



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração

LÍVIA SILVA MACIEL

**NEGÓCIOS SOCIAIS: Práticas organizacionais utilizadas  
para equilibrar o alcance dos objetivos sociais e  
financeiros.**

Brasília – DF

2018

LÍVIA SILVA MACIEL

**NEGÓCIOS SOCIAIS: Práticas organizacionais utilizadas  
para equilibrar o alcance dos objetivos sociais e  
financeiros.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Siegred Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2018

Maciel, Livia Silva.

Negócios com Impacto Social: Práticas organizacionais utilizadas para equilibrar o alcance dos objetivos sociais e financeiros. / Livia Silva Maciel. – Brasília, 2018.

80 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientadora: Prof. Dra. Siegrid Guillaumont Dechandt, Departamento de Administração.

1. Negócios com Impacto Social. 2. Objetivos Sociais e Financeiros. 3. Práticas Organizacionais. I. Título.

LÍVIA SILVA MACIEL

**NEGÓCIOS SOCIAIS: Práticas organizacionais utilizadas  
para equilibrar o alcance dos objetivos sociais e  
financeiros.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Lívia Silva Maciel**

Doutora, Siegred Guillaumont Dechdant  
Professora-Orientadora

Doutor, Edgar Reyes Junior,  
Professor-Examinador

Mestre, Marco Aurélio Cirilo Lemos  
Professor-Examinador

Brasília, 14 de julho de 2018

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela vida e pelo amor que Ele me dá e que me conduz sempre aos melhores caminhos. À Nossa Senhora que sempre cuida de mim como uma bondosa mãe, e ao meu anjo de guarda pela constante proteção. Também aos meus pais, meus maiores presentes da vida, que estiveram comigo em todos os momentos da minha vida, que tanto esforço e sacrifícios realizaram para me oferecer a melhor educação e tudo de melhor na vida, apesar das dificuldades, e me ensinaram os valores mais importantes: o amor, a humildade, a dedicação, a responsabilidade, a empatia, a perseverança e a gratidão. Também aos familiares e amigos que fiz ao longo da vida, especialmente aos que me acompanharam ao longo desse difícil período da graduação, que me apoiaram e foram pacientes comigo, e que de alguma maneira me incentivaram a ser melhor. A todos os professores e colegas de UnB que me ensinaram tanto nesses cinco anos. E por fim, a todos que colaboraram de alguma forma na realização deste trabalho, minha orientadora, os entrevistados, e tantas pessoas que me inspiraram e contribuíram para a realização deste sonho que se realiza com a finalização deste trabalho. Gratidão a tudo e a todos!

## RESUMO

Em meio ao atual contexto da educação brasileira, no qual muitas vezes o poder público não consegue ter efetividade nas ações aplicadas, emergem outras organizações que visam solucionar tais questões: os Negócios Sociais educacionais. Essas organizações, cujo modelo de negócio consiste em buscar gerar valor social, no contexto da educação, para as pessoas as quais atende ao mesmo tempo em que buscam sua sustentabilidade financeira enfrentam inúmeros desafios, seja por suas características intrínsecas, ao buscar conciliar objetivos sociais e financeiros, ou por outros fatores. A existência e efetividade dessas organizações são de extrema relevância para as comunidades carentes que são por elas atendidas, e para o contexto educacional como um todo, entretanto as dificuldades enfrentadas, especialmente em termos de gestão, têm ameaçado a sua sustentabilidade e em consequência a sua sobrevivência no longo prazo, ou ainda o atendimento a seus objetivos primordiais (gerar valor social sendo sustentável financeiramente). Compreender como as organizações do setor se posicionam e que práticas adotam para se manter em equilíbrio, atingindo assim o que se propõe a realizar é muito importante para que outras organizações tenham práticas nas quais se espelhar para executar suas atividades de gestão. A partir desse contexto, o presente estudo foi elaborado com a finalidade de compreender quais são as práticas organizacionais adotadas por esses negócios para equilibrar o alcance de seus objetivos sociais e financeiros, mantendo assim a sua sustentabilidade no longo prazo. Para isso, realizou-se um estudo de caso com três organizações do setor de negócios sociais educacionais, através de entrevista semi-estruturada com seus gestores principais, a fim de compreender o fenômeno. Como resultados principais da pesquisa observou-se que, nos negócios estudados o equilíbrio entre objetivos, de fato não ocorre, e que quase sempre há a priorização de um objetivo em detrimento do outro, de acordo com a visão que o gestor possui acerca o negócio, ou seja, quando o gestor é alguém que prioriza as finalidades sociais, lidar com os objetivos financeiros não recebe a devida importância, e acaba por impactar negativamente também na geração de valor social proposta, ameaçando ambos os propósitos da organização. Em um dos casos estudados, onde a busca pelo equilíbrio é mais evidente, e a condução da gestão é estruturada para isso, percebe-se o impacto positivo das práticas organizacionais no alcance de ambas as finalidades do negócio. Em geral, as práticas organizacionais adotadas são muito mais utilizadas para atenuar e conviver com a situação de desequilíbrio entre objetivos do que para buscar alcançar o equilíbrio esperado, entretanto, o elenco dessas práticas pode contribuir com organizações que convivem com a mesma situação. Este estudo, além de alertar para a importância de se pensar em atingir o equilíbrio entre objetivos organizacionais e financeiros em negócios sociais educacionais para a própria sobrevivência, e como se portar para atingi-lo, enriquece a literatura sobre gestão e práticas organizacionais nesses negócios, que apresenta pouco sobre o assunto, o que demonstra a sua relevância acadêmica e prática.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Negócios Sociais. Objetivos sociais e financeiros. Gestão de

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação do empreendedorismo conforme sua missão e impacto primário. ....	22
Figura 2 – Continuum do empreendedorismo. ....	25
Figura 3 – Fluxograma para definição de negócios sociais.....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Framework de análise (fatores limitadores dos negócios sociais).....	29
Quadro 2 – Caracterização das organizações .....	36
Quadro 3 – Categorias analíticas .....	38
Quadro 4 – Micro categorias de práticas organizacionais .....	39
Quadro 5 – Resumo das práticas organizacionais .....	67



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

NIS – Negócio com Impacto Social

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização do Assunto .....	11
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos .....	13
1.5	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Estado da Arte .....	17
2.2	Sustentabilidade.....	19
2.3	Empreendedorismo Social .....	21
2.4	Negócios Sociais.....	26
2.5	Práticas Organizacionais.....	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	34
3.1	Caracterização das organizações .....	35
3.2	Participantes do estudo .....	36
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	37
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	40
4.1	Histórico e Estratégia das organizações.....	40
4.1.1	Instituto CADES.....	40
4.1.2	Atina Educação .....	43
4.1.3	EducaSol Brasil .....	44
4.2	Opção pelo Empreendedorismo Social .....	45
4.3	Objetivos Sociais e Financeiros da organização .....	49
4.4	Desafios de Gestão e Práticas Organizacionais.....	52

4.4.1	Gestão Geral .....	53
4.4.2	Gestão Financeira .....	54
4.4.3	Gestão de Pessoas .....	60
4.4.4	Gestão Estratégica e Mercadológica .....	62
4.4.5	Gestão da Inovação.....	65
4.4.6	Resumo das práticas organizacionais .....	66
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	69
	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICES.....	79
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	79

# 1 INTRODUÇÃO

Este estudo se propõe a discorrer acerca da gestão de empresas sociais voltadas para solução de problemas na educação básica, buscando compreender como esse tipo de empreendimento gerencia suas atividades de rotina a fim de alcançar seus objetivos econômico-financeiros e sociais de maneira equilibrada.

A primeira seção do presente trabalho aborda a contextualização do tema, a sua problemática, os objetivos do estudo, tanto gerais quanto específicos, bem como as justificativas que levaram o assunto a ser discutido.

## 1.1 Contextualização

A busca por melhorias na educação brasileira é um assunto que ocupa grandes discussões na agenda política do governo, em todas as suas esferas. Em busca de avanços na área, no ano de 2006 foi criado um movimento da sociedade brasileira denominado “Todos pela Educação”, que possui como finalidade o engajamento nacional em torno da garantia do direito à uma educação de qualidade, envolvendo tanto o poder público, como os demais setores da sociedade: educadores, imprensa, sociedade civil, empresários, gestores sociais, entre outros.

A formação desse movimento demonstra que a sociedade brasileira já identifica que as questões educacionais não são uma preocupação apenas do poder público, mas de todos os cidadãos, que precisam se mobilizar em torno dos problemas educacionais, principalmente daqueles voltados à redução das desigualdades, que se coloca como um dos maiores desafios a ser vencido no contexto brasileiro.

Em meio a esse contexto de mobilização nacional em torno da questão educacional, vem emergindo em quantidade significativa, organizações fora da esfera do governo que buscam superar o desafio da desigualdade no sistema educacional brasileiro, entre elas, negócios com impacto social (NIS).

Conceitualmente definidos como “organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais (...) promovendo a sua própria sustentabilidade financeira” (Petrini et. al., 2015) essas empresas, apesar de operarem como um negócio tradicional (buscando sua sustentabilidade financeira por meio do lucro) tem como finalidade gerar valor social para a comunidade na qual está inserida. Sendo assim, é uma espécie de organização intermediária entre segundo e terceiro setor (sendo denominado por alguns pesquisadores da área como “setor 2.5”).

Essas organizações apresentam diversos desafios para concretização de seus objetivos, como captar investidores, gerar receita por meio das operações, mensurar o efetivo impacto de suas ações na comunidade em que atua, entre outros; entretanto, equilibrar a sustentabilidade financeira com a geração de valor social, é um dos maiores desafios. Isso se deve ao fato de que, apesar de ser a sua essência enquanto organização, e o seu fator de diferenciação em relação aos negócios tradicionais, muitas vezes os empreendedores sociais precisam voltar sua preocupação essencialmente para um ou outro objetivo do negócio e tratam com menor ênfase o objetivo negligenciado, o qual geralmente é o objetivo de sustentabilidade financeira (Endeavor Brasil, 2017). Além disso, muitas vezes falta às organizações as competências necessárias à gestão, apesar de possuírem modelos de negócio inovadores, e muitas vezes não possuem condições de buscar ajuda especializada, como em aceleradoras ou consultorias em gestão, por exemplo, devido à baixa disponibilidade de capital (cerca de 68% dos NIS brasileiros ainda não faturaram, ou tem faturamento anual abaixo de R\$100.000,00 de acordo com a Pipe.Social), ou dificuldade de acesso a aceleradoras (apenas 11% dos NIS tem apoio de aceleradoras, pois o processo seletivo para acessar essas organizações é muito concorrido), entre outros fatores.

Além dos fatores acima citados, a literatura nacional que trata dessas organizações apresenta lacunas em relação a estudos que tratam da gestão desses negócios (conforme demonstrado no tópico subsequente), bem como estudos específicos acerca dos negócios voltados ao setor de educação, o que limita o entendimento mais profundo do setor estudado.

## **1.2 Formulação do problema**

A partir do contexto detalhado anteriormente, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta:

**Quais são as práticas organizacionais de negócios sociais educacionais para alcançar o equilíbrio entre seus objetivos sociais e financeiros?**

## **1.3 Objetivo Geral**

Compreender as práticas organizacionais adotadas por negócios sociais educacionais utilizadas para alcançar, de maneira equilibrada, seus objetivos sociais e financeiros.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar se nos negócios estudados há um objetivo de gestão (social ou financeiro) mais valorizado que o outro e compreender as consequências dessa priorização para a gestão do neg;
- Identificar os principais desafios de gestão encontrados pelas organizações estudadas, frente ao alcance de seus objetivos sociais e financeiros;
- Entender as principais práticas organizacionais das empresas escolhidas, adotadas para atingir cada objetivo (social e financeiro);

## **1.5 Justificativa**

Peter Diamandis, em conferências internacionais afirma que as grandes oportunidades de negócio nos próximos anos virão dos grandes problemas mundiais

enfrentados. Esses principais problemas estão listados nos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável defendidos pela ONU em seu plano até 2030, o que vem sendo cobrado dos países ao redor do mundo, e entre esses objetivos encontra-se um extremamente relevante para a busca pela melhoria na educação: “objetivo 4 - assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”.

No Brasil vem sendo desenvolvidas diversas ações por parte do poder público que buscam alcançar esse objetivo, de acordo com o Anuário Brasileiro da Educação Básica (2017). Entretanto, de acordo com o mesmo relatório, o fator desigualdade educacional ainda é um enorme desafio a ser vencido, e o cenário não se encontra muito favorável para melhorias, devido às grandes restrições orçamentárias que o governo brasileiro prevê para os próximos 20 anos, o que afetará de forma muito significativa as políticas públicas voltadas à área de educação. O objetivo do Plano Nacional de Educação era alcançar o investimento de 10% do PIB brasileiro no setor de educação até 2024, porém, caso a atual tendência de retrocesso no crescimento anual desse indicador persistir, pode ser que tal percentual leve muito mais tempo para ser atingido, o que mostra-se bastante preocupante. Diante desse cenário, torna-se cada vez mais importante a participação de outras esferas, além do setor público, na busca pelo alcance das metas para reduzir as desigualdades na educação brasileira.

De maneira especial, os negócios sociais do setor de educação possuem em sua essência a busca pela redução das desigualdades e problemas sociais, o que demonstra o quão relevante pode ser o papel dessas organizações nas atuais condições do país. Além disso, de acordo com dados do Relatório de Investimento de Impacto (GIIN, 2016) os NIS vem crescendo a uma taxa de aproximadamente 18% ao ano (entre 2013 e 2015), e o Brasil vem acompanhando essa tendência mundial de expansão, ou seja, ao mesmo tempo em que o país necessita de mais organizações como essas para auxiliar nas demandas que o poder público não apresenta condições para resolver, há uma tendência favorável a ampliação da quantidade desses negócios existentes no país.

Entretanto, apesar das boas previsões em termos de aumento de crescimento de iniciativas neste setor, atualmente são perceptíveis as dificuldades que tais negócios

enfrentam para se desenvolver e se tornar escaláveis, apesar de seu potencial. De acordo com o mapeamento nacional de negócios sociais, realizado pela organização Pipe.Social (2017) a maioria das empresas que se aventura neste setor tem muita dificuldade em conseguir o investimento necessário para chegar a um estágio maduro, e muitas ideias de negócio “morrem” antes de chegar a esse estágio por falta de recursos. O mesmo mapeamento aponta que os principais aspectos buscados por investidores para aplicação de seus recursos em uma start-up social são negócios com faturamento, diferencial competitivo, equipes que geram resultados, claras estratégias de crescimento e potencial de escala, devido às características intrínsecas ao negócio (buscar o impacto social, não apenas a finalidade lucrativa). Enquanto isso, os empreendedores sociais brasileiros apresentam limitações nos seguintes aspectos: falta de recursos para chegar à fase de escala e problemas gerais com gestão (o que dificulta constituição de equipes, mensuração de resultados de impacto, definição de estratégias, entre outros fatores relevantes) o que contraria as expectativas dos investidores, e dificulta o processo de captação de recursos. Esses aspectos claramente dificultam, além da obtenção de recursos para operar, o alcance de um dos principais objetivos estratégicos de qualquer negócio de impacto social: alcançar seus objetivos sociais, em consonância com a sustentabilidade financeira do negócio.

