

ESCOLA DO MECÂNICO E A BUSCA DO EQUILÍBRIO ENTRE IMPACTO SOCIAL E LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO

ANA CORREIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

WALNEY BARBOSA DOS REIS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FRANCISCO DJALMA SILVA LUNA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

RENATO MARQUES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ESCOLA DO MECÂNICO E A BUSCA DO EQUILÍBRIO ENTRE IMPACTO SOCIAL E LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO

INTRODUÇÃO

A Escola do Mecânico é uma empresa brasileira fundada em 2011 pela empreendedora Sandra Nalli com o objetivo de resolver um problema do mundo real gerando impacto social. Ao alcançar a posição de gerente de unidade de uma rede de oficinas, Sandra constatou uma deficiência que, ainda hoje, permeia o mercado como um todo: a falta de mão de obra especializada. Em um mercado que vê novas tecnologias surgindo e avançando constantemente, manter os profissionais de manutenção atualizados é uma tarefa inglória, que demanda parcerias com fabricantes e reciclagem constante.

A dificuldade, no entanto, chamou a atenção para uma nova oportunidade para Sandra: qualificar jovens infratores e de baixa renda em situação de retenção na Fundação Casa, onde já realizava um trabalho voluntário. Logo nas primeiras turmas de jovens oriundos da instituição, percebeu que a atividade tinha potencial de virar um negócio de impacto, gerando novas oportunidades de trabalho para os alunos, reintegrando-os na sociedade, ao mesmo tempo em que poderia trazer lucro para os proprietários.

Ao longo dos anos que se seguiram, no entanto, Sandra precisou lidar com diversas tensões oriundas do crescimento de seu negócio. Em especial, a dificuldade em equilibrar o ganho de escala e aumento da lucratividade com a manutenção do impacto social. Segundo a fundadora, essa busca pelo equilíbrio é, ainda hoje, a principal dificuldade na gestão rotineira da Escola, fato este que será estudado neste artigo.

Por meio de uma entrevista em profundidade, semiestruturada, este trabalho ouviu a fundadora da Escola do Mecânico para entender de que maneira estas tensões impactaram o desenvolvimento da empresa. Estas informações, combinadas a dados secundários do mercado de franquias, serão a base da análise deste artigo.

CONTEXTO INVESTIGADO

Quando entrou pela primeira vez na Fundação Casa, Sandra Nalli não imaginava que dali sairia a grande mudança em sua trajetória profissional. Após um longo período trabalhando em uma grande rede de serviços automotivos - onde ocupava a posição de gerente de unidade, fruto de uma trajetória que iniciou como jovem aprendiz -, ela sentia que era a hora de retribuir algo à sociedade. Para isso, decidiu iniciar uma série de palestras para os jovens internos sobre motivação, carreira e futuro.

A continuidade do trabalho, no entanto, fez com que Sandra percebesse a oportunidade de conectar os dois ambientes. De um lado, na rede de serviços automotivos em que ainda atuava, convivia com a necessidade de contratação de mão de obra especializada. Uma busca que se mostra progressivamente mais complexa, dada a escassez de profissionais no mercado, além da falta de qualificação e atualização para as novas tecnologias embarcadas nos veículos mais modernos. Do outro, um grande grupo de jovens carentes, excluídos do mercado de trabalho e sem oportunidades de recolocação.

De início, decidiu, com o apoio dos assistentes sociais da Fundação Casa, estruturar uma pequena escola de mecânica, por meio de doações de equipamentos e ferramentas. Alugou um

pequeno espaço no centro de Campinas, pintou na fachada o nome “Escola do Mecânico” e começou, voluntariamente, a levar jovens de bom comportamento e perto do fim da pena à unidade para realizar um curso prático de manutenção de veículos. Espontaneamente, atraídos pelo nome, outros jovens buscavam o local da comunidade para fazer matrículas. Naquele momento, no entanto, a Escola do Mecânico não era um negócio. A maioria dos interessados recebia aulas gratuitas e não havia um modelo de negócio estabelecido para vender os cursos.

Para desenvolver esta oportunidade, era preciso formalizar a estrutura. A começar por uma dinâmica de captação de alunos, promovendo ganho de escala que permitisse continuar financiando a formação de jovens carentes. Em 2011, ainda antes de deixar o emprego, Sandra obteve um empréstimo de R\$ 40.000,00, que seria o primeiro passo na formalização da Escola do Mecânico. A partir deste ponto, a Escola do Mecânico passaria a ser sua fonte de renda principal - era preciso, portanto, gerar lucro.

Surgiram, então, as primeiras fontes de tensão internas ao negócio. Mesmo em um momento em que a empresa era essencialmente composta pela fundadora e proprietária, a falta de uma estrutura organizacional definida provocava desequilíbrio na balança entre o impacto social e a lucratividade. Empresas Sociais, como descritas por Smith et. al (2013), sofrem com tensões ao longo de sua trajetória, fato este que se aplica à Escola do Mecânico.

Battilana et. al (2012) também ressaltam que a estruturação legal é um dos principais desafios enfrentados pelas chamadas organizações híbridas. As indefinições sobre o modelo a se adotar na constituição da empresa impactarão em longo prazo seu caráter, definindo a rota de atuação. Na Escola do Mecânico, resultou em início em que, sem modelo de negócios definido, se restringia a distribuir bolsas de estudo indistintamente, se assemelhando mais a um projeto social do que um negócio híbrido.

Depois da formação das primeiras turmas de alunos, Sandra iniciou o trabalho de prospecção de potenciais parceiros, tanto para o correto mapeamento das competências necessárias aos estudantes, quanto para a absorção da mão de obra gerada. Ainda em 2011, as primeiras parcerias com fabricantes de peças foram firmadas, reforçando a percepção que a empresa de fato trazia algo que agregava valor ao segmento e tinha bom potencial de sucesso. Aumentava, naquele momento, o volume de alunos pagantes.

Com o crescimento do volume de alunos formados, assim como da abrangência da capacitação dos profissionais, era preciso alavancar o impacto social gerado. O próximo passo foi a geração de emprego e renda para os alunos, por meio da criação da plataforma “Emprega Mecânico”, em 2013. O projeto possibilita aos alunos cadastrarem seus currículos e se candidatarem a oportunidades oferecidas por diversas empresas do segmento. Tais inscrições são filtradas por profissionais de recrutamento da Escola do Mecânico, que, ao confirmarem a adequação do perfil do profissional à oportunidade, direcionam o candidato para o processo seletivo na empresa parceira.

A Figura 1, abaixo, detalha a linha do tempo do desenvolvimento da Escola do Mecânico desde sua criação, em 2011.

Figura 1: Histórico da Escola do Mecânico



Fonte: www.escoladomecanico.com.br, 2019

Adoção do modelo de franquia e tensões decorrentes

Como muitas pequenas empresas em processo de consolidação, a Escola do Mecânico chegou, então, a um ponto crucial da sua jornada pouco mais de três anos após sua formalização como um negócio. Naquele momento, era preciso reestruturar a operação para permitir ganho de escala ou assumir que o impacto que se podia gerar estaria limitado à região de origem da escola e, principalmente, ao modelo de ação social ainda determinado pela distribuição de matrículas a jovens de baixa renda, em sua maioria recolhidos na Fundação Casa.

O crescimento do faturamento e do interesse do público pelos cursos oferecidos mostrava que havia um potencial mercadológico a ser explorado. Esse, também, poderia ser a alavanca para a expansão da empresa sem a dependência de investimento externo – no entanto, a que ritmo? Na oscilação entre permitir que o negócio se expandisse significativamente e a manutenção do foco na atuação social, se apresentou a possibilidade de mudar a estrutura de gestão da empresa, passando para um modelo de franqueamento. De início, no entanto, uma importante resistência da própria fundadora da Escola do Mecânico, Sandra Nalli, que entendia que a expansão por franquias ameaçaria a essência de impacto social do negócio.

A opção pelo franqueamento de determinada marca pode estar diretamente ligada à capacidade de expansão rápida do negócio. O franqueador oferece uma marca consolidada e um modelo de negócios estruturado. Em contrapartida, o franqueado investe recursos próprios para abertura de uma ou mais unidades, financiando a expansão da marca. Para ambos, no entanto, há limitações relevantes. Enquanto o franqueado recebe um negócio que não é inteiramente seu, pois fica restrito ao modelo estabelecido previamente, o franqueador tem menos controle sobre a atividade-fim e o modelo operacional do que em unidades próprias. A gestão não é delegada a um funcionário, mas sim a um co-proprietário (DOHERTY, 1999).

Em negócios sociais, essa perspectiva se agrava devido à potencial diferença de propósito entre o franqueador e o franqueado. As tensões do processo de transição de um modelo exclusivamente social para a busca pela lucratividade, assim como descritos por Battilana et. al (2019), se acentuam na medida em que há um co-proprietário que deseja ampliar seus ganhos, interferindo diretamente na operação das unidades. Essa era, então, a principal preocupação identificada por Sandra e que a fazia rejeitar o modelo de franquia na Escola do Mecânico.

Após estudo em conjunto com uma aceleradora de impacto, Sandra percebeu a possibilidade de implementar uma abordagem adaptada para a eventual rede de franquias. Embora reconhecesse que o modelo de franqueamento não atendesse a todas as necessidades do negócio – principalmente do ponto de vista de geração de impacto social –, era preciso encontrar uma configuração estatutária que atendesse requisitos legais e permitisse o ganho de escala para a empresa. Desta forma, após levantamento de diferentes referências de mercado (no próprio mercado educacional, como a Supera, e de outros, como a Sodiê), a Escola do Mecânico passou a ser uma rede de franquias, mas com um modelo de constituição e, principalmente, de avaliação distinto dos padrões de outras redes. Era preciso garantir a manutenção da essência social.

Battilana et. al (2019) destacam que estabelecer objetivos e metas claros é fundamental para definir as direções que a empresa seguirá no processo de construir uma empresa de duplo propósito. Isso porque além de direcionar a migração da empresa, permite, ainda, que se determinem os indicadores de performance que possibilitarão o acompanhamento do andamento da empresa.

Objetivos bem estruturados compõem uma ferramenta essencial para o gerenciamento. Eles comunicam o que é importante e podem destacar o que está funcionando e o que não está. Esses objetivos devem ir além de meras aspirações para esclarecer o duplo propósito de uma empresa para funcionários, clientes, fornecedores, investidores e reguladores. As empresas podem precisar experimentar suas próprias maneiras para um modelo de definição de metas que funcione para elas.

Para a Escola do Mecânico, esses indicadores se traduzem em ferramentas de monitoramento das unidades, um balizador na relação entre o franqueador e o franqueado. O modelo de franqueamento adotado foi estruturado sobre quatro pilares de avaliação, da seguinte forma:

- **Responsabilidade social:** impacto que a unidade pode gerar na região em que está inserida, medido por meio da concessão de bolsas de estudo para jovens de baixa renda e empregabilidade dos alunos das unidades;
- **Estrutura:** ambiente físico estruturado de acordo com os parâmetros definidos pelo franqueador, necessários para realização do propósito da empresa e para manutenção dos padrões de qualidade da franquia;
- **Desempenho financeiro:** saúde financeira da unidade, fundamental para o equilíbrio entre o propósito social e a lucratividade da rede como um todo;
- **Satisfação dos alunos:** medição da resposta dos alunos às atividades propostas, por meio de levantamento do NPS (Net Promoter Score), com pesquisa aplicada ao final do curso contratado.

Por meio da distribuição de pesos entre esses quatro fatores, a Escola do Mecânico buscou equilibrar a atuação do franqueado. Ainda que tenha ao menos dois fatores diretamente ligados à performance da operação (Desempenho financeiro e satisfação dos alunos), o de maior peso na auditoria realizada pelo franqueador é o que promove o impacto social (Responsabilidade Social). Na estrutura contratual estabelecida por Sandra e os consultores responsáveis, dar demasiado destaque a um fator sem cumprir os outros pode resultar em uma advertência ao

franqueado. Três advertências acumuladas significam descredenciamento da franquia e perda da unidade.

Na perspectiva da gestora, dada a natureza da relação, essas tensões são muito mais significativas nas relações com os franqueados do que com os próprios empregados – que também estão fisicamente próximos da liderança sênior, permitindo uma vivência compartilhada da visão corporativa. Sandra avalia que, atualmente, os conflitos com os franqueados para mantê-los conectados à essência da Escola do Mecânico compõem a maior dificuldade administrativa da empresa.

Contratualmente, os franqueados devem oferecer 2% do total de matrículas para alunos bolsistas. Essas bolsas são obrigatoriamente financiadas pela própria unidade. Não podem ser patrocinadas por terceiros e não podem ser resultado de aumento de preço para os demais alunos. Esta imposição chega a colocar alguns franqueados em situação de conflito com o franqueador, uma vez que devem cumprir os objetivos de crescimento determinados pelo escritório central e direcionar seus investimentos conforme contrato.

Tensões ligadas ao desempenho também aparecem em questões sobre como manter compromissos com objetivos conflitantes ao longo do tempo. Pesquisas sugerem que, no contexto de métricas conflitantes, uma tende a dominar. [...] No contexto das empresas sociais, a preferência por métricas quantificáveis pode levar os objetivos de negócios a se tornarem dominantes. Ao mesmo tempo, a paixão e o comprometimento dos empreendedores sociais podem levar a domínio da missão social. Empreendedores sociais geralmente criam suas organizações por causa de um profundo compromisso com a missão social, que fornece inspiração crítica, foco e motivação. No extremo, porém, esses empreendedores às vezes enfatizam o sucesso da missão e expansão para o detrimento do propósito de negócio, levando ao fim organizacional. (Smith et. al, 2013, p.411)

A solução encontrada pela Escola do Mecânico para reduzir os conflitos resultantes das tensões vividas entre franqueador e franqueado foi detalhar criticamente o processo de seleção dos candidatos à franquia. Todos passam por avaliações detalhadas de fatores pragmáticos, como condições financeiras, recursos disponíveis, mas também são avaliados pela adesão ao propósito da empresa - sendo esse o fator eliminatório para escolha. Recentemente, inclusive, a empresa iniciou um piloto em que concedeu financiamento complementar para candidatos que julgava terem o perfil adequado ao propósito social, mas não dispunham de todo o recurso necessário para iniciar uma unidade (segundo dados fornecidos pela própria fundadora, o investimento inicial é de R\$ 260.000).

Mercado de franquias: configuração e concorrência

A opção pelo modelo de franqueamento coloca a empresa em um cenário concorrencial muito diferente do anterior. Não se trata apenas de competir por matrículas de alunos, mas também pela captação de bons franqueados. O setor de Educação e Treinamento, no qual se enquadra, é liderado atualmente por duas grandes multinacionais, a japonesa Kumon (1.488 unidades no Brasil) e a britânica Pearson (dona da Wizard, que tem 1.250 unidades no país) (ABF, 2019). Também é um segmento que reúne empresas de diferentes naturezas, que oferecem cursos de idiomas, reforço escolar, técnicos e de capacitação profissional - todos construindo uma mensagem enfocada na “nobreza” do propósito de trabalhar com educação.

O que a Escola do Mecânico busca para garantir sua expansão, neste contexto, é fazer com que a proposta de valor social seja o diferencial favorável. A meta é encerrar o ano de 2019 com 50 unidades abertas, mais que o dobro do número atual de escolas, 22. Espera-se que parte dessa

expansão venha do aumento da presença nas regiões norte e nordeste. Primeiro, porque é a região mais carente de serviços de capacitação profissional. Segundo, pela demanda represada por oportunidades de franquia, uma vez que das 50 maiores franquias de serviços educacionais, 58% estão localizadas no Sudeste, seguida no Sul (17%), Nordeste (12%), Centro Oeste (9) e Norte (4%) (ABF, 2019).

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

De acordo com Dees (1998), Empreendedorismo Social se define como uma ação capaz de gerar impacto social significativo, produzindo transformação social. Logo, os empreendedores sociais são vistos como pessoas inovadoras, criadoras de novos paradigmas e pioneiros de novas abordagens.

Uma vez que o modelo de franquias pode gerar tensões que ameaçam uma geração de impacto social significativo, o problema de pesquisa do presente trabalho é: A Escola do Mecânico conseguirá manter seu propósito de impacto social com sua expansão a partir de um modelo rentável de franquias?

Sendo assim, o objetivo do trabalho é avaliar aspectos centrais do negócio da Escola do Mecânico, de modo a entender sua capacidade presente de geração de impacto social ao mesmo tempo em que almeja lucros e expansão de suas unidades.

Os objetivos secundários são a) Mapear o posicionamento da Escola do Mecânico sobre o prisma da Escala gerada por Comini (2016) em dois momentos: na fundação e em 2019; b) Avaliar no contexto atual se há predominância de uma lógica de mercado ou uma lógica social sobre o prisma da Escala gerada por Comini (2016); c) Apresentar e discutir cada aspecto de predominância com base nos dados coletados.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

De acordo com Gil (2008, p.26) "pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos". Gonsalves (2007, p. 66) classificou os tipos de pesquisa (Quadro 1) baseando-se em quatro aspectos: objetivos, procedimentos de coleta, fontes de informação e natureza dos dados.

Quadro 1 – Tipos de pesquisa

Objetivos	Procedimentos	Fontes de informação	Natureza dos dados
<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Exploratória</u> ● Descritiva ● Experimental ● Explicativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Experimento ● Levantamento ● <u>Estudo de caso</u> ● Bibliográfica ● Documental ● Participativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Campo</u> ● Laboratório ● <u>Bibliográfica</u> ● <u>Documental</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quantitativa ● <u>Qualitativa</u>

Fonte: Gonsalves, 2007, p. 66.

De acordo com a classificação de Gonsalves (2007, p.66) no Quadro 1, esta pesquisa quanto aos objetivos tem caráter exploratório, utilizará como procedimento um Estudo de Caso, terá como fontes de informação análise bibliográfica, documental e estudo de campo, e fará análise qualitativa dos dados coletados, através de entrevista semiestruturada conduzida com a fundadora da Escola do Mecânico, Sandra Nalli.

Primeiramente realizamos uma pesquisa documental preliminar a partir do website da empresa, reportagens, artigos, entre outras publicações, para entender a história e o contexto da Escola do Mecânico. Por sua vez, a pesquisa bibliográfica em relação à teoria já existente foi nosso ponto de referência para entender melhor o ecossistema de negócios de impacto e seus principais desafios, a fim de embasar nosso estudo de campo.

A partir dos dados secundários elaboramos um roteiro de entrevista semiestruturada, que foi conduzida, em 11 de Junho de 2019, na qual pudemos entender melhor toda a trajetória, desafios e também aprofundar dados sobre o negócio.

Por fim, todas as informações foram consolidadas, permitindo a aplicação dos dados ao modelo proposto por Comini (2016), a fim de mapear como a Escola está posicionada entre a lógica de mercado e a lógica social, posto que se apresenta como um negócio de impacto com fins lucrativos.

Modelo de análise

Como modelo de análise do enquadramento lógica de mercado versus lógica social, utilizamos o modelo proposto por Comini (2016), conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Continuum da Tipologia de Negócios Sociais

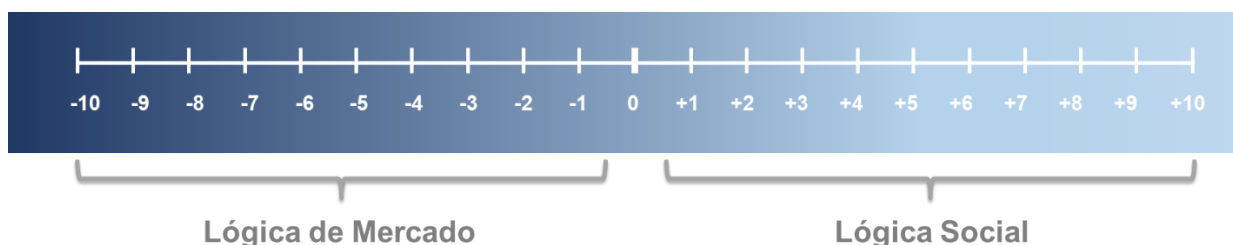
	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
FINALIDADE	Objetivo Principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado	Resolver um problema socioambiental
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central	Geração de valor sócioambiental é o <i>core business</i> do negócio
	Escala	Fator relevante	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade
CADEIA DE VALOR	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
GOVERNANÇA	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva	Há mecanismos institucionais para participação coletiva de comunidades com as quais o empreendimento atua
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos	Lucro é totalmente investido no empreendimento
	Valor Econômico	Todos os recursos são provenientes de produtos e serviços	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal

Fonte: Comini (2016)

Em seu modelo, para avaliar um negócio social, Comini (2016) indica que cada fator receba uma pontuação de acordo com sua descrição, sendo -1 para os fatores conectados à lógica de mercado e +1 para os itens mais próximos da lógica social.

Dessa forma, somados todos os pontos, teríamos dois extremos possíveis: um negócio totalmente alinhado com a lógica de mercado, que somaria -10 pontos, ou um negócio de grande aderência à lógica social, que neste caso perfaria +10 pontos, como demonstra a Figura 3.

Figura 3: Escala da lógica de atuação dos negócios sociais



Fonte: Comini (2016)

Para aprofundar ainda mais o modelo proposto por Comini (2016) e evidenciar fatores que entendemos de grande relevância para a avaliação dos negócios sociais propomos dois novos fatores à matriz:

- Cultura de propósito: que discute se o propósito do negócio permeia diferentes stakeholders, inclusive a ponto de ser fator influenciador sobre a permanência ou não deles na empresa;
- Indicadores: focado em entender de que forma a empresa avalia sua própria performance e resultados.

Estes fatores estão demonstrados em destaque na Figura 4.

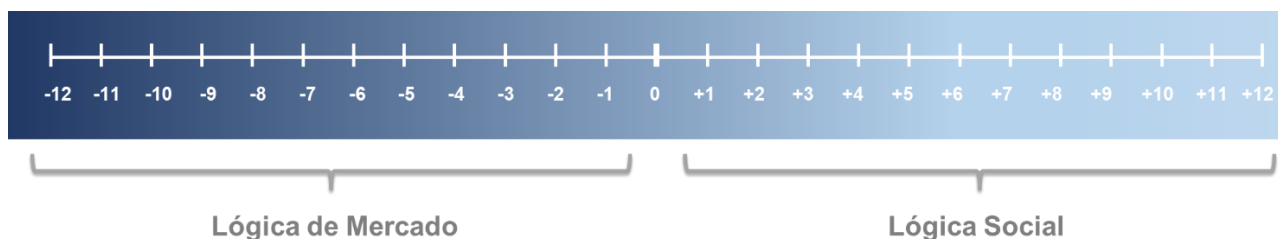
Figura 4: Continuum da tipologia de negócios sociais proposto

	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
FINALIDADE	Objetivo Principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado (-1)	Resolver um problema socioambiental (+1)
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população (-1)	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade (+1)
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central (-1)	Geração de valor sócioambiental é o <i>core business</i> do negócio (+1)
	Escala	Fator relevante (-1)	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade (+1)
CADEIA DE VALOR	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais (-1)	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social (+1)
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade (-1)	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social (+1)
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação (-1)	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social (+1)
GOVERNANÇA	Cultura do Propósito	Não há preocupação em alinhar os stakeholders com o propósito do negócio (-1)	Existe a preocupação de alinhar os stakeholders com o propósito no negócio (+1)
	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva (-1)	Há mecanismos institucionais para participação coletiva de comunidades com as quais o empreendimento atua (+1)
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de Lucro	Distribuição de dividendos (-1)	Lucro é totalmente investido no empreendimento (+1)
	Valor Econômico	Todos os recursos são provenientes de produtos e serviços (-1)	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal (+1)
PEFORMANCE	Indicadores	Indicadores focados em performance e resultado (-1)	Indicadores de impacto social (+1)

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Comini (2016)

Com esta alteração, o instrumento final de avaliação configura 12 fatores no total, nos quais preservamos o formato de avaliação binário -1 e +1, somando, portanto, nos extremos de sua escala -12 e +12, como apresenta o conjunto das Figuras 5.

Figura 5: Escala da lógica de atuação dos negócios sociais proposta



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Comini (2016)

A partir da aplicação de questões que indiquem o grau de aderência a uma das lógicas para cada um dos fatores, realizamos o enquadramento da Escola do Mecânico na escala proposta pelos autores a partir de Comini(2016), considerando dois momentos: o da fundação em 2011 e o momento atual, em 2019, aprofundando as análises neste segundo, que discutiremos no capítulo resultados, a seguir.

RESULTADOS OBTIDOS

Como forma de orientar o preenchimento da matriz adaptada de Comini (2016), os autores optaram por realizar a avaliação a partir das 5 seções que formam a matriz em dois momentos – na fundação (2011) e atualmente (2019), conforme segue:

- Finalidade;
- Cadeia de Valor;
- Governança;
- Sustentabilidade Financeira;
- Performance.

Em termos de finalidade de modo geral não houve grandes alterações, dado que comparando o contexto de 2011 com o atual, o objetivo principal, intencionalidade e escala seguem com foco no âmbito social. Somente no que se refere à oferta, atualmente nota-se uma Lógica de Mercado, dado que, conforme definido por Comini (2016), tratam-se de “bens e serviços voltados para o consumo da população”, diferente da visão de 2011, quando os “bens e serviços voltados para as necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade” (COMINI, 2016). A evidência verificada para suportar esta alteração é que, no momento da fundação, o foco da empresa estava somente no auxílio de jovens em situação de vulnerabilidade. A partir do momento que a empresa passou a atender uma demanda de mercado, conclui-se que ela aderiu à lógica híbrida, porém majoritariamente mercadológica.

A Cadeira de Valor, composta por clientes, fornecedores e colaboradores, permaneceu inalterada quando comparamos 2011 e 2019. Apesar da abertura para novos públicos consumidores dos serviços prestados pela Escola, o mercado alvo segue sendo em sua maioria oriundos de classes C e D (80% de acordo com a fundadora), reforçando a orientação à Lógica Social. Para distribuição de bolsas o franqueado pode fazer uma parceria com a Fundação Casa ou com outras fundações que tenham como missão a recuperação de jovens em situação de vulnerabilidade. Já os fornecedores e colaboradores nunca foram definidos a partir de critérios voltados à Lógica Social, gerando desta forma um modelo livre para seleção e contratação a partir de critérios de mercado.

Em relação a Governança, os dois fatores avaliados não se alteraram entre 2011 e 2019. Na Escola do Mecânico a cultura do propósito é fator preponderante na relação franqueador-franqueado, assim como com os colaboradores. Existem questões específicas no processo seletivo para novos franqueados referentes à sua motivação e perspectivas em relação ao empreendimento. Após a adesão ao modelo de franquia, existem indicadores para garantir que os franqueados sigam alinhados aos propósitos da empresa. O processo decisório, no entanto, não segue uma Lógica Social, pois não há um processo definido para participação de representantes das comunidades alvo.

Sustentabilidade Financeira é composta por distribuição de lucro e valor econômico. Ambos sofreram alterações entre a fundação e o momento atual. Em relação ao valor econômico, atualmente não existem outras receitas que não sejam oriundas dos produtos e serviços ofertados pela escola, cenário diferente do visualizado no início das operações, quando a empresa dependia majoritariamente de suporte financeiro externo. Quanto a distribuição de lucros, inicialmente todo lucro era reinvestido na operação, visando o crescimento da empresa. Atualmente este valor é dividido entre uma parcela para reinvestimento na empresa e a distribuição dos mesmos aos franqueados que geraram o resultado positivo.

Para acompanhamento da Performance da empresa, existe ferramenta de tecnologia que possibilita o acompanhamento online da rede de franquias, considerando 4 pilares, conforme demonstrado na Figura 6. Tais indicadores são alvo de 2 auditorias por ano, para garantir que os dados reportados estão em consonância com a realidade da franquia. Tanto em 2011 quanto atualmente percebemos que os indicadores têm características que privilegiam o Impacto Social.

Figura 6: Indicadores de Performance



Fonte: Elaborado pelos autores

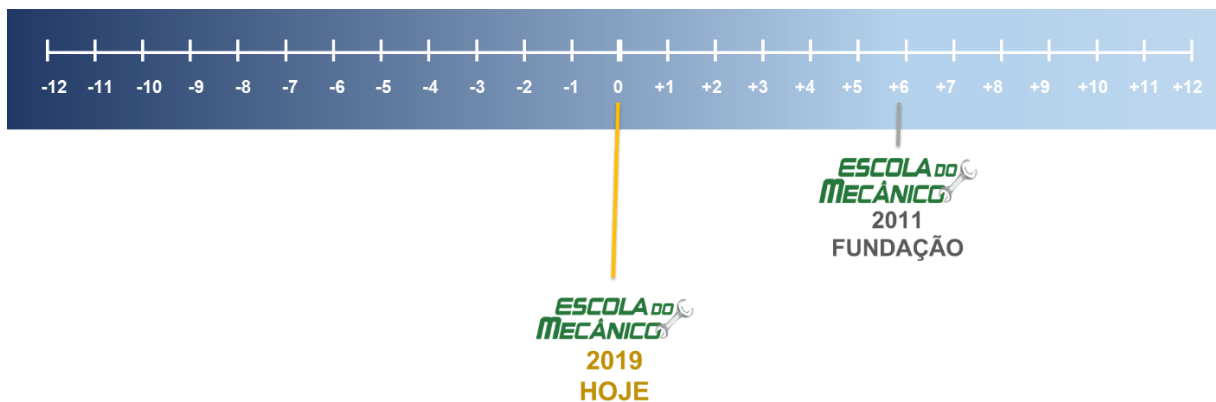
Por fim, conforme demonstrado nas Figuras 7 e 8, a Escola do Mecânico passou, no momento de sua fundação, de uma lógica majoritariamente social, para um negócio híbrido que equilibra as lógicas social e de mercado.

Figura 7: Composição das notas para elaboração do continuum

FUNDAÇÃO				ATUAL			
2011				2019			
	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social		Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
FINALIDADE	Objetivo Principal		1	FINALIDADE	Objetivo Principal		1
	Oferta		1		Oferta	-1	
	Intencionalidade		1		Intencionalidade		1
	Escala		1		Escala		1
CADEIA DE VALOR	Clientes		1	CADEIA DE VALOR	Clientes		1
	Fornecedores	-1			Fornecedores	-1	
	Colaboradores	-1			Colaboradores	-1	
GOVERNANÇA	Cultura do Propósito		1	GOVERNANÇA	Cultura do Propósito		1
	Processo decisório	-1			Processo decisório	-1	
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de Lucro		1	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de Lucro	-1	
	Valor Econômico		1		Valor Econômico	-1	
PEFORMANCE	Indicadores		1	PEFORMANCE	Indicadores		1
SOMATÓRIA		-3	9	SOMATÓRIA		-6	6

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Comini (2016)

Figura 8 - Continuum da tipologia de negócios sociais proposto - Comparativo 2011 X 2019



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Comini (2016)

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O trabalho se concentrou em responder a seguinte questão: A Escola do Mecânico conseguirá manter seu propósito de impacto social com sua expansão a partir de um modelo rentável de franquias?

Conforme resultados obtidos observa-se que, apesar de profissionalizar a gestão e proporcionar crescimento da operação, a Escola do Mecânico não se desvinculou completamente dos valores sociais presentes no ato da fundação da Escola, atingindo em 2019 um modelo de franquia que equilibra a Lógica de Mercado à Lógica Social.

Tais resultados nos levam a crer que a Empresa pode ser definida como uma organização híbrida, conforme definido por Bailana (2012). Sendo assim, é possível afirmar que o presente modelo permite que a empresa mantenha seu propósito de impacto social, assim como a lucratividade obtida por meio do modelo de franquias.

Este caso pode ser estudado por organizações que enfrentam dilemas similares quanto a expansão por meio de franquias com a manutenção de seus propósitos sociais. Em relação aos estudos de Negócios Sociais, pode ser considerado como um caso de sucesso no que tange a capacidade do modelo de gestão equilibrar aspectos mercadológicos com sociais.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Números do Franchising / Desempenho do setor**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em 10 Jul. 2019.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY, C. In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**. Ed. Summer 2012, p. 49-55, 2012.

BATTILANA, J.; PACHE, A.; SENGUL, M.; KIMSEY, M. **The Dual-Purpose Playbook**. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese (Livre-Docência) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**. Disponível em <<http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2019.

DOHERTY, Barry Q. A. M. Power and control in international retail franchising – Evidence from theory and practice. **International Marketing Review**, v. 17, N. 4/5, p. 354-372, 2000.

ESCOLA DO MECANICO. **Website Institucional: história**. Disponível em <https://www.escoladomecanico.com.br/a_escola.php>. Acesso em 01 jul. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONSALVES, Elisa Pereira. (2007). **Iniciação à pesquisa científica**. 4ª Ed. – revisada e atualizada. Campinas - SP: Editora Alínea.

MARCONDES, Reynaldo C.; MIGUEL, Lilian A. P.; FRANKLIN, Marcos A.; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**. p. 407–442, v. 23, N. 3, 2013.