de impacto socioambiental, a empresa busca gerar valor compartilhado entre os usuários de seus produtos bem como dos investidores.

O desempenho financeiro da Geekie é divulgado mensalmente em reuniões do conselho de administração e balanços anuais auditados são publicados no Diário Oficial. Segundo o Entrevistado Geekie a mensuração do desempenho socioambiental é “bastante complicada”, pois é baseado em experimentos desenvolvidos pela Geekie com colaboração do Plano CDE – negócio social que oferece serviços de consultoria e avaliação para negócios que atuam juntamente às classes de baixa renda.

A equipe do Plano CDE desenhou os experimentos juntamente com a equipe de inteligência de dados da Geekie, que é a mesma responsável pelo desenvolvimento do algoritmo da plataforma. Além disso, a presença de um agente externo confere maior confiabilidade no processo de mensuração de desempenho socioambiental, que deixa de ser apenas uma autodeclaração por parte da Geekie, devido a presença de verificadores externos à empresa. O desenho dos experimentos também contou com a participação da Fundação Telefônica, o patrocinador do Projeto Geekie Games de 2013.

Os experimentos são baseados na comparação entre alunos participantes do Projeto Geekie Games que concluíram um número pré-estabelecido de missões na plataforma que por isso foram denominados de usuários ativos com alunos de grupo de controle, assim denominado pelo fato de não terem concluído um número de missões suficiente. Todos os alunos dos grupos de controle e de usuário ativos realizaram simulados – um ao ingressar na plataforma e outro após o fim das interações – desenvolvidos baseados na TRI, o que os torna estatisticamente comparáveis.

Segundo o Entrevistado Geekie, os resultados destes experimentos demonstraram que existe correlação positiva entre o progresso dos alunos na realização de atividades na plataforma e as notas que obtiveram no simulado, entretanto não tivemos acesso a estes resultados.

Os desafios encontrados para mensurar o desempenho socioambiental da Geekie são decorrentes de sua operacionalização devido à dificuldade para selecionar quantidade de usuários ativos para realizar os experimentos. Segundo o entrevistado isto ocorreu porque:

“é complicado, porque a gente está oferecendo uma ferramenta de graça que o aluno tem pouco incentivo extrínseco pra usar sempre.”
“Conseguir manter o rigor no número de pessoas, esse tipo de controle da mensuração foi a maior dificuldade, porque as pessoas estão espalhadas pelo Brasil inteiro. Não estão dentro de uma sala que a gente pode deixá-las lá uma hora na plataforma e em outra sala deixar elas estudando no papel e ver a diferença de nota no fim do dia.”

(Entrevistado Geekie)

Todo este esforço foi empregado para desenvolver este método, pois comprovar a capacidade dos produtos oferecidos pela Geekie de aumentar o rendimento dos alunos é uma forma de difundi-los, principalmente no setor público que precisa de uma justificativa para dispensar o sistema de licitação para adquirir o produto, já que não há produtos similares no mercado. Isto só foi possível, pois a Geekie recebeu uma certificação do MEC atestando a qualidade de sua metodologia e sua aderência em relação ao ENEM.

Portanto a mensuração de desempenho socioambiental assume função mercadológica importante, pois permite o acesso ao grande mercado representado pelas escolas públicas de ensino médio do país.

Um traço forte da cultura organizacional é o destaque dado pelos fundadores da Geekie à importância do aprendizado contínuo. Para que isso ocorra é necessário monitorar as atividades da organização e seus impactos. Os experimentos descritos aqui também tem a função de prestar contas aos investidores que buscam a geração de impacto social atrelados aos retornos financeiros.

A Geekie incorpora a mensuração de desempenho socioambiental ao seu processo de gestão, já que a evolução das notas dos alunos, uma das metas globais da empresa, é indicada pelos resultados do processo de mensuração do desempenho socioambiental.

Não são divulgados os custos do processo de mensuração do desempenho socioambiental da Geekie, porém o Entrevistado Geekie informou que são compostos pela contratação da consultoria Plano CDE e pelo tempo da equipe de inteligência da Geekie dispende no processo de pesquisa e

desenvolvimento da plataforma. No quadro 12 está a síntese das características organizacionais da Geekie e do processo de mensuração do desempenho socioambiental.

Geekie - Organização e método de mensuração do desempenho socioambiental	
Core Business do negócio social	Oferecer acesso a uma plataforma online de ensino adaptativo a fim de aumentar a proficiência de alunos principalmente no ENEM (aumento do capital humano)
Formato jurídico	Sociedade Anônima
Modelo de negócio	Valor compartilhado
Distribuição dos Lucros	Atualmente em prejuízo contábil. Previsão de que inicialmente os lucros sejam reinvestidos porém é permitida distribuição de lucros entre os proprietários
Mensuração de Impacto	Financeiro e social
Seleção de Método	Desenvolvimento de ferramenta própria
Método de mensuração	Verificar aumento das notas de alunos que utilizaram a plataforma comparando-as a de alunos pertencentes a grupo de controle.
Atores sociais envolvidos na mensuração	Internos: Equipe de inteligência Geekie Externos: Plano CDE e Fundação Telefônica
Custos do processo de mensuração	Não informado, porém são compostos pela contratação da consultoria Plano CDE e tempo da equipe de inteligência Geekie.
Principal Desafio	Seleção de número de alunos ativos suficientes para realização dos experimentos
Benefícios	Conquistar novos mercados, principalmente no setor público. Ferramenta para aprendizado contínuo Prestação de conta a investidores de impacto

Quadro 12: Características da organização e do processo de mensuração do desempenho socioambiental Geekie

Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Análise comparativa dos casos estudados

4you2, CDI e Geekie são organizações sediadas em São Paulo que através de suas atividades buscam aumentar os ativos individuais de seus públicos-alvo, desenvolvendo atividades em diferentes áreas da educação como ensino de idiomas, inclusão digital e ensino adaptativo.

Todas as organizações estudadas apresentaram em comum o fato de desenvolverem atividades que geram valor compartilhado pelos proprietários, públicos-alvo e comunidades locais, bem como consideram na mensuração de seu desempenho aspectos financeiros e socioambientais. Estas características

comuns apresentadas são aquelas necessárias para diferenciá-las de empresas e ONG 's tradicionais.

A 4you2 e a Geekie enquadram-se claramente como negócios sociais por terem sido criadas recentemente, num momento em que o conceito de negócio social já estava mais difundido e já havia organizações de apoio atuando ativamente. Já o CDI é um exemplo de como existem diversas possibilidades para se configurar como organização híbrida entre o setor privado e as ONGs.

Ao selecionar o CDI para esta pesquisa acreditava-se que a organização se enquadrava no conceito de negócio social adotado nesta pesquisa. Entretanto descobriu-se na entrevista que não é uma intenção da organização alcançar sua sustentabilidade financeira. Pretende-se que suas atividades de mercado convivam com as doações de empresas. Este fato não é algo que desmereça a organização, mas demonstra uma escolha estratégica da organização para cumprir sua missão social que representa a diversidade encontrada entre as organizações híbridas.

Outras diferenças entre as organizações estudadas são decorrentes das estratégias adotadas para cumprir sua missão social, pois adotaram modelos jurídicos distintos, o que também leva a uma forma diferente de se relacionar com os lucros. Enquanto o CDI reinveste seus lucros em sua missão social, a 4you2 e a Geekie permitem a distribuição de lucros entre os proprietários; apesar de ainda não o fazê-lo devido a necessidade de ampliação de seus negócios.

As empresas também adotaram estratégias diferentes para mensurar seu desempenho socioambiental. A Geekie decidiu desenvolver um método próprio em parceria com uma consultoria, enquanto a 4you2 utiliza um método padronizado (GIIRS) desenvolvido para negócios sociais. A CDI se apropriou destas duas possibilidades para mensurar seu desempenho socioambiental.

No quadro 13 estão reunidas as características organizacionais e do modelo de mensuração do impacto social dos três casos estudados.

Característica	4you2	CDI	Geekie
Core Business do negócio social	Aulas de inglês para baixa renda (aumento do capital humano) e intercâmbio cultural com professores estrangeiros (aumento do capital social)	Promoção da cidadania através da inclusão digital (aumento do capital humano e social) e prestação de serviços de consultoria sobre negócios sociais.	Oferecer acesso ensino adaptativo a fim de aumentar a proficiência de alunos principalmente no ENEM (aumento do capital humano)
Formato jurídico	Sociedade limitada	Sociedade Anônima e ONG	Sociedade Anônima
Modelo de negócio	Valor compartilhado	Valor compartilhado	Valor compartilhado
Distribuição dos Lucros	É permitida distribuição de lucros entre os proprietários	Os lucros da empresa são totalmente reinvestidos na ONG, que não gera lucros	Atualmente em prejuízo contábil. Previsão de que inicialmente os lucros sejam reinvestidos porém é permitida distribuição de lucros entre os proprietários
Mensuração de Impacto	Financeiro e social	Financeiro e social	Financeiro e social
Seleção de Método	Não houve	Empresa: Não houve ONG: Foi desenvolvida uma ferramenta própria e outra foi selecionada entre métodos estatais de avaliação de aprendizado	Desenvolvimento de ferramenta própria
Método de mensuração	GIIRS	Empresa: GIIRS ONG: SARESP e avaliação dos aplicativos desenvolvidos pelos alunos ao final do Projeto CDI Mobilidade	Verificação do aumento das notas de alunos que utilizaram a plataforma comparando-as a de alunos pertencentes a grupo de controle.
Atores sociais envolvidos na mensuração	Internos: sócios Externos: Sistema B e Instituto Quintessa	ONG: Líderes da rede CDI, área pedagógica e área de projetos (atores internos) Empresas: B Lab (atores externos)	Internos: Equipe de inteligência Geekie Externos: Plano CDE e Fundação Telefônica
Custos do processo de mensuração	Não houve	Empresa: Não houve ONG: Não contabilizado. Refere-se à aplicação dos testes pela equipe do CDI	Não informado, porém são compostos pela contratação da consultoria Plano CDE e tempo da equipe de inteligência Geekie.
Principais Desafios	Dispender tempo da operação do negócio para aprofundar conhecimentos sobre mensuração de desempenho socioambiental	Empresa: Não houve ONG: Mobilizar a operação para o processo de mensuração de desempenho socioambiental. Torna o processo de formação de multiplicadores da metodologia CDI mais complexo	Seleção de número de alunos ativos suficientes para realização dos experimentos
Benefícios do uso de metodologia para	Comparação entre Empresas B Networking Sugestão para melhorar o	Empresa: - Plano de desenvolvimento contínuo nas áreas avaliadas pelo GIIRS	Conquistar novos mercados, principalmente no setor público. Ferramenta para