O mapeamento dos NIS brasileiros (2017) apontou que apenas 13% dos NIS mensuram, de fato, o seu impacto social, e 40% são autossustentáveis financeiramente. Ou seja, a grande maioria das organizações estudadas nem ao menos sabe, ou não considera relevante saber se uma das suas principais razões para existir é de fato alcançada, o que pode ser considerado muito preocupante, em termos estratégicos, para esses negócios. Mensurar a geração de valor de um negócio como esse, seja em termos sociais ou econômico-financeiros, é extremamente relevante para tomada de decisão em relação a diversos fatores como: alocação de recursos, definições estratégicas, apresentação de informações para investidores em potencial entre outros.

Logo, é perceptível como é importante compreender as dificuldades estratégicas pelas quais esses negócios passam para alcançar esse objetivo tão relevante (equilibrar o alcance da geração de valor social e econômico-financeira), e como as empresas em estágios mais maduros conseguiram enfrentá-los, utilizando



mecanismos de gestão, de modo a auxiliar aquelas em estágios iniciais a enfrentá-los. O que demonstra a relevância do presente estudo: compreendendo tais dificuldades e mecanismos de superação, outras empresas similares podem buscar inspiração nessas ações a fim de enfrentar tais dificuldades em seu contexto próprio. O mapeamento da Pipe.Social (2017) apresenta que boa parte dos NIS não tem conexão com outras do mesmo ramo, o que dificulta a troca de boas práticas, o que reforça a relevância de um estudo como esse, que concentra algumas dessas práticas.

Além disso, a literatura acerca desses negócios ainda é muito limitada no Brasil, ou seja, ainda há muitas lacunas a preencher, tanto no estudo de casos de negócios sociais nacionais, quanto em relação à compreensão destas organizações voltados ao setor de educação, que por sua vez, figuram como a maior parte dos negócios sociais brasileiros. De acordo com o mapeamento realizado pela organização Pipe.Social (2017), que analisou 579 organizações classificadas nesse modelo de negócios, 50% das entidades pesquisadas (cerca de 291 empresas) buscam causar impacto social na área de educação, sendo este o maior percentual, ou seja, a educação é apontada como a principal área de atuação dos negócios sociais no Brasil. Estudar essas organizações que demonstram um potencial tão grande para auxiliar no alcance dos objetivos de universalização de uma educação de qualidade no país apresenta-se uma forma de contribuir com o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, com o seu impacto para a sociedade.

Este trabalho se divide em 5 seções principais: Introdução, Referencial Teórico, Métodos e Técnicas de Pesquisa; Resultados e Discussão; Conclusão e Recomendações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção de Referencial Teórico trata dos principais conceitos relacionados ao objetivo da pesquisa, contemplando o que a literatura apresenta a respeito do assunto.

### 2.1. Estado da Arte

Com a finalidade de conhecer mais afundo a atual posição da literatura relativa a empreendedorismo social realizou-se a análise do Estado da Arte que consiste em realizar um mapeamento e analisar uma determinada produção acadêmica, como o objetivo de compreender os aspectos de maior destaque na literatura em um período ou lugar determinado (Ferreira, 2002).

Para a realização da pesquisa foram definidas palavras-chave que auxiliassem na busca pelos principais artigos da área. O termo “empreendedorismo social” foi definido como primeira palavra-chave, por se tratar do assunto primordial da pesquisa. Também optou-se por pesquisar os termos “negócios sociais” e “negócios inclusivos”.

De acordo com Comini (2016) em países emergentes (como o Brasil, por exemplo) a literatura costuma referir-se às empresas que possuem como finalidade a geração de valor social como “negócios sociais” e Petrini (2015) relata que “negócios inclusivos” também é uma denominação frequente, devido a características próprias apresentadas por esse tipo de organização nesses países, que se diferencia das características das organizações norte-americanas e europeias, por exemplo. O detalhamento de tais características encontra-se na seção de Referencial Teórico.

Utilizando os três termos mencionados (empreendedorismo social, negócios sociais e negócios inclusivos) realizou-se uma busca por artigos em 10 bases de dados: Portal de Periódicos da CAPES, Portal de Teses e Dissertações da CAPES, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, Scielo, Spell, Google Acadêmico, Repositório FGV de Periódicos e Revistas, Proquest, EBSCO.

Como fatores delimitadores da pesquisa, foram definidos: data (artigos produzidos entre 2007 - 2017) e artigos que contém termos pesquisados no título ou no assunto. Esses fatores foram utilizados em quase todas as bases de dados, com exceção do Banco de Teses e Dissertações da CAPES e o Google Acadêmico, que não apresentam essas opções de filtro. Este apresenta apenas a opção de pesquisa por data e título (não há a opção de pesquisa por assunto) e aquela apresenta tipos diferenciados de filtros. Mesmo após a aplicação dos filtros, houve artigos presentes nos resultados que não se relacionavam ao tema pesquisado, e estes foram desconsiderados da análise final.

A análise dos dados encontrados foi executada de maneira agrupada, envolvendo todas as base de dados. Realizando-se um análise comparativa entre os resultados encontrados, é possível analisar a evolução da literatura sobre o tema nos dez anos precedentes. Nos anos iniciais em que o termo “negócios sociais” foi difundido (após 2006) deu-se início a uma produção acadêmica não tão exepressiva, que decaiu entre 2008 e 2010, quando voltou ter crescimento ascendente e atingiu seu maior valor em 2015, retornando a uma queda posterior. O ano de 2017 tem valores baixos, pois corresponde ao ano do levantamento, onde muitas produções acadêmicas ainda não haviam sido publicadas.

Entre as temáticas abordadas nos artigos sobre negócios sociais, o tema “empreendedores sociais” aparece como tema mais frequente nas produções acadêmicas, seguida de “aplicação do conceito”, “inovação social”, e do estudo do conceito, o que demonstra a relevância dada a esses tópicos na literatura nacional. A maioria dos temas tem pouca produção, tendo apenas um artigo por tema, demonstrando a variabilidade de assuntos que envolvem esses negócios, e revela a amplitude da lacuna de conhecimento profundo acerca do tema, o que demonstra o espaço existente na literatura para estudos futuros. O tema “práticas organizacionais” não foi encontrado entre os assuntos pesquisados, portanto, revela a oportunidade de estudos nessa área, e a relevância do presente estudo.

Em comparação com o estudo de Gaiotto (2016), constatou-se que os temas acerca de inovação social e estudo do conceito são alguns dos mais abordados na literatura sobre negócios sociais, e que há ainda muitos temas pouco explorados, que podem ser melhor abordados para enriquecer o campo de estudos de negócios sociais, o

que reforça a importância deste estudo para preencher essa lacuna, e acrescentar informações acerca de um tema tão pouco tratado como é a gestão e as práticas organizacionais desse tipo de organização.

## **2.2 Sustentabilidade**

Os caminhos que estão sendo tomados pela humanidade em prol do seu desenvolvimento econômico tem levado o mundo a um caminho insustentável, do ponto de vista ambiental e social (CLOSS e ANTONELLO, 2014). Grisi (2008) complementa essa visão ao relatar que “o desenvolvimento econômico e as políticas sociais necessitam levar em consideração a sustentabilidade dos processos e sua viabilidade ambiental no longo prazo”. O autor ainda enfatiza que não há mais como pensar em políticas sociais, ambientais e econômicas, sem pensar no impacto que uma dimensão causa à outra.

A partir desse contexto, surgiu em 1987 o conceito de desenvolvimento sustentável, por meio do Relatório de Brundtland, elaborado pela Organização das Nações Unidas (FEIL et. al., 2013). De acordo com este relatório, o desenvolvimento sustentável é definido como uma forma de desenvolvimento sustentável, que se preocupa com o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer as necessidades das gerações futuras (LUGOBONI et. al., 2015).

Pires e Fischer (2014) defendem que o conceito de desenvolvimento sustentável buscou alinhar as perspectivas social e ambiental à perspectiva econômica de crescimento, rompendo com premissas como a de que o desenvolvimento social é dependente do crescimento do consumo, por exemplo. Feil et. al. (2013) por sua vez, argumenta que o conceito de desenvolvimento sustentável na verdade não engloba as três dimensões citadas (econômica, social e ambiental), apesar de já trazer uma consciência a respeito dos ambientes naturais e culturais a curto e longo prazo, mas que a visão desses três aspectos relevantes foram estabelecidos no conceito de sustentabilidade, que surgiu nos anos 1980, após vários esforços em torno do estudo de cada dimensão: nas décadas de 1950 e 1960 a dimensão

econômica sobressaia nos estudos, enquanto nas décadas de 1970 e 1980 passou-se a haver o enfoque nos estudos das perspectivas social e ambiental, respectivamente. Lugoboni et. al. (2015) apresentam o conceito de sustentabilidade como sendo a maneira com a qual os recursos naturais podem ser utilizados no tempo presente, sem comprometimento a utilização destes no futuro, tendo como fundamento o tripé das perspectivas econômica, social e ambiental. Entretanto, apesar de haver diferenças semânticas entre os conceitos, Estivaletete et. al. (2016) defende que o termo “sustentabilidade” tem sido mais usado no contexto empresarial, substituindo o termo “desenvolvimento sustentável” (CLOSS e ANTONELLO, 2014) portanto será o termo utilizado ao longo deste estudo.

A incorporação da visão das três perspectivas da sustentabilidade foi amadurecida no conceito de Triple Bottom Line, surgido em 1994 e de autoria de John Elkington, que funde as três visões orientadoras em uma relação sistêmica (OLIVEIRA et. al., 2017).

Acerca do que tratam as dimensões estudadas, Estivaletete et. al. (2016) esclarecem o que cada dimensão representa:

A dimensão social propõe homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida e igualdade social; (...) a ambiental engloba o respeito aos ecossistemas naturais; (...) a econômica aborda o equilíbrio econômico entre setores, a segurança alimentar, a modernização dos meios produtivos, a realização de pesquisas científicas e tecnológicas e a inserção na economia internacional.

(ESTIVALETE, 2016)

Os autores ainda citam outras dimensões como a cultural, a natural e a política, porém, essas categorias se inserem nas três principais como subdimensões, por isso não serão tratadas diretamente por este estudo.

Closs e Antonello (2014) apontam que há uma mudança trazida pelo conceito de sustentabilidade para as organizações, porém destacam que ainda não há uma

mudança de mentalidade quanto às questões sustentáveis, apesar das organizações estarem buscando mudanças pontuais, e que sem esse *mindset* não é possível que o desenvolvimento sustentável seja realmente viável. Estivalette (2016) et. al., por sua vez, apontam que as empresas têm enfrentado problemas em todas essas dimensões citadas, bem como a sociedade tem cobrado mais ações sustentáveis, o que tem alterado os contextos político-legal, social, por exemplo, para além das questões financeiras.

Dentro do contexto das organizações que tem buscado a sustentabilidade como um pilar em sua gestão e estratégia, surgem diversas formas de empreendedorismo, com diferentes enfoques, como por exemplo: o empreendedorismo sustentável que busca solucionar problemas sociais e ambientais, através de um negócio com sucesso no plano econômico; o eco-empreendedorismo que tem seu foco na solução de problemas ambientais, por meio de negócios economicamente bem sucedidos; e o empreendedorismo social, que será melhor detalhado na próxima seção, por ser assunto de primordial interesse para esse estudo. (ORSIOLI, 2015)

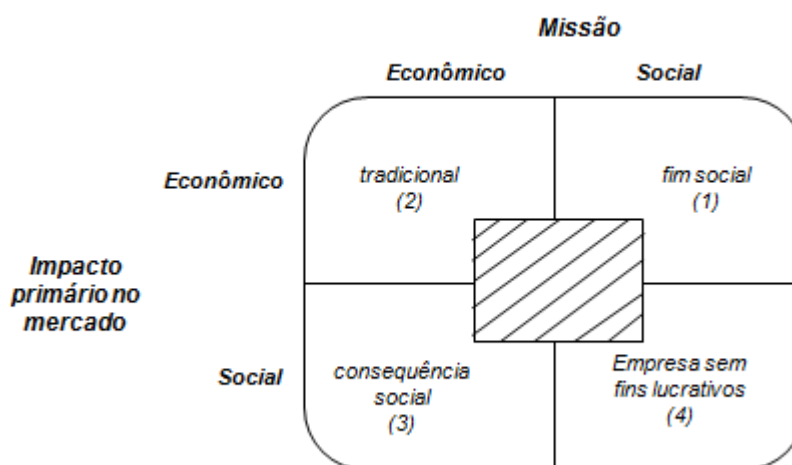
### **2.3 Empreendedorismo Social**

No contexto da busca pela sustentabilidade, o empreendedorismo social é um movimento que tem um papel de destaque. De acordo com Grisi (2008), o empreendedorismo social traz em sua essência uma visão de desenvolvimento que contempla a sustentabilidade, e se importa com questões humanas e sociais. Vidal et.al. (2002) relatam que o empreendedorismo social é um componente de um modelo de desenvolvimento que tem emergido, e que envolve os sentidos humanos, sociais e sustentáveis.

A definição do conceito de empreendedorismo social é ainda incipiente dentro das ciências sociais (SILVA, 2012), portanto, ainda não há um consenso geral do que seria sua definição. Azevedo (2015) complementa essa visão afirmando que há “inexistência de uma definição universalmente aceita sobre os termos empreendedorismo social e empresa social”.

Ribeiro et. al. (2009) refletem a partir do quadro conceitual a seguir que fazem parte do empreendedorismo social as empresas que possuem uma missão social, porém seus resultados possuem impacto tanto econômico quanto social (quadrantes 1 e 3).

**Figura 1 – Classificação do empreendedorismo conforme a sua missão e impacto primário**



Fonte: Ribeiro et. al. (2009)

Casaqui (2014) discursa sobre o empreendedorismo social, que atua e tem encontrado sucesso principalmente nos setores não lucrativos, apresentando-o como um fenômeno empresarial que busca a solução de problemas sociais que não são resolvidos pelo poder público, utilizando fortemente o mecanismo da inovação. Azevedo (2015) complementa que o surgimento desse tipo de organizações, além de buscar resolver as ineficiências do setor público no atendimento à sociedade, se deve também à busca pela superação das dificuldades encontradas no terceiro setor para se manter em meio ao competitivo ambiente dos negócios.

Alguns autores relacionam o empreendedorismo social com o empreendedorismo tradicional, apontando que o primeiro seria uma ramificação do segundo, porém tendo como objetivo a geração de valor social. Nessa perspectiva, a sociedade que tem problemas sociais gerados pelas ações negativas do capitalismo, encontraria a solução para esses problemas em instrumentos do próprio capitalismo: no empreendedorismo. Entretanto, os empreendedores desse tipo de negócio não tem

seus objetivos direcionados pela maximização de riqueza, mas sim pelo impacto que são capazes de gerar, no sentido social (BAGGENSTOSS e DONADONE, 2013). Comini (2016) apresenta que o fator diferencial entre um empreendimento tradicional e um social é o foco na mudança social que o empreendedor social possui, pois para ele o dinheiro obtido com o negócio não é um fim em si mesmo, mas um mecanismo para alcançar a finalidade social que é primordial. Os mecanismos utilizados no empreendedorismo, como inovação, estratégia, gestão eficiente e alcance de resultados precisam ser os mesmos.

Ribeiro e Tomazoni (2014) apresentam que há autores que defendem que o empreendedorismo social é relativo a setores com e sem fim lucrativo, que almejam gerar algum impacto social positivo, enquanto há outros que defendem que o conceito engloba apenas as organizações que tem como objetivo combinar resultados econômicos e sociais simultaneamente, entretanto o que há em comum em todas essas definições é que há a preocupação dos idealizadores em criar valor para a sociedade em detrimento da maximização da riqueza de acionistas, utilizando inovação em seus modelos de negócio.

Azevedo (2015) por sua vez, conceitua o empreendedorismo social como:

(...) leque de atividades e iniciativas empresariais com o objetivo principal de realizar atividades de cunho social, complementares às públicas, com sustentabilidade financeira e eficiência por meio de mecanismos de mercado sem objetivar o enriquecimento do acionista.

(AZEVEDO, 2015)

Silva (2016) enfatiza, porém que os negócios enquadrados no empreendedorismo social, por apresentarem um formato de empreendedorismo sustentável é confundido muitas vezes com o termo “responsabilidade social”, que se refere na verdade a empresas cuja finalidade é o lucro, mas que buscam obtê-lo tendo preocupação com os demais pilares. Entretanto, para ser um empreendimento social de fato, é necessário que os pilares da sustentabilidade sejam a razão de existir da empresa, precisam estar em sua essência e finalidade.



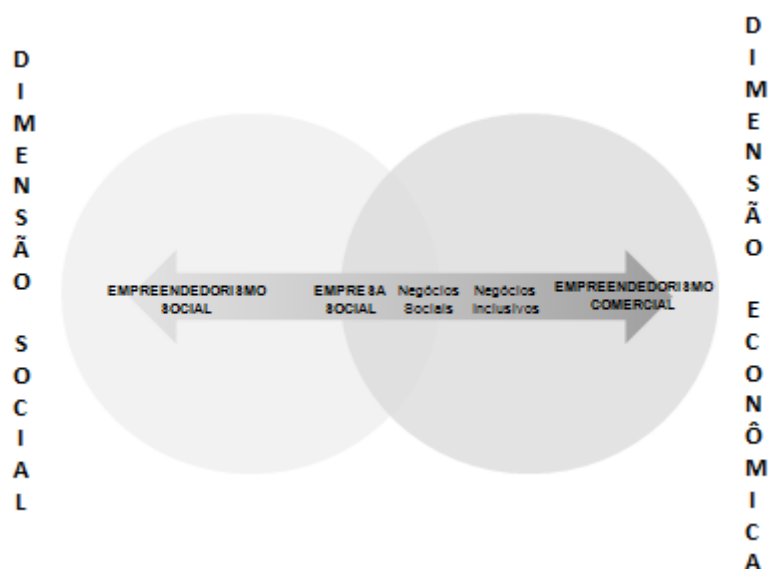
O movimento do empreendedorismo social, embora seja um fenômeno existente há pelo menos um século, se popularizou entre os anos 1980 e 1990, com o início dos debates mundiais sobre o desenvolvimento sustentável, porém é a partir dos anos 2000 que o conceito se fortalece no campo da pesquisa. No âmbito da prática empreendedora, nos Estados Unidos o movimento iniciou com a criação de algumas organizações com finalidade social nos anos 1960-1970, porém é apenas nos anos 1980, quando da criação da Ashoka, primeira prospectora e fomentadora de empreendimentos sociais de destaque. Na mesma época, começa a emergir no Brasil as primeiras organizações desse segmento. Nos anos 1990, por sua vez, foram incorporadas técnicas de gestão a esses empreendimentos, que começaram a ganhar potencial de escalabilidade e aumentaram seu impacto social gerado. Do ponto de vista teórico, as discussões acadêmicas ganharam força nos anos 1990 nos Estados Unidos e na Europa, e foram se desenvolvendo sem muita conexão entre si até 2006, quando começou a se fazer relações entre as produções acadêmicas. Comparando esses estudos, começou a perceber-se as diferenças entre o empreendedorismo social norte-americano e europeu (AOQUI, 2016).

Além dos pontos de vista norte-americano e europeu, uma outra perspectiva é comum ao se estudar os modelos de negócio com impacto social ao redor do mundo: a perspectiva dos países emergentes. Na Europa predominam as empresas sociais, que tem por finalidade atender a demandas que seriam originalmente atendidas pelo setor público, mas que na prática não são. Nesse modelo, as pessoas se organizam formalmente para atender essas demandas, com participação coletiva, inclusive nas tomadas de decisão que envolvem todos os stakeholders, logo, é valorizada a transparência na gestão e a governança. O modelo norte-americano é o que contempla diferentes formatos de iniciativas sociais, pois abarca várias possibilidades de formatos e negócios com finalidade comercial, mas que cause impacto social positivo em suas atividades, como por exemplo: filantropia corporativa, negócios híbridos, empresas com finalidade social, entre outros. Essa perspectiva valoriza a ação das grandes corporações que geram inclusão da população de baixa renda nas compras. Por fim, a perspectiva dos países emergentes, a mais comum no Brasil, em que predomina os conceitos de negócio social e negócio inclusivo, onde se encontram organizações, geralmente com

pequeno ou médio porte, que geram transformação social positiva, por meio de atividades de mercado, sem foco no lucro, incluído a população de baixa renda não apenas no consumo, mas na produção também. (COMINI, 2016)

Na literatura sobre empreendedorismo muitas vezes ocorre a discussão acerca das diferenças entre o empreendedorismo social e o tradicional. É comum associar o empreendedorismo tradicional como uma busca apenas pelos ganhos econômicos, e o social como a busca por benefícios à sociedade. Maciel (2017) aponta que não há oposição entre os conceitos, mas uma relação de polaridade, onde há muitas possibilidades de conceitos de negócios entre os dois extremos. E como mostra a figura abaixo, o empreendedorismo social concentra-se mais ao meio entre os polos, porém, à medida que um determinado negócio se aproxima mais de um polo ou de outro, o negócio passa a receber uma determinada classificação, pois adquire características diferentes, mas todos podem ser considerados como empreendimentos sociais. As denominações de empreendimentos sociais presentes na figura serão melhor detalhadas no capítulo sobre “Negócios Sociais”.

**Figura 2 – Continuum do empreendedorismo**



Fonte: Maciel (2017)

Ribeiro et. al. (2009) complementa afirmando que os formatos de empreendedorismo social e tradicional podem ser diferenciados a partir de quatro

eixos: a falha de mercado (empreendedorismo social preenche alguma lacuna que o tradicional não cuida), a missão (foca na criação de valor social no empreendedorismo social, e de valor econômico no tradicional), a mobilização de recursos (empreendedorismo social tem mais dificuldade em obter recursos financeiros e humanos) e a medida de desempenho (o empreendedorismo social não possui indicadores estruturados para medir seu desempenho).

## 2.4 Negócios Sociais

O termo Negócios com Impacto Social não é um consenso no meio acadêmico, e essa confusão conceitual é muitas vezes um empecilho ao desenvolvimento desse setor, mas é o termo mais abrangente em relação a tipos de negócio onde o impacto social é buscado utilizando mecanismos de mercado, sendo sustentáveis financeiramente, podendo visar ou não ao lucro (BARKI, COMINI e AGUIAR, 2012). Petrini et. al. (2015) os definem como “organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais (...) promovendo a sua própria sustentabilidade financeira”.

Barki, Comini e Aguiar (2012) afirmam que:

“Os negócios com impacto social, apesar de novos em sua contextualização, tem o potencial de trazer uma resposta à forma como o capitalismo tradicional vem sendo praticado (...) trata-se de um modelo interessante e inovador que possibilita às organizações privadas e do terceiro setor atuar com maior impacto social”.

Um dos formatos de negócio com impacto social que é mais mencionado e conhecido é o termo Negócios Sociais. Termo relativamente recente nos meios acadêmicos, “Negócios Sociais” é um constructo em desenvolvimento, que apresenta diferentes visões sobre sua definição (SILVA et. al., 2015).

Apesar de existirem organizações com formatos semelhante desde os anos 1970, é somente em 2006 que o termo ganha relevância mundial quando Muhammad Yunus, fundador do banco de microcrédito “Grameen Bank” recebe um Nobel da Paz. A finalidade do banco era fornecer acesso ao crédito a pessoas de baixa renda, consequentemente reduzindo os índices de pobreza da região de Bangladesh. Yunus torna-se então o precursor da disseminação do conceito (SILVA, 2016).

Para Yunus (2010) negócios sociais são organizações que buscam criar valor social, impactando positivamente as condições de vida das populações de baixa renda, sendo, ao mesmo tempo, autossustentável financeiramente. Para o autor a sustentabilidade financeira é requisito primordial para que a organização atinja suas finalidades sociais, porém reforça que nesse modelo de negócios, não deve haver distribuição de dividendos, pois a riqueza do investidor não é o foco. Nesse caso, os dividendos são reinvestidos na própria organização.

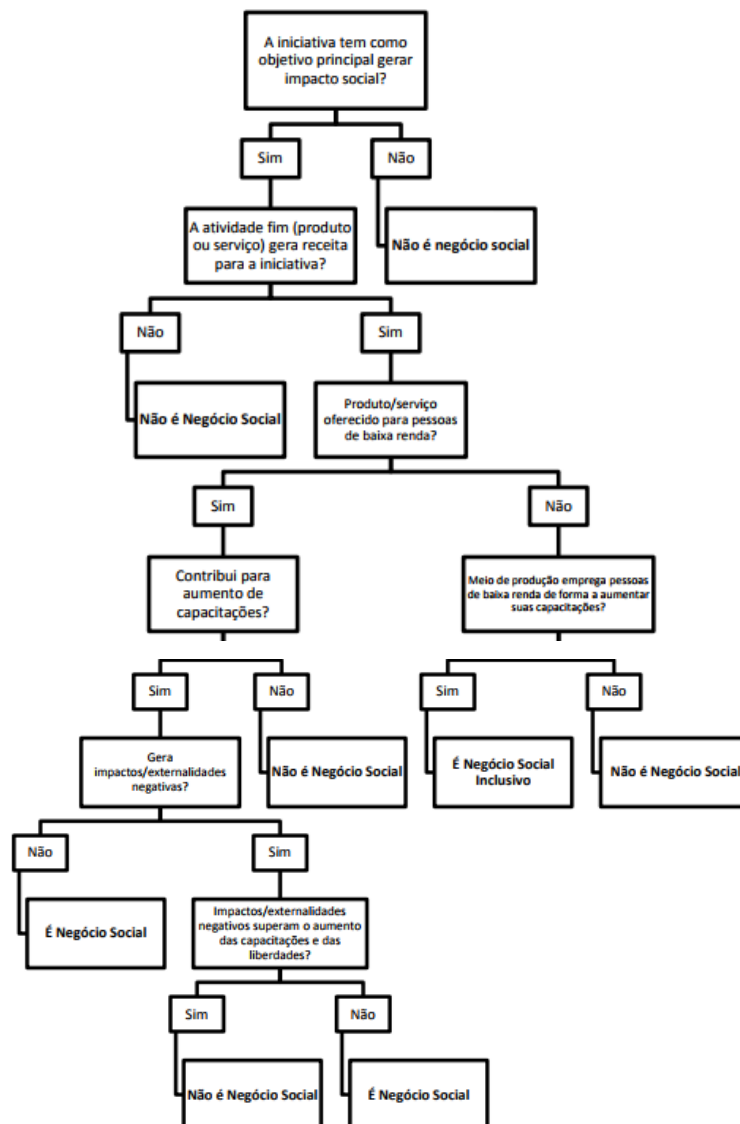
Outros formatos de negócio apresentam características similares aos negócios sociais, por se enquadrarem no conceito de organizações estruturadas sob a lógica do empreendedorismo social. Alguns autores consideram essas organizações como formas distintas de organizações sociais, enquanto outros consideram algumas dessas denominações como tipos de negócios sociais, o que reitera a afirmação de Barki, Aguiar e Comini (2012) sobre a falta de entendimento conceitual a respeito dos termos, que muitas vezes são utilizados como sinônimos.

Empresas sociais podem ser entendidas como organizações híbridas, ou seja, que apresentam motivações econômicas e financeiras para existir, mas cujo propósito primário não é o lucro, e sim a inclusão dos menos favorecidos, e é a forma legal mais utilizada entre negócios com impacto social no mundo. No Brasil, as organizações sociais que realizam demandas no lugar do governo se encaixam nessa classificação. Negócio inclusivo é um termo comumente usado na América Latina, e é definido como organizações que utilizam mecanismos de mercado, e podem visar ao lucro, em um modelo autossustentável, mas que geram impacto social positivo com sua atividade, incluindo pessoas com menos condições financeiras na cadeia produtiva, gerando empregos a elas (BARKI, COMINI e AGUIAR, 2012). Negócios para a base da pirâmide, por sua vez são entendidos

como um segmento de negócios no qual a população carente é incluída no consumo de produtos e serviços, comercializados especialmente para essas pessoas a preços mais acessíveis, o que gera impacto positivo a elas nesse sentido, porém o foco do negócio é o lucro para os acionistas.

Martins (2015) propôs um fluxograma que auxilia na identificação de uma organização como negócio social ou como uma das outras nomenclaturas:

**Figura 3 – Fluxograma para definição de negócios sociais**



Fonte: Martins (2015)

Silva (2016) compila como sendo as principais características de um negócio social: comprometimento com uma causa social ou ambiental, a busca pela inclusão

(econômica e social), comercialização de produtos e serviços relacionados a questões sociais, utilização de mecanismos de mercado, reinvestimento dos lucros na empresa, sustentabilidade financeira, valorização dos funcionários, população de baixa renda como foco, utilização de mecanismos de governança, empreendedor possui motivações pessoais e sociais para a condução do negócio, busca do desenvolvimento local.

Jappe (2013) apresenta as principais dificuldades encontradas por gestores de negócios sociais nos âmbitos social, econômico, de inovação, governança e estrutura jurídica. Entretanto, para fins desse estudo, as dificuldades mais relevantes que se apresentam são a relacionadas à tentativa de criação de uma conexão entre os objetivos sociais e econômicos da organização. Nesse sentido o autor aponta que é muito complexo tangibilizar o valor social envolvido e convertê-lo em valor econômico dentro do negócio, em termos de detalhamento das operações da empresa. Além disso, Jappe (2013) ainda relata que outra dificuldade relevante dentro dessa temática é o estabelecimento de uma cultura organizacional que “combine o senso de propósito e o desempenho”.

O quadro abaixo detalha esses fatores limitantes apontados no estudo de Jappe (2013):

**Quadro 1 – Framework de análise (fatores limitadores dos negócios sociais)**

<b>Dimensão de análise</b>	<b>Fatores contributivos</b>	<b>Fatores limitadores</b>
Geração de valor social	*Atender necessidades não atendidas dos mais pobres	* (1) Alocar os recursos de maneira economicamente mais eficiente * (2) Quantificar/mensurar o valor social
Geração de valor econômico	*Atender à demanda de novos mercados ainda não-atendidos, com recursos disponíveis para consumo *Diversificar e gerar receita recorrente, em especial no caso das ONG's	* (3) Priorizar o aspecto econômico de tal maneira a destruir o valor social gerado * (4) Desenvolver mercados imaturos, vencendo desafios de logística e hábitos de consumo * (5) Enfrentar a “concorrência”

		<p>do estado, com forte atuação no Brasil</p> <p>* (6) Realizar a precificação de produtos de acordo com seu valor e não com o seu custo</p> <p>* (7) Gerenciar o fluxo de caixa</p> <p>* (8) Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização</p>
Integração do social e econômico	<p>* Executar modelos híbridos gerando inovação</p> <p>* Usar recursos disponíveis para investimento em modelos híbridos</p> <p>* Adotar a experimentação na implantação, com testes e foco na ação e realização de parcerias inusitadas</p> <p>* Aumentar a credibilidade e valorizar a marca</p>	<p>* (9) Capturar o valor social gerado e convertê-lo em valor econômico, em um modelo operacional que funcione</p> <p>* (10) Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto nas equipes operacionais, com habilidades para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos</p> <p>* (11) Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho</p> <p>* (12) Superar contexto externo de celebração de indivíduos, ideias e propostas ao invés de resultados atingidos</p> <p>* (13) Superar contexto externo de “anti-inovação”</p> <p>* (14) Comunicar a possibilidade de combinar o econômico e o social sem um viés ativista</p> <p>* (15) Construir e compartilhar o conhecimento no desenvolvimento destes modelos híbridos, problema salientado pela falta de clareza e alinhamento conceitual</p>
Estrutura de governança e processo decisório	<p>* Desenvolver soluções de governança inovadoras, tanto centradas nos processos decisórios quanto em outros aspectos organizacionais</p>	<p>* (16) Implantar um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo</p>
Estrutura jurídica		<p>* (17) Lidar com estruturas jurídicas que não atendem às</p>

		necessidades de modelos híbridos *(18)Lidar com estruturas jurídicas complexas, que não atendem as necessidades de empreendedores em geral
--	--	---

Fonte: adaptado de Jappe (2013)

Com base nessa reflexão, cabe o questionamento acerca do que as organizações têm buscado, em termos de práticas do dia a dia, para superar essas barreiras ao estabelecimento de um modelo de negócio híbrido, em meio a dificuldades em aspectos tão intangíveis? Para melhor conduzir a reflexão, faz-se necessário compreender o que seriam essas práticas organizacionais.

## 2.5 Práticas Organizacionais

De acordo com Bedani e Veiga (2015) definir práticas organizacionais implica em um dilema, pois ao mesmo tempo em que tem sido utilizado com muita frequência dentro do estudo das organizações, a conceituação teórica do termo não é muito comum na literatura, mesmo nos artigos que tratam de seu estudo.

Para Kostova (1996) as práticas organizacionais consistem em maneiras próprias com as quais uma organização conduz suas funções organizacionais, e que é aceito pelos colaboradores como a maneira correta a ser usada para realizar suas atividades. A autora acrescenta que essas práticas costumam ser influenciadas por interesses, pessoas, ações e fatores históricos da organização.

O conceito de práticas organizacionais é muito comum em estudos acerca da cultura organizacional, que é uma de suas vertentes de estudo, de acordo com Bedani e Veiga (2015).

A cultura organizacional tende a ser moldada pelo fundador e é disseminada para os colaboradores por meio das práticas (Hofstede et. al. *apud* BEDANI E VEIGA, 2015).



No contexto dos negócios sociais, o empreendedor, que é o responsável pela criação do negócio, caracterizado por Silva (2008) como sendo inovador, inconformado com *status quo*, perseverante e que acredita no que faz, entre outras características, é a pessoa que compreende e almeja estabelecer os objetivos do negócio, e não necessariamente essa pessoa será o gestor da organização (SILVA et.al, 2015) que é quem de fato gerencia e dissemina as práticas, e isso pode acarretar em diferenças entre o que foi pensado para a organização e o que acontece na prática.

Além disso, as práticas da organização tendem a ser influenciadas pela cultura do local em que esta se insere (cultura nacional) por esta afetar a cultura da organização (BEDANI E VEIGA, 2015). Nessa perspectiva, em países emergentes como é o caso do Brasil, gerar rentabilidade não é o bastante para os negócios sociais, eles precisam transformar positivamente as condições de vida da população beneficiada com essas organizações (COMINI, 2012), o que evidencia a tendência a valorizar mais os objetivos sociais em detrimento dos econômicos no caso brasileiro.

A partir dessa perspectiva, é perceptível a relevância de entender práticas organizacionais em um contexto como o dos negócios sociais, nos quais é difícil estabelecer uma cultura para a organização, pois é um tipo de negócio com duas finalidades distintas (JAPPE, 2013), inseridas em um contexto onde os objetivos sociais são altamente valorizados e os gestores podem não ter a mesma visão da cultura que os empreendedores sociais, logo, ter uma cultura que concilia senso de propósito e desempenho é uma tarefa complexa, que deve exigir práticas diferenciadas.

Quanto a gestão, França Filho (2004) aponta que, na prática, as modalidades de gestão são muito variáveis, não apenas em função das características da organização, mas também da cultura geral, o contexto no qual a organização se insere:

“Embora cada tipo organizacional corresponda a um enclave social específico, na prática muitas organizações atuam exatamente num espaço fronteiriço, como (...) cooperativas

atuando entre o mercado e a sociedade civil. (...) Trata-se efetivamente de diferentes modalidades de gestão que se apresenta efetivamente em linhas muito gerais, pois num mesmo enclave social as respectivas organizações podem apresentar características muito variadas quanto ao seu modo de gestão. Inclusive torna-se necessário sempre reconhecer o aspecto da cultura mais geral influenciando o padrão de gestão adotado pelas organizações.”

A afirmação retoma o fator “cultura organizacional” como um importante influenciador da gestão organizacional, que por sua vez rege as práticas adotadas.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente pesquisa possui como objetivo compreender quais são as práticas organizacionais utilizadas por negócios sociais educacionais para equilibrar o alcance de seus objetivos sociais e econômico-financeiros, logo, enquadra-se em uma pesquisa exploratória, pois busca-se conhecer com maior profundidade e clarificar o que pensam e realizam na prática os gestores de negócios de impacto social educacionais, o que o classifica como de caráter exploratório, de acordo com Beuren e Raupp (2008).

Uma pesquisa exploratória é aplicável quando busca-se uma visão mais generalizada sobre determinado objeto de estudo (GIL, 1999) e pode propiciar ao estudo “maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação de objetivos e a formulação de hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto” (Andrade 2002, apud Beuren e Raupp, 2008). As características citadas se relacionam diretamente ao assunto abordado nesta pesquisa, visto que esta deseja alcançar uma compreensão geral acerca do funcionamento desses negócios.

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo, pois de acordo com Malhotra (2001) esse tipo de estudo é realizado quando se deseja compreender melhor o contexto do problema. Creswell (2007) acrescenta que um estudo qualitativo tem o intuito de compreender ou explorar melhor determinado fenômeno.

A técnica de estudo utilizada para responder ao problema de pesquisa foi o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001) é um método que pode ser utilizado em pesquisas nas quais “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Práticas organizacionais, que são o objeto deste estudo são realidades do contexto das organizações vivenciados em seu dia-a-dia, logo, para serem compreendidas necessitam de uma técnica como o estudo de caso. O autor também enfatiza que a técnica pode ser utilizada em estudos exploratórios, e em perguntas de pesquisa que utilizam o termo “o que” (qual), caso o estudo seja exploratório. Marconi e Lakatos (2011) enfatizam também que no estudo de caso é possível

“apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato”, por meio da captação de informações profundas e detalhadas, o que atende a alguns dos objetivos específicos, relacionados a identificar desafios de gestão e práticas organizacionais, para a partir de então realizar reflexões sobre as consequências práticas do que foi identificado.

## **2.6 Caracterização das organizações**

Sobre o setor de negócios sociais educacionais, de acordo com o Mapa de Impacto 2017, que buscou realizar um mapeamento abrangente do setor 2,5 no país, e que foi produzido pela plataforma Pipe.Social, voltada a negócios sociais, a área educacional é a que mais possui negócios em todo o país, correspondendo a 38% do total, em valor absoluto, 291 empreendimentos com essa finalidade. A maior parte dessas organizações está localizada na região sudeste (65%), possuem quadros de funcionários com cerca de 2-4 pessoas na equipe fixa (47%), são estruturadas como sociedade limitada (46%), atuam tanto na modalidade de vendas B2B quanto na B2C (43%), e foram fundadas por homens (52%). Somente 14% destas encontram-se em fase de escala do negócio (de acordo com as fases da “jornada desafiadora” pelas quais passam as start-ups), e um número expressivo relata não ter recebido nenhum tipo de investimento (40%), sendo o fator financeiro o principal ponto relatado pelos gestores dentre aqueles em que mais necessitam de ajuda para dar continuidade ao negócio (46%), seguido da necessidade de mentoria (20%) e comunicação (18%). As características citadas apontam para a relevância de se compreender mais afundo algumas práticas organizacionais que possam de alguma forma auxiliar essas organizações a conseguir superar desafios, como o financeiro e a necessidade de mentoria por exemplo, o que reforça a importância deste estudo.

As organizações escolhidas como objeto de estudo da presente pesquisa foram selecionadas dentre as organizações classificadas na vertente “educação” do Mapa de Impacto 2017, realizado pela Pipe.Social e todas se enquadram como negócios sociais que trabalham na área educacional.

Para melhor detalhamento das organizações participantes, foi elaborado o quadro abaixo, contendo as informações essenciais que caracterizam cada uma delas:

**Quadro 2 – Caracterização das organizações**

<b>Organização</b>	<b>Localização</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>O que faz?</b>	<b>Nº de colaboradores</b>
Instituto CADES	São Paulo	Esportes	Atua lecionando esportes pouco comuns para escolas públicas e atua na capacitação e apoio ao professor de educação física dessas escolas.	35 efetivos, mais voluntários quando necessário
Atina Educação	São Paulo	Livros e metodologias de aprendizagem	Cria e materializa conteúdo personalizado acerca da realidade local das escolas públicas clientes, adaptando o ensino ao contexto dos alunos.	Não informado
EducaSol Brasil	Rio de Janeiro	Material escolar	Coleta, restauração e entrega de material escolar, reaproveitado ou novo, para crianças que necessitam, mas não tem como adquirir esses materiais.	5 efetivos, mais voluntários quando necessário

Fonte: Elaborado pela autora

## 2.7 Participantes do estudo

É relevante para esta pesquisa compreender práticas organizacionais em termos de gestão para compreender o que tem sido feito pelas empresas analisadas para

encontrar o equilíbrio do alcance dos objetivos principais de toda organização que se enquadra como negócio social: objetivos sociais e objetivos econômico-financeiros.

Devido a este fato, optou-se por entrevistar os gestores de cada uma das organizações citadas, visto que são as pessoas que lidam diretamente com as questões a serem analisadas. Além disso houve restrições quanto ao acesso a outras pessoas da organização que tem relação direta com a gestão.

## **2.8 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para obter as informações necessárias à compreensão do fenômeno estudado, utilizou-se como instrumento de pesquisa uma entrevista por meio de roteiro semi-estruturado, aplicado a todos os participantes.

A entrevista foi escolhida devido ao caráter qualitativo do estudo, pois a entrevista qualitativa, sendo aberta e flexível, permite que o entrevistador acrescente outros questionamentos ao longo do diálogo (MARCONI E LAKATOS, 2011), o que pode acrescentar informações relevantes e enriquecer o estudo.

## **2.9 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista orientada por roteiro de questões semi-estruturadas, aplicado aos gestores das empresas selecionadas para compor o presente estudo de caso. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos respectivos respondentes, e tiveram duração média em torno de 27 minutos.

Para análise dos dados obtidos com as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que procura descrevê-las de forma objetiva, sistemática e quantitativa. Severino (2016) reforça que a análise de conteúdo “trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações”. Foi escolhida para este estudo porque permite uma análise

minuciosa dos discursos relatados nas entrevistas, o que ajuda a extrair informações relevantes de pontos além daqueles abordados pelo roteiro, e por ter uma função heurística, muito adequada para engrandecer pesquisas exploratórias (BARDIN, 1977).

Com a finalidade de facilitar a organização das informações, e a compreensão em sua leitura, foram estruturadas categorias analíticas que serviram de orientação para o roteiro semi-estruturado e para a análise na seção de Resultados e Discussão, e foram elaboradas com base nos tópicos abordados no Referencial Teórico. As categorias são as seguintes:

**Quadro 3 – Categorias analíticas**

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Referências</b>
Opção pelo empreendedorismo social	Silva (2012); Ribeiro et. al. (2009); Casaqui (2014); Azevedo (2015); Baggesntoss e Donadone (2013); Silva (2016); Petrini (2015)
Visão acerca dos objetivos sociais e financeiros	Comini (2016); Baggesntoss e Donadone (2013); Casaqui (2014); Cruz (2014); Maciel (2017); Petrini (2015); Barki, Comini e Aguiar (2012); Yunus (2010); Martins (2015)
Desafios de Gestão	Jappe (2013)
Práticas Organizacionais: Gestão Geral; Gestão Financeira; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica e Mercadológica; Gestão da Inovação	Bedani e Veiga (2015); França Filho (2004); Jappe (2013)

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria “Práticas Organizacionais” foi subdividida em tópicos, para refinamento e melhor compreensão das análises realizadas, utilizando como orientação principal a tabela da pesquisa de Jappe (2013), presente no Referencial teórico, agrupando os elementos em micro categorias, como mostra o quadro abaixo:

**Quadro 4 – Micro categorias de “Práticas Organizacionais”**

<b>Micro categoria</b>	<b>Fator limitador apontado por Jappe (2013) – pág. 30</b>
Gestão geral	4
Gestão Financeira	1, 2, 6, 7, 8, 9
Gestão de Pessoas	10, 11, 12
Gestão Estratégica e Mercadológica	5, 14
Gestão da Inovação	13, 17, 18

Fonte: Elaborado pela autora



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção trata dos resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas com os gestores das organizações descritas na etapa de Métodos e Técnicas de Pesquisa, de forma a compreender como estes negócios se organizam para alcançar o equilíbrio entre seus objetivos, comparando os achados em cada empreendimento e analisando a realidade desses negócios à luz da literatura abordada na seção de Referencial Teórico.

### 4.1 Histórico e Estratégia das Organizações

#### 4.1.1 Instituto CADES

O Instituto Cidadania Através do Esporte (CADES) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), fundada em 2007. Uma OSCIP, de acordo com Di Pietro (2014) pode ser definida como:

“Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativas de particulares para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivo e fiscalização pelo poder público (...) por meio de termo de parceria.”

(DI PIETRO, 2014)

Com essa definição, esse é um modelo de negócio, que de acordo com a classificação feita pelo estudo de Comini (2012) é mais próximo da perspectiva europeia de negócios sociais, pois a autora relata que as organizações sociais brasileiras se aproximam desse modelo. É destacado por Comini (2012) que essas organizações têm como principais características:

“(...) participação dos beneficiários na tomada de decisão, reinvestimento do lucro na própria organização para potencializar seu crescimento e impacto social (...) tensão entre maximização de retorno financeiro e maximização do impacto social.”

(COMINI, 2012)

O atual gestor Ricardo foi um dos fundadores, e relata que ele e os demais fundadores já realizavam projetos sociais de maneira pontual, e em 2007 resolveram profissionalizar as ações que realizavam, transformando-as em uma organização formal. Os primeiros trabalhos começaram com oficinas de tênis em parceria com o SESC-SP, em seguida começaram a lecionar tênis para professores de educação física nas escolas, e somente a partir de 2009, com o Programa Clube Escola, começaram a trabalhar com outras modalidades esportivas, levando-as diretamente para os alunos. A organização foi crescendo desde então, ganhando novas parcerias e expandindo os locais de atuação, no estado de São Paulo.

A organização, que tem como missão “proporcionar a educação pelo esporte, sua prática, sua cultura e organização”, atua com o objetivo de utilizar o esporte como mecanismo de fortalecimento da cidadania dos alunos de escolas públicas, por meio de capacitações e apoio a professores de educação física, organizações de torneios, confecção de materiais para utilização em determinados esportes (ex. confecção de raquetes de tênis) bem como pela implementação de práticas esportivas diferenciadas, as quais esses alunos geralmente não tem acesso em aulas convencionais.

“E os nossos escopos de projetos são capacitação ao professor de educação física, capacitação do professor de rede de educação (...) a gente faz convivência pras crianças, vivência de esportes diferentes, vamos dizer assim entre aspas, que elas não estão acostumadas, né? experiência com esportes de bastão que mexe com prática psicopedagógica diferente, que seria um trabalho de tênis, né? Tênis, badminton, hóquei, então porque isso, de certa forma quando você apresenta uma vivência em escola pública desse tipo de

esporte a adesão é 100% (...) é porque como é novo, no novo agrupa-se todos.”

(Entrevistado 1)

O fortalecimento de valores importantes para a formação humana, que podem ser adquiridos pela prática esportiva é outro fator motivador para a continuidade do negócio, de acordo com o gestor: “então eles aprendem desde o, através de uma atividade nova todos os conceitos do esporte: a cooperação, o trabalho em equipe, né?”.

Como visão de futuro, a organização pretende continuar demonstrando a importância do esporte para a formação humana e cidadã, através de seus projetos, fortalecendo essas práticas dentro das escolas públicas. O gestor relata que encontra muitas dificuldades estruturais nessas escolas, faltam recursos, o professor de educação física é desvalorizado, o esporte não é visto pelo poder público como um mecanismo de prevenção a outros problemas, seja de saúde pública, seja de criminalidade, e todas essas questões impedem que o esporte exerça sua função na vida de tantos estudantes que não acesso a essas práticas fora do ambiente escolar. A organização pretende continuar utilizando o esporte para impactar a vida dessas pessoas, como relata o gestor:

“A gente quer forçar, que a gente tem que forçar, tem que apoiar o professor de educação física, tem que mostrar a importância do esporte, como o esporte vai ajudar a criança na parte cognitiva, como o esporte vai ajudar aquela criança a gostar da escola, a gostar de ir pra aula, ter melhor disciplina entendeu? O esporte é uma ferramenta muito importante pra criança. E fora a parte de psicomotricidade, (...) dá pra ver isso até pela obesidade. Hoje nós temos um índice de obesidade absurdo no Brasil. Que você, atinge mais as crianças, independente se ela é de classe A, B, C, D, ou. O esporte é uma ferramenta pra tudo isso.”

(Entrevistado 1)

#### 4.1.2 Atina Educação

Iniciada no ano de 2006, a Atina Educação deu seus primeiros passos trabalhando com venda de mapas de diversas regiões do país reproduzidos a partir de imagens de satélites, conforme relata o CEO da organização, Vinícius. Percebendo que as escolas públicas eram seus principais clientes, a empresa passou a estudar as necessidades que elas possuíam, e que podiam ser atendidas por meio de seu trabalho, e percebeu que as escolas sentiam falta de conteúdos mais adaptados ao contexto local, como atlas da cidade, por exemplo. Percebeu-se que os alunos demonstravam maior engajamento nas aulas quando estudavam mais sobre a sua própria realidade, pois enxergavam mais significado nas aulas, despertando a curiosidade e vontade de aprender dos alunos. Partindo dessa evidência, a empresa desenvolveu um método de estudos completo, denominado “Metodologia de Contextualização da Aprendizagem”, aplicado a todos os produtos elaborados pela organização, no qual são produzidos livros didáticos, materiais e formações para professores, entre outros materiais, adaptados ao contexto local da escola que adquire o material. A organização também atende empresas que desejam fornecer esse tipo de material às comunidades ao redor de suas instalações.

A empresa tem como missão fornecer às pessoas uma educação que faz sentido para suas vidas. E realiza isso através da valorização das localidades e incentivo aos professores, em complemento aos materiais de trabalho disponibilizados para atingir esse fim, e impactar positivamente a educação básica no país.

A visão de futuro da empresa é permanecer revertendo essa situação de desengajamento dos alunos e dos professores nos modelos de educação vigentes atualmente na maioria das escolas, ou seja, fortalecer sua atuação para que cada vez mais pessoas possam ter acesso a uma educação com mais significado.

“A gente quer é que a educação faça sentido pra vida das pessoas de fato, isso dentro de um processo de formato de aprendizagem, entrar na vida de professores que não conseguem engajar os estudantes, e estudantes que tenham

alto índice de evasão, baixo índice de aprendizagem, ou seja, a falta de sentido é nosso ponto de vista obviamente central que desengaja o estudante, como consequência desengaja o professor e que transforma o processo educacional em uma espiral descendente de engajamento e de resultado, então pra reverter esse fluxo (...) a pessoa precisa ver sentido.”

(Entrevistado 2)

### 4.1.3 EducaSol Brasil

O negócio originou-se no início do ano de 2017, fundando pela empreendedora Marinez, a partir de uma ideia que sua filha de apenas 9 anos teve no início de mais um ano letivo: doar para outras crianças os seus materiais escolares que não tinham sido totalmente utilizados ao longo do ano de 2016, e que ainda podiam ser reutilizados.

“Então é, surgiu com a ideia da minha filha. (...) Quando foi dezembro de 2016, que a gente tava organizando o material escolar para o início de 2017, surgiu essa ideia, a minha filha falou: ‘porque você mamãe não manda uma mensagem pras outras mães dizendo que elas não precisam comprar mais material, que pode reaproveitar ou que pode doar pra alguém que precisa’. Aí em janeiro de 2017 a gente iniciou então o projeto porque eu já trabalhava com outros projetos e esse projeto era só uma ação a mais. Então surgiu com isso. Isso foi assim a mola que nos impulsionou”.

(Entrevistada 3)

A partir dessa ideia inicial, o projeto foi se desenvolvendo, e mais pessoas foram sendo agregadas na equipe de trabalho principal, além de voluntários que atuam nos projetos. Atualmente a organização conta com uma equipe principal de 5 pessoas, que conduzem os projetos, e mais alguns voluntários, convocados de acordo com as demandas de projetos.

A missão da empresa consiste em reutilizar materiais escolares de forma a fornecê-los para crianças em situações carentes. A missão reflete a forte valorização dos pilares social e ambiental da sustentabilidade, nas atividades desenvolvidas pelo negócio.

Como visão de futuro, a empreendedora afirma que a organização deseja levar esse conceito de negócio para todo o país, engajando cada vez mais pessoas em sua missão. Nas palavras da gestora:

“A gente tem uma visão muito avançada (...) a gente não quer ficar só aqui em Volta Redonda, na verdade, a gente quer que outros estados conheçam o projeto que a ações possam ser multiplicadas porque ele é exequível em qualquer lugar. (...) O nosso sonho é que a gente possa ter pelo menos um ponto de coleta em cada estado. (...) Porque ele é um projeto que é escalonável, verificável, e ele é exequível.”

(Entrevistado 3)

## **4.2 Opção pelo empreendedorismo social**

A primeira categoria a ser analisada se refere a motivação dos empreendedores entrevistados em decidir investir no campo social, e não em um negócio tradicional, compreendendo mais precisamente o perfil desses empreendedores sociais do ramo educacional. É relevante compreender esse perfil porque de acordo com Bedani e Veiga (2015), a cultura organizacional tende a ser moldada pelo fundador e é disseminada para os colaboradores por meio das práticas, logo, o empreendedor determina aspectos da condução do negócio, principal aspecto que este estudo procura compreender.

Um primeiro aspecto relevante apontado pelos entrevistados diz respeito à concepção que eles possuem a respeito das possibilidades de conceituação do termo “negócios sociais”. O entrevistado 1 diz não concordar o fato de que o governo por vezes pressupõe que um negócio como o seu precisa ter condições de se

manter independentemente de seu apoio, e reivindica que seja modificada a legislação que rege as OSCIPs para que estas tenham permissão para cobrar taxas de administração pelo serviço executado.

“Então eles alegam que a própria organização por ter fins filantrópicos, que assim seja, ela tem que ter condições de se manter, né? Que eu acho isso tem que ser discutido, isso tem que ser levado pro congresso, isso tem que ser levado pra câmara de vereadores dos estados, pras assembleias dos antigos estados, pra se discutir, você precisava ter uma forma de taxa de administração pra você poder ter um pouco mais de folga.”

(Entrevistado 1)

As OSCIP's, por questões legais, não podem ter finalidade lucrativa, entretanto, é um recurso legítimo, do ponto de vista conceitual buscar manter atividades que permitam a sua sustentabilidade do ponto de vista financeiro, em um tipo de organização como esta, pois, de acordo com Barki, Comini e Aguiar (2016) mesmo o NIS que se assemelham a empresas sociais precisam ser sustentáveis financeiramente, independente do fato dos objetivos sociais serem primordiais.

O entrevistado 2, por sua vez, discorda do entrevistado 1 ao afirmar que todo negócio social precisa pensar em sua sustentabilidade financeira, ao afirmar: “então quando você pensa num negócio social você tem que pensar nele como autossustentável, né? E eu acho que é uma armadilha você começar um negócio achando que você vai ter que procurar um edital do governo”. A visão do gestor é semelhante ao que é apontado pela literatura quanto à necessidade fundamental da busca pela sustentabilidade financeira em um negócio como esse (YUNUS, 2010).

Além disso, ele apresenta uma reflexão interessante sobre uma das consequências de não se ter um alinhamento conceitual claro sobre o que são negócios de impacto social de fato. Ele alega que, se não há uma definição clara do que é ou não um negócio como esse, qualquer empresa que prestam algum tipo de serviço que tem impacto positivo na sociedade podem se auto declarar negócio social e passar a se

beneficiar das condições fornecidas a esses empreendimentos, sem possuir de fato o “DNA” de um negócio social.

“Porque em meios de impacto, muita gente tá vindo como oportunidade, eu quero promover impacto (...) muito mais pela oportunidade gerada do que pelo DNA do empreendedor e o DNA do negócio, então de repente uma empresa (...) se a gente for parar pra pensar a SABESP pode a partir de amanhã falar que é um negócio de impacto, porque ela tá querendo ou não, no meu ponto de vista se você analisar meramente como impacto social positivo, a SABESP é uma empresa de grande impacto social positivo, ela faz saneamento, ela te entrega água tratada, ela diminui a incidência de cárie nos dentes, ela te leva água tratada, diminui uma série de doenças (...) a SABESP provavelmente é uma das mais fortes que você vai encontrar, né? Só que é uma empresa de capital aberto que busca o máximo de lucro né? Então onde é que começa e onde é que termina, né? Um negócio de impacto social como hoje tá sendo colocado como setor 2.5, né? Ou seja, o que não é o lucro máximo? E onde que tá o DNA na história?”

(Entrevistado 2)

Comini (2012) esclarece esse ponto de vista, ao afirmar que as empresas sociais, precisam ter seus propósitos social e ambiental no centro do negócio para serem classificadas como tal, e por isso o reinvestimento do lucro para alcançar essas finalidades é essencial para que recebam essa denominação, senão são apenas estabelecimentos comerciais que tem uma finalidade social secundária, não é empresa social. A intencionalidade do aspecto social para o negócio é um aspecto central em sua definição, e é similar ao que o entrevistado 2 chama de “DNA” do negócio social.

Uma visão complementar é apresentada por Silva (2016) que relata ser comum a confusão entre uma atividade de cunho social executada por uma empresa que busca maximização do lucro com um negócio social, de fato, ao utilizar-se de termos como “responsabilidade social”, por exemplo, e reforça que os propósitos e objetivos



da organização são sempre determinantes para caracterizar um negócio social, e não somente as atividades que desenvolve.

Para o entrevistado 2, esse “DNA” de impacto é essencial para um negócio como esse, e relata que apesar de sua empresa ter começado em uma época em que o conceito de negócio com impacto social ainda não era conhecido como hoje, desde sua fundação já havia o objetivo de ampliar a consciência de cidadania por meio das imagens de satélites que eram comercializadas, logo, sempre foi parte da missão organizacional gerar algo positivo para a sociedade. E ao longo do tempo, com o surgimento de oportunidades de aprofundar esse impacto, esse objetivo foi se fortalecendo. Ou seja, mesmo sem a consciência do que era um negócio social, o entrevistado 2 possuía esse desejo intrínseco de gerar impacto social, e por isso deixou os empreendimentos tradicionais com os quais trabalhava e permanece com o atual.

“Eu empreendo já há 20 anos, desde os meus 22 anos eu empreendi o meu primeiro negócio, e a gente começou trabalhando com mapas, né? A gente fazia mapas com imagens de satélites (...) a gente percebeu que as escolas públicas começaram a comprar muito o nosso material. (...) A nossa missão de empresa era aumentar a consciência de cidadania através de imagens espaciais. Ou seja, já tinha aí o DNA social da nossa proposta de valor. Mas ela ainda não existia ainda esse termo negócio de impacto, não se chamava disso (...). Então a gente tinha um DNA social sempre tivemos, mas a gente não tinha isso modelado, (...) Tava na missão, acho que isso é o mais importante.”

(Entrevistado 2)

A entrevistada 3 afirma que as práticas sustentáveis são comuns no dia a dia de sua família, portanto, a ideia surgiu espontaneamente quando sua filha decidiu doar os materiais escolares que não utilizava mais para outras crianças, e a partir disso a gestora começou a arrecadar esse materiais com outras mães e a fazer repasses para escolas públicas, ONGs e outros locais que contavam com crianças que precisavam desses materiais. A partir dessa ação pontual, foram surgindo novas

oportunidades para o negócio e assim esse foi se desenvolvendo, partindo dessa vontade da empreendedora em ajudar mais pessoas.

“E como a gente já envolve práticas sustentáveis em casa, colaborativa, (...) então já era uma coisa comum, a gente reaproveitar material (...) não só por uma condição sustentável, ou ecológico, mas uma questão mesmo de uma economia doméstica. Então é, surgiu com a ideia da minha filha (...) ela falou: ‘porque você, mamãe, não manda uma mensagem pras outras mães dizendo que elas não precisam comprar mais material, que pode reaproveitar ou que pode doar pra alguém que precisa’. (...) Então surgiu com isso. Isso foi assim a mola que nos impulsionou.”

(Entrevistada 3)

Além disso, a fundadora afirma que já trabalhava em alguns projetos com finalidade de impacto social, pois sua formação acadêmica a impulsionava a isso, pois é professora de estudos sociais, e sempre teve vontade de empreender nesse campo: “então já era um desejo meu, também de um desejo pessoal familiar.” Em consonância ao relato de Silva (2008), que apresenta o empreendedor social como alguém que acredita naquilo que faz, e é movido por suas convicções pessoais em seu empreendimento.

### **4.3 Objetivos Sociais e Financeiros da Organização**

Para verificar quais as práticas organizacionais utilizadas para alcançar o equilíbrio entre os objetivos sociais e financeiros dos negócios estudados, é importante compreender primeiro como os gestores enxergam esses objetivos, se verificam esse equilíbrio em sua atuação, para depois verificar o que está sendo feito a respeito, na prática.

Os relatos dos entrevistados demonstram uma maior tendência à busca do alcance dos objetivos sociais, em detrimento dos objetivos de sustentabilidade financeira,

que é apontado por Cruz (2014) que revela em sua argumentação que a coexistência de objetivos múltiplos na finalidade da organização gera tantos dilemas, seja para a atuação da organização, quanto para decisões éticas do gestores, que eles acabam priorizando um ou outro, principalmente, de acordo com seus valores e crenças. Ou seja, não se busca tanto avaliar a eficiência do gasto, mas sim a priorização de gastos para atender necessidades específicas, que são prioritárias para quem gerencia o negócio. O que fica claro na fala da entrevistada 3:

“A gente sabe que a questão financeira é muito puxada é um entrave muito grande porque é um fator limitador, ele limita, porque nós poderíamos fazer muito mais pela comunidade, e com um aporte pequeno, então, quer dizer, o impacto social, ambiental e educacional, ele é muito maior do que a questão financeira.”

(Entrevistada 1)

A entrevistada 3 relata também que a única forma de mensuração de impacto social é um registro numérico da quantidade de kits escolares doados em cada projeto. Não há nenhum outro mecanismo que mensure os outros pontos relativos ao impacto social gerado pelas ações da organização.

“Então a gente tem assim feito essa matemática, mas é preciso obviamente organizar isso pra que a gente possa até ter um resultado melhor. Que ao longo do ano a gente possa ter esse impacto né, falando do impacto gerado, mas assim, o que eu posso te passar é que ano passado foram mais de 500 kits, e fizemos no começo do ano 200.”

(Entrevistada 3)

Quanto aos resultados financeiros, a gestora relata que não possui mecanismos formais de mensuração, e que sua situação financeira em geral é a maior limitação do negócio. Esses aspectos estão melhor detalhados na seção que trata da Gestão Financeira.

Em contraposição, o entrevistado 2 relata que precisa sempre buscar a conciliar a sustentabilidade financeira com o impacto social, ao relatar:

“Ele tem que trazer retorno social e trazer retorno de margem, que é uma realidade aonde, você tem que conseguir conciliar, não pode ser só uma campanha publicitária, obviamente, mas do contrário, (...) a sacada é você ter um produto tão bom que as pessoas tenham orgulho de financiá-lo, orgulho de poder dizer que financiaram e fizeram parte desse projeto, e que a sociedade seja impactada positivamente.”

(Entrevistado 2)

O trecho demonstra a sua maior tendência à busca do equilíbrio entre objetivos na sua tomada de decisão, o que por si só é uma tarefa complexa, como aponta Jappe (2013):

“(...) colocar o social e o econômico em um mesmo modelo demanda ou diminuir o impacto, ou diminuir o retorno financeiro, o que pode se configurar em um desafio à parte quando da busca por recursos financeiros (...) isso significa que não basta o social sem o econômico, nem o econômico sem o social (...).”

A organização também mensura com maior precisão o impacto social gerado, conforme informações presentes no site da organização. Além de informações quantitativas, como número de alunos, municípios e professores atendidos, a opinião das pessoas que usufruem dos materiais e serviços prestados, especialmente dos professores, também é mensurada, para avaliar de fato o impacto que está sendo gerado, através de informações como: avaliar se houve melhoria no desempenho, comportamento e no interesse dos alunos pelas aulas, se os professores enriqueceram sua aulas, estão mais motivados e se consideram válidas as práticas fornecidas pela empresa. E os resultados são bastante positivos.

O entrevistado 1 relata perceber o impacto social de suas ações através da observação do comportamento dos próprios alunos através das aulas ministradas de

acordo com seu método, pois há uma participação muito efetiva das crianças nas aulas, devido aos tipos de esportes ministrados.

“A gente faz convivência pras crianças, vivência de esportes diferentes (...) que elas não estão acostumadas, né? Experiência com esportes de bastão que mexe com prática psicopedagógica diferente, que seria um trabalho de tênis, né? badminton, hóquei, então porque isso, de certa forma quando você apresenta uma vivência em escola pública desse tipo de esporte a adesão é 100% (...) é porque como é novo, o novo agrupa-se todos. Então eles aprendem desde o, através de uma atividade nova todos os conceitos do esporte: a cooperação, o trabalho em equipe, né? (...) Como em todos os esportes novo, você tem a chance de colocar todos lá dentro da atividade, né?”

(Entrevistado 1)

Entretanto, o gestor não cita realizar nenhum tipo de mensuração formal deste impacto, relata apenas que sua gestão, de maneira geral ainda é pouco profissionalizada.

#### **4.4 Desafios de Gestão e Práticas organizacionais**

Os gestores dos negócios sociais que foram entrevistados apresentaram, além de seus objetivos, os principais desafios enfrentados na gestão do dia a dia de suas organizações, e as práticas organizacionais adotadas visando solucionar as barreiras encontradas na gestão da empresa, a fim de alcançar esses objetivos. Apesar de serem categorias analíticas distintas, optou-se por abordá-las em um mesmo tópico, pois ao mesmo tempo que apresenta seu desafio, o gestor apresenta a prática utilizada em sua resolução, logo, para melhor compreensão do contexto em que a prática é adotada, as duas categorias foram unidas.

As respostas foram analisadas, principalmente, de acordo com o texto de Jappe (2013), que aponta em seus estudos, as principais limitações ao desenvolvimento pleno dos negócios sociais. A tabela-resumo que contém a listagem desses fatores limitantes encontram-se no Referencial Teórico, que foram agrupados nas categorias gerais listadas abaixo, que facilitam a compreensão de cada fator relevante.

#### 4.4.1 Gestão geral

Um consenso entre a maioria dos entrevistados é que a gestão, de uma maneira geral ainda não é profissionalizada, ou seja, muitas coisas ainda são feitas de forma pouco estruturada, e não seguem modelos de gestão organizacional. O entrevistado 1 atribui essa dificuldade a falta de recursos financeiros e falhas na legislação que rege esse tipo de negócio: “Nós temos 11 anos e não somos profissionalizados porque tem muita dificuldade de fazer qualquer convênio, qualquer lei de incentivo você não tem direito a uma taxa de administração.”.

A entrevistada 3 tem uma opinião parecida, relatando que ainda não possui uma gestão profissionalizada devido a falta de aporte financeiro: “a gente vive de forma muito ainda caseira”. E complementa ainda que o tempo de vida do negócio também é um fator de forte influência para essa realidade, porque o negócio tem pouco mais de um ano de vida, e além disso, não possui pessoas especializadas na área para auxiliar na condução do negócio.

O entrevistado 2 se diferencia dos demais nesse quesito, pois dentre os três entrevistados, é o único que relata possuir uma gestão devidamente estruturada, pois, segundo ele, quando deu início ao negócio, apesar já ter esse “DNA” de voltar-se ao impacto social como finalidade principal da organização, o gestor, que já empreendia em outros negócios, se viu diante de uma empresa como qualquer outra, em termos de gestão. Ele afirma que na época em que iniciou seu empreendimento não havia ainda o conceito de negócio de impacto, e nem era tão difundida a legislação de apoio do governo a empreendimentos dessa natureza, logo, a única forma de se fazer negócios desse tipo era conduzindo-o como a um

empreendimento tradicional, e talvez por isso sua empresa não possua essa visão de dependência de patrocínios que as demais possuem.

“A gente já não é mais uma startup, a gente já tem um modelo de negócio que vem servindo ao longo do tempo e a gente sofreu as dores de qualquer empreendedor. Como a gente não tinha essa história, ‘ah, a gente é um negócio de impacto, então precisamos de doação’, a gente sempre se estruturou como um negócio como qualquer outro, a gente precisa dar resultado pra poder remunerar as pessoas, pra poder remunerar o negócio, pra aferir investimento, então quando você pensa num negócio social você tem que pensar nele como autossustentável, né? E eu acho que é uma armadilha você começar um negócio achando que você vai ter que procurar um edital do governo, pra pagar o seu projeto.”

(Entrevistado 2)

Comini (2016) aponta que para uma organização com finalidade social ser estruturada, a gestão necessita ser similar a um negócio tradicional, conforme a visão do entrevistado 2. Os demais entrevistados se apegam a dificuldade financeira como um os fatores que motivam a desestruturação de sua gestão organizacional.

#### 4.4.2 Gestão Financeira

Entre as dificuldades encontradas para alcançar a efetividade na gestão financeira, a mais enfatizada pelos entrevistados foi a questão da captação de recursos para o financiamento das atividades. Praticamente todos os entrevistados relataram possuir esse entrave, como podemos verificar nos seguintes relatos:

“A gente não tem nenhum aporte financeiro, não tem nenhum patrocinador ainda, nenhum colaborador no setor privado, nem do público. Nós procuramos, nesse um ano e meio quase, a gente tem procurado constantemente o apoio do setor público (...) mostramos que o projeto é viável, que a gente pode ajudar

muitas famílias mas não houve interesse. (...) acho que o maior desafio é esse.”

(Entrevistada 3)

“Porque a gente não tem como, não tem fluxo, não tem caixa pra remunerar ninguém dentro do cronograma da empresa, não tem como remunerar o diretor administrativo, ou contratar um diretor executivo, entendeu? Não tem condição, você não tem hoje em dia nenhum projeto, nenhum convênio, nada, nem um chamamento público (...) não tem ‘gordura’ pra nada.”

(Entrevistado 1)

A maioria dos entrevistados relatam buscar patrocínio governamental e de empresas privadas para financiar suas operações, ou seja, ainda não são totalmente auto sustentáveis, como os modelos teóricos de negócios sociais sugerem.

O entrevistado 1, cuja organização se define legalmente como uma OSCIP, apresenta como entrave legal a restrição ao lucro, ou seja, por possuir essa classificação jurídica, a organização não pode obter lucros para os sócios, tudo precisa ser reinvestido, e além disso, o gestor relata que mesmo quando consegue apoio financeiro do governo, o valor que é oferecido muitas vezes não é suficiente nem para a manutenção da organização, apenas para o projeto em si. Um aporte maior, segundo o gestor, só pode ser obtido quando uma empresa de grande porte investe no projeto, o que muitas vezes não acontece, devido a motivos expressos na seção sobre mercado. A saída encontrada para lidar com a dificuldade financeira foi encontrada nas seguintes práticas: minimização de gastos, realização de atividades além do escopo principal, e investimento dos próprios membros.

Em relação a redução de custos, o gestor afirma que em alguns projetos que deixam de ser apoiados pelo governo, ou que o apoio é insuficiente, a organização contrata profissionais em regime RPA, em alguns eventos pontuais, ou busca trabalhar com voluntariado, em casos mais perenes, ou ainda os próprios gestores realizam atividades operacionais, o que reduz o gasto com contratação de profissionais. Além disso, a organização não possui sede física, logo, os gestores trabalham em home



office e se reúnem em escritório de coworking regularmente para suas reuniões, minimizando os custos fixos.

“Acaba você minimizando, né? eu trabalho com home office, os outros diretores também (...) a gente tem nossa reunião, as nossas reuniões mensais, a gente faz em escritório de coworking, faz reunião e assim vai levando. (...) Nossos trabalhos de voluntariado são feitos por todos os dirigentes da organização (...) e alguns lugares que a gente perde patrocínio a gente tá tentando manter via voluntariado.”

(Entrevistado 1)

Sobre a realização de atividades fora do escopo principal, o entrevistado relata que seu em estatuto, apesar de ser uma OSCIP, há uma cláusula que o permite realizar workshops, palestras, oficinas sobre esportes, entre outros serviços, e cobrar por isso, o que auxilia na geração de caixa para a empresa, mas que segundo o gestor, não é suficiente para torná-la sustentável financeiramente. Um de seus principais clientes nessa área de atuação é o SESC, que contrata regularmente esses serviços do CADES.

“Uma OCID, uma organização social não pode tá gerando lucro, né? então você tem que ter as suas despesas muito bem alinhadas ma isso pode por exemplo, no nosso caso, eu não sei como é que são as outras, nosso estatuto permite situações que envolvam de tudo o que você possa imaginar aí no esporte, desde workshop, clínica, palestra, oficina, tudo que possa gerar a situação, situação quer dizer caixa, que possa continuar com nossos 300 voluntários, né?”

(Entrevistado 1)

Por fim, outra fonte de renda para a organização é o aporte feito por todos os membros da organização. Cada funcionário que é devidamente contratado pelo regime de CLT investe um percentual de seus rendimentos em projetos de voluntariado.

“O que a gente faz aqui, todo profissional contratado nosso, ele investe num projeto nosso de voluntariado. então, vamos dizer assim, fulano de tal, diretor, ele conseguiu aqui num projeto ganhar 50 mil reais, vamos imaginar. Ele pega 15% daquele dinheiro e investe nos 3 projetos que nós temos de voluntariado.”

(Entrevistado 1)

Dessa forma, a organização consegue se manter em funcionamento, quando não obtém apoio de patrocinadores. Porém, uma convicção que o entrevistado possui é a de que o governo deveria abrir para OCIDs a possibilidade de cobrar taxas de administração pelo serviço oferecido, para que a organização se sustente apenas pelo seu serviço principal. Porém, ele também apresenta o paradoxo de que esse cenário é difícil de ser vislumbrado, devido ao público a quem os serviços são oferecidos: a população de baixa renda, que pode não conseguir pagar por tais serviços.

O entrevistado 2, por sua vez, possui uma visão bem diferente dos demais entrevistados em relação a obtenção de recursos para sua organização. Alinhado ao que a literatura propõe para um negócio social, como em Yunus (2010) ele acredita que a organização precisa ser auto sustentável financeiramente, ou seja, custear suas próprias atividades com a remuneração por seu produto ou serviço oferecido. Para ele, o mais importante para a obtenção de recursos financeiros é o desenvolvimento do produto da empresa, que é onde a Atina mais tem investido, pois o gestor é convicto de que quando um produto tem alta qualidade, e atende bem a uma necessidade das comunidades locais, o próprio aporte de recursos, seja pelo governo ou por empresas privadas, vem para o negócio como consequência. O gestor afirma tratar a gestão, de uma maneira geral, não apenas a financeira, como ele sempre tratou os demais negócios em que trabalhou (ele empreende há mais de 20 anos), como um negócio que precisa gerar caixa e sobreviver, independentemente de se tratar de um negócio com impacto social, pois, uma organização que depende totalmente de patrocínios e ajuda do governo, segundo ele, terá muita dificuldade em se manter no médio prazo.

“Você não pode modelar o negócio pensando que você vai ter subvenção econômica, que você vai ter que pedir dinheiro pro governo, que você tem que pedir dinheiro pra, enfim, pense nele como um negócio, se ele ficar de pé como negócio você provavelmente vai se dar bem em subvenção, vai se dar bem em chamadas públicas mas isso tem que ser uma consequência, não pode ser o fim. (...) a gente sempre se modelou como um negócio qualquer, com uma venda de, como qualquer negócio. Tem que ficar de pé, tem que se vender.”

(Entrevistado 2)

Com essa visão, a organização hoje se financia totalmente por meio da venda dos livros e demais componentes da metodologia de estudos desenvolvida pela Atina, adquiridos principalmente pelo governo (para uso em escolas públicas) ou empresas que levam o material para comunidades próximas.

Em reforço ao argumento do entrevistado 2, a dependência excessiva de patrocínios e apoio financeiro do governo pode trazer consequências graves para o próprio objetivo social da organização em estudo. O entrevistado 1 relata que quando perde o patrocínio de um determinado projeto, não tem como mantê-lo, pois não tem verbas próprias. Com isso, o impacto social positivo do projeto é perdido, e segundo o gestor, a situação da comunidade depois que um projeto dá errado é pior do que a situação anterior à realização do projeto.

“O que acontece muito é que você lança um plano de trabalho, vai a um local na periferia pra ajudar numa situação, o que acontece, uma hora você vai embora, ou o estado larga, ou o patrocínio larga, então você dá pro cidadão um ano, e depois não dá mais. (...) Não tem continuidade. Isso frustra demais, isso depois pra você voltar é muito difícil. (...) E quando você arruma a comunidade e você vai embora, ela fica muito mais raivosa depois. Ela volta mais com vandalismo, ela volta mais, sabe? É natural, então você tem que tomar muito cuidado quando você vai pra uma região.”

(Entrevistado 1)

A entrevistada 3 relata que a dificuldade financeira é a principal barreira que impede o desenvolvimento de seu negócio, e que os patrocínios são a única fonte de renda da organização, seja na doação de dinheiro, quanto de materiais escolares para o repasse às escolas públicas e outras instituições que necessitam. Não existe nenhuma atividade que remunere a instituição.

“A gente tem que ficar correndo atrás de alguém. Isso é um pouco desgastante né, porque a gente cria uma expectativa e a realidade é outra, então a gente sente meio que engessado na prática de um negócio social que tem tudo pra dar certo mas ainda não achei o caminho que possa nos sustentar.”

(Entrevistada 3)

A estratégia para lidar com essa realidade é semelhante à primeira empresa, que relata possuir uma equipe enxuta (com pessoas que também trabalham em outros lugares) e uma quantidade maior de voluntários nos projetos, eliminando o gasto com pessoal.

A tomada de decisão sobre alocação de recursos é outro fator relevante dentro da gestão financeira dos negócios estudados. O entrevistado 1 aponta que se vê muitas vezes diante do dilema de escolher entre pagar um custo fixo, como o salário de algum funcionário, e investir em mais um projeto. Para ele, a decisão final sempre tende para o gasto em projetos, visto que esse é o objetivo principal da organização, servir à sociedade por meio de seus projetos.

“O que a gente consegue de gordura a gente coloca nos nossos projetos voluntários. Então a gente não coloca pra dentro da organização, pra pagar o custo fixo dela, porque a gente já prefere colocar nos nossos projetos de atendimento do que colocar no custo fixo, sabe? (...) Eu não posso pagar o telefone ou vou pagar de repente uma secretária e deixar de atender mais crianças no nossos projetos de voluntariado.”

(Entrevistado 1)

A entrevistada 3, de modo semelhante, também prioriza os gastos com projeto, mas relata que muitas vezes deixa de realizar muitas coisas, até dentro dos próprios projetos por falta de recursos financeiros, o que a impede de obter, outros recursos.

“Acho que o primeiro ponto de desafio nosso é realmente essa divulgação, é a sociedade saber que existe mas pra isso é preciso de uma aporte de um patrocínio senão a gente também não tem pernas pra isso então acho que o maior desafio é esse. Porque as pessoas querem doar, querem até participar como voluntários mas não tem conhecimento.”

(Entrevistada 3)

#### 4.4.3 Gestão de pessoas

Dentro das organizações estudadas, um fator comum citado por todos os entrevistados foi o engajamento da equipe com a organização. Todos relataram que as pessoas que trabalham em suas equipes geralmente possuem valores e um senso de propósito comum com a proposta organizacional, e é isso que os mantém por mais tempo, apesar das dificuldades inerentes à um negócio social. Contrariando o estudo de Jappe (2013) onde é relatada a dificuldade de manter pessoas nessas organizações por não poder oferecer salários tão atrativos.

“A gente tem uma retenção grande, acho que é interessante isso, as pessoas verdadeiramente são comprometidas com a proposta, então isso é muito bom. Quando você tem uma proposta legal, quando a proposta é verdadeira, você encontra pessoas que de fato acreditam naquele mesmo sonho, que faz com que automaticamente a gestão seja muito mais, vamos dizer, colaborativa.”

(Entrevistado 2)

Para a entrevistada 3, manter a motivação dessas pessoas ao longo do tempo é essencial, e por isso muitas vezes ela relata que acaba centralizando em si algumas questões para resolver, ou mesmo o sentimento de frustração, sem compartilhar

com os demais membros da equipe para não deixá-los desmotivados frente aos problemas da organização.

“Então, como essa equipe é menor, na realidade eu acabo ficando muito com essa frustração pra mim. Em casa, né, sozinha, tentando não passar muito isso pra eles porque senão eles ficam desmotivados, e então somente eu passar por essas crises.”

(Entrevistada 3)

O entrevistado 1 relata que possui uma equipe principal, com cerca de 35 funcionários, entre contratados por regime CLT e mais 11 contratados por RPA, em eventos pontuais, além de voluntários em projetos, quando há a necessidade. Alguns funcionários são contratados sob demanda, quando há necessidade em algum projeto. O gestor relata uma dificuldade em ter mais pessoas atuando e sendo remuneradas por seu trabalho, mas que com as restrições financeiras isso torna-se complicado, por isso utiliza-se de trabalho voluntário. Mesmo assim, faltam pessoas em algumas situações, o que sobrecarrega algumas pessoas, especialmente os diretores, que muitas vezes precisam fazer trabalhos operacionais como ministrar aulas, por exemplo, para que eles não precisem pagar por professores.

“Então vamos dizer assim, o meu diretor administrativo é um bom professor de basquete, se a gente conseguir um convênio, conseguir um incentivo, esse profissional vai dar aula de basquete, então ele vai ter a sua remuneração, mas só dentro do projeto, porque a gente não tem como, não tem fluxo, não tem caixa pra remunerar ninguém dentro do cronograma da empresa. (...) quando tem projeto, tem a sua demanda, quando não tem projeto esse número cai, né? porque a gente não, a atuação, os nossos trabalhos de voluntariado são feitos por todos os dirigentes da organização, tanto ... CLT e RPA, né?”

(Entrevistado 1)

Situação semelhante ocorre com a entrevistada 3, que tem apenas 5 funcionários diretos, que não são totalmente dedicados à organização, portanto trabalha com

muitos voluntários nos projetos, e não consegue muitas vezes ter na equipe pessoas com especializações necessárias, em determinadas funções, como em um exemplo citado por ela, não consegue ter uma pessoa que possa ajudá-la na gestão da empresa, por falta de dinheiro, e por isso acaba se sobrecarregando de atividades.

“Eu estou sozinha, e tá difícil (...) a gente tava a procura de alguém que possa ser um colaborador mais efetivo porque eu tenho uma equipe mas essa equipe também ela tem muitos afazeres, porque na realidade essa equipe pequena, todos eles também tem muito trabalho, eles não são 100% dedicados, né, cada um tem um outro trabalho, e também trabalha junto com o projeto, então acabo ficando mais atarefada do que os outros.”

(Entrevistada 3)

Quanto a estrutura organizacional e participação no processo decisório, todos os entrevistados relatam ter uma cultura que valoriza a colaboração de todos nas decisões, em uma hierarquia em formato mais horizontalizado, que permite maior poder de influência sobre as decisões a todos.

“A gente tem muitas idéias, a equipe é muito criativa tem muitas idéias de participação, de trazer um bem pro coletivo, e agregar esse projeto. (...) Estão sempre me enviando, levando com pauta, né, idéias e possibilidades, e isso acaba enriquecendo, né, o projeto, eu sempre levo, logicamente, uma ideia básica, central, e a partir disso a gente vê essa ideia, então saem outras, né, vão agregando.”

(Entrevistada 3)

#### 4.4.4 Gestão Estratégica e Mercadológica

Dentro do escopo estratégico-mercadológico, são relatadas pelos entrevistados algumas oportunidades que o mercado oferece para sua atuação, bem como algumas ameaças a sua sobrevivência.

Em contraposição ao que o autor Jappe (2013) apresenta em relação à concorrência entre negócios sociais e governo, relatando que a capilaridade das políticas públicas de distribuição de renda canibalizam negócios sociais, e não permitem que esses tenham mercado a ser atendido, o entrevistado 1 argumenta que o Estado possui inúmeras demandas que não conseguirão, no longo prazo, ser atendidas por seus próprios mecanismos, e que, por esse motivo, os negócios sociais que estiverem bem organizados serão a fonte de suprimento para essas necessidades, o que demonstra uma boa oportunidade para se investir em negócios como este, mas ao mesmo tempo, este argumento reforça a necessidade de se ter uma gestão bem estruturada, para que o negócio seja sustentável, o que reitera a relevância do presente estudo.

“Claro que tem várias dificuldades ainda, formatos, planos de trabalho, essa parceria ainda é muito embrionária, mas a gente sabe que futuramente não vai ter saída, porque quem tiver bem organizado vai conseguir poder suprir toda a demanda que existe hoje nas esferas públicas.”

(Entrevistado 1)

Todavia, o mesmo entrevistado relata que o setor educacional, especialmente na área de esportes, que é o seu caso, sofre ameaças por não ser uma prioridade de governo em muitos casos: “o Brasil tem outras carências, né? e até chegarem no esporte demora muito, (...) o esporte é uma prevenção tanto pra cidadania, quanto pra saúde, mas ainda as pessoas não perceberam a importância do esporte”, e que mesmo dentro do setor educacional, muitas vezes os projetos que recebem mais apoio, seja governamental ou de empresas privadas, são aqueles que têm maior porte e visibilidade, por questões de divulgação de marca, o que dificulta o crescimento de empreendimentos menores, devido a sua presença em áreas menos aparentes, ou executando atividades de menor visibilidade.

“Então ela (empresa patrocinadora) pega o dinheiro que ela teria que dar imposto e ela põe em projeto, e geralmente eles põe em projeto que tem visibilidade, então o setor educacional é um setor que sofre muito porque a marca do patrocinador,



dependendo do patrocinador ele quer algo que dá visibilidade, o educacional, na periferia, dentro de uma escola não tem visibilidade nenhuma, então nós que trabalhamos com o educacional temos mais dificuldade.”

(Entrevistado 1)

A entrevistada 3 reforça o ponto citado pelo entrevistado 1, ao relatar que muitas vezes não chega a receber como retorno de possíveis patrocinadores, um único e-mail. O entrevistado 2 enxerga essa situação sobre um outro ponto de vista: para ele, quando uma empresa tem um produto ou serviço de excelência, atrai para si naturalmente o patrocínio que necessita, pois as marcas tem orgulho de dizer que fazem parte de um projeto como esse, portanto, a organização precisa se esforçar para conseguir demonstrar a qualidade e relevância do que faz, e o apoio seria uma consequência disso.

“A sacada é você ter um produto tão bom que as pessoas tenham orgulho de financiá-lo, orgulho de poder dizer que financiaram e fizeram parte desse projeto, e que a sociedade seja impactada positivamente. Então, é um produto, você tem que ver o negócio como um produto de fato, não tem outra escapatória. Tem que ser um produto tão bom que as pessoas queiram comprar. Simples assim. Esquece edital.”

(Entrevistado 2)

Por esse motivo, o desenvolvimento do produto e do modelo de negócios tem sido a principal prática adotada pela organização para seu melhor posicionamento diante das situações de mercado enfrentadas.

A entrevistada 3 apresenta o desafio da divulgação do negócios, de torná-lo mais visível perante possíveis patrocinadores, e de pessoas que queiram colaborar com doações e voluntariado. Para ela, muitas oportunidades de conseguir auxílio para seu negócio se perdem pelo baixo alcance de seus formatos de divulgação. Uma prática que tem sido buscada pela organização é o fortalecimento da marca nas redes sociais, que segundo a gestora, consistem no seu principal mecanismo de divulgação e relacionamento com stakeholders em geral. Porém, ela alerta que o

uso desses meios precisa ser intenso e constante, para que suas ações não caiam no esquecimento.

“Acho que é o nosso maior ponto forte, a gente divulga, né, na rede social e a rede de amigos vai repassando, é isso, aí todo mundo fica sabendo, né? (..) Apesar da gente ter a mídia social a nosso favor, mas precisa ainda mais engajamento (...). Todo mundo acha ótimo, quando a gente faz um projeto, todo mundo ‘ah, quero’ depois cai no esquecimento se não for uma prática cotidiana. (...) Então nosso maior desafio agora nem é receber doação, porque as pessoas querem doar, mas não sabem que existe o projeto (...) Então acho que o primeiro ponto de desafio nosso é realmente essa divulgação, é a sociedade saber que existe.”

#### 4.4.5 Gestão da Inovação

Como barreiras à inovação, as opiniões entre os entrevistados são diversas, mas de um modo geral, esses empreendimentos não trabalham a inovação de uma maneira muito evidente, apesar de seus modelos de negócio por si mesmos terem esse aspecto inovador em sua essência.

O entrevistado 1 aponta que não sente muita necessidade em inovar no formato dos projetos em si, pois já possui um modelo pronto, que sofre pequenas alterações quando necessário. Porém encontra dificuldade em implantar mecanismos tecnológicos em seus serviços, que segundo ele poderiam alavancar retornos financeiros, devido ao público com o qual trabalha, que muitas vezes não tem como acessar esses meios, como vendas via aplicativo, por exemplo. Logo, trabalhar com grandes inovações não é uma prática comum no contexto da empresa.

“Essa é a maior dificuldade porque o projeto já tá todo alinhado, ele é um copia e cola, né? (...) e é difícil você pensar numa situação: poxa vida, eu vou colocar um aplicativo onde eu possa vender meu método pra professor de educação física das escolas públicas. Ele não tem dinheiro pra adotar.

Entendeu? É difícil. Você não alavanca situações onde você pode gerar mais situações (caixa).”

(Entrevistado 1)

O entrevistado 2 relata que o contexto legal do Brasil é o grande impedimento para se trabalhar com inovação, pois quando se tenta apresentar modelos inovadores, principalmente para o governo, muitas vezes as pessoas que precisam avaliar o projeto não conseguem nem compreendê-lo, pois não está acostumada a lidar com determinadas terminologias e conceitos inovadores, o que bloqueia a tentativa de desenvolver coisas novas para o negócio.

“Vender inovação realmente não é trivial, porque você não tem na legislação espaço pra venda principalmente voltada pra governo, então de inovação. Se você leva inovação ninguém sabe comprar direto, você não consegue nem, então a sacada é você aproximar o seu negócio, por mais que seja inovador, dentro de uma caixinha que seja conhecida pelo gestor público.”

(Entrevistado 2)

A entrevistada 3 concorda com esta visão, e relata que ainda não sofreu tanto com a questão devido ao pouco tempo de vida da organização, mas que se preocupa que ao longo do tempo esse seja um entrave para a expansão de suas operações.

#### 4.4.6 Resumo das práticas organizacionais

Compilando os resultados finais apresentados pelos entrevistados, apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 5 – Resumo das práticas organizacionais

Desafio de gestão	Desafios apontados pela literatura	Práticas organizacionais utilizadas pelas organizações estudadas
Avaliação do impacto social	(2) Quantificar / mensurar o valor social	Mensurar quantidade de produtos entregues
		Mensurar opinião de alguns usuários acerca do impacto gerado pelos produtos da empresa
		Observação do comportamento dos usuários ao longo da execução do serviço
Gestão geral	(9) Capturar o valor social gerado e convertê-lo em um modelo operacional que funcione	Pensar o negócio como qualquer outro empreendimento, que precisa gerenciar seus recursos
Obtenção, alocação e gestão de recursos financeiros	(1) Alocar recursos de maneira economicamente mais eficiente (7) Gerenciar fluxo de caixa (8) Acessar capital e instrumentos financeiros adequados, prevenindo a descapitalização	Busca por patrocínios
		Melhoria dos produtos e serviços, para rentabilizá-los
		Redução de custos
		Realização de atividades secundárias remuneradas
		Investimento dos próprios membros

Atração e retenção de pessoas	(10) Atrair, desenvolver e reter talentos, tanto na liderança quanto nas equipes operacionais, com habilidades para desenhar e desenvolver soluções inovadoras para a implantação destes modelos híbridos (11) Estabelecer uma cultura organizacional que combine senso de propósito e desempenho	Equipes com menos pessoas
		Uso de trabalho voluntário
		Exercer outras atividades remuneratórias, fora o trabalho na organização
		Centralização de problemas e decisões com o gestor
Oportunidades de mercado	(5) Enfrentar a “concorrência” do Estado, com forte atuação no Brasil	Desenvolvimento do produto e do modelo de negócios
		Uso intensivo das redes sociais
Desenvolvimento de inovações	(13) Superar contexto externo de anti-inovação	Evitar utilizar determinados recursos tecnológicos

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de compreender de maneira mais profunda o que os negócios sociais especializados na área de educação fazem, em termos de práticas organizacionais, para alcançar seus objetivos sociais e financeiros de maneira equilibrada, e assim superar as barreiras que dificultam a sua atuação no dia a dia.

Para alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas com gestores de três organizações listadas no Mapeamento de Impacto 2017 realizado pela Pipe.Social, organização que se dedica ao estudo desse tipo de negócio. Os entrevistados apresentaram sua visão sobre seus negócios e sobre o ambiente no qual eles estão inseridos, e tais apontamentos foram analisados a partir de categorias analíticas detalhadas na seção de Métodos e Técnicas de Pesquisa. Organizadas de acordo com tais categorias e sob a luz da teoria delineada no Referencial Teórico, as informações coletadas geraram insumos muito interessantes, não apenas para responder ao questionamento deste estudo, mas também para possíveis pesquisas futuras.

Em um primeiro momento, buscou-se compreender a motivação dos gestores em empreender nesse tipo de negócio, e não em uma empresa tradicional. Ficou claro que na maioria dos casos, a decisão de escolher um negócio de impacto vem de motivações pessoais dos gestores, que já realizavam atividades sociais previamente, e que viram uma oportunidade de profissionalizar essas atividades. Esse fato demonstra que os empreendedores entrevistados o são devido a oportunidade, e não por necessidade, embora Dornellas (2005) aponte que empreendedores por oportunidade possuem um planejamento prévio para melhor estruturação do negócio, que nem sempre é uma realidade, como é perceptível nos relatos dos entrevistados.

Uma constatação do estudo revela que, na maioria dos casos, assume-se que há preferência por um ou outro objetivo (social ou financeiro). O histórico e a motivação

dos empreendedores, bem como os dilemas naturalmente existentes devido à coexistência dos objetivos, se relacionam intimamente com a predileção por um determinado objetivo da sustentabilidade do negócio social, em detrimento de outro, como é apontado por Cruz (2014). Nos casos em que a motivação surgiu da vontade de profissionalizar projetos sociais pessoais, há observância da preferência declarada pelo alcance de objetivos sociais. No caso do gestor que já era empreendedor não há declaração direta da preferência por um objetivo ou outro, mas é ressaltada por muitas vezes a importância dada ao alcance da sustentabilidade financeira, em consonância com o impacto social positivo. É o caso em que mais se percebe uma tentativa de manter o equilíbrio entre objetivos.

Em relação às práticas organizacionais adotadas pelos gestores em suas organizações é perceptível que, de uma maneira geral, a maioria delas é utilizada por falta de outras alternativas, quase todas não possuem mecanismos de gestão formalizados, ou seja, tudo é feito de forma pouco profissionalizada. Em um primeiro momento, percebe-se o esforço dos gestores na condução do negócio e na busca de alternativas para sua manutenção, porém há pouco conhecimento de gestão, tanto por parte dos gestores, que têm especialidade em outras áreas de formação, quanto pelas equipes, na maioria dos casos. A entrevistada 3 relata que cuida sozinha da gestão, e que deseja ter alguém com especialidade na área administrativa para ajudá-la, mas a falta de recursos financeiros limita essa opção, o que a sobrecarrega e dificulta ainda mais a sua atuação neste campo. O entrevistado 1 tem uma opinião semelhante quanto ao fator financeiro limitar a profissionalização de seu negócio. Contrastando novamente com os demais, o entrevistado 2 é o único que já possuía experiência em gestão de negócios, pois era empreendedor antes de iniciar essa empresa, logo, apresenta mais práticas formais de gestão, e relata conduzir seu negócio como a qualquer outro, valorizando especialmente o desenvolvimento de seus produtos e do modelo de negócio, com a finalidade, não apenas de atender melhor aos usuários, mas também para atrair mais recursos de investidores, quando necessário, e assim alcançar a sustentabilidade financeira, superando a barreira relatada pelos demais.

Quanto ao valor social, apesar de ser a intencionalidade principal de todos os negócios descritos, e característica necessária para a caracterização do negócio

como tal (COMINI, 2012), apenas o entrevistado 2 apresenta resultados concretos, quanto avaliação do impacto gerado por sua organização. A empresa mensura o seu impacto social através da proximidade com os professores que utilizam seus produtos, que expressam sua opinião em relação a sua utilização. Os resultados apresentados até então são positivos, o que demonstra que a organização realmente está bem próxima ao equilíbrio de objetivos. Os demais entrevistados avaliam seu impacto de uma maneira menos formalizada, apesar do objetivo social ser claramente a sua prioridade, em termos de resultados a atingir, enquanto o objetivo financeiro configura-se, para eles, como um fator limitante ao objetivo principal, apesar de ser considerado um ponto muito importante. Esse resultado demonstra que, diferente do que se tem conceitualmente sobre o que vem a ser um negócio social, na prática, viver a sustentabilidade em sua plenitude não é uma realidade para a maioria das empresas que se enquadram como negócios com impacto social. A priorização de um objetivo em detrimento do outro, a dependência de investimento externo, a visão do gestor em relação à condução do negócio, entre outros fatores apontados nos resultados deste estudo, que influenciam o alcance dos objetivos organizacionais, demonstram que alcançar a sustentabilidade entre objetivos sociais e financeiros, para um negócio social, que idealmente é um tipo de negócio que possui esse equilíbrio, é uma tarefa árdua, e muitas vezes não é alcançada na prática.

Como fatores limitadores ao estudo encontra-se principalmente os aspectos metodológicos adotados, que permitiram vislumbrar parcialmente a realidade da gestão das organizações estudadas. A pesquisa contou com a visão dos gestores principais de cada organização acerca do que ocorre em suas práticas organizacionais, que em sua maioria não conhecem afundo sobre gestão organizacional e realizam suas atividades de maneira pouco profissionalizada. Logo, por não conhecerem tão profundamente, e porventura não conhecerem determinados aspectos que poderiam ser relevantes para a compreensão do fenômeno, alguns dos resultados apontados não tiveram mecanismos complementares à profundidade do relato.

Como recomendação para estudos futuros sugere-se estudar o fenômeno das práticas organizacionais em negócios sociais sob o olhar de outros atores



participantes, como os funcionários da organização, por exemplo, ou ainda utilizando-se de outros instrumentos metodológicos de estudo, como a observação dessas práticas ocorrendo no dia a dia, pesquisa quantitativa, análise de documentos internos da organização. e assim apresentar resultados mais precisos. Outra sugestão de futuros estudos consiste na busca de práticas organizacionais de negócios sociais de outras áreas de atuação, como saúde e infraestrutura, por exemplo, e compará-lo aos resultados das empresas do setor educacional, para verificar se a sustentabilidade entre objetivos ocorre nesses setores, as peculiaridades existentes em cada um deles, e se há práticas utilizadas por negócios de uma área que podem ser implementados em negócios de outra área para facilitar o alcance da sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR O NOSSO MUNDO. Onu Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 21 out. 2017

AMBROSE, C.; KEMPNER, R. **Panorama do Setor de Investimento de Impacto na América Latina**. Global Impact Investing Network, 2016.

AOQUI, Cássio. **O movimento do empreendedorismo social no Brasil sob a luz do Prêmio Empreendedor Social**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

AZEVEDO, Laercio Prates de. **As distintas percepções sobre o empreendedorismo social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2015.

BAGGENSTOSS, Salli; DONADONE, Júlio Cesar. **Empreendimento Social: Reflexões acerca do papel das organizações e do Estado**. Belo Horizonte: Revista Gestão e Sociedade – GES, v. 7, n. 16, p. 112-131, jan./abr., 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDANI, Marcelo; VEIGA, Heila M. S. **Práticas Organizacionais: uma contribuição teórica**. Uberlândia: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 8, n. 2, p. 428- 442, jul./dez., 2015.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F.M. **Metodologia de Pesquisa Aplicada às Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2000

CASAQUI, Vander. **Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum**. São Paulo: Observatorio Journal, v. 08, n. 02, 2014.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. **Teoria da Aprendizagem Transformadora: Contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade.** São Paulo: RAM, REV. ADM. Mackenzie, mai./jun.,2014.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. **Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicasos brasileiros.** São Paulo: Revista de de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP, v. 47, n. 3, p. 385-397.

COMINI, Graziela Maria. **Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato de experiências brasileiras.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2. ed., 2007.

CRUZ, Jaciara Martins Fontes. **Tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais e suas relações com o ambiente organizacional.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2 ed. 2014.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2 ed., 2005.

ESTIVALETE, Vania F. B. et. al. **Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal.** Santa Maria: Rev. Adm. UFSM, v. 9, ed. especial, p. 08-24, ago., 2016.

FEIL, Alexandre André et. al. **Análise sobre as normas e dos indicadores de sustentabilidade e a sua integração para gestão corporativa**. João Pessoa: Perspectivas em Gestão e Conhecimento - PG&C, v.3, n.2, p. 21-36, jul./dez., 2013.

FERREIRA, N. S. de A. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. São Paulo: Educação & Sociedade, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto C. de. **Para um olhar epistemológico da administração**: problematizando o seu objeto. In: Santos, Reginaldo S. (org), A Administração Política como Campo do Conhecimento. São Paulo-Salvador: Mandacaru, 2004.

GAIOTTO, Sergio Augusto Vallim. **Empreendedorismo Social**: estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. Maringá: Revista ANEGEPE, v.5, n.2, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRISI, Fernando Correa. **Empreendedorismo Social**: Uma pesquisa exploratória de ações de disseminação de no Brasil. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, 2008.

JAPPE, Marcio Luis Miron. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil**: um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

LUGOBONI, Leonardo Fabris et. al. **Importância da sustentabilidade para as empresas do setor de energia elétrica**: utilização do Relatório de Sustentabilidade com base no Global Report Initiative. São Paulo: Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, v.5, n. 3, p. 04-25, set./dez., 2015.

MACIEL, Heltonn Winicius Patrício. **O empreendedorismo social no contexto rural**: um estudo em organizações do interior da Paraíba. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAPA DE IMPACTO 2017. Pipe.Social. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. **Metodologia Científica**: 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Marília dos Reis. **Negócios Sociais e Antropologia**: dois ensaios em Economia do Desenvolvimento. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PUC-RS, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Anuário Brasileiro da Educação. Todos pela educação e Editora Moderna, 2017.

O SEGREDO DAS ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS. Endeavor Brasil. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-segre-do-das-organizacoes-exponenciais-resolver-grandes-problemas-da-humanidade/>>. Acesso: 20 out. 2017.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de. et. al. **Gestão de Pessoas e Sustentabilidade**: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. Santa Maria: Rev. Adm. UFSM, v. 10, ed. especial, p. 108-126, ago., 2017.

ORSIOLI, Thálita Anny Estefanuto. **Empreendedorismo Sustentável sob a ótica dos stakeholders**: estudo de casos múltiplos. Curitiba: UFRS, 2015.

PETRINI, Maira. et. al. **Modelo de Negócios com Impacto Social**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 56, n. 2, mar./abr., 2016.

PIRES, Fernanda Mendes; FISCHER, André Luiz. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura**. São Paulo: Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, v.8, n.1, p. 54-72, jan./abr., 2014.

RIBEIRO, Douglas Silva; TOMAZZONI, Edegar Luis. **Contribuições de projetos privados para garantia do direito ao lazer por meio de negócios sociais e do empreendedorismo social**. Juiz de Fora: ABET, v. 4, n.2, p. 64-71, mai./ago. 2014.

RIBEIRO, Filipe A. et. al. **Empreendedorismo Social: uma análise via associativismo juvenil**. Portugal: Universidade do Porto, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Alexandre Viegas da. **Negócio Social: uma alternativa para as transformações sociais no mercado direcionado à população de baixa renda**. São Leopoldo: UNISINOS, 2016.

SILVA, Ana C. A. **Trajetórias de Classe e Empreendedorismo Social: um estudo exploratório**. Portugal: Universidade de Coimbra, 2012.

SILVA, Daniel Branchini da. **A identidade do empreendedor social**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, 2008.

SILVA, Maria de Fátima da. et. al. **As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social**. São Paulo: Revista de Ciências da Administração, v.17, n. 42, p. 121-130, ago., 2015.

TREINTA, F .T. et. al. **Metodologia de Pesquisa Bibliográfica com a utilização do método multicritério de apoio à decisão**. Rio de Janeiro: UFF, 2014.

VIDAL, Francisco A. B. et. al. **Empreendedorismo Social promovendo a inserção cidadã de famílias de baixa renda**: o caso da Fundesol/CE – Agência de Desenvolvimento Local e Socioeconomia Solidária. Ceará: Universidade de Fortaleza, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2. ed., 2001.

YUNUS, Muhammad. **Criando um Negócio Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista

1. Comente sobre o histórico, a missão, e os objetivos da organização.
2. Porque você decidiu empreender em um negócio social e não em um negócio tradicional?
3. Comente sobre como atua a gestão do seu negócio sobre os seguintes tópicos (em relação à sustentabilidade):
  - a. Inovação
  - b. Gestão de pessoas
  - c. Gestão Financeira
  - d. Geração de Valor Social
  - e. Relação com poder público
  - f. Processo decisório
  - g. Questões legais
4. Você acha que existe o equilíbrio entre os objetivos sociais e financeiros em sua organização? Algum objetivo é mais valorizado que o outro? Porque?