Projeto Academia

2 ANOS

ICE

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL

Equipe ICE e professores da rede

01 PÁG 3
APRESENTAÇÃO

02 PÁG 4
HISTÓRIA

03 PÁG 8
O PAPEL DO ICE E A FORMAÇÃO DA REDE

04 PÁG 12
EXPERIÊNCIA E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NAS ESCOLAS

05 PÁG 24
ATIVIDADES REALIZADAS E RESULTADOS

06 PÁG 27
FATORES-CHAVE DE SUCESSO

07 PÁG 28
VISÃO DE FUTURO E DESAFIOS

01 Apresentação

Em busca de aumentar o volume de recursos privados para financiar inovações socioambientais, multiplicaram-se, nos últimos anos, iniciativas que combinam retorno financeiro e impacto social, formando hoje um verdadeiro ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto. Esse mercado é composto por empresas provedoras de serviços e produtos que geram impacto positivo e também por investidores dispostos a aplicar seus recursos num tipo de negócio que, além de devolver lucros ao capital investido, traz benefícios à sociedade.

Trata-se de um campo novo, mas que, segundo estimativas do J.P. Morgan, tem potencial para movimentar investimentos de US$ 1 trilhão até 2020, configurando uma grande oportunidade de desenvolvimento, que necessita, contudo, de esforços de diversas naturezas para se viabilizar e produzir os impactos esperados. Nesse sentido, têm surgido no campo vários atores, como aceleradoras de negócios de impacto, redes e eventos para a troca e geração de conhecimento sobre o mercado e serviços de avaliação do impacto socioambiental provocado pelos negócios de impacto.

No contexto brasileiro, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) tem a importante missão de articular diferentes atores em torno de questões fundamentais para o desenvolvimento desse campo, como sensibilizar potenciais investidores e identificar novas formas de mobilizar mais capital para investimento em negócios de impacto, além de estimular a produção e a disseminação de conhecimento sobre a temática.

O *Projeto Academia* é uma das iniciativas que o ICE empreende para cumprir o seu papel. Criado em 2012, é fruto de parceria com várias universidades. O núcleo inicial congregou a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV) e o Instituto de Pesquisa e Ensino (Insper). Numa segunda fase, integraram-se ao projeto a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a Universidade de St. Gallen, a Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) e a Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP).

Por intermédio dessas parcerias, o projeto visa introduzir o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto nas instituições de ensino superior, com vistas à formação de uma nova geração de talentos para o campo, o que inclui investidores e empreendedores.

> *"O objetivo é que, por meio do professor da universidade, os alunos conheçam (os Negócios de Impacto e as Finanças Sociais) como campo profissional e se interessem."*
>
> Membro da equipe do projeto

Entre 2012 e 2013, o *Projeto Academia* contou com recursos oriundos de parceria com o Fundo Latino Americano de Inovações em Economia de Impacto, composto pela Fundación Avina, Avina Américas, Omidyar Network e Fundação Rockefeller. Além dos recursos do Fundo, o projeto contou com o apoio da Fundação Telefônica Vivo e do Instituto Quintessa. Em 2014, os recursos tiveram como origem o J.P. Morgan e o próprio ICE.

Ao longo dos anos, o *Projeto Academia* realizou diversas atividades de formação de professores, geração de conhecimento, intercâmbio de experiências entre as escolas e engajamento de alunos.

A ser contada nas páginas seguintes, a história do projeto reúne também as principais ações desenvolvidas, o olhar de cada escola parceira sobre a iniciativa e sua participação, bem como aprendizados e resultados, além de oportunidades e desafios que se mostram para o futuro.

02 História

Colocando o Projeto no Mundo

Em 2012, ao assumir o papel de articulador de atores no campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto, o ICE apresentou em seu planejamento estratégico uma análise do ecossistema, identificando quais atores tinham potencial para promover uma mudança sistêmica no setor e, portanto, poderiam receber apoio da entidade.

A Artemisia, organização que forma empreendedores e acelera negócios sociais, desenvolvia o *CHOICE*, programa de formação voltado a alunos de graduação. O *CHOICE* e a existência de um movimento de jovens em busca de trajetórias profissionais com propósito serviram de grande inspiração para o ICE.