mensuração de desempenho socioambiental	desempenho socioambiental Diferenciação de negócios tradicionais	- Diferenciação de empresas tradicionais ONG: Diferenciação de empresas tradicionais	aprendizado contínuo Prestação de conta a investidores de impacto
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Quadro 13: Comparativo das características e métodos de avaliação de desempenho socioambiental dos casos estudados Fonte: Dados da pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os negócios sociais aqui estudados, 4you2, CDI e Geekie, constituem exemplos de como os negócios sociais são capazes de fornecer soluções para os problemas sociais brasileiros através de seus modelos de negócio inovadores, que atuam nas brechas deixadas pelo Estado por sua incapacidade de fornecer serviços educacionais de qualidade.

Os planos de ensino das escolas públicas brasileiras em sua maioria abarcam o ensino de inglês, entretanto para efetivamente aprender inglês é necessário pagar por cursos de maior qualidade muitas vezes inacessíveis para a população de baixa renda. A 4you2 configura-se como uma alternativa para alunos de baixa renda terem acesso a cursos de inglês. Soma-se a esta proposta a realização de intercâmbio cultural com professores estrangeiros, trazendo também benefícios para comunidade local.

As escolas brasileiras, públicas e privadas, de maneira geral transmitem conteúdo a seus alunos de forma padronizada desconsiderando as individualidades no processo de aprendizado dos alunos. A Geekie utiliza algoritmos e técnicas estatísticas (muito utilizados por redes sociais e empresas de comércio eletrônico), para compreender o processo de aprendizado de seus alunos e disponibilizar conteúdos e meios de apresentação deste conteúdo que melhor atenda às necessidades de cada aluno.

A falta de acesso a equipamentos de informática nas escolas públicas mostra a falta de competências técnicas e financeiras e ainda falta de capacidade na infraestrutura das escolas públicas para articular o conteúdo do ensino básico às novas tecnologias. O CDI cria centros de inclusão digital em

diversas escolas públicas CDI ensinando informática aos alunos com uma metodologia permeada por conceitos de cidadania.

Faz parte da missão dos casos estudados melhorar a educação do país, entretanto atuando de forma muito diversa. A análise desses casos corrobora a afirmação Comini, Barki e Aguiar (2012) de que os negócios sociais brasileiros apresentam características das diferentes perspectivas de negócios sociais encontradas ao redor do mundo. Os casos apresentam formatos jurídicos, *core-business* e modelos operacionais / organizacionais muito distintos.

Assim como Brandão, Cruz e Arida (2014), os entrevistados acreditam que os métodos de mensuração do desempenho socioambiental são essenciais para constituição da identidade dos negócios sociais ao diferenciá-los de outras formas de negócios tradicionais.

A 4you2, o CDI e a Geekie decidiram mensurar seu desempenho socioambiental, apesar das dificuldades inerentes ao processo, motivados por diversos benefícios que a utilização de métricas lhes proporciona. O benefício proporcionado pela adoção de métricas de desempenho socioambiental (comum a todos os casos estudados) é a capacidade de essas métricas diferenciar negócios sociais dos negócios tradicionais. Isto se deve ao fato de não existirem modelos jurídicos na legislação brasileira que permitam realizar esta diferenciação.

No caso da Geekie, a mensuração do desempenho socioambiental permitiu-lhe obter uma certificação do MEC que abriu caminho para acessar o setor público através da dispensa de licitações para compra de seus produtos. A diferenciação neste caso foi tão significativa que permitiu acesso a novos mercados. Entretanto, deve-se considerar que os métodos de mensuração de desempenho socioambiental adotadas pelos negócios mostram-se incapazes de comprovar a capacidade dos negócios sociais de causarem impacto social, já que os métodos não são suficientes para isolar a contribuição das atividades das empresas para a evolução observada nos clientes e outros beneficiários dos negócios sociais estudados. Os exemplos citados pelos entrevistados

demonstram sua incredulidade quanto à existência de métodos capazes de realmente medir impacto social.

“É muito difícil se afirmar que uma melhora de nota, principalmente pensando num teste aberto que a escola inteira faz, que a melhora da média da escola é causada por uma ferramenta. O quanto dessa melhora não foi porque trocou de professor ou porque aquela sala era melhor que a sala do ano passado?”

(Entrevistado Geekie)

“Que tecnologia, que metodologia a gente vai usar pra medir se a gente foi o único responsável pela transformação dessa pessoa? No caso do Ronaldo, por exemplo, que implantou táticas de guerrilha no tráfico do Rio de Janeiro e que após passar pelo CDI se transformou? Por outro lado também ele teve uma conversão religiosa. Será que religião é tão impactante quanto o trabalho do CDI ou não? São coisas que a gente não consegue medir e não vai conseguir medir.”

(Entrevistado CDI)

O método utilizado pela Geekie apresenta a mesma lógica dos RCT's que Brandão (2013) defende como o único meio possível de se medir impacto social. Entretanto até mesmo o Entrevistado Geekie reconhece a incapacidade do método de conseguir isolar qual o efeito das atividades da Geekie no aumento da proficiência dos alunos.

É por este motivo que se adotou nesta pesquisa o termo desempenho socioambiental por entender que até o momento não haja ferramentas efetivas para mensurar o impacto socioambiental dos negócios sociais.

As ferramentas adotadas pelos casos estudados são capazes apenas de mensurar os *outputs* de suas organizações, colaborando para que estas orientem suas atividades a fim de concretizar sua missão social. Há intenção de que estes outputs gerem impacto socioambiental positivo, pois este é o objetivo dos negócios sociais. Entretanto deve-se considerar que os *outputs* da organização vão se relacionar com uma sociedade complexa e heterogênea, o que torna enorme dilema para as ferramentas atuais prever as interações que produzirão os impactos.

A diferenciação de negócios tradicionais proporcionada pela utilização de métodos de mensuração de desempenho socioambiental alegada pelos

entrevistados é decorrente das certificações que as organizações recebem e que comunicam a incorporação de aspectos sociais como elementos centrais de suas atividades.

Segundo os entrevistados a utilização de métodos de mensuração também beneficiou os casos estudados alimentando-os com informações que tem permitido gerir as atividades dos negócios sociais para melhorar seu desempenho socioambiental, porém não foi demonstrada uma articulação clara entre a mensuração do desempenho socioambiental e os processos de gestão dos casos estudados. Realizar esta articulação em negócios sociais que utilizam o GIIRS é uma tarefa muito difícil, pois os empreendedores não tem conhecimento das ponderações utilizadas para a construção de suas pontuações a partir das respostas dos questionários.

Foi possível notar diferentes estratégias adotadas pelos negócios sociais estudados para mensurar seu desempenho socioambiental. Enquanto a empresa CDI e a 4you2 decidiram empregar uma ferramenta desenvolvida especificamente para negócios sociais que avalia a organização como um todo em diversos aspectos (GIIRS), a Geekie e a ONG CDI decidiram utilizar ou desenvolver ferramentas de avaliação específicas para sua área de atuação, ou seja, ferramentas que avaliam a evolução no aprendizado dos alunos.

Independentemente do método utilizado, uma importante dificuldade relatada pelos negócios sociais estudados para implementar e operar métodos de mensuração de desempenho socioambiental referem-se a necessidade de desviar atenção, tempo, recursos e pessoas da operação dos seus negócios para adquirir *expertise* para operar (e até mesmo desenvolver, como é o caso do CDI e da Geekie), métodos de mensuração de seu desempenho socioambiental próprios.

A Geekie contou com a colaboração de uma consultoria para elaboração de sua estratégia de mensuração. A 4you2 foi incentivada por sua aceleradora, o Instituto Quintessa, para adotar método desenvolvido e operado pela B Lab, o que demonstra o papel das organizações de apoio contribuindo para a mensuração de desempenho socioambiental.

A mensuração de desempenho socioambiental é uma tarefa cuja responsabilidade tem de ser compartilhada com outros atores do ecossistema de negócios sociais. Neste ponto, as universidades podem se tornar ator estratégico, contribuindo com a geração de conhecimento científico para subsidiar a mensuração do desempenho socioambiental de negócios sociais. Esta seria uma forma de integrar cada vez mais a universidade à sociedade, tornando as pesquisas em uma forma de extensão e diálogo com sociedade, facilitando o desenvolvimento do campo dos negócios no Brasil.

Apesar da 4you2 e da Geekie serem *startups* e de ser recente a aproximação do CDI ao conceito de negócio social, todos conferem grande importância à mensuração do desempenho socioambiental, pois já é possível usufruir de seus benefícios. Os entrevistados acreditam que para serem capazes de direcionar as suas atividades para a geração de impacto socioambiental positivo é de suma importância que primeiro o empreendedor social mesure seu desempenho socioambiental, entretanto realizar esta tarefa é um grande desafio, pois a operação de negócios sociais é muito complexa já que há necessidade de atender objetivos econômicos e sociais.

