



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

Alan Pereira de Andrade Silva,¹

Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias²

RESUMO

Os negócios sociais rompem com o paradigma de que o crescimento econômico é um fim em si mesmo e alinham-se com a construção de uma nova economia baseada no modelo de desenvolvimento sustentável, ao considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais. As métricas de desempenho socioambiental são uma forma de demonstrar que a missão social configura mais que uma intenção, elas, de fato, norteiam as atividades dessas organizações. Mensurar desempenho socioambiental é uma tarefa muito complexa, pois negócios sociais apresentam áreas de atuação e públicos-alvo muito diversos, e esse campo de estudos é ainda muito incipiente. Dada a importância das métricas para o desenvolvimento do campo dos negócios sociais, este trabalho tem como objetivo geral descrever como os casos estudados – 4you2, CDI e Geekie - têm se apropriado de métodos mensuração de desempenho socioambiental e quais as consequências desse processo para as organizações. A investigação das organizações e de seus métodos de mensuração de desempenho socioambiental se deu através de revisão bibliográfica e entrevistas com gestores e colaboradores dos casos estudados, buscando analisar os métodos empregados e quais as dificuldades para implementá-los e operá-los, bem como entender a motivação para adotar os métodos e quais os benefícios decorrentes de sua utilização. Através deste trabalho, é possível notar que os negócios sociais estudados apresentam formas muito diferentes de mensurar seu desempenho socioambiental, a saber: utilização de ferramentas desenvolvidas especificamente para negócios sociais, utilização de ferramentas de suas áreas de atuação específicas e o desenvolvimento de ferramentas próprias. Para os entrevistados, a mensuração do desempenho socioambiental diferencia negócios sociais de empresas tradicionais, entretanto, os métodos empregados não são suficientes para demonstrar o impacto social e articulação clara com os processos de gestão das organizações estudadas.

Palavras chave: negócios sociais, organizações híbridas, desempenho socioambiental, impacto social.

¹ Escola de Artes Ciências e Humanidades - EACH-USP

² Profª Drª Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PROCAM-USP)
Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade (PPgS-USP)
Bacharelado em Gestão Ambiental
Escola de Artes Ciências e Humanidades (EACH)
Universidade de São Paulo

ABSTRACT

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

Keywords: *Social Business, Hybrid Organizations, Social and Environmental Performance, Social Impact.*

1. Introdução

A aproximação da academia para compreender, conceituar e classificar o campo dos negócios sociais é recente, por isso definições e conceitos ainda não estão consolidados. Entretanto, as práticas empresariais que subsidiam a existência do conceito têm origem na década de 1970, com a criação do Grameen Bank ³ pelo economista bengalês Muhamad Yunus, laureado em 2006 com o Prêmio Nobel da Paz por seu trabalho no combate à pobreza, em Bangladesh, através da criação de dezenas de negócios sociais.

Um ponto comum entre os diferentes modelos propostos para análise é o fato de negócios sociais constituírem um modelo híbrido de organização, envolvendo características de outros campos organizacionais. Exemplo disso é a combinação da missão social, característica das organizações do terceiro setor, e a necessidade de alcançar sustentabilidade financeira e lucratividade própria das organizações privadas tradicionais.

³ O Grameen Bank é uma instituição financeira que fornece microcrédito, prioritariamente para mulheres pobres de Bangladesh, a custos inferiores aos praticados por agiotas, contribuindo para que elas tenham acesso a bens e serviços que permitam romper com as condições de pobreza a que estavam subjugadas. Essa iniciativa, além de gerar benefícios sociais para seus clientes, mostrou-se uma atividade lucrativa baseada em uma taxa de retorno de 95%, ou seja, valor muito superior aos alcançados pelos bancos tradicionais (YUNUS, 2010).

Nesse sentido, há que se considerar que o campo de atuação localizado entre o segundo (organizações privadas) e o terceiro (organização sem fins lucrativos) setor é ocupado por outros arranjos organizacionais, que são genericamente denominados de organizações híbridas. O termo 'organização híbrida' é utilizado para " (...) referir-se a híbridos que operam entre o mercado e a hierarquia, ou arranjos que combinam contratos e entidades administrativas de forma a garantir a coordenação entre parceiros que ganham com a dependência mútua" (WOOD, 2010, p.241).

Organizações híbridas podem ser também constituídas de arranjo interfirmas, contando com organizações do primeiro (organizações públicas) e terceiro (organizações não governamentais) setor, ocupando o mesmo *locus* organizacional. Outra possibilidade é a criação de uma única organização que apresente características de organizações sem fins lucrativos e de empresas comerciais. A última possibilidade é a que melhor se adequa ao conceito de negócios sociais (WOOD, 2010).

A perspectiva híbrida oferece grandes desafios conceituais, teóricos e metodológicos aos pesquisadores que precisam lidar com organizações que atuam em contextos socioculturais, econômicos e jurídicos distintos. Nesse cenário, diversos conceitos têm surgido: empresas sociais, negócios sociais, negócios inclusivos e empreendedorismo social. Esses conceitos têm forte relacionamento e apresentam similaridades, mas também peculiaridades.

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

O termo empresa social é mais utilizado na Europa e dá ênfase à administração coletiva do empreendimento, devido à tradição europeia de organização em associações e cooperativas. Nos Estados Unidos, o termo negócio social é mais utilizado, privilegiando os aspectos individuais, ou seja, a ação do empreendedor que desenvolve e gerencia as atividades. Nos países emergentes, os acadêmicos utilizam os termos negócios inclusivos e negócios sociais (BORGAZA; DEPEDRI; GALERA, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Neste artigo será utilizado o termo negócio social quando houver referência ao campo de estudo que inclui empresas e negócios sociais. Borgaza, Depedri e Galera (2012) consideram que a definição de negócios sociais do EMES⁴, *European Research Network*, é a mais aceita por acadêmicos. A definição é estruturada em dois eixos:

⁴ EMES é uma rede de centros universitários de investigação e pesquisadores individuais, cujo objetivo é construir gradualmente no contexto europeu um corpus do conhecimento teórico e empírico, pluralista em disciplinas e metodologia, em torno de questões de investigação sobre "SE" (a empresa social, o

- Eixo econômico: assume que negócios sociais apresentam as características típicas de qualquer tipo de empresa. Conseqüentemente, negócios sociais devem estar engajados na produção estável e contínua de bens e serviços e contar, ao menos em parte, com o uso de fatores de produção (como mão de obra e crédito). Finalmente, espera-se que os proprietários assumam um nível significativo de risco econômico. (p.401)
- Eixo social: pressupõe que negócios sociais possuem objetivo explícito de servir a comunidade ou um grupo específico de pessoas através da produção de bens e serviços de interesse geral ou social. A tipologia dos serviços prestados pode variar substancialmente, dada à especificidade do contexto no conceito de bens de interesse social, o que dependerá do julgamento de uma dada sociedade. (p.401).

Por outro lado, Torres e Barki (2013) propõem uma classificação para os negócios sociais que contribui para o esclarecimento do conceito, bem como para o entendimento de como as ações desse tipo organizacional têm se concretizado. Segundo os autores, os negócios sociais são classificados conforme sua atuação e, ainda, a distinção em relação a empresas tradicionais se dá quando há:

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

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

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

Apesar da definição e classificação apresentadas para o campo dos negócios sociais, este ainda se mostra bastante heterogêneo. A existência de três perspectivas para conceber e compreender negócios sociais ao redor do mundo é prova da diversidade de entendimento: a visão dos países emergentes, a europeia e a estadunidense. Elas variam quanto à própria

empreendedorismo social, a economia social e a economia solidária). Veja mais em: <
<http://www.emes.net/about-us/who-we-are/#sthash.vjPiOIJ1.dpuf>>.

definição do conceito de negócio social, conforme as nomenclaturas utilizadas, os atores sociais e organizações participantes do processo, as estruturas jurídicas, modelos de governança adotados, destinação dos lucros e as métricas adotadas para avaliar o desempenho dos negócios sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

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

(...) o desenvolvimento desse campo tem como desafio a elaboração de métricas para conhecer os retornos sociais dos investimentos que, em articulação com os resultados financeiros, irão definir o desempenho do negócio de impacto social. (BRANDÃO, 2012, p.18)

Os negócios sociais ao utilizarem métricas para avaliar seu desempenho socioambiental rompem com o paradigma de que o crescimento econômico é um fim em si mesmo, e alinham-se com a construção de uma nova economia baseada no modelo de desenvolvimento sustentável, ao considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais (ABRAMOVAY, 2012). Além disso, a utilização de métricas de impacto social também caracteriza um meio de diferenciar empresas sociais de empresas convencionais e comunicar isso a investidores e outros *stakeholders*. (YUNUS, 2010).

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

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

2. Perspectivas para entender negócios sociais

2.1 Perspectiva de países emergentes

O conceito de negócio social foi inicialmente sistematizado a partir da experiência do economista bengalês Muhamad Yunus na criação do Grameen Bank, organização considerada o primeiro negócio social do mundo. Yunus (2010) formulou sete mandamentos que descrevem negócios sociais segundo sua perspectiva:

- 1 – O objetivo do negócio é a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameacem as pessoas e a sociedade – e não a maximização dos lucros.
- 2 – A empresa alcançará a sustentabilidade econômica e financeira.
- 3 – Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial.
- 4 – Quando o montante do investimento é recuperado, o lucro fica com a empresa para cobrir expansões e melhorias.
- 5 – A empresa será ambientalmente consciente.
- 6 – A força de trabalho receberá salários de mercado e desfrutará de condições de trabalho melhores que as usuais.
- 7 – Faça isso com alegria.

Uma característica marcante do modelo de negócio social proposto por Yunus (2010) é a veemente proibição do pagamento de dividendos aos investidores. Negócios desenvolvidos com essas características são classificados como negócios sociais Tipo I, segundo Yunus. Existem casos nos quais Yunus defende a distribuição de lucros, como aquele em que a população em situação de pobreza é a proprietária dos negócios sociais. Nesse caso, a distribuição de lucros deixa de constituir um meio de aumentar desigualdades sociais e passa a contribuir para a redução da pobreza. Esse modelo de negócio é definido como negócio social Tipo II.

No Brasil, modelos que permitem, restringem ou proíbem a distribuição dos dividendos podem ser considerados negócios sociais, já que não existem modelos jurídicos específicos ou órgãos reguladores, o que tem contribuído ainda mais com a complexidade de delimitação conceitual no campo de negócios sociais.

A perspectiva dos países emergentes, além da proposta de Yunus, abarca o conceito de negócios inclusivos que apresentam grande relevância no Brasil e em outros países da América Latina, por ser uma forma de combate aos problemas sociais mais comuns nesses países (HERRERA, 2013). A geração do impacto social dos negócios inclusivos baseia-se nos benefícios decorrentes da inclusão de pessoas de baixa renda em processos produtivos, como aumento da renda e capital social. Negócios inclusivos podem ser definidos como:

aqueles voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado “trabalho decente” e de forma autossustentável, ou seja, gerando lucratividade para os empreendimentos, e que estabelecem relações com organizações empresariais típicas, quer seja na condição de fornecedores de produtos ou serviços, quer seja na distribuição dessa mesma produção das empresas ou negócios tradicionais. (COMINI, 2011, p.13)

2.2 Perspectiva europeia

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

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

empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades de seus sócios através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento e em caso de eventual distribuição entre os sócios de benefícios ou excedentes, assim como a tomada de decisões, não estarão ligados diretamente com o capital ou cotizações aportados por cada sócio, correspondendo só um voto a cada um deles. A Economia Social também agrupa aquelas entidades privadas e organizadas formalmente com autonomia de decisão e liberdade de adesão que produzem bens e serviços que não correspondem ao mercado e a favor das famílias, que em caso de houver excedentes, não podem ser apropriados pelos agentes econômicos que as criam, controlam ou financiam. (ÁVILA; CAMPOS, 2007, p.17)

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

No contexto europeu, as empresas sociais possuem um sistema de governança que inclui os *stakeholders* – empregados, usuários, clientes, grupos da comunidade local e investidores sociais – no processo de tomada de decisão, constituindo-se, dessa forma, em um grande diferencial para caracterizar as empresas sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Esse modo de administração da empresa permite que sejam consideradas questões que vão além da posse de cotas pelos sócios, de forma a assegurar que a busca dos

objetivos coletivos nortearão a atuação das empresas sociais. Um modo de impedir que interesses mercadológicos de maximização de lucros diluam a missão social das empresas sociais consiste na restrição de distribuição de lucros entre acionistas e investidores.

Em vários países da comunidade europeia estão sendo desenvolvidos modelos legais caracterizados por essa nova relação entre empresas e seus lucros. A partir de 2005, no Reino Unido, os empreendedores passaram a ter a possibilidade de enquadrar suas organizações num novo modelo jurídico, denominado *Companhia de Interesse Coletivo* (CIC). As CICs são modelos híbridos, pois são norteadas por objetivos sociais e, ao mesmo tempo, apresentam características formais semelhantes às de empresas convencionais, porém, com dois diferenciais: o bloqueio de ativo, que obriga que os ativos da CIC sejam utilizados exclusivamente para beneficiar a comunidade, e a limitação de dividendos pagos sobre os excedentes (YUNUS,2010).

2.3 Perspectiva estadunidense

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

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

Para que empresas se tornem B Corporations, têm de cumprir requisitos determinados pela B Lab e, assim, obter uma certificação que atesta que a empresa impacta positivamente o ambiente e as comunidades em que estão inseridas. Entre os requisitos estão a assinatura de uma declaração com valor legal de que os interesses das comunidades e do meio ambiente, e não apenas os interesses dos acionistas e proprietários, conduzirão suas atividades; e, outro requisito importante, a utilização da ferramenta GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) para que a organização mensure seu desempenho socioambiental, tendo de alcançar, no mínimo, 80 pontos (B Lab, 2014).