Com base nessa experiência, o instituto identificou a necessidade de investir nos professores, para que eles também pudessem exercer o papel formativo no espaço universitário. Naquele momento, a FEA-USP já desenvolvia um MBA sobre o assunto em parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE) e a Artemisia.

Havia, portanto, um ambiente favorável de convite ao envolvimento e à contribuição da academia. As escolas que aderiram ao projeto identificaram o seu potencial de contribuição para o desenvolvimento do novo campo que surgia.

> *"Não queremos ficar à margem. Muitas vezes, a academia fica conversando com a academia."*
>
> Professor participante do projeto

O Fundo Latino Americano de Inovações em Economia de Impacto lançou um edital para acolher e selecionar propostas destinadas "a fomentar a economia de impacto na América Latina, especificamente auxiliando o crescimento da indústria do investimento de impacto e o setor de negócios inclusivos".[1]

O ICE inscreveu o projeto *Criando uma Nova Geração de Lideranças em Impacto Social Através da Pesquisa, Docência e Experiências Acadêmicas* (hoje chamado *Projeto Academia*), alcançando a condição de finalista. O mesmo aconteceu com a FEA-USP, com o projeto *Negócios Sociais: Um Retrato das Experiências Brasileiras*.

Como os dois finalistas pretendiam desenvolver atividades com a academia, os investidores sugeriram que as iniciativas se unissem e formassem uma única ação. O ICE, então, redesenhou o projeto, envolvendo a FEA-USP, a EAESP-FGV e o Insper. Cada instituição assumiu a responsabilidade por ações específicas, todas elas convergindo para o objetivo de criação de uma rede de professores, pesquisadores e estudantes, a fim de desenvolver conhecimentos e promover o intercâmbio de experiências, contribuindo, em última instância, para o fortalecimento do ecossistema de Finanças Sociais e de Negócios de Impacto no país.

Iniciado em março de 2013, o projeto previa, por exemplo, o mapeamento de professores que trabalhavam com o tema, a elaboração de estudos de caso e a produção de material de apoio para cursos e formações. Também faziam parte das iniciativas previstas, a disseminação de conhecimento, a realização de seminários, a formação de professores por meio de *learning sessions* (encontros de trocas) e da participação em eventos internacionais, o incentivo ao envolvimento dos alunos, pela participação em competições de planos de negócios de impacto, e a premiação de trabalhos acadêmicos relacionados ao tema.

Equipe ICE

Leandro Pongeluppe – INSPER

As escolas identificaram o que gostariam de fazer nas linhas de atuação e propuseram as ações respectivas. Coube ao ICE integrar todas as iniciativas e articular a participação das escolas, garantindo a comunicação entre elas e promovendo a realização de l*earning sessions*.

Ao longo do projeto, foram implementadas as várias ações do escopo e outras que não haviam sido previstas. A expansão do grupo inicial de escolas acabou sendo uma consequência natural de todo esse movimento. À formação original, ao longo do tempo, integraram-se outras seis escolas, com boa parte delas fazendo sua adesão após o primeiro ano de atividades.

A ampliação do número de escolas participantes sinaliza não só o fato de que os professores universitários estão em busca de espaços para fortalecer o tema em suas atividades acadêmicas e de docência, mas também que a reunião de esforços num único agrupamento pode ser muito frutífera.

[1] Informações acessadas em http://www.avina.net/por/fundo-latino americano-de-inovacoes/

Professores da Rede

SYLMARA DIAS
EACH-USP

EDGARD BARKI
EAESP-FGV

LAURO GONZALEZ
EAESP-FGV

MARCELO AIDAR
EAESP-FGV

TANIA LIMEIRA
EAESP–FGV

SILVIA PINHEIRO
FGV-DIREITO RIO

ISMAEL ROCHA
ESPM

MARCUS NAKAGAWA
ESPM

GRAZIELLA COMINI
FEA-USP

EDSON SADAO
FEI

ANDREA MINARDI
Insper

CYNTHIA SERVA
Insper

LEANDRO PONGELUPPE
Insper

MARCELO NAKAGAWA
Insper

SERGIO LAZZARINI
Insper

MACIR OLIVEIRA
Senac

NELSON NOGUEIRA
Senac

RACHEL STEFANUTO
Unicamp

ANGELICA ROTONDARO
St. Gallen

03

O PAPEL DO ICE E A *Formação da Rede*

Maure Pessanha – Artemisia

Cada escola seguiu realizando as atividades propostas anteriormente, cabendo ao ICE incentivar e, muitas vezes, promover a interação entre as instituições de ensino e as realizações, para que fosse gerado algo mais coletivo e colaborativo, contribuindo, assim, de forma orgânica para a expansão do tema.