A este cenário soma-se a necessidade de avançar em conceitos, métodos e técnicas de mensuração de impacto e de desempenho socioambiental, um campo de estudo ainda não consolidado. Também nota-se que as questões sociais têm uma relevância muito superior às questões ambientais para os casos estudados. Isto é evidenciado pela baixa pontuação que atingiram na categoria ambiente do GIIRS e pela ausência de indicadores ambientais nas ferramentas de desenvolvimento próprio. O entrevistado CDI justifica isto pelo fato do CDI não ser um negócio de impacto ambiental nem positivo, nem negativo. Um entre os diversos desafios a serem enfrentados para desenvolver e aprimorar métodos de mensuração do desempenho socioambiental é definir qual o papel que as questões ambientais devem assumir: a busca de impacto ambiental positivo deve se restringir a negócios sociais em que questões ambientais fazem parte de seu core business ou devem permear todos os negócios sociais?

7. BIBLIOGRAFIA

4YOU2. Sobre. São Paulo, SP, 2014. Disponível em: www.4y2.org/sobre.php. Acesso em: 29 mar de 2014

ABRAMOVAY, R. Muito além da economia verde. São Paulo: Editora Abril, 2012.

ALVES, M. Afinal o que são ONGs? In: JUNQUEIRA, L.A.; GONÇALVES-DIAS, S.L.F. MENDONÇAS, P., WANDERLEY, M. B. Gestão Social: mobilizações e conexões. São Paulo: a LCTE Editora, 2013.

B Lab. About GIIRS. Wayne, PA, 2012. Disponível em: <http://giirs.org/about-giirs/about>. Acesso em: 5 ago. 2013.

B Lab. What are B Corps?. Wayne, PA, 2014. Disponível em: <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>. Acesso em: 01 ago. 2013.

BORGAZA; DEPEDRI; GALERA. Interpreting social enterprises. RAUSP - Revista de Administração (São Paulo), São Paulo, v. 47, n.3, p.398-409, julho / agosto / setembro 2012. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1480. Acesso em: 02 abr. 2013

BRANDÃO, D. Métricas para Negócios de Impacto Social. In: Relatório Anual 2012/2013. São Paulo: MOVE, 2013. Disponível em: http://www.movesocial.com.br/sites/default/files/anexos/Relat%C3%B3rio%20Anual%20Move_2013_0.pdf. Acesso em: 26 ago. 2013

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIADA, A. Métricas em negócios de impacto social: FUNDAMENTOS. São Paulo, SP, 2014. Disponível em: http://www.artemisia.org.br/img/galerias/noticias/2014-117_Artigo_MetricasNegociosSociais_ICE.pdf. Acesso em: 23 mai. 2014

CDI - COMITE PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA. Quem somos. São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <http://www.cdi.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 01 mar 2014

CHAVES, R.; MONZÓN CAMPOS, J. L. The Social Economy In The European Union. European Economic and Social Committee, 2007).

COHEN, E; FRANCO, R. Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Editora Vozes, 1993.

CREMONEZZI, P; CAVALARI, D; GONÇALVES-DIAS, S.L.F. Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: um estudo de caso. In: VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA, 2013. Disponível em:

<http://www.anaisenapegs.com.br/2013/dmdocuments/1636.pdf>. Acesso em: 14 nov 2013.

COMINI, G. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. Instituto Walmart. São Paulo, 2011. Disponível em: http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapoEstudo1Finalpdf.pdf. Acesso em: 15 jan. 2014.

COMINI; BARKI; AGUIAR. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. Revista de Administração da USP. São Paulo; FEA-USP, 2012. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1481. Acesso em: 18 mai. 2013.

DUARTE, R. Entrevistas em Pesquisas Qualitativas. In: Revista Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR

GEEKIE. Mais sobre a Geekie. São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <http://www.geekie.com.br/a-geekie/>. Acesso em: 27 fev. 2014

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. About IRIS. New York, NY, 2012. Disponível em: <http://iris.thegiin.org/about-iris>. Acesso em: 4 ago. 2013

HERRERA, C. Negócios Sociais: um estudo de caso da empresa MIDIA.COM.NET (AQUIRAZ-CE). Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2013

INEP. Censo Escolar da Educação Básica 2012 – Resumo Técnico. Brasília, DF, 2013. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2012.pdf. Acesso em: 04 mai 2014

KARNANI, A. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. Disponível em: <http://www.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>. Acesso em: 08 out. 2013

OLIVEIRA, G; KIYAMA, R; COMINI, G. Impacto Social. In: Barki et al. Negócios Sociais no Brasil. São Paulo, 2011 (no prelo).

OLSEN, S; GALIMIDI, B. Catalogo of Approaches to Impact Measurement: Assessing social impact in private ventures. Social Venture Technology Group, 2008. Disponível em: http://compromisoytransparencia.com/upload/90/57/Metodologias_de_Medicion.pdf Acesso em: 10 de set. 2013

PRAHALAD, C.K; HART, L.S. The Fortune at the Bottom of Pyramid. Disponível em: <http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all> Acessado em: 08 out. 2013

RODRIGUES, A. De endeusadas a denunciadas: ONGs no Brasil contemporâneo (Rio +20) Vinte anos depois. In: JUNQUEIRA, L.A.; GONÇALVES-DIAS, S.L.F. MENDONÇAS, P., WANDERLEY, M. B. Gestão Social: mobilizações e conexões. São Paulo: a LCTE Editora, 2013.

ROMEIRO, A. Economia ou economia política da sustentabilidade? Texto para Discussão. IE/UNICAMP n. 102, set. 2001. Disponível em: <http://cursa.ihmc.us/rid=1GM431YJX-G9XCVN-S9/economia%20ou%20economia%20da%20pol%C3%ADtica%20da%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 23 out. 2013.

RUA, M. Avaliação de políticas, programas e projetos: Notas introdutórias. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraAvaliaPol.pdf>. Acesso em: 30 jul 2014

SILVEIRA, D; CORDOVA, F. A pesquisa científica. In: Métodos de Pesquisa. Porto Alegre. Editora UFRGS, 2009.

TORRES, H; BARKI, E. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <http://encontros.ufca.edu.br/index.php/eu/enapegs2013/paper/view/1626>. Acesso em: 29 ago. 2013.

VOX CAPITAL. Investimentos de impacto. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.voxcapital.com.br/vox-capital/investimentos-de-impacto/>. Acesso em: 30 out 2013.

VUNESP. Agenda de trabalho Saesp 2013. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://ssl.vunesp.com.br/sis2013/documentos/agenda.pdf>. Acesso em: 02 maio 2014.

WOOD, T. Organizações híbridas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, SP, v.50, n.2, p. 241-247, abr/jun 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000200008&script=sci_arttext. Acesso em: 06 de jul 2014

YIN, R. Estudo de caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman, 2001.

YUNUS, M. Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Anexo I

Roteiro de Entrevista

Objetivo: Descrever sumariamente a organização e construir uma visão holística do processo de mensuração de desempenho socioambiental

Dados do entrevistado

Nome:

Idade:

Profissão:

Escolaridade:

Descrição da Organização X

- 1) A Organização X é formatada juridicamente como:
 - A) Empresa
 - B) ONG
 - C) OSCIP

- 2) Qual destas definições de negócio social melhor se aplica à Organização X?
 - A) Negócios que são dirigidos por objetivos sociais
 - B) Qualquer atividade de mercado que tem impacto social através de atividades de mercado
 - C) Organizações ou empresas que geram mudança social através de atividades de mercado

- 3) O core business da Organização X é:
 - A) Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público a custos menores e gerar oportunidades de emprego pra desempregados ou comunidades marginalizadas
 - B) Oferecer bens e serviços acessíveis normalmente apenas pra segmentos mais ricos da população
 - C) X Iniciativas de redução da pobreza que devem ter impacto social positivo, efetivo e de longo prazo.

- 4) No modelo de negócios da Organização X
 - A) O impacto social e ambiental são absolutamente centrais
 - B) Busca valor compartilhado: Resultados financeiros e impacto social
 - C) Impacto social é o principal objetivo

- 5) Escalar a venda de produtos e serviços:
 - A) Não é relevante
 - B) É extremamente relevante
 - C) É desejável

- 6) Os lucros da Organização X são:
- A) Reinvestidos na empresa para expansão e aumento do impacto social
 - B) Distribuídos entre os proprietários
 - C) A Organização X ainda não é lucrativa
- 7) A Organização X mensura/avalia
- A) Principalmente desempenho socioambiental
 - B) Desempenho social e financeiro

Processo de mensuração do desempenho socioambiental

- 1) De que forma a Organização X gera impacto social e ambiental positivos?
- 2) De que forma a Organização X avalia/mensura seu desempenho socioambiental?
- 3) A Organização X possui alguma certificação social ou ambiental?
- 4) Quais as **motivações** para a organização apresentar um método de mensuração de desempenho socioambiental?
- 5) Como foi o processo de **busca** por métricas de desempenho socioambiental? Quais as dificuldades encontradas?
- 6) Quais aspectos foram considerados para **selecionar** os métodos empregados? Quais as dificuldades? Por que este método foi adotado?
- 7) Como foi o processo de **implementação** do método adotado? Quais as dificuldades enfrentadas? Quanto tempo durou a este processo?
- 8) **Quem** são colaboradores internos responsáveis pela mensuração de desempenho socioambiental?
- 9) Quais os principais **atores** sociais/organizações/grupos que colaboraram com o processo de mensuração do desempenho socioambiental?
- 10) Quais os **custos** resultantes do processo de mensuração?
- 11) Quais **benefícios** foram alcançados ou são almejados devido a implantação da avaliação/mensuração do desempenho socioambiental?
- 12) Como a mensuração de desempenho socioambiental se relaciona com os processos de **gestão** da organização?
- 13) Qual a **importância da mensuração** do desempenho socioambiental para as atividades da Organização X?

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PRÁTICAS DE RECOMPENSAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL

Autora: Maira Patricia da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Graziella Maria Comini

O presente artigo foi elaborado a partir de um trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração apresentado ao final de 2012 ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Índice

1. Resumo	2
2. Introdução.....	2
3. Objetivos	3
4. Referencial Teórico	3
4.1. Negócios Sociais.....	3
4.2. Gestão de Pessoas e o Processo de Valorização	5
4.2.1. Remuneração Fixa	5
4.2.2. Benefícios	6
4.2.3. Remuneração Variável	6
4.2.4. Recompensas não financeiras.....	7
4.2.5. Recompensas em Organizações Sociais	7
5. Metodologia.....	8
6. Desenvolvimento: Apresentação e Análise dos Resultados.....	9
6.1. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	11
6.2. Políticas e Práticas de Recompensas	12
6.2.1. Remuneração Fixa	12
6.2.2. Benefícios	13
6.2.3. Remuneração Variável	13
6.2.4. Recompensas não financeiras.....	14
7. Conclusão e Considerações Finais	15
8. Bibliografia	16

1. Resumo

O presente estudo teve como objetivo levantar as principais práticas de recompensas em Negócios Sociais no Brasil, de modo a investigar se essas práticas de Gestão de Pessoas nesses negócios sofrem mais influência de modelos de gestão de organizações do Segundo Setor ou tendem a ser mais próximas às práticas de organizações do Terceiro Setor. Para atender a esse objetivo foram entrevistadas lideranças de nove Negócios Sociais. No Brasil, a denominação Negócios Sociais ou Negócios com Impacto Social vem sendo aplicada a modelos híbridos de organizações, que, através da sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado. Um dos principais resultados das entrevistas realizadas é o fato de que, em geral, as práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas nas organizações pesquisadas não possuem uma tendência específica em direção ao Segundo ou ao Terceiro Setor. As organizações pesquisadas buscam, sobretudo, empregar práticas de Gestão de Pessoas que respondam de maneira eficiente aos diversos desafios a que estão sujeitas. Assim, se por um lado esses negócios buscam uma gestão profissional, inclusive estando dispostos a remunerar dentro dos parâmetros de mercado sempre que possível, por outro lado ainda existe uma supervalorização de um ambiente informal e a aplicação recorrente de práticas mais desestruturadas de gestão, o que é muito frequente nas organizações do Terceiro Setor.

2. Introdução

Ao longo da história, tanto brasileira como mundial, diversos atores têm enfrentado os problemas sociais com diferentes formas de ação e organização social. No entanto, quando se observa a forma como as ações sociais são realizadas atualmente, pode se

identificar dois fenômenos que acontecem mutuamente: de um lado as empresas são cada vez mais pressionadas para que suas atividades passem a resultar também em impactos positivos na sociedade, e, de outro, as organizações da sociedade civil passam a buscar formas alternativas à captação de recursos para serem sustentáveis economicamente e diminuam sua dependência de fontes externas.

Sendo assim, independentemente do nome dado ao fenômeno, do contexto em que surge, ou problema social que combate, a aliança entre objetivos sociais com atividades econômicas vem acontecendo em todo o mundo, e mostra cada vez mais seu potencial de aumentar a escala e impacto das iniciativas que desejam combater problemas sociais. No Brasil, esse tipo de empreendimento tem sido denominado de Negócios Sociais ou Negócios com Impacto Social.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo estudar as características do modelo de Recompensas praticado por essas organizações. A importância deste estudo surge do fato de que em todos os tipos de organizações a Gestão de Pessoas vem ganhando cada vez mais destaque, principalmente quando trata da importância das pessoas para o sucesso de uma organização. Nesse sentido, os Negócios Sociais, enquanto modelo híbrido, com características do Terceiro e Segundo Setor, devem estar preparados para desenvolverem práticas de Gestão de Pessoas que respondam adequadamente a desafios que permeiam os dois setores.

3. Objetivos

O presente trabalho visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as principais características do modelo de recompensas dos Negócios Sociais no Brasil?*

Pesquisas envolvendo as organizações de Terceiro Setor demonstram que ainda existe certa resistência em adotar certos aspectos das práticas de recompensa similares às utilizadas pelo mercado em geral (Hipólito, 2004), o que é apontado por estudiosos como um dos desafios à profissionalização desse Setor. No entanto os Negócios Sociais no Brasil são um tipo de organização com características híbridas. Por essa razão torna-se interessante estudar como esses negócios atuam em termos de práticas de Gestão, principalmente, no caso deste trabalho, com relação ao sistema de recompensas.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para que novas e melhores formas de administrar esses negócios ou empresas sejam desenvolvidas, gerando o crescimento em escala para que o impacto social de suas atividades possa desenvolver e transformar aspectos importantes da sociedade.

4. Referencial Teórico

Os Negócios ou Empresas Sociais é um campo de estudo novo e ainda pouco explorado no ambiente acadêmico brasileiro. Por essa razão a seguir são apresentadas perspectivas teóricas sobre Negócios e Empresas Sociais tratando não só da realidade brasileira, mas também em outros países. Além disso, são apresentados aspectos teóricos sobre as práticas de Gestão de Pessoas e de Recompensas no Segundo e Terceiro Setor, de forma a permitir uma comparação na posterior análise dos casos.

4.1. Negócios Sociais

Os estudos envolvendo negócios com impactos sociais não possuem uma padronização quanto às nomenclaturas que designam esse tipo de organizações. Por

exemplo, no artigo “*The fortune at the bottom of the pyramid*” (A riqueza na base da pirâmide – tradução livre) de Prahalad e Hart (2002). Apesar das diversas críticas que o artigo e o conceito de base da pirâmide receberam, este pode ser visto como um marco no desenvolvimento de uma nova forma de olhar para os problemas sociais. Uma forma que não se restringe a uma visão assistencialista, mas que vislumbra como o próprio mercado e o capitalismo podem agir de maneira a aliviar muitos dos problemas sociais existentes no mundo.

Dentre os casos de sucesso citados no artigo de Prahalad e Hart (2002) está o Grameen Bank, instituição que seria mais tarde considerada como pioneira do conceito de Negócios Sociais (*Social Business*). O Grameen Bank demonstrou com grande propriedade como o alinhamento de objetivos sociais e atividade econômica podem trazer benefícios em grande escala para problemas sociais como a pobreza (Yunus, 2007).

A especificidade do modelo de Negócios Sociais desenvolvido no Grameen Bank, no entanto, fez com que as demais iniciativas que relacionam atividades de mercado e objetivos sociais fossem trabalhadas em paralelo por autores que as estudavam, de forma que mesmo as nomenclaturas se diferenciavam, sendo denominados como Negócios Sociais (*Social Business*) os modelos que seguiam um projeto mais próximo ao Grameen Bank e como Empresas Sociais (*Social Enterprise*) os modelos mais diversificados e generalizados encontrados nos Estados Unidos e Europa.

Assim, nos Estados Unidos e na Europa, o estudo dessas iniciativas que combinam objetivos sociais com atividades de mercados demonstra uma maior flexibilidade em relação às possibilidades de modelos. Essas diferentes manifestações e uso do termo levam alguns acadêmicos a interpretar o fenômeno dentro de um *continuum* de organizações que têm como ponto comum a inovação social (Dees & Anderson, 2006 *apud* Young, 2008). No entanto, praticamente todas as definições pressupõem a empresa social como algum tipo de iniciativa de mercado atuando de forma a atender necessidades sociais.

Recentes estudos realizados no Brasil também têm tratado essa diversidade de modelos e nomenclaturas. Um importante destaque no surgimento desses tipos de iniciativas híbridas no Brasil é sua relação com o Terceiro Setor. As diversas influências sofridas pelo Terceiro Setor foram levando para inúmeras mudanças em sua forma de atuação, sendo que, para Naigeborin (no prelo), nos últimos anos esse setor começou a ser influenciado pelo surgimento de iniciativas que buscam impacto social por meio de atividades de mercado.

Sendo assim, a participação do Terceiro Setor no processo de desenvolvimento do campo de negócios sociais no Brasil faz com que os objetivos sociais desses tipos de organizações tenham grande semelhança, embora elas atuem de formas distintas. Por essa razão, os negócios sociais vêm sendo tratados como modelos híbridos, por vezes até chamado de Setor 2,5 (Dois e Meio), ilustrando essa mistura de características do Terceiro Setor com a do Segundo Setor. No entanto, ainda não estão claros os limites que envolvem esse modelo, ou quais características de cada setor ele tende a incorporar, ou mesmo se existe um padrão nesse sentido.

Falando sobre essa diversidade de empreendimentos com diferentes nomenclaturas e características próprias Comini, Barki e Aguiar (2012) organizam esses diferentes conceitos e modelos de negócio em quatro categorias principais. A primeira delas são as Empresas Sociais, que dizem respeito aos modelos que surgiram na Europa para criar empregos e renda por meio do fornecimento de serviços para o governo, serviços estes que antes eram parte da esfera pública (Comini *et al.*, 2012).

Outra categoria apresentada por Comini *et al.* (2012) é a de Negócios com Impactos Sociais, que segundo os autores possui uma interpretação mais ampla que o conceito de

empresas sociais, uma vez que consideram também empreendimentos que podem estar parte de uma unidade de negócios ou das atividades de empresas convencionais. Os autores também destacam como uma categoria os Negócios Inclusivos, nomenclatura que tem sido utilizado com maior ênfase na América Latina. Esse termo diz respeito a negócios com um forte objetivo de inclusão social de pessoas de baixa renda, seja como consumidores, fornecedores ou distribuidores em um empreendimento comercial ou empresarial (Comini *et al.*, 2012).

A quarta categoria apresentada Comini *et al.* (2012) é a de Negócios Sociais segundo o modelo defendido por Yunus (2007), que possui características muito específicas e pressupõe que para ser um Negócio Social esses empreendimentos devem reinvestir o lucro na própria atividade ou distribuir os lucros para a própria população de baixa renda, nesse caso a empresa teria essa população como proprietária (Comini *et al.*, 2012).

Como pode ser observado pelas pesquisas apresentadas existe uma grande diversidade de terminologias, conceitos e modelos de negócios com impactos sociais e que envolvem de alguma forma uma atividade econômica ou de mercado. No entanto, para o objetivo dessa pesquisa, serão consideradas as iniciativas existentes no Brasil e que, independente do nome ou terminologia com que se identificam ou são identificadas, têm como seu *core business* esse impacto social por meio de uma atividade econômica ou de mercado.

4.2. Gestão de Pessoas e o Processo de Valorização

A Gestão de Pessoas é um desafio para todos os tipos de organizações e que se torna cada vez maior na medida em que essas organizações crescem e a competitividade do mercado aumenta. Para Dutra (2006), os processos de gestão de pessoas se dividem em três categorias principais, de acordo com seus objetivos, parâmetros e natureza, sendo eles: Movimentação, Desenvolvimento e Valorização. Dentro desse contexto, o processo de Valorização é o que engloba o sistema de recompensas das organizações, que, por sua vez, é composto por salário, benefícios e fatores não financeiros.

Dessa forma, cabe à administração da organização, trabalhando com recursos limitados, criar um sistema que vá ao encontro da maior parte dessas expectativas para gerar o maior retorno desses recursos (Belcher, 1974). Para Dutra (2006), é pelas recompensas que a valorização se concretiza. Recompensas estas que as pessoas recebem como contrapartida do trabalho dedicado à organização. Para ele, “essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, seguranças, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.” (Dutra, 2006:171). A seguir são apresentadas as características de cada componente do sistema de recompensas.

4.2.1. Remuneração Fixa

A parte fixa da remuneração é o elemento que resulta em maior preocupação nas organizações, por representar a posição relativa dos profissionais na estrutura organizacional, além de constituir uma fonte de grandes despesas. Outro fator que confere uma grande importância à remuneração fixa é de que ela estabelece um parâmetro para o estabelecimento dos demais itens de recompensa (Dutra, 2006).

O autor expõe que usualmente a remuneração fixa tem como base o cargo. Para Hipólito (2002), a difusão do cargo como base para a remuneração fixa se deve ao fato de que ele permitiu o gerenciamento eficaz da remuneração em organizações que estavam crescendo e se tornando cada vez mais complexas de administrar. Porém, com o tempo, a

estrutura de remuneração por cargos passou a tornar a gestão inflexível e pouco estratégica. Assim, com o aumento da complexidade das organizações, e a necessidade cada vez maior de obter flexibilidade, é cada vez mais difícil que as contribuições das pessoas possam ser obtidas por meio dos cargos. Nesse contexto, as formas mais tradicionais de definição de remuneração passaram a não mais responder às necessidades das organizações de forma tão assertiva (Hipólito, 2002).

Dentre os novos modelos de remuneração que surgem, Wood e Picarelli Filho (1996) apresentam como uma nova tendência o modelo de remuneração estratégica baseado em habilidades, que busca criar vantagens competitivas com o alinhamento entre remuneração e estratégias organizacionais. O modelo proposto pelos autores se diferencia dos tradicionais principalmente por defender que a remuneração fixa inclua componentes de remuneração funcional (mais tradicional) e remuneração por habilidades, para permitir diferenciação pela formação e capacitação de cada indivíduo.

Já Hipólito (2001) e Dutra (2006) apresentam a remuneração por competências e o conceito de complexidade como alternativa aos modelos tradicionais. Eles seguem a lógica de que embora as atividades desempenhadas pelas pessoas dentro de uma organização possam mudar ao longo do tempo, existem entregas de competências cuja complexidade é possível observar e acompanhar mesmo diante das mudanças no escopo das atividades.

4.2.2. Benefícios

Os benefícios também são parte do composto remuneratório, sendo considerados uma forma de remuneração complementar, e, por essa razão, o grande desafio para as organizações é oferecer um pacote de benefícios que tenha o maior valor para funcionário com mínimo de despesas. Eles podem ser de natureza assistencial, como assistência médica, que pretende oferecer segurança e suporte ao profissional e sua família; de natureza recreativa, como as colônias de férias que visam proporcionar diversão e lazer; ou serviços como estacionamento, que pretendem dar mais conveniência aos indivíduos (Dutra, 2006).

Esse pacote de benefícios é chamado por Wood e Picarelli Filho (1996) de salário indireto. Os autores consideram esse como um elemento de grande relevância para as empresas por serem motivo de grandes despesas e terem um impacto importante na percepção do funcionário. Além de ser um fator de diferenciação da empresa frente outras, sendo um elemento considerável de atração e retenção de talentos.

4.2.3. Remuneração Variável

A remuneração variável diz respeito a parte da remuneração que está condicionada à outros fatores que vão além do trabalho em si. Na maior parte das vezes, as empresas buscam relacionar essa variação aos resultados, de forma que ela funcione como um estímulo para os profissionais buscarem esse resultado junto com a empresa (Dutra, 2006).

Esse tipo de remuneração pode adquirir várias formas, conforme apresentado por Dutra (2006), dentre elas: Participação em vendas (comissão sobre vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas de vendas); Participação nos resultados (em função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os trabalhadores); Participação nos lucros (uma fração do lucro obtido pela empresa); e Participação acionária (distribuição de ações da empresa em função dos resultados obtidos em determinado período).

Dutra (2006) apresenta que esses tipos de remuneração variável podem ser combinados de diferentes maneiras pelas empresas, mas sua determinação vai depender de dois fatores: “a origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição”. Wood e Picarelli Filho (1996) defendem que deve existir um alinhamento claro entre os objetivos da

organização e as formas de remuneração variável adotadas. Para eles os diversos tipos de remuneração variável criam estímulos ao desempenho em diferentes níveis.

No entanto, os benefícios da criação de uma política de remuneração variável não são um consenso entre os autores conforme dialoga Hipólito (2004). Dentre os principais pontos mostrados pelo autor estão os defendidos por Kohn (1993 *apud* Hipólito, 2004), como, por exemplo, o fato de que a remuneração variável pode passar uma idéia de manipulação ou punição quando ela não é distribuída, ou mesmo provocar disputas entre funcionários ou áreas da organização. Outro ponto é o fato de este tipo de remuneração direcionar a aspectos extrínsecos de motivação, o que pode afetar o valor e motivação intrínsecos do trabalho em si para o indivíduo.

4.2.4. Recompensas não financeiras

Hipólito (2004) realizou uma síntese das formas de recompensa não financeiras mais presentes na literatura. O autor apresenta esse tipo de recompensas como intrínsecas, aquelas que surgem da satisfação que o indivíduo sente pela realização do próprio trabalho.

O valor intrínseco desse tipo de recompensa é destacado também por Belcher (1974). Para ele, as pessoas, dependendo do tipo de instituição em que trabalham, tendem a conferir um valor diferente ao pagamento que recebem, sendo que em organizações de mercado o valor atribuído ao salário é maior que em organizações do governo e organizações sociais.

A Figura 1 mostra essa síntese realizada na tese de Hipólito (2004:73).

- Oportunidade de encontrar desafios, de continuamente realizar trabalhos melhores (PATTON, 1961) e de enfrentar uma certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades (Hackman & Oldham, *apud* Chang, 2001);
- Oportunidades de promoção e desenvolvimento (Armstrong, 1996);
- Possibilidade de desenvolver o trabalho com autonomia, ou seja, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência (Hackman & Oldham, *apud* Chang, 2001);
- Um trabalho com significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação a obtenção dos resultados (Smith & Peterson, 1994);
- Status proveniente do cargo ou da organização;
- A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho (Hackman & Oldham, *apud* Chang, 2001); (Armstrong, 1996);
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve (Chang, 2001).

Figura 1: Recompensas não financeiras mais frequentes

Fonte: Hipólito, 2004

4.2.5. Recompensas em Organizações Sociais

A relativa atualidade do conceito de negócios sociais limita o conhecimento e pesquisas disponíveis envolvendo a gestão de pessoas nesse contexto. Por essa razão serão apresentados abaixo aspectos sobre a gestão de pessoas e sobre sistemas de recompensa em organizações sociais de uma maneira mais generalizada. Em publicação do *Social Enterprise Knowledge Network*¹ [SEKN] (2006) sobre a Gestão efetiva de empreendimentos sociais a gestão de pessoas é apresentada como um grande desafio para essas organizações. No Brasil os estudos envolvendo a gestão de recursos humanos em organizações sociais também apontam para a existência de especificidades, uma vez que esse tipo de empreendimento encara desafios próprios.

Fischer, Comini e Bose (2009), encontraram na pesquisa “Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, realizada entre os meses de dezembro de 2004 e dezembro de 2005, que o processo de valorização de pessoas nessas organizações tende a enfatizar os

aspectos não financeiros da remuneração, como, por exemplo, o uso de elogios como forma de reconhecimento verbal da contribuição dos colaboradores. Para essas organizações, a ênfase nos aspectos não financeiros torna-se uma necessidade, principalmente no que diz respeito à valorização dos benefícios indiretos a que essas pessoas têm acesso por meio do vínculo com a organização, como no caso de algumas organizações que destinam vagas em suas creches e escolas para filhos dos colaboradores (Fischer *et al.*, 2009).

Com relação aos aspectos financeiros do sistema de recompensas, Hipólito (2004:110) mostra que “embora não seja unânime, a maior parte das pesquisas apontam que as organizações que atuam no Terceiro Setor remuneram menos posições equivalentes quando comparadas àquelas que atuam no Mercado”. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam diferenças que variam entre 5% e 20%, além de demonstrar que as organizações sociais gastam até 80% menos com benefícios (Emanuele & Simons, 2002 *apud* Hipólito, 2004).

Hipólito (2004) mostra que apesar de ainda não ser prioridade, as discussões sobre o processo de valorização e os sistemas de recompensa começam a surgir no Terceiro Setor no Brasil, principalmente diante da necessidade de profissionalização nessas organizações. Na pesquisa realizada pelo autor, os gestores de organizações de Terceiro Setor apontaram acreditar na importância de criar formas estruturadas de remuneração e na prática de avaliação de pessoas. Também há o argumento da importância de que essas organizações se posicionem com relação aos resultados esperados de seu sistema de recompensas, de forma que esse sistema possa contribuir para o alcance de seus objetivos.

Sendo assim, os estudos envolvendo a questão das recompensas em organizações sociais têm demonstrado que embora reconheçam a necessidade de construir sistemas mais estruturados, essas instituições acreditam que algumas especificidades devam ser mantidas. Já os Negócios Sociais, enquanto modelos híbridos que se relacionam tanto com Terceiro como com o Segundo Setor podem ou não manter essas especificidades, e são essas características dos sistemas de recompensa dos Negócios Sociais que a presente pesquisa visa obter conhecimento.

5. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo investigar quais as principais características do processo de valorização de pessoas utilizado pelos Negócios Sociais no Brasil e como suas políticas e práticas de recompensas são definidas. Assim, para responder a essa principal questão de investigação, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Hair *et al* (2006:84), “tem como propósito investigar áreas que há conhecimento incipiente para orientar a previsão, e por sua própria natureza de exploração, não possui hipótese, mas podem surgir durante a pesquisa”.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que é caracterizado em situações em que se objetiva maior profundidade e detalhamento das variáveis (Vergara, 1998). Yin (2005) aponta que essa abordagem é adequada para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, além de ter foco sobre acontecimentos contemporâneos, em contextos reais.

O presente estudo foi desenvolvido de maneira qualitativa, pois sua análise não fará uso de ferramentas estatísticas (Flick, 2004). Sendo assim, foram coletados dados primários e secundários, sendo que os dados primários foram coletados em entrevistas de profundidade conduzidas de maneira semi-estruturada conforme (Marconi & Lakatos, 2003) e os dados secundários coletados nas páginas na Internet das organizações. Os dados coletados eram prioritariamente qualitativos, que “representam descrições de coisas sem a

atribuição direta de números” (Hair *et al*, 2006: 100). O roteiro semi-estruturado utilizado para a entrevista é apresentado na Figura 2.

1. Número de profissionais e vínculo empregatício.
2. Qual a faixa etária dos profissionais?
3. Responsáveis na organização pelos processos de RH.
4. Formas de recrutamento utilizadas e atributos valorizados.
5. Dificuldades em atrair e reter pessoas.
6. Forma como a remuneração é definida.
7. Quais fontes de informação são utilizadas para basear a remuneração.
8. Benefícios oferecidos e demais formas de remuneração.
9. Existe algum tipo de remuneração variável? Como é calculada?
10. Remuneração mínima e máxima exercida na organização.
11. Qual a posição/cargo do profissional com maior remuneração?
12. Instrumentos formais de avaliação e sua finalidade.
13. Práticas de *feedback*.
14. Formas de integração da avaliação ao desenvolvimento de pessoas.

Figura 2: Roteiro Semi-Estruturado de Entrevista

A amostra estudada é composta de organizações inclusas no portfólio da Artemisia, uma organização pioneira em apoio a Negócios Sociais no Brasil, e cujo trabalho visa potencializar a capacidade de empreendedores para servirem à população de baixa renda. A definição da Artemisia para negócios sociais é: “Empresas que, através da sua atividade principal (*core business*), oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado”. A escolha dessa amostra leva em consideração critérios de similaridade de conceitos, uma vez que o modelo de Negócios Sociais dos empreendimentos apoiados por essa organização se aproxima ao modelo de negócio que esse estudo pretende pesquisar.

6. Desenvolvimento: Apresentação e Análise dos Resultados

A partir da definição do critério para escolha das organizações a serem estudadas, ou seja, as organizações inclusas no portfólio da Artemisia, foram realizados convites para que estas participassem do estudo sobre Recompensas em Negócios Sociais no Brasil. Das quinze organizações contatadas via e-mail, nove aceitaram participar. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de outubro de 2012. A Figura 3 apresenta as organizações participantes.

Organização	Descrição	Número de Profissionais	Criação
Backpacker (Educação)	O Backpacker é solução mais rápida, barata e divertida para brasileiros que queriam/necessitam adquirir conhecimento de idiomas para alcançarem melhores oportunidades de emprego.	9	2012
Banco Pérola (Mecanismos financeiros)	O Banco Pérola oferece serviços de microcrédito para jovens da baixa renda. Atua em pequenas cidades em que não há oferta desse serviço, e seus empréstimos variam de R\$ 50 a R\$ 5.000.	8	2009
Clínica SIM (Saúde)	Clínica popular, localizada na cidade de Fortaleza, que oferece atendimento médico e odontológico de qualidade e a preços acessíveis.	20	2007
Dossier Digital (Qualificação Profissional)	A Dossier Digital provê uma plataforma de criação e venda, em massa e a baixo custo, aplicativos tecnológicos para uso como instrumento de trabalho, direcionados às classes C e D, concebidos por quem mais conhece suas demandas: jovens de baixa-renda.	5	2007
Instituto Movere (Saúde)	Instituto Movere oferece um programa de prevenção e tratamento da obesidade infantil que integra diferentes áreas da saúde a fim de promover mudanças no comportamento de crianças, adolescentes e suas famílias.	12	2004
Kiduca (Educação)	O Kiduca é uma cidade virtual estilo MMO (Massively Multiplayer Online) que contém um conjunto de softwares educacionais em formato de jogos, que visam incluir o aluno, social e digitalmente, através de uma linguagem e formato atraente e interativo.	9	2011
Qmágico (Educação)	QMágico é uma plataforma de educação on-line, que tem como objetivo conectar os brasileiros à oportunidade de se educar. Visa contribuir para que instituições de ensino possam utilizar metodologias educacionais com base tecnológica em sala de aula.	13	2011
Que-fala! (Tecnologias Assistivas)	Que Fala! é uma tecnologia de comunicação alternativa e ampliada que tem como objetivo dar voz às pessoas com deficiência de comunicação e contribuir para o desenvolvimento cognitivo de crianças.	3	2010
Saútil (Saúde)	O Saútil é um portal que se propõe a dar qualidade e disponibilidade, de maneira simples, rápida e organizada, as informações sobre os recursos e serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS).	10	2011

Figura 3: Organizações Entrevistadas
Fonte: site da Artemisia e das Organizações

Como pode ser observado na Figura 3, as organizações pesquisadas ainda estão em um período recente de operação, o que reflete em uma estrutura reduzida de pessoas e limitação de recursos. Porém, se por um lado essa característica dos negócios se traduz em políticas e práticas de Gestão de Pessoas ainda muito instintivas, por outro permite captar de forma mais pura a essência do modelo de Gestão de Pessoas que essas organizações começam a desenhar para seu futuro.

Dessa forma, a pesquisa realizada apontou algumas tendências e princípios dos modelos, visto que foi possível observar na fala dos entrevistados a expectativa de desenvolvimento de novas práticas de Gestão de Pessoas em um futuro próximo, acompanhando o desenvolvimento do negócio. Essa expectativa, inclusive, refletiu na receptividade dos entrevistados para a pesquisa, sendo que a maior parte deles se mostrou muito interessada em receber e discutir os resultados.

Outra característica também marcante dessas organizações como um todo é a jovialidade de seu público interno, pois em todas as organizações a maior parte dos profissionais está na faixa etária entre 20 e 30 anos. Isso, na fala dos entrevistados, traz um desafio constante de alinhar as necessidades desses profissionais e suas expectativas de carreira ao que o Negócio tem a oferecer no momento e para o futuro.

A seguir são apresentados os principais resultados encontrados divididos em dois tópicos: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Políticas e Práticas de Recompensas.

6.1. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Para fundamentar e ajudar no entendimento de algumas questões relacionadas às práticas de Recompensas nos Negócios Sociais estudados, nas entrevistas alguns outros aspectos da Gestão de Pessoas foram levantados.

Cabe destacar que, de maneira geral, nos negócios envolvidos na pesquisa, a função de Gestão de Pessoas é desempenhada pelo empreendedor ou por um dos sócios, e, em alguns negócios, essa função é realizada ainda em conjunto com o profissional responsável pela gestão em geral do negócio, quando existente. Devido a essa característica, foi possível perceber um envolvimento e uma condução com caráter bastante pessoal das questões envolvendo a Gestão de Pessoas na organização.

À respeito da Avaliação de Desempenho dos profissionais envolvidos nos negócios estudados, foi observado que nem todas as organizações possuem um sistema e um instrumento de avaliação formal. Nas seis organizações que usam de algum instrumento formal, estes são voltados prioritariamente aos resultados técnicos relacionados ao negócio e a operação.

Os aspectos com ênfase mais comportamental são avaliados formalmente apenas por uma das organizações, através de um índice de satisfação de clientes com o atendimento prestado pelos profissionais. Como ressaltado pelos próprios entrevistados, devido a estrutura ainda reduzida, a observação de critérios comportamentais ainda consegue ser realizada no dia-a-dia, o que também possibilita que estas questões possam ser tratadas em *feedbacks* ocasionais e em situações pontuais.

Já com relação ao Recrutamento e Seleção, devido ao porte bem reduzido das organizações, as necessidades ainda são bem pequenas. De maneira geral, em todos os negócios pesquisados a maior parte das necessidades de pessoas é suprida usando a rede de contatos da própria organização e até mesmo do próprio empreendedor, assim como indicações de outras pessoas. Foram mencionadas também formas de recrutamento externas em três negócios, como publicação de vagas em sites de universidades e busca de currículos em sites especializados, principalmente em casos de vagas mais específicas e técnicas, que são mais difíceis de se preencher. Há um caso em que existe grande utilização do “Trabalhe Conosco” no site da instituição, sendo este usado como um “banco de currículos” interno.

Também existem dois negócios que buscam pessoas em organizações que fazem formação de jovens, como forma de dar mais oportunidades a esse público e ter um maior impacto social. Outro destaque foram as contratações de estagiários em três negócios, envolvendo uma relação próxima com faculdades e até mesmo com entidades estudantis, como é o caso de contratações de estagiários internacionais por meio da AIESEC, uma organização que realiza intercâmbio para desenvolvimento cultural e social, mencionada por dois negócios. Estas formas de recrutamento, principalmente o uso da rede de contato e de indicações, são utilizadas a fim de trazer pessoas com um perfil mais alinhado com a instituição.

No que diz respeito às práticas de Desenvolvimento de Pessoas nos negócios estudados, de maneira geral estas ainda são conduzidas de maneira informal e em situações pontuais. Nesse sentido foi destacado pelos entrevistados a troca de experiências em reuniões de equipe e o uso de manuais de integração para o aprendizado de algumas questões relacionadas ao negócio e à sua atividade. Além disso, também foram mencionadas as oportunidades de desenvolvimento que a estrutura de algumas organizações proporciona, uma vez que o porte ainda reduzido permite uma interação maior entre as pessoas, inclusive com a utilização de mentoria em dois negócios. Foi afirmado que

esse tipo de interação permite uma troca e aquisição de conhecimentos de forma mais natural no próprio ambiente de trabalho.

Com relação à aspectos mais formais e estruturados de desenvolvimento, a única prática descrita nas entrevistas foi a de encontros de discussão que são realizados em três negócios, com o objetivo de incentivar o aprimoramento e troca de algum conhecimento técnico. Porém, em somente um deles esta prática acontece de maneira periódica.

A seguir são apresentados os aspectos levantados na pesquisa que estão mais diretamente relacionados ao objetivo deste trabalho, as Políticas e Práticas de Recompensas.

6.2. Políticas e Práticas de Recompensas

Os resultados encontrados em termos das Políticas e Práticas de Recompensas nas organizações participantes da pesquisa foram divididos em alguns tópicos, sendo eles a Remuneração Fixa, Remuneração Variável, Benefícios e Recompensas Não Financeiras.

Cabe destacar que os Negócios estudados tem uma grande conscientização quanto à existência de limitações nas práticas de Recompensas atualmente existentes. Dessa forma, enquanto em algumas organizações existe uma ideia clara de que a retenção dos profissionais esteja condicionada a um tempo específico, ou seja, existe a consciência de que em alguns anos a estrutura de Recompensas não poderá atender às expectativas de certos profissionais, em outras existe um esforço efetivo de engajar esses profissionais para construir relações de longo prazo, principalmente com a participação efetiva e acionária dessas pessoas nesses negócios.

6.2.1. Remuneração Fixa

Apesar de todas as organizações ainda estarem em um momento inicial de operação, o que limita a disposição de recursos para custos de pessoal, todos os entrevistados dizem que procuram informações do mercado e até mesmo da categoria específica ligada ao cargo para estipularem a remuneração a ser oferecida. No entanto, em dois casos foi mencionado que existe uma negociação na tentativa de equilibrar o salário à disponibilidade de recursos do negócio. Assim, para os negócios envolvidos na pesquisa, a expectativa é de oferecer salários compatíveis com o mercado, porém não há um posicionamento muito definido, sendo que a maior parte deles tenta oferecer ao menos os patamares mínimos de mercado.

De maneira geral, essa intenção de oferecer valores de remuneração compatíveis com o mercado destoa um pouco de aspectos culturais das organizações de Terceiro Setor tradicionais no Brasil. Como apontado por Hipólito (2004:110), “embora não seja unânime, a maior parte das pesquisas apontam que as organizações que atuam no Terceiro Setor remuneram menos posições equivalentes quando comparadas àquelas que atuam no Mercado”. No caso dos Negócios Sociais pesquisados, além da diretriz de buscar uma remuneração fixa em conformidade com valores de mercado, em algumas situações em que há uma negociação e o salário oferecido é inferior ao valor de mercado para aquele profissional, estes sempre apontam para a existência de aspectos compensatórios, inclusive de caráter financeiro.

Dentro das entrevistas realizadas existem dois casos em que a participação acionária na empresa é uma forma utilizada para dar uma compensação remuneratória ao profissional que estaria recebendo menos que o mercado ofereceria. Esta participação tem a função de ser uma compensação no médio e longo prazo, ou seja, na medida em que a empresa cresce e o negócio cria um maior valor monetário para essa participação.

Cabe destacar, ainda, que uma das organizações pratica remuneração totalmente vinculada a projetos, não tendo nenhuma parcela que poderia ser considerada fixa, mas mesmo nesse caso, a base de cálculo considera informações do mercado e também das categorias profissionais dos cargos envolvidos, sendo que a remuneração obtida pelos profissionais acaba por ser superior ao valor considerado como o de mercado.

Dessa forma, foi possível observar o desejo dos negócios estudados de oferecerem uma remuneração compatível com o mercado, e isso é pensado até mesmo em termos da remuneração fixa. Sendo assim, percebe-se que, nesse aspecto, os negócios estão buscando uma comparação mais próxima ao Segundo Setor do que ao Terceiro Setor, já que a finalidade social do negócio não é apontada como uma justificativa para que os salários sejam menores. Nos casos em que a remuneração praticada é inferior ao mercado, a justificativa é a própria característica da empresa de estar ainda em fase de consolidação e a consequente limitação de recursos, sendo que existe tentativas de corrigir e compensar essa diferença a médio e longo prazos.

6.2.2. Benefícios

Com relação às práticas de benefícios, os negócios estudados oferecem um conjunto bem simples de benefícios. Os benefícios praticados pelas organizações que participaram da pesquisa são: Auxílio Transporte; Auxílio Refeição; Auxílio Combustível (para cargos específicos); Assistência Médica; Assistência Odontológica; Desconto nos produtos/serviços da própria organização. Cabe destacar que cada uma delas apresenta um conjunto diferente de benefícios, e inclusive duas organizações não têm nenhum benefício destacado da remuneração fixa, caso em que o valor fixo da remuneração seria calculado para incluí-los de alguma forma.

Assim, os negócios que foram entrevistados apresentam benefícios bastante convencionais e frequentemente utilizados em todos os tipos de organizações, tanto do Segundo quanto do Terceiro Setor. Porém, não existe uma ênfase grande nesses aspectos, como vem acontecendo em muitas organizações do Segundo Setor.

6.2.3. Remuneração Variável

Sobre os aspectos de Remuneração Variável, estes são praticados por seis das organizações pesquisadas, sendo que em três delas a prática é restrita a alguns cargos ou funções. A seguir são apresentados de maneira sucinta os tipos de remuneração variável encontrados nos negócios pesquisados.

- **Participação em Vendas:** no caso em que o ganho variável está ligado diretamente aos resultados operacionais, como o número de vendas realizadas, seja um produto ou serviço.
- **Participação nos Resultados:** caso em que existem metas pré-definidas da operação da empresa e que, uma vez atingidas, refletem em um ganho por parte do profissional ou de uma equipe. No entanto, nos casos estudados, os ganhos não necessariamente são financeiros. Há casos em que são utilizados outros tipos de incentivo ligados à qualidade do ambiente de trabalho ou uma comemoração formal, como um jantar, principalmente quando as metas tem um caráter mais coletivo.
- **Participação Acionária:** Em algumas organizações existe a participação acionária dos profissionais envolvidos, e existem metas em que a distribuição de ações pode aumentar de acordo com os resultados do negócio.

Figura 4: Tipos de Remuneração Variável

As práticas de Remuneração Variável nos negócios estudados também seguem modelos similares a diversos tipos de organizações, porém essas práticas são mais frequentes no Segundo Setor, pois no Terceiro ainda existem ressalvas quanto à

remuneração por desempenho. Já os Negócios Sociais pesquisados também parecem estar buscando práticas de Remuneração Variável que sejam adequadas à sua estrutura ou à atividade específica do profissional a que se aplica essa remuneração. Porém, por características como a limitação de recursos e o porte dessas organizações, os Negócios Sociais entrevistados estão ainda em um processo inicial de desenvolvimento dessas práticas, tanto pelo momento do negócio quanto pela disponibilidade de recursos, assim como as organizações pesquisadas pelo SEKN (2006).

Ainda, como um destaque em duas das organizações estudadas, está a prática de utilizar formas não financeiras como forma de reconhecimento por desempenho e metas atingidas, como o uso de elogios públicos e ganhos relacionados ao ambiente de trabalho, como a inclusão temporária de um cardápio especial, ou a realização de uma confraternização.

6.2.4. Recompensas não financeiras

As organizações estudadas apontaram diversas Recompensas não financeiras que o negócio tem a oferecer aos profissionais envolvidos em sua estrutura, como apresentado na Figura 5.

- Desafios constantes;
- Oportunidade de crescer junto com o negócio;
- Flexibilidade de horários;
- Ambiente de trabalho interessante;
- Organização com impacto social;
- Ter a figura do líder como alguém importante do campo de atuação do negócio;
- Trabalhar em uma organização com grande reconhecimento no mercado em que atua;
- Exposição – possibilidade de participar de eventos;
- Ter outros profissionais como mentores;

Figura 5: Recompensas não financeiras

Como pode ser observado, a maior parte dos aspectos não financeiros das Recompensas apontados nas entrevistas são fruto do engajamento social da organização ou do fato do negócio ainda ser pequeno e estar em um momento inicial de operação. Assim, os aspectos não financeiros que os negócios apontam como formas de recompensa para os profissionais são muito ligados ao tipo do negócio e suas características, como o fato de ser uma organização pequena, o que permite fatores como crescimento, exposição e interação com o líder. Ou ainda, alguns deles estão relacionados ao tipo de trabalho desenvolvido, que leva aos desafios, à satisfação de ter impacto social em seu trabalho e ao reconhecimento da organização no mercado, por exemplo.

Alguns dos aspectos levantados pelos negócios entrevistados também apontam para a importância atribuída por essas organizações à manutenção de um bom clima organizacional como fator de retenção de pessoas, e a questões como a flexibilidade de horários, para favorecer a conciliação entre vida pessoal e trabalho de seus colaboradores, assim como as Organizações Sociais na pesquisa realizada pelo SEKN (2006) e no estudo de Fischer, Comini e Bose (2009). No entanto, alguns desses fatores, devem ser acompanhados com atenção, principalmente com relação aos aspectos de Recompensas não financeiras que são relacionados ao estágio inicial de desenvolvimento do negócio, ou seja, o caráter de pequeno porte da organização. Isso porque estes aspectos tendem a perder sua relevância à medida que o negócio cresce e se desenvolve, o que pode ter impactos negativos se percebido pelos profissionais como a “perda” de uma recompensa já existente.

Ainda, as organizações não consideram esses benefícios como motivos compensatórios para se ter uma remuneração mais baixa, assim como em alguns casos foi mencionado pelos entrevistados que os próprios profissionais que são contratados não consideram que a existência desses “benefícios” justifique que a remuneração recebida possa ser menor. Assim, essa relação entre Recompensas financeiras e não financeiras nos negócios estudados parecem ter um significado um pouco diferente das organizações do Terceiro Setor, pois, como apresentado por Fischer, Comini e Bose (2009), o processo de valorização de pessoas nas organizações do Terceiro Setor tende a enfatizar os aspectos não financeiros da remuneração, sendo inclusive consideradas como subsídios para compensar a prática de remunerar abaixo do mercado, mesmo em casos em que existem recursos para isso.

7. Conclusão e Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo levantar as principais características do modelo de Recompensas dos Negócios Sociais no Brasil. Como apresentado no início do trabalho, os Negócios Sociais são organizações híbridas que combinam a lógica social com a lógica empresarial.

Como um dos principais resultados das entrevistas realizadas está o fato de que, independentemente do histórico que relaciona os Negócios Sociais ao Terceiro Setor no Brasil (Naigeborin, no prelo) ou a atuação desses negócios no Mercado, as organizações estudadas buscam aplicar práticas de Gestão de Pessoas sem uma tendência específica em direção a um desses setores, embora apresentem mais similaridades ao Segundo Setor do que as Organizações do Terceiro Setor.

A principal similaridade com relação ao Segundo Setor é a expectativa é de oferecer salários compatíveis com o mercado, porém não há um posicionamento muito definido, sendo que a maior parte deles tenta oferecer ao menos os patamares mínimos de mercado. Essa intenção destoa um pouco de aspectos culturais das organizações de Terceiro Setor tradicionais no Brasil. Os Negócios estudados também se aproximam de organizações do Segundo Setor nos aspectos de Remuneração Variável, que são praticados por seis das organizações pesquisadas.

Já com relação às práticas de benefícios, os negócios estudados oferecem um conjunto bem simples e convencional, frequentemente utilizados em todos os tipos de organizações, tanto do Segundo quanto do Terceiro Setor. Porém, não existe uma ênfase grande nesses aspectos, como vem acontecendo em muitas organizações do Segundo Setor. Os negócios estudados também se assemelham às organizações sociais nos aspectos das Recompensas não financeiras apontados, principalmente devido a importância atribuída por essas organizações à manutenção de um bom clima organizacional como fator de retenção de pessoas, e a questões como a flexibilidade de horários, que também foram valorizadas por Organizações Sociais em pesquisas realizadas no Setor (SEKN, 2006; Fischer, Comini & Bose, 2009).

Assim, de maneira geral, embora o fato de se ter um objetivo social seja relevante para essas organizações, inclusive no que diz respeito à Gestão de Pessoas e práticas de Recompensas, os negócios estudados indicam uma grande preocupação com a profissionalização de sua atividade, o que cria diferenças com relação às práticas mais tradicionais do Terceiro Setor. No entanto, essas diferenças também não significam que esses negócios estejam buscando um modelo totalmente baseado em práticas de Mercado, ou do Segundo Setor.

Isso porque, por um lado esses negócios buscam uma gestão profissional, com o engajamento de pessoas alinhadas aos seus valores, à causa a que estão relacionados e ao perfil técnico necessário para o desempenho da função de cada profissional dentro da organização, inclusive estando dispostos a remunerar dentro dos parâmetros de mercado sempre que possível. No entanto, por outro lado, ainda existem dificuldades em medir e reconhecer o desempenho em sua estrutura, o que sugere uma supervalorização de um ambiente informal e a aplicação recorrente de práticas mais desestruturadas de gestão, o que é muito frequente também em organizações do Terceiro Setor.

Dessa forma é possível perceber que, no que diz respeito às práticas de Recompensas, os Negócios Sociais estão desenvolvendo modelos que possuem características dos dois setores em questão. Porém, essa busca por uma diversidade de práticas de Gestão de Pessoas e Recompensas nos negócios pesquisados parece estar mais relacionada a questões ligadas à estrutura desses negócios e à busca por inovações e bons resultados, do que a uma procura consciente por equilibrar as características do Mercado com a de organizações de cunho mais social.

Essa questão do estágio de desenvolvimento do negócio e da disponibilidade de recursos, inclusive, foi percebida na explicitação por parte dos entrevistados quanto a diversas intenções de mudanças nas práticas atualmente existentes em um futuro próximo, na medida em que exista a possibilidade de priorizar esse aspecto interno de negócio e haja disponibilidade de recursos. Portanto, é mais clara uma expectativa de que esses negócios continuem a buscar formas próprias de Gestão que respondam de forma eficiente aos desafios próprios de cada negócio em seu contexto de atuação específico, inclusive com relação aos objetivos sociais dessas organizações.

Cabe ressaltar também que os resultados encontrados possuem limitações relacionadas tanto ao tamanho e diversidade da amostra, quanto ao próprio método de pesquisa qualitativa (Hair *et al*, 2006). Além disso, a limitação de bibliografia sobre alguns dos temas envolvidos nesse trabalho, principalmente sobre a Gestão de Pessoas e de Recompensas em Negócios Sociais, trouxe diversos desafios e dificultou a busca mais estruturada por questões mais específicas dentro desse tema.

Diante das limitações deste estudo e com base nos resultados que indicam uma aparente tendência de adaptação dos modelos de Gestão de Pessoas e de Recompensas nessas organizações, surge como oportunidade para novos estudos o aprofundamento em geral de questões relacionadas à Gestão de Pessoas. Neste sentido, como sugestão para novos estudos, torna-se interessante a realização de pesquisas sob o ponto de vista dos profissionais que trabalham em Negócios Sociais, a fim de identificar os fatores de Atração, Retenção e Engajamento ou Comprometimento dessas pessoas. Esse tipo de levantamento possibilitaria uma maior compreensão das expectativas das pessoas que se envolvem nessas organizações, e, conseqüentemente, permitiria uma maior capacidade de análise quanto à adequação dos modelos de Gestão de Pessoas praticados atualmente pelos Negócios Sociais.

8. Bibliografia

ARTEMISIA – Modelos de Negócios Sociais
<http://www.artemisia.org.br>

COMINI, G., BARKI, E., & AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Rausp - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, jul/ago/set, 2012. P. 385-397.

- BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- CHANG, J. J. **Gestão de Pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FISCHER, R. M, COMINI, G.M, & BOSE, M. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. In: **Gestão de pessoas no terceiro setor. Gestão de Pessoas - Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.
- HAIR, J. F. Jr., BABIN, B., MONEY, A. H., & SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman. 2006.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial – A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: Fleury, M. T. L. (coordenadora). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____. **Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor**. Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção de título de doutor em Administração. São Paulo, 2004.
- KOHN, A. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**. P. 54-63, Sept.-Oct, 1993.
- MARCONI, M. A, & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2003.
- NARGEBORIN, V. O papel das organizações da sociedade civil na criação e desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI *et al* (no prelo). **Negócios Sociais no Brasil**. São Paulo: Peirópolis.
- PATTON, A. **Men, money, and motivation: executive compensation as an instrument of leadership**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- PRAHALAD, C. K., & HART, S. L. The fortune at the bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, Issue 26, 2002.
- SEKN - Social Enterprise Knowledge Network. Gestión efectiva de emprendimientos sociales. **Harvard University Press**, 2006.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., & COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SMITH, P. B., & PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura**. Thomson Pioneira, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 1998.

WOOD JR, T., & PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica - A nova vantagem competitiva**. Equipe Coopers & Lybrand. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E., STOUGH, R. R., & FRANK, P. M. (ed.). **Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

YUNUS, M. Credit for the Poor: Poverty as Distant History. **Harvard International Review**. 2007.

ⁱ O *Social Enterprise Knowledge Network* é uma rede de colaboração criada pela Fundação Avina que conta com a participação de escolas de negócio de diversos países: EGADE Business School, EGADE (México); ESADE Business School, ESADE (Espanha); Harvard Business School (Estados Unidos); Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA (Venezuela); Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE (Costa Rica); Pontificia Universidad Católica de Chile, PUCCh (Chile); Universidad de los Andes, Uniandes (Colombia); Universidad del Pacífico, UP (Perú); Universidad de San Andres, UdeSA (Argentina); Universidade de São Paulo, FEA/USP (Brasil)