Nos Estados Unidos, iniciativas oriundas do primeiro e terceiro setor podem ser consideradas negócios sociais, porém, o termo refere-se principalmente a organizações do

terceiro setor que buscam financiar, através de atividades de mercado, os meios pelo quais gerarão impacto social (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

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

Para Prahalad e Hart (2002), as empresas multinacionais deveriam assumir um novo papel no combate à pobreza, conhecido como a abordagem BoP (*bottom of pyramid*), que consiste em desenvolver produtos e serviços para pessoas que apresentam poder de compra inferior a dois dólares *per capita*. A abordagem BoP defende que a capacidade de inovação das multinacionais deve ser utilizada para diminuir custos de produtos e serviços, a fim de torná-los acessíveis aos mais pobres, contribuindo para sua prosperidade (PRAHALAD; HART, 2002; HART, 2005)

Entretanto, essa abordagem tem de enfrentar um dilema, pois tornar mais acessíveis aos mais pobres produtos que não contribuam para aumentar sua geração de renda e padrões de qualidade de vida pode fazer com que as condições de pobreza sejam agravadas, caso esses consumidores utilizem recursos empregados no atendimento de necessidades básicas para adquirir produtos tidos anteriormente como supérfluos. Karnani (2007) lembra que elevar o nível de consumo dos mais pobres, a fim de aproximá-lo dos insustentáveis padrões dos consumidores dos países desenvolvidos, gerará maior pressão para extração de recursos naturais, agravando a atual crise ambiental.

Apesar da discordância entre Prahalad e Hart (2002) e Karnani (2007), observa-se que buscam alinhar suas visões da base da pirâmide ao conceito de desenvolvimento sustentável. As contradições surgem em razão das diferentes práticas propostas para concretizar o novo modelo organizacional. Prahalad e Hart (2002) propõem que as multinacionais sejam capazes de desenvolver produtos e serviços para a base da pirâmide de forma tão eficiente que influenciariam os padrões de consumo dos países desenvolvidos, a fim de tornar a economia mais sustentável. Essa tese baseia-se no paradigma tecnicista que defende que as inovações técnico-científicas permitirão relativizar o limite de exploração das reservas naturais para que não constituam uma limitação na expansão da economia, ou seja, uma visão alinhada à perspectiva teórica da sustentabilidade fraca ou Economia Ambiental (ROMEIRO, 2001).

O contraponto defendido por Karnani (2007) se aproxima da perspectiva teórica da sustentabilidade forte, ou Economia Ecológica, que defende a impossibilidade de apenas as inovações tecnológicas serem capazes de evitar a crise ambiental. Para isso, a economia, além da inovação, deve incorporar a noção de limite, ou seja, os economistas devem

considerar em suas teorias que a base material de recursos que sustenta a economia é limitada, o que impede sua expansão incessante (Romeiro, 2001).

Nesse sentido, existem diversos desafios para consolidação do campo dos negócios sociais, além da compreensão do conceito e a forma como vêm orientando organizações ao redor do mundo. Dentre os variados desafios, o desenvolvimento de métricas para demonstrar os benefícios sociais decorrentes das atividades de um negócio social merece destaque.

3. Desafios para mensuração de desempenho socioambiental em negócios sociais

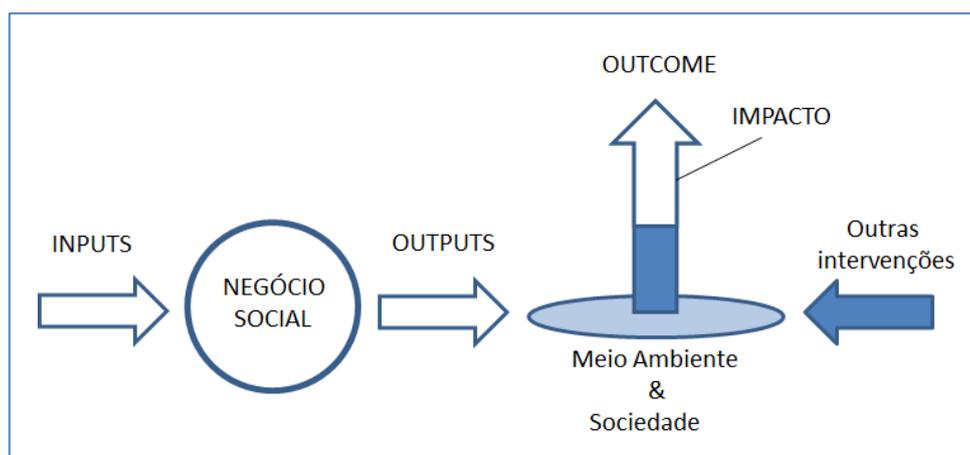
Os negócios sociais, ao utilizarem métricas para avaliar seu desempenho socioambiental, rompem com o paradigma de que o crescimento econômico é um fim em si mesmo, e alinham-se com a construção de uma nova economia baseada no modelo de desenvolvimento sustentável, ao considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais (ABRAMOVAY, 2012). Para mensurar o impacto socioambiental de um negócio social, é necessário compreender os resultados de longo prazo já alcançados, excetuando-se a influência de atividades externas aos indicadores avaliados. A necessidade de isolar somente a contribuição das atividades de uma organização sobre os aspectos sociais e ambientais gera grandes dificuldades para mensurar impacto socioambiental.

Essa dificuldade tem levado negócios sociais a desenvolver estratégias, ferramentas e métodos de avaliação que mensuram outros aspectos da geração de valor social que não podem ser entendidos como sinônimos de impacto social. Impacto social é o “efeito de uma atividade no tecido social de uma determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõe” (Oliveira, Kiyama e Comini (2011, p.213). Já valor social é gerado pelos elementos da cadeia de geração de valor de iniciativas e organizações que buscam o impacto social (Oliveira, Kiyama e Comini (2011). Essa cadeia é formada pelos seguintes elementos:

- Inputs: Dizem respeito aos recursos investidos na atividade. São os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido.
- Outputs: Trata dos resultados imediatos. São os produtos diretos e tangíveis obtidos por meio da atividade, como o número de clientes, unidades de produto vendidas ou volume de crédito concedido.
- Outcomes: Considera os resultados de médio e longo prazo. Trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade do negócio, como geração de renda, redução da vulnerabilidade ou aumento do capital social.
- Impacto: Nesse caso, impacto é a estimativa dos resultados de médio e longo prazo (outcomes) excetuando-se o que teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio.

Essa proposição facilita o entendimento das estratégias de mensuração de desempenho socioambiental³ pois permite localizar em que fase da cadeia de geração de valor as métricas estão sendo empregadas, ou seja, permite uma visão sistêmica do processo de mensuração do desempenho socioambiental e suas limitações, conforme se vê na Figura 1.

Figura 1: Visão sistêmica do processo de mensuração do desempenho socioambiental e suas limitações.



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

Os métodos para mensurar o desempenho socioambiental de negócios sociais, bem como as estratégias desenvolvidas pelas organizações, podem considerar diferentes elementos da cadeia de geração de valor social em sua avaliação. Para que as empresas possam comparar o seu desempenho social e ambiental e comunicá-lo aos diversos atores que compõem o campo dos negócios sociais, é de extrema importância a utilização de uma linguagem comum.

Atendendo a demanda, a GIIN – *Global Impact Investing Network* – desenvolveu, em 2009, o sistema IRIS – *Impact Reporting Investments Standards* –, que é uma biblioteca de indicadores que padronizam os termos adotados para reportar o desempenho econômico, social e ambiental das organizações para os principais atores do ecossistema de negócios sociais. O IRIS organiza centenas de indicadores de desempenho em cinco categorias. São elas: descrição da organização, descrição do produto, *performance* financeira, impacto do produto e glossário (*Global Impact Investing Network*, 2012).

³ Avaliação de desempenho socioambiental refere-se à análise de como a organização realiza sua missão social através de seus objetivos e metas, enquanto avaliação de impacto refere-se à análise de médio e longo prazo dos resultados, oriundos das atividades da organização. Pela dificuldade de mensurar impacto social, decidiu-se, ao longo deste estudo, utilizar o termo desempenho socioambiental ao invés do termo impacto social.

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

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

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

Mesmo não sendo considerados os impactos negativos na composição da pontuação emitida, a organização B Lab determina que, caso sejam identificados graves impactos negativos gerados pelas organizações avaliadas, o processo de avaliação seja suspenso, além de estabelecer que impactos negativos toleráveis sejam comunicados aos investidores juntamente com a classificação resultante dos impactos positivos⁶ (B Lab, 2014).

As empresas são avaliadas em quatro áreas principais: governança, trabalhadores, comunidade e ambiente, sendo cada uma composta por subcategorias. O GIIRS também possibilita que o desempenho da empresa, em cada área, seja divulgado separadamente ao investidor, permitindo, assim, verificar em que áreas as organizações avaliadas se destacam, de forma que o investidor localize com maior facilidade empresas atuando predominantemente em suas áreas de interesse. O GIIRS permite que os investidores, além de avaliar, possam comparar o desempenho socioambiental de empresas de diferentes localidades, áreas de atuação e tamanho, para subsidiar o processo de alocação de recursos.

Para tornar o sistema capaz de comparar organizações tão distintas, um conselho (composto por líderes de empresas, de fundos de investimento de impacto, governo e universidades) pondera a relevância das diferentes áreas e subcategorias analisadas, de

⁶ Nos resultados obtidos por uma empresa B, que são divulgados no *site* da B Lab, só consta a pontuação das empresas nas diferentes subcategorias, porém, não há informações sobre as ponderações adotadas para se atingir aquela pontuação, o que torna o processo pouco transparente.

acordo com a localidade (país emergente ou desenvolvido); tamanho da organização (número de colaboradores) e área de atuação (serviços, indústria, varejo e agricultura).

A avaliação do desempenho socioambiental, através do GIIRS, pode ser realizada gratuitamente, entretanto, para que a empresa social adquira uma classificação oficial de seu desempenho, é necessário que a documentação que comprova os resultados passe por verificação de terceira-parte realizada por consultorias, gerando custos que possam ser arcados pelo empreendedor e/ou investidores.

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

São modelos capazes de informar sobre os produtos (outputs) de um negócio, permitindo demonstrações quantitativas do que foi alcançado. Por sua vez, a dimensão dos resultados (outcomes) encontra pouco eco nessas ferramentas. Essa questão é central para o desenvolvimento da própria indústria dos negócios sociais. Se estes não forem capazes de demonstrar resultados sociais claros, outcomes e impacto, sua diferenciação em relação a negócios tradicionais pode ser diluída, uma vez que se sustentar apenas em teses de mudança não será adequado no médio e longo prazo. A consolidação e diferenciação concreta desses negócios estão associadas à sua real capacidade de gerar e demonstrar retornos sociais. (BRANDÃO, 2013, p.19)

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

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

Os RCTs são modelos de base experimental que adotam a comparação de desempenho entre dois grupos, o tratamento e o controle, como método para definir o impacto de uma intervenção. A pergunta metodológica central desses estudos é “o que teria acontecido se o negócio não tivesse existido?” (BRANDÃO, 2013, p.20)

Trata-se de uma metodologia muito utilizada nas ciências médicas que, aplicada às ciências sociais, permite aos avaliadores investigar com profundidade o impacto social resultante das atividades de negócios sociais. Entretanto, sua robustez metodológica resulta em altos custos financeiros, além de questões de ordem moral e ética em alguns casos, já que

grupos podem ser privados de ações sociais e ambientais intencionalmente para a condução do estudo (BRANDÃO, 2013).

Os métodos e ferramentas para mensurar o desempenho socioambiental de negócios descritos aqui são os mais referenciados na literatura brasileira, entretanto, existem outras possibilidades menos abrangentes empregadas em determinadas regiões ou para modelos de negócios sociais específicos, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Ferramentas e métodos de mensuração de impacto e/ou desempenho socioambiental.

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

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

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

Entretanto, para desenvolver programas e projetos socioambientais, devem ser considerados os múltiplos interesses envolvidos que permeiam principalmente as esferas social e política. Esses interesses têm origem em racionalidades técnicas e políticas, que

por suas distinções acabam levando a conflitos que são acirrados em razão da ausência de uma delimitação clara entre as áreas de atuação sociopolítica (COHEN; FRANCO, 1993).

4. Aspectos metodológicos

O objetivo geral desta pesquisa é descrever como os casos estudados têm se apropriado de métodos de mensuração de desempenho socioambiental e quais as consequências do processo para a organização. Os objetivos específicos foram: 1) caracterizar os métodos empregados para mensurar desempenho socioambiental, bem como identificar dificuldades encontradas no processo; 2) identificar as motivações do empreendedor para a adoção do método utilizado e quais benefícios traz à organização.

Esta pesquisa enquadra-se numa abordagem qualitativa, pois não existiu preocupação de representar estatisticamente a realidade dos negócios sociais, e, sim, realizar um aprofundamento da compreensão sobre os processos de mensuração do desempenho socioambiental. Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois possui o intuito de tornar mais explícito o problema de pesquisa – a mensuração de desempenho socioambiental. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009)

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

A seleção dos casos estudados – 4you2, CDI e Geekie - se deu em três etapas:

Primeira etapa: Os casos foram selecionados inicialmente do portfólio de organizações nacionais e internacionais que buscam o desenvolvimento do campo de negócios sociais no Brasil: consultorias, incubadoras e aceleradoras de negócios sociais, investidores de impacto e organizações que desenvolvem métricas de desempenho socioambiental para negócios sociais.

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

Terceira etapa: Finalmente foram analisados dados dos negócios sociais disponibilizados nas páginas na internet, matérias de jornal e artigos científicos, a fim de verificar quais casos se enquadravam na definição de negócio social adotada para a execução desta pesquisa, a saber: organizações do primeiro e terceiro setor que buscam (ou atingiram) a autossustentabilidade financeira, e cujas atividades principais tivessem como objetivo

promover a redução de custos de transação; redução da vulnerabilidade social e aumento de ativos individuais e da família, através da inclusão da população de baixa renda em seus processos produtivos ou fornecimento de bens e serviços, conforme indicam Torres e Barki (2013).

Todos os casos selecionados atuam na área da educação, entretanto, isso se deveu à disponibilidade das organizações em colaborar com a pesquisa e não por um recorte temático pré-estabelecido.

Os dados que fundamentaram o estudo de casos foram obtidos, principalmente, através de entrevistas semiestruturadas com colaboradores e/ou sócios dos casos selecionados, como principal técnica de levantamento de dados para o alcance do objetivo desta pesquisa. É importante observar que os dados coletados puderam ser complementados e confrontados com diferentes fontes de dados secundários.

5. Apresentação e discussão e análise dos casos

Caso 1: 4you2

A 4you2 é uma *startup* cujas atividades principais contribuem para o desenvolvimento dos ativos individuais da população de baixa renda, através do ensino de idiomas a baixo custo (aumento do capital humano) e intercâmbio cultural com os professores estrangeiros (aumento do capital social). Atua no Capão Redondo, bairro da periferia da Zona Sul da cidade de São Paulo. O bairro do Capão Redondo é o 12º Distrito mais violento entre os 96 existentes na cidade de São Paulo, segundo dados do Núcleo de Estudos da Violência da USP, divulgados pelo portal de notícias G1.

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

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

A comunidade do Capão Redondo também se beneficia das atividades da 4you2, pois os professores estrangeiros ficam hospedados em residências de moradores do entorno das sedes da 4you2 em troca de um valor financeiro pré-estabelecido. As aulas são ministradas

em salas ociosas das ONG's Fábrica de Criatividade e Arrastão, que cedem seus espaços em troca de receita para o desenvolvimento de seus projetos. A 4you2 iniciou sua operação no segundo semestre de 2012 com 200 alunos e já contava no fim do primeiro semestre de 2014 com 900 alunos. Chama atenção que em apenas dois anos de operação o número de beneficiados pelo negócio cresceu 450%.

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

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

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

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

“A gente tem os indicadores financeiros que têm o fluxo de caixa, investimento, lucratividade, rentabilidade. E a gente tem alguns indicadores pra mostrar como está, como o negócio anda do lado financeiro, mas acho que não é nada muito elaborado, nada muito diferente de qualquer outra empresa.” (Entrevistada 4you2)

Já o desempenho socioambiental é mensurado através do GIIRS, ferramenta desenvolvida pela organização americana sem fins lucrativos, B Lab. A 4you2 passou a usar essa ferramenta porque sua utilização foi um pré-requisito para que a 4you2 fosse certificada como B Corporation. Não houve por parte dos empreendedores uma busca sistemática por métricas de desempenho socioambiental. É deste modo que a entrevistada 4you2 justifica o fato:

A gente é uma *startup*, um negócio social que tá começando, mas já tem muitas coisas acontecendo e a gente acaba não conseguindo sair da operação e do dia a dia pra conseguir olhar pras coisas mais analíticas,

como estudar impacto, estudar métricas e ver qual se adequa mais a 4you2, mas é uma coisa que a gente tem vontade de fazer. (Entrevistada 4you2)

A mensuração do desempenho socioambiental da 4you2 foi uma consequência desse processo de certificação, entretanto, a Entrevistada 4you2 julga necessário num futuro próximo pesquisar sobre outras métricas que possam se adequar melhor às demandas da 4you2 e, até mesmo, compreender de forma mais aprofundada o funcionamento do GIIRS, a fim de alcançar melhores resultados nas próximas avaliações.

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

A 4you2 faz parte do portfólio de empresas aceleradas pelo Instituto Quintessa, que incentiva a adoção do GIIRS pelas empresas a ele associadas, pois mensurar o desempenho socioambiental dessas empresas é uma forma de monitorar seu próprio desempenho indiretamente.

Segundo a empreendedora, a utilização da ferramenta GIIRS é muito simples, pois consistiu na autodeclaração de informações através de respostas a um questionário disponibilizado via internet pela B Lab, respondido por um dos sócios da 4you2. Em seguida, foram enviados documentos como pesquisa de satisfação dos alunos e fluxo de caixa para comprovar as informações declaradas. No Quadro 2 seguem os resultados da mensuração de desempenho obtidos pela 4you2 em sua única avaliação realizada pela B Lab, em 2014, cujo *score* total foi 120 pontos.

Quadro 1 – Ferramentas e métodos de mensuração de impacto e/ou desempenho socioambiental.

Categoria/ subcategoria	B sco re	Categoria/ subcategoria	B sco re	Categoria/ subcategoria	B sco re	Categoria/ subcategoria	B sco re
Meio Ambiente (Score total)	4	Comunida de	89	Trabalhado res	21	Governança	6
Produtos e Serviços Ambientais	0	Produtos & Serviços Comunitários	63	Remuneração, Benefícios e Treinamento	17	<i>Accountability</i>	4
Práticas Ambientais	3	Práticas da comunidade	25	Propriedade do trabalhador	0	Transparência	2

Terra, Escritório, Planta Industrial	2	Fornecedores & Serviços	4	Ambiente de trabalho	4		
Uso de Energia, Água, Materiais	<1	Local	6				
Emissões, Água, Resíduos	<1	Diversidade	3				
Fornecedores & Transporte	0	Criação de emprego	8				
		Compromisso com a sociedade & Doações	4				

Quadro 2: Desempenho socioambiental da 4you2, em 2014, segundo GIIRS.

Fonte: B Lab (2014).

A 4you2 apresentou pontuação abaixo da média nas categorias meio ambiente, trabalhadores e governança. As médias nessas categorias são, respectivamente, 9, 22 e 10 pontos. Entretanto, apresenta pontuação geral superior à média, pois teve alta pontuação na categoria comunidade (89 pontos), cuja média é de 32 pontos, pelo seu desempenho na subcategoria “produtos e serviços para a comunidade”. A pontuação nessa categoria é superior a 400% da média das outras empresas avaliadas.

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

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

Os benefícios decorrentes foram: possibilidade de comparar seu desempenho com o de outros negócios sociais, já que os dados com os resultados das empresas que utilizam a ferramenta e recebem a certificação de empresa B são publicados no *site* do B Lab na

internet. A exposição dos negócios sociais no *site* da B Lab também possibilita a criação de um *networking* para as empresas B.

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

“E como você mostra que a sua empresa não tem só esse papel de negócio, mas também causa impacto social? É com as métricas, com as avaliações de impacto que vão diferenciar o joio do trigo e pra mim isso é muito importante... é o que vai dar base daqui a alguns anos pra gente conseguir realmente - se for ter uma legislação pro campo, se for pensar em política pública atrelada a negócio social - pra gente conseguir diferenciar quais organizações de fato têm impacto social e quais não têm. Então, eu acho que esse estudo, essas métricas são fundamentais.” (Entrevistada 4you2)

Outro aspecto positivo é o fato de a ferramenta sugerir meios para a organização aumentar seu impacto nas diferentes categorias analisadas, fornecendo informações que podem alimentar a gestão da organização na criação de um plano de desenvolvimento contínuo.

Caso 2: CDI – Comitê para Democratização da Informática

O Comitê para Democratização da Informática (CDI) foi fundado em 1995 com a missão de “mobilizar pessoas e transformar comunidades através da tecnologia de informação e comunicação para maior cidadania e qualidade de vida” (CDI, 2014), através de projetos que têm como público-alvo os jovens.

Inspirada pelas obras do educador Paulo Freire, a metodologia CDI foi desenvolvida com o intuito de utilizar a tecnologia para despertar a visão crítica dos educandos para os problemas sociais de suas comunidades e incentivá-los a propor ações para resolvê-los ou fortalecer os pontos fortes da comunidade. Na Figura 2 podem ser visualizadas as etapas da metodologia utilizada pelo CDI.

Figura 2: Etapas da metodologia CDI.



Fonte: CDI (2013).

O CDI realiza seus projetos através da formação de multiplicadores da metodologia CDI, presentes em 715 centros de inclusão CDI espalhados em escolas públicas, comunidades de baixa renda e centros comunitários. A Figura 3 mostra o mapa de atuação do CDI no Brasil e em outros nove países.

Figura 3: Distribuição global dos centros de inclusão do CDI.



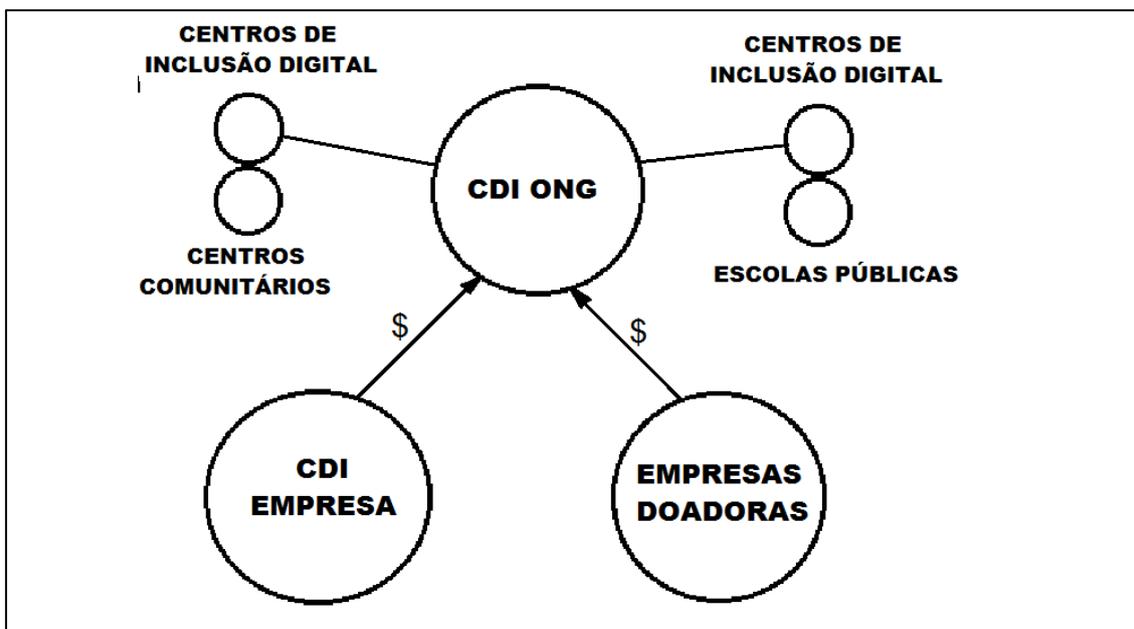
Fonte: CDI (2013).

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

“O curso dura em média dois meses e o jovem passa por uma formação em tecnologia e cidadania. E hoje o principal curso que temos é o de desenvolvimento de aplicativos que resolvem problemas sociais.”
(Entrevistado CDI)

Para poder realizar seus projetos, o CDI constitui um “sistema híbrido”, como nomeado pelo Entrevistado CDI, pois apresenta dois formatos jurídicos distintos – utilidade pública federal (ONG) e sociedade anônima (empresa). Essa estratégia foi adotada devido à ausência de uma legislação brasileira que regule o campo dos negócios sociais no Brasil. A configuração híbrida do CDI é ilustrada pela Figura 4.

Figura 4: Configuração híbrida do CDI.



Fonte: Elaborada pelo autor.

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

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

A ONG e a empresa social apresentam funções diferentes e muito bem definidas dentro do sistema híbrido. A ONG é responsável pelo desenvolvimento e operação dos projetos mencionados até aqui, enquanto a empresa social fornece consultoria sobre negócios sociais, a fim de gerar lucros que são revertidos para a ONG. Entretanto, esses recursos são insuficientes para sozinhos financiarem os projetos CDI, que contam também com doações recebidas como contrapartida de um projeto desenvolvido pelo CDI para a empresa doadora.

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

“Projeto Conectalunos” traz retorno de marca, visibilidade e impacto social para o Mercado Livre.

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

O Saresp é uma metodologia utilizada na rede pública (Ensino Fundamental e Médio) do Estado de São Paulo com a:

“finalidade fornecer informações consistentes, periódicas e comparáveis sobre a situação da escolaridade básica na rede pública de ensino paulista, capazes de orientar os gestores do ensino no monitoramento das políticas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.” (VUNESP, 2013, p.2)

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

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

A ferramenta aplicada pelo CDI consiste basicamente na avaliação dos aplicativos desenvolvidos pelos educandos do projeto CDI Mobilidade, considerando-se os seguintes aspectos:

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

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

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

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

“...todo negócio social, ele precisa ser lucrativo, ele precisa ter impacto social, ele precisa ter uma governança numa intencionalidade clara por trás do negócio. Então, como medir intencionalidade e como medir a governança? Então, o instrumento que nos faz ser uma empresa B nos traz um monte de compromissos que devemos assumir e nos traz uma oportunidade de tornar essa intenção um compromisso. Então, tem uma série de ações que são feitas, inclusive a alteração do estatuto social que a gente tem que fazer, assinar uma declaração de interdependência. Quando eu assino uma declaração de interdependência e quando eu altero o estatuto social da minha empresa, eu estou assumindo que o ^{shareholder}, o acionista, não é o meu principal interessado, mas toda uma cadeia de valor compartilhado. Isso tira a intenção de um campo mais subjetivo para torná-la um compromisso.”(Entrevistado CDI)

Na primeira avaliação realizada em 2011 e oficializada em 2012, o CDI alcançou o ^{score} geral de 126 pontos. O Quadro 3 mostra o desempenho do CDI nas diversas categorias do GIIRS.

Quadro 3: Desempenho socioambiental do CDI, em 2012, segundo GIIRS.

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

		& Doações					
--	--	-----------	--	--	--	--	--

Fonte: Certificação B Corp (2012).

A pontuação do CDI em 2012 foi inferior à média nas categorias Meio Ambiente, Comunidade e Governança, e pouco superior na categoria Trabalhadores. Entretanto, a pontuação geral é muito superior à soma das quatro categorias e à pontuação geral média das outras empresas B. No caso, isso se deve à ponderação que é realizada pela B Lab, de acordo com o tamanho da organização, que é medido em função do número de colaboradores. Em 2013, o CDI contou com a colaboração de 1.890 educadores e coordenadores e 46.072 beneficiários diretos, o que confere um peso muito maior ao desempenho socioambiental do CDI.

Seguindo as normas de periodicidade de recertificação da B Lab, o CDI passou por novo processo de mensuração de desempenho socioambiental, em 2013, e obteve um score geral de 139 pontos, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Desempenho socioambiental do CDI, em 2013, segundo GIIRS.

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

Fonte: B Lab (2013).

Houve poucas mudanças entre as avaliações divulgadas em 2012 e 2013, exceto na categoria Comunidades, cuja pontuação foi elevada de 27 para 66, e na categoria Trabalhadores, cuja pontuação foi reduzida de 23 para 17 pontos. O Entrevistado CDI justifica essas variações devido ao aumento de projetos, ou seja, mais comunidades passaram a ser impactadas positivamente. Entretanto, o número de pessoas contratadas temporariamente para atender as demandas aumentou, assim causando piora no desempenho na categoria Trabalhadores, pois a contratação de funcionários efetivos gera maior pontuação no GIIRS que a de funcionários temporários. A utilização do GIIRS permitiu aos gestores traçar um plano para a organização nas categorias avaliadas, como mencionado pelo Entrevistado CDI:

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

Não existiram custos para mensurar o desempenho socioambiental do CDI através do GIIRS, porém o CDI atingiu pontuação necessária para receber a certificação de B Corporation e decidiu realizá-la, o que gerou custos anuais de 500 dólares com o pagamento de taxas à B LAB.

Caso 3: Geekie

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

“melhorar o aprendizado, tornando-o mais rápido, mais eficiente e mais prazeroso, sempre respeitando a individualidade e a liberdade de cada um na sua melhor forma de aprender, inspirando, assim, cada indivíduo a realizar seu potencial e atingir seus sonhos, e contribuindo para elevar o nível da educação no Brasil e no mundo.” (Geekie, 2014)

A Geekie busca atender seu propósito, disponibilizando simulados e plataformas de ensino *online* que oferecem uma forma de aprendizado que atenda às necessidades individuais de aprendizado dos alunos. Os produtos da Geekie são voltados principalmente para alunos que estão em preparação para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

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

educação brasileira que apresenta as piores notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que em 2013 contava com 8,3 milhões de alunos (INEP, 2012).

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

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

“Em provas elaboradas dentro da TRI, o traço latente (proficiência) pode ser inferido com maior precisão. Dessa forma, se uma mesma pessoa se submeter a duas provas diferentes – desde que as provas sejam elaboradas com os padrões exigidos de qualidade – ela obterá a mesma nota. Ou seja: o conhecimento está no indivíduo, não no instrumento de medida. Não há, portanto, quando se utiliza a TRI, prova fácil ou difícil.” (INEP, 2011)

Através desse mesmo método de avaliação, a plataforma de ensino da Geekie é capaz de identificar as deficiências do aluno e indicar-lhe conteúdo adequado para saná-las. A plataforma utiliza algoritmos que oferecem questões com nível de dificuldade um pouco superior às habilidades e competências demonstradas pelo aluno na plataforma, de modo a oferecer desafios estimulantes, além de indicar a mídia que mais se adequa às suas necessidades.

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

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

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

“... a plataforma vai ficar aberta seis meses antes do Enem pra qualquer um estudar. Nesse módulo a gente acaba tendo um número muito superior de

alunos de escola pública do que de privada. Porque no Ensino Médio, escola pública é mais de 85% dos alunos, então, não teria como ser diferente, se está aberto pra todo mundo. E, atualmente, o número de alunos do Geekie Games corresponde a grande maioria das pessoas que utilizam a plataforma.” (Entrevistado Geekie)

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

Para o Entrevistado Geekie, a mensuração do desempenho socioambiental é “bastante complicada”, pois é baseado em experimentos desenvolvidos pela Geekie com colaboração do Plano CDE – negócio social que oferece serviços de consultoria e avaliação para negócios que atuam juntamente às classes de baixa renda.

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

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

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

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

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

Comprovar a capacidade dos produtos oferecidos pela Geekie de aumentar o rendimento dos alunos, com grande esforço empregado para desenvolvimento do método, é uma forma de difundi-los, principalmente no setor público que precisa de uma justificativa para dispensar o sistema de licitação para adquirir o produto, já que não há produtos similares no mercado. Tal fato só foi possível, porque a Geekie recebeu uma certificação do MEC atestando a qualidade de sua metodologia e sua aderência em relação ao Enem.

Portanto, a mensuração de desempenho socioambiental assume função mercadológica importante, permitindo o acesso ao grande mercado representado pelas escolas públicas de ensino médio do país. A Geekie incorpora a mensuração de desempenho socioambiental ao seu processo de gestão, já que a evolução das notas dos alunos, uma das metas globais da empresa, é indicada pelos resultados do processo de mensuração do desempenho socioambiental.

Não são divulgados os custos do processo de mensuração do desempenho socioambiental da Geekie, porém o Entrevistado Geekie informou que são compostos pela contratação da consultoria Plano CDE e pelo tempo que a equipe de inteligência da Geekie despende no processo de pesquisa e desenvolvimento da plataforma. No Quadro 5 pode ser visto um comparativo entre os casos estudados.

Característica	4you2	CDI	Geekie
Core Business do negócio social	Aulas de inglês para baixa renda (aumento do capital humano) e intercâmbio cultural com professores estrangeiros (aumento do capital social).	Promoção da cidadania através da inclusão digital (aumento do capital humano e social) e prestação de serviços de consultoria sobre negócios sociais.	Oferecer acesso ao ensino adaptativo a fim de aumentar a proficiência de alunos, principalmente no Enem (aumento do capital humano).
Formato jurídico	Sociedade limitada	Sociedade Anônima e ONG	Sociedade Anônima
Modelo de negócio	Valor compartilhado	Valor compartilhado	Valor compartilhado
Distribuição dos lucros	É permitida distribuição de lucros entre os proprietários.	Os lucros da empresa são totalmente reinvestidos na ONG, que não gera lucro.	Atualmente em prejuízo contábil. Previsão de que inicialmente os lucros sejam reinvestidos, porém é permitida distribuição de lucros entre os proprietários.
Mensuração de impacto	Financeiro e social	Financeiro e social	Financeiro e social
Seleção de método	Não houve.	Empresa: Não houve. ONG: Foi desenvolvida uma ferramenta própria e outra foi selecionada entre métodos estatais de avaliação de aprendizado.	Desenvolvimento de ferramenta própria.
Método de	GIIRS	Empresa: GIIRS.	Verificação do aumento

mensuração		ONG: SARESP e avaliação dos aplicativos desenvolvidos pelos alunos, ao final do Projeto CDI Mobilidade.	das notas de alunos que utilizaram a plataforma, comparando-as as de alunos pertencentes a grupo de controle.
Atores sociais envolvidos na mensuração	Internos: sócios. Externos: Sistema B e Instituto Quintessa.	ONG: Líderes da rede CDI, área pedagógica e área de projetos (atores internos). Empresas: B Lab (atores externos).	Internos: Equipe de inteligência Geekie. Externos: Plano CDE e Fundação Telefônica.
Custos do processo de mensuração	Não houve.	Empresa: Não houve. ONG: Não contabilizado. Refere-se à aplicação dos testes pela equipe do CDI.	Não informado, porém são compostos pela contratação da consultoria. Plano CDE e tempo da equipe de inteligência Geekie.
Principais desafios	Despender tempo da operação do negócio para aprofundar conhecimentos sobre mensuração de desempenho socioambiental.	Empresa: Não houve. ONG: Mobilizar a operação para o processo de mensuração de desempenho socioambiental. Tornar o processo de formação de multiplicadores da metodologia CDI mais complexo.	Seleção de número suficiente de alunos ativos para realização dos experimentos.
Benefícios do uso de metodologia para mensuração de desempenho socioambiental	Comparação entre Empresas B <i>Networking</i> . Sugestão para melhorar o desempenho socioambiental. Diferenciação de negócios tradicionais.	Empresa: - Plano de desenvolvimento contínuo nas áreas avaliadas pelo GIIRS; - Diferenciação de empresas tradicionais. ONG: Diferenciação de empresas tradicionais.	Conquistar novos mercados, principalmente no setor público. Ferramenta para aprendizado contínuo. Prestação de conta a investidores de impacto.

Quadro 5: Comparativo das características e métodos de avaliação de desempenho socioambiental dos casos estudados.

Fonte: Dados da pesquisa.

6. Considerações Finais

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

Independentemente do método utilizado, uma importante dificuldade relatada pelos negócios sociais estudados para implementar e operar métodos de mensuração de

desempenho socioambiental refere-se à necessidade de desviar atenção, tempo, recursos e pessoas da operação dos seus negócios para contratar *expertise* para operar (e até mesmo desenvolver, como é o caso do CDI e da Geekie) tais métodos.

A mensuração de desempenho socioambiental é uma tarefa que pode ser mais efetiva se sua responsabilidade for compartilhada com outros atores do ecossistema de negócios sociais. Nesse aspecto, as universidades podem se tornar ator estratégico, contribuindo através de pesquisas com a geração de conhecimento científico para subsidiar a mensuração do desempenho socioambiental de negócios sociais, ao mesmo tempo em que utiliza tal fato como uma forma eficiente de integração e diálogo com a sociedade, facilitando o desenvolvimento do campo dos negócios no Brasil.

A 4you2, o CDI e a Geekie decidiram mensurar seu desempenho socioambiental, apesar das dificuldades inerentes ao processo, motivados por diversos benefícios que a utilização de métricas lhes proporciona. O benefício proporcionado pela adoção de métricas de desempenho socioambiental (comum a todos os casos estudados) é a capacidade de diferenciar negócios sociais de negócios tradicionais. Assim como Brandão, Cruz e Arida (2014), os entrevistados acreditam que os métodos de mensuração do desempenho socioambiental são essenciais para constituição da identidade dos negócios sociais ao diferenciá-los de outras formas de negócios tradicionais.

Os métodos de mensuração de desempenho socioambiental adotados mostram-se incapazes de comprovar a capacidade dos negócios sociais de causar impacto social, já que os métodos não são suficientes para isolar a contribuição das atividades das empresas para a evolução observada nos clientes e outros beneficiários dos negócios sociais estudados. A diferenciação alegada pelos entrevistados é decorrente das certificações que as organizações recebem e que comunicam à incorporação de aspectos sociais como elementos centrais de suas atividades.

Nota-se que a utilização dos métodos de mensuração de desempenho socioambiental foi motivada principalmente pela demanda de atores externos. No caso da 4you2, a utilização do GIIRS foi incentivada pela aceleradora Instituto Quintessa, para que pudesse medir indiretamente o desempenho das atividades. No caso da Geekie, a mensuração do desempenho socioambiental permitiu-lhe obter uma certificação do MEC, abrindo caminho para acessar o setor público através da dispensa de licitação para compra de seus produtos. A diferenciação, nesse caso, foi tão significativa que permitiu acesso a novos mercados.

Os negócios sociais estudados não demonstraram uma articulação clara entre a mensuração do desempenho socioambiental e seus processos de gestão. Realizar essa articulação em negócios sociais que utilizam o GIIRS é uma tarefa muito difícil, pois os empreendedores não têm conhecimento das ponderações utilizadas para a construção de suas pontuações a partir das respostas dos questionários.

Mensurar o desempenho socioambiental de um negócio social é um grande desafio, pois a operação de negócios sociais já é muito complexa, pois há necessidade de atender objetivos econômicos e sociais. A tal cenário soma-se a necessidade de avançar em conceitos, métodos e técnicas de mensuração de impacto e de desempenho socioambiental, um campo de estudo ainda não consolidado.

Também foi possível notar que as questões sociais têm uma relevância muito superior às questões ambientais para os casos estudados, fato evidenciado pela baixa pontuação que atingiram na categoria Ambiente, do GIIRS, e pela ausência de indicadores ambientais nas ferramentas de desenvolvimento próprio. Um entre os diversos desafios a serem enfrentados para desenvolver e aprimorar métodos de mensuração do desempenho socioambiental é definir qual o papel que as questões ambientais devem assumir: A busca de impacto ambiental positivo deve se restringir a negócios sociais em que questões ambientais fazem parte de seu *core business* ou deve permear todos os negócios sociais?

7. Referências Bibliográficas

- 4YOU2. *Sobre*. São Paulo, SP, 2014. Disponível em: www.4y2.org/sobre.php. Acesso em: 29 mar de 2014
- ABRAMOVAY, R. *Muito além da economia verde*. São Paulo: Editora Abril, 2012.
- B Lab. *About GIIRS*. Wayne, PA, 2012. Disponível em: <http://giirs.org/about-giirs/about>. Acesso em: 5 ago. 2013.
- B Lab. *What are B Corps?*. Wayne, PA, 2014. Disponível em: <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- BORGAZA; DEPEDRI; GALERA. Interpreting social enterprises. *RAUSP - Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 47, n.3, p.398-409, julho / agosto / setembro 2012. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1480 Acesso em: 02 abr. 2013
- BRANDÃO, D. Métricas para Negócios de Impacto Social. In: MOVE. *Relatório Anual 2012/2013*. São Paulo: MOVE, 2013. Disponível em: http://www.movesocial.com.br/sites/default/files/anexos/Relat%C3%B3rio%20Anual%20Move_2013_0.pdf. Acesso em: 26 ago. 2013
- CDI - COMITE PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA. *Quem somos*. São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <http://www.cdi.org.br/quem-somos/> Acesso em: 01 mar 2014
- COHEN, E; FRANCO, R. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Editora Vozes, 1993.
- COMINI, G. *Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual*. Instituto Walmart. São Paulo, 2011. Disponível em:

- http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadeestudos/252_MapoEstudo1Finalpdf.pdf. Acesso em: 15 jan. 2014.
- COMINI; BARKI; AGUIAR. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração da USP*. São Paulo; FEA-USP, 2012. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1481. Acesso em: 18 mai. 2013.
- GEEKIE. *Mais sobre a Geekie*. São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <http://www.geekie.com.br/a-geekie/> Acesso em: 27 fev. 2014
- GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. *About IRIS*. New York, NY, 2012. Disponível em: <http://iris.thegiin.org/about-iris>. Acesso em: 4 ago. 2013
- HERRERA, C. *Negócios Sociais: um estudo de caso da empresa MIDIACOM.NET (AQUIRAZ-CE)*. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós- Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2013
- INEP. *Censo Escolar da Educação Básica 2012 – Resumo Técnico*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2012.pdf. Acesso em: 04 mai 2014
- KARNANI, A. *The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. Disponível em: <http://www.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>. Acesso em: 08 out. 2013
- OLIVEIRA, G; KIYAMA, R; COMINI, G. *Impacto Social*. In: Barki et al. *Negócios Sociais no Brasil*. São Paulo, 2011 .
- PRAHALAD, C.K; HART, L.S. *The Fortune at the Bottom of Pyramid*. Disponível em: <http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>. Acessado em: 08 out. 2013
- ROMEIRO, A. Economia ou economia política da sustentabilidade? *Texto para Discussão*. IE/UNICAMP n. 102, set. 2001. Disponível em: <http://cursa.ihmc.us/rid=1GM431YJX-G9XCVN-S9/economia%20ou%20economia%20da%20pol%C3%ADtica%20da%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 23 out. 2013.
- SILVEIRA, D; CORDOVA, F. A pesquisa científica. In: *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre. Editora UFRGS, 2009.
- TORRES, H; BARKI, E. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <http://encontros.ufca.edu.br/index.php/eu/enapegs2013/paper/view/1626>. Acesso em: 29 ago. 2013.
- VUNESP. *Agenda de trabalho Saresp 2013*. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://ssl.vunesp.com.br/sis2013/documentos/agenda.pdf>. Acesso em: 02 maio 2014.

- WOOD, T. Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, SP, v.50, n.2, p. 241-247, abr/jun 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000200008&script=sci_arttext. Acesso em: 06 de jul 2014
- YIN, R. Estudo de caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- YUNUS, M. Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.