Vale destacar também a neutralidade do ICE. Como um ator sem vínculos específicos com qualquer universidade envolvida, o instituto tem condições de congregar as escolas ainda que elas tenham diferenças de entendimento sobre o tema e as formas de intervenção.

Essa neutralidade também se revela na forma de o ICE atuar no campo. Por se relacionar com os mais diversos atores (investidores interessados em fortalecer o campo, investidores sociais, aceleradoras, negócios de impacto, especialistas etc.), o instituto tem uma facilidade natural para promover a articulação entre a academia e outros segmentos. Com

isso, pode contribuir para que, de um lado, a realidade do campo influencie a academia, e, de outro, para que as ações acadêmicas transcendam o campus universitário.

Veja a seguir as atividades realizadas pelo ICE no âmbito do projeto, bem como os papéis desempenhados ao longo do processo.

Articulação

Para que os professores participantes do projeto se conhecessem e trocassem experiências, o ICE realizou seis *learning sessions*. Agendadas, planejadas e preparadas pelo instituto, as reuniões tiveram duração aproximada de quatro horas, cada uma. Inicialmente, a pauta incluía uma relatoria sobre o andamento do projeto. Posteriormente, voltou-se para a troca de conhecimento e de experiências entre os professores.

> *Teve que ser assim no início... Não acho que eles iam falar tanto no começo, trocar muito. Acabava sendo uma relatoria mesmo. Depois do primeiro ano, eles sinalizaram que não estava sendo muito construtivo e não havia ganho intelectual... perguntei sobre o que queriam ouvir... entraram também as novas escolas... Então, fizemos um encontro com um palestrante, em outro um deles foi falar, depois das viagens eles também compartilhavam o que tinham visto... tinha também tempo livre para conversa, networking, mas ainda tinha relatoria.*
>
> Membro da equipe do projeto

Como o programa envolvia escolas que concorriam entre si, pode-se dizer que os encontros contribuíram, principalmente, para os professores se conhecerem e estabelecerem uma relação de confiança.

No intervalo de tempo entre as reuniões, o ICE seguiu estimulando a comunicação entre as escolas, evidenciando oportunidades de troca e de ação colaborativa e fazendo circular artigos, relatórios e reportagens. Por vezes, essa interação gerava conversas virtuais entre os professores participantes.

> *Às vezes, esse e-mail gerava uma faísca e começava a conversa entre eles.*
>
> Membro da equipe do projeto

O ICE tornou-se referência para outras escolas, que passaram a procurá-lo, possibilitando a ampliação dos efeitos do projeto.

Tania Limeira – EAESP – FGV

> *A gente começou a perceber que tem um potencial de professores no Brasil. Não é possível envolver, articular todos, não temos essa energia, mas, sim, disseminar conhecimento – pode-se criar um canal de comunicação... Já temos um banco de dados de interessados e eu mando para todos quando surge um assunto, um artigo, um convite interessante.*
>
> Membro da equipe do projeto

Mobilização de Recursos

Desde o início do projeto, o ICE ofereceu uma contrapartida à doação feita pelo Fundo Latino Americano de Inovações em Economia de Impacto. Além disso, desempenhou o importante papel de captador de recursos adicionais para novas ações propostas pelo grupo, como o primeiro concurso de planos de negócios de impacto, organizado em parceria com a EAESP-FGV, e que reuniu a Fundação Telefônica Vivo e o Instituto Quintessa.

É importante mencionar a relevância dos recursos no desenvolvimento do projeto. No primeiro ano da iniciativa, os professores foram remunerados pelas atividades desenvolvidas como coordenadores do projeto. Os demais custos resultantes de atividades realizadas pelos professores para o projeto também foram cobertos pelo ICE.

Os professores têm diferentes perspectivas em relação ao projeto. Estão na mesa interesses individuais, o plano de carreira dos docentes envolvidos e o papel deles na universidade. É importante ressaltar que alguns são professores de carreira, com dedicação exclusiva; outros tem dedicação parcial. Além disso, alguns docentes envolvidos no projeto acumulam cargos de coordenação e direção. Em função disso, a possibilidade de participação no projeto varia, e, algumas vezes, a remuneração para o desenvolvimento das atividades foi um fator decisivo, pois nem sempre as universidades dispõem de verbas para a realização desse tipo de ação.

Ainda que importante, a ausência ou a diminuição de recursos não provoca o fim de um grupo e de suas ações, mas pode levar a uma desaceleração no desenvolvimento das atividades e da produção.

> *A gente tem muito para crescer. Fazer o que a gente faz, a gente já está fazendo... O que mais a gente quer fazer? Como a gente vai crescer isso... A gente está fazendo com os nossos recursos, eu e os outros professores... O ICE tendo as metas já é importante, porque nos dá um foco, nos dá uma direção, nos apresenta uma estratégia, mas, isso, sem recurso, não vai pra frente. A instituição não vai tirar recursos, que já tem pouco, para colocar em um projeto, que é o ICE que está capitaneando. Esse ano tiveram verbas muito pequenas para pequenos projetos.*
>
> Professor participante do projeto

Formação de Professores

O ICE também foi responsável por viabilizar espaços de formação aos professores, que aconteceram, principalmente, em congressos e em encontros nacionais e internacionais. Veja a seguir alguns exemplos:

- Ashoka U Exchange, San Diego University, Estados Unidos (2013)

- Ashoka U Exchange, Brown University, Estados Unidos (2014)

- Ashoka U Exchange Minka, Chile (2014)

A Ashoka U é uma iniciativa da Ashoka (rede mundial de empreendedores sociais) com o objetivo de impactar a educação de nível superior, fomentando e incentivando a inovação social nas universidades, por meio da atuação de uma rede global de alunos e professores empreendedores.

O Ashoka U Exchange, por sua vez, é um grande encontro anual de abrangência mundial e que conta, principalmente, com docentes envolvidos com temas de interesse social. O encontro é uma oportunidade de troca de práticas entre pares e de fortalecimento das práticas individuais.[2]

Participaram dos encontros do Ashoka U Exchange, 11 professores do grupo: três da EAESP-FGV, um da ESPM, três do Insper e um do Senac, além de uma professora da EACH-USP, uma da FEA-USP e uma da Unicamp.

- Encontro da Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), México (2013)

A SEKN é uma rede de pesquisadores de nove universidades ibero-americanas da qual faz parte a FEA-USP. Do encontro de 2013, participou uma professora da FEA-USP.

- Palestra de Muhammad Yunus na ESPM, Brasil (2013)

Membro do grupo, a ESPM realizou em 2013 encontro com Muhammad Yunus, Prêmio Nobel da Paz. Desse evento, participou também uma professora da FEA-USP.

- Encontro da BoP Global Network, Brasil (2013)

A BoP Global Network é uma comunidade de profissionais de 18 países que se dedica à elaboração e à disseminação de conhecimento sobre a teoria e a prática da criação de negócios sustentáveis na base da pirâmide econômica.[3]

Realizado em São Paulo na sede da Natura (uma das associadas à comunidade), o encontro teve a participação de uma professora da FEA-USP e de dois professores da EAESP-FGV.

Além de ampliar o conhecimento sobre assuntos correlatos ao tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto, a participação dos professores em encontros como esse promove seu engajamento num movimento mais amplo, fortalecendo as atuações individuais em suas escolas. A atuação em grupo favorece ainda a troca de informações, fortalecendo os vínculos entre os professores.

> *O evento tem o papel de olhar a dimensão da questão/ do tema em que estamos inseridos.*
>
> Professor participante do projeto

[2] Informações obtidas em http://ashokau.org. [3] Informações acessadas em http://www.bopglobalnetwork.org.br

04

EXPERIÊNCIA E ATIVIDADES *Desenvolvidas nas Escolas*

Conheça a seguir a experiência das escolas participantes e o olhar de alguns professores envolvidos sobre a trajetória de suas escolas e sobre o projeto como um todo.

FEAUSP

Desde 1991, a professora Graziella Comini, atual coordenadora do curso de graduação em Administração da FEA-USP, pesquisa temas que envolvem a relação entre negócios e a sociedade civil. Tais assuntos já têm bastante espaço na faculdade, que mantém, por exemplo, o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) e conta com disciplinas diversas na graduação e nos cursos de mestrado e de doutorado. O centro abriga um grupo de pesquisadores que, além da professora Graziella, tem a professora Rosa Maria Fischer como referência.

O CEATS apresentou ao Fundo Latino Americano de Inovações em Economia de Impacto o projeto *Negócios Sociais: Um Retrato de Experiências Brasileiras* (depois nomeado como *Brasil27*), que pretendia mapear e estudar casos de negócios de impacto pelo Brasil. O projeto foi finalista do edital do fundo, juntamente com o projeto inicialmente proposto pelo ICE. Os investidores sugeriram, então, que as duas iniciativas se unissem.

Inspirada pela participação na rede SEKN, que há 14 anos faz pesquisas sobre empreendedorismo social, a professora Graziella, responsável pelo projeto, concordou com a ideia de parceria com o ICE, ainda que a união implicasse a diminuição do escopo e dos recursos para o *Brasil27*.

> *Seria bacana fazer algo similar ao SEKN, mas voltado para negócios de impacto... Os docentes estão soltos... Poderíamos fazer pesquisas juntos, juntar as escolas, cada uma com suas competências.*

Assim, no âmbito do *Projeto Academia*, a FEA-USP realizou o projeto *Brasil27*[1], que mapeou negócios de impacto de todo o país. Desse trabalho, resultou o estudo de 27 casos de diferentes estados. Para a execução, foram feitas visitas a diversas cidades brasileiras, onde também se realizaram palestras e *workshops* com o objetivo de disseminar o conceito de negócios de impacto.

A iniciativa prevê ainda a elaboração de materiais didáticos voltados para empreendedores e investidores sociais, a partir do conteúdo dos casos estudados. Essa produção ainda não foi realizada, pois depende da captação de recursos financeiros.

Ainda que não tenham gerado os materiais didáticos previstos, os casos foram divulgados em artigos publicados no *site* Empreendedor Social, da Folha de S.Paulo. Os textos também estão disponíveis no *site* www.projetobrasil27.com.br e na página do projeto no Facebook.

> *O Brasil27 gerou um banco de dados para as escolas, trouxe um ganho levando conhecimento para as escolas... cases para outros professores levarem para a sala de aula.*

Segundo a professora Graziella Comini, o *Projeto Academia* viabilizou as ações propostas pela FEA-USP, pelo Insper e pela EAESP-FGV. Ela ressalta que tudo aconteceu de forma quase que independente e com pouca interação entre as escolas. O *Projeto Academia* teria potencial de formar uma rede efetiva de pesquisadores, com estreitamento de relações acadêmicas entre os professores e produção conjunta, mas isso acabou não ocorrendo.

> *A gente trocou mais em relação às ações, sobre a agenda de cada um. Tinham as learning sessions, mas não houve troca efetiva de conhecimento, a gente não discutia os casos que foram feitos, as pesquisas. Ao invés de olhar, cada um com sua lente para a mesma coisa, cada um fez o seu... Não teve, por exemplo, a intenção de criar um protocolo de pesquisa comum entre o grupo.*

[1] O *Brasil27* foi realizado por Fabio Serconek e Pedro Henrique Vitoriano, em parceria com as professoras do CEATS Graziella Comini e Rosa Maria Fischer.

A docente apresenta como possíveis causas as diferentes vocações das escolas e o olhar distinto que cada uma tem para o objeto de trabalho do grupo, o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto.

De qualquer forma, a professora Graziella valoriza a oportunidade de participação em congressos internacionais, espaços que estimulam os docentes a pensar em coisas novas e a ampliar o repertório de informações, a partir das experiências internacionais e do próprio grupo. Além disso, por ficarem imersos nas atividades, os professores acabam por trocar mais conhecimento e fortalecer vínculos.

Como visão de futuro, para a FEA-USP, seria interessante intensificar a produção coletiva e estreitar os laços entre os participantes. Como exemplo do que poderia acontecer, a professora Graziella menciona sua parceria antiga com o professor da EAESP-FGV Edgard Barki (também membro do grupo), que se dá em atividades como redação conjunta de artigos e participação em aulas e bancas de avaliação.

Vale ainda destacar algumas considerações feitas pela professora sobre a natureza de um projeto desse tipo, que envolve a participação de instituições diversas. Segundo ela, a execução demanda a existência de dois tipos de vínculos: o pessoal e o institucional. Isso significa que, para a participação, é necessário que o docente tenha um interesse pessoal no projeto e que perceba claramente os benefícios resultantes desse envolvimento.

Nesse sentido, vale ressaltar que há recompensas diferentes para cada envolvido, conforme seus interesses pessoais e sua carreira acadêmica. É importante também que o grupo perceba o que o participante está oferecendo ao todo, comprometendo-se com o autor e suas propostas, a começar por manter frequência nas reuniões agendadas.

Além do vínculo pessoal, é necessário ainda que exista um vínculo institucional, ou seja, que o docente esteja respaldado por sua universidade, para que seja feita a ponte entre a iniciativa e a escola. Para isso, é fundamental que o participante tenha um trânsito político que ajude a iniciativa a se vincular a algo mais amplo do que a pequenas ações, que, mesmo sendo feitas em conjunto, podem se extinguir na instituição ao término do projeto.

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com a professora Graziella Comini.

FGV

A professora de Marketing da EAESP-FGV Tania Limeira sempre se interessou por temas emergentes e inovadores, guiando suas pesquisas nessa direção. Em 2012, por meio do ICE, ela entrou em contato com o empreendedorismo social e a temática das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto. Logo, percebeu a sinergia potencial existente entre a área de gestão e o campo social.

Na ocasião, o ICE sugeriu a Tania que criasse uma disciplina sobre o tema. Para tanto, a docente fez uma parceria com o professor Marcelo Aidar, do Centro de Empreendedorismo em Novos Negócios da escola, para que desenvolvessem a disciplina conjuntamente.

A concordância da EAESP-FGV foi, em grande parte, uma consequência de seu perfil e de sua vocação histórica. Trata-se de uma escola que valoriza o tema do empreendedorismo, recebendo muitos jovens da nova geração de famílias empresárias. Unir a nova disciplina a essa vocação foi de grande valia para todos.

> *"Temos desde 1954, da fundação da escola, curso de empreendedorismo de negócios... Como empreendedorismo é muito importante dentro da FGV, a gente tem na escola um público de filhos de empresários, de empreendedores, que vão suceder as empresas de seus pais, com vocação empreendedora, familiar, o tema teve uma rápida acolhida."*
>
> Professor participante do projeto

A contribuição do ICE no estabelecimento da disciplina também foi fundamental. O instituto aportou conhecimentos e bibliografia sobre o tema, indicou palestrantes, facilitou a relação dos professores com atores do campo e ainda participou da apresentação da disciplina na universidade, dando credibilidade à proposta.

> *"O ganho muito significativo foi no apoio do ICE... fez uma parceria de transferência de conhecimento para mim, meus colegas e para minha instituição, a FGV."*
>
> Professor participante do projeto

Ao mesmo tempo que a professora Tania Limeira apresentava à Diretoria da escola o curso sobre empreendedorismo social, o professor Edgard Barki agia de forma similar em relação à disciplina sobre negócios com impacto social. Em sua iniciativa, ele propunha aos alunos que o aprendizado se desse por meio do desenvolvimento de planos de negócios de impacto, com jovens empreendedores, numa comunidade de baixa renda.

A partir do entendimento geral de que as disciplinas utilizavam abordagens diferentes, optou-se pela decisão de que as duas matérias deveriam ser levadas adiante, com a respectiva adesão dos alunos interessados.

Ainda no âmbito da associação com o *Projeto Academia*, o Centro de Empreendedorismo realizou, em parceria com o ICE, a competição *Transforma Brasil*, com o intuito de fortalecer o tema dos negócios de impacto entre alunos universitários.[2] A competição recebeu a inscrição de 55 projetos (de 26 universidades e 9 estados). Os finalistas passaram a contar com mentores e puderam participar de congressos e encontros sobre o tema. O *site* www.ice.org.br/transformabrasil foi ao ar por ocasião do lançamento da competição, trazendo detalhes sobre a iniciativa.

Em relação à produção de conhecimento, a EAESP-FGV publicou um artigo, cinco estudos de casos e três pesquisas, que podem ser encontrados no *site* do ICE (www.ice.org.br). Os materiais disponíveis são os seguintes:

- *Empreendedorismo Social no Brasil: Estado da Arte e Desafios;*
- *Carreta da Saúde: Crescimento Sustentável e Gestão Eficiente;*
- *Artemisia;*
- *Caso Geekie: Identificando Oportunidades Sociais e de Negócios na Educação;*
- *O Startup Weekend Rio Favela: Um Modelo de Enfrentamento de Problemas Sociais Através do Empreendedorismo de Negócios Sociais;*
- *Associação Saúde Criança: em Busca do Crescimento e da Sustentabilidade;*
- *Papel das Aceleradoras de Impacto no Desenvolvimento dos Negócios Sociais no Brasil;*
- *Cadeias de Valor Inclusivas, Compras Institucionais e Oportunidades para Empreendimentos Sociais;*
- *Inclusão de Negócios de Impacto nas Compras de Grandes Empresas e Governo.*

O *Projeto Academia* atua com instituições de ensino de grande porte. Nele, o conhecimento é fragmentado, e as diversas áreas acabam trabalhando quase que de forma independente. Isso acontece também com os professores, que têm muita liberdade e autonomia para atuar. Tal característica abre naturalmente espaço para a inovação, mas faz também com que não se tenha uma visão global sobre o desenvolvimento de um tema ou de uma linha de pesquisa específica na escola.

O tamanho das universidades desafia um projeto como esse, pois ele trata de um tema interdisciplinar que tangencia assuntos com os quais diversos professores trabalham de forma independente.

Se, de um lado, o projeto ajudou a EAESP-FGV a identificar os professores envolvidos com o tema; de outro, criou os desafios de sua integração profissional e de consolidação do tema num centro de estudos ou numa unidade que concentrasse docentes e pesquisas.

Como consequência, surgiu em 2014 o Núcleo de Negócios de Impacto Social, vinculado ao Centro de Empreendedorismo em Novos Negócios. Ele nasceu com o propósito de pesquisar, gerar e disseminar conhecimento na área de negócios e empreendedorismo de impacto social. Trata-se de iniciativa em fase inicial, e que precisa ser fortalecida.

Na visão da professora Tania Limeira, projetos como esse têm mais potencial de se desenvolver quando são capitaneados por professores ocupantes de cargos elevados na hierarquia universitária e com facilidade de diálogo institucional. Segundo seu entendimento, um apoio mais formal, como o que foi dado pelo ICE, pode ser um grande facilitador do processo, a partir do estreitamento das relações diretas com a escola, e não apenas por intermédio dos professores.

[2] Informações colhidas em http://www.cenn.fgv.br/pt-br/vertentes

> *Meu raio de ação, o meu, não, de qualquer professor sozinho, é pequeno, tem que ser um grupo de pessoas organizadas, articuladas...*

Professor participante do projeto

O apoio a cada uma das escola foi uma característica constante ao longo do primeiro ano do projeto. De acordo com a professora Tania, a experiência foi muito bem-sucedida, restando ainda ser feita a articulação das instituições em uma rede de cooperação.

> *Não fiz nada em conjunto com nenhuma outra instituição, a não ser o concurso de plano de negócios sociais, mas que foi o ICE que articulou... não houve outras articulações entre as instituições... há parcerias entre duas pessoas, mas eram parceiros antes do projeto, não é da rede... Estamos começando a engatinhar nesse processo, e precisaria de um projeto aglutinador.*

Ainda que considere fundamental o fortalecimento da rede interna na EAESP-FGV, a professora acredita também ser relevante a existência da rede interinstitucional, resultado da criação de projetos aglutinadores. Em sua visão, mesmo que seja importante o estabelecimento de relações institucionais, é necessário que os docentes participantes também estejam dispostos a atuar, realizando um esforço individual, em decorrência do interesse de cada um sobre o tema.

> *A rede ajuda a difundir o tema, e o mundo acadêmico é em rede... há projetos interinstitucionais, projetos internacionais... como professora de Marketing eu tenho que participar dos principais congressos...isso se dá em um nível de cada professor, de sua disciplina, cada professor na sua área de conhecimento participa de uma rede.*

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com a professora Tania Limeira. Além dela, na EAESP-FGV, participam do projeto os professores Edgard Barki, Marcelo Aidar, Lauro Gonzalez e Silvia Pinheiro (esta última, da FGV-RJ).

Insper | Instituto de Ensino e Pesquisa

Desde 2010, o professor titular e atual diretor de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), Sergio Lazzarini, tem interesse pelo tema de Investimento de Impacto, especialmente em relação à viabilidade de aplicação no Brasil dos *social bonds*, mecanismo que passou a ser experimentado em outros países nos últimos anos.

Os *social bonds* são instrumentos financeiros que captam recursos de investidores sociais com vistas a patrocinar projetos de impacto. O resultado desses projetos é medido e comparado, posteriormente, com o resultado obtido em "grupos de controle" definidos. A partir daí, são estabelecidas metas de desempenho. Uma vez alcançadas essas metas, os investidores são remunerados ou "bonificados" pelos investimentos que fizeram no projeto.[3]

Segundo o professor Sergio Lazzarini, considerar aspectos sociais dos negócios e oferecer soluções viáveis à sociedade são iniciativas centrais para os campos da administração e da economia. Mas, ao mesmo tempo, na visão do professor, existe ainda uma fronteira a ser desbravada, que é a de focar nos resultados, buscando-se mensurar o que melhorou a partir da intervenção realizada pelos projetos.

[3] Barbosa, M., Cabral, S., Lazzarini, S. e Machado, S. J. Multiplicando os impactos de projetos sociais: uma proposta. Insper, maio de 2012. Pode ser acessado em http://www.sergiolazzarini.insper.edu.br

O Insper é uma escola de ensino superior e pesquisa nas áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia. O grande interesse da escola é contribuir para o debate público e o desenvolvimento dos seus campos de incidência.

> *O Insper é uma escola pragmática. Queremos contribuir para o debate público, para gerar impacto no campo, através do trabalho acadêmico.*
>
> Professor participante do projeto

Como expressão desse perfil institucional, o Insper promoveu no primeiro semestre de 2012 um *workshop* sobre *social bonds*, com objetivo de dinamizar o uso desse instrumento no Brasil. Para essa ocasião, o professor Lazzarini e três colegas publicaram o artigo *Multiplicando os Impactos de Projetos Sociais*, no qual discutiam o uso de *social bonds* num caso hipotético.

No *workshop*, o professor Lazzarini estabeleceu com o ICE diálogo sobre a possibilidade de desenvolverem um projeto em conjunto (e que envolvesse também outras universidades) voltado à produção de conhecimento e formação de alunos para atuação no campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto. A iniciativa tomou forma no *Projeto Academia*, no final de 2012, com o Insper se comprometendo a abordar em suas ações a temática Finanças Sociais e Investimento de Impacto.

Como resultado, o Insper produziu três estudos de casos, um guia de orientação para a avaliação de impacto (que já foi testado com algumas organizações) e um artigo. Os documentos podem ser encontrados no *site* do Núcleo de Medição para Investimentos de Impacto Social (Metricis), do próprio Insper, e no *site* do ICE. Os materiais produzidos são os seguintes:

- *VOX Capital: Equilibrando Retorno Financeiro e Social em Investimentos de Impacto;*
- *Instituto Semeia: Construindo as Bases para Investimentos de Impacto nas Unidades de Conservação Brasileiras;*
- *GERA Venture Capital: Escalando Oportunidades Educacionais para Jovens de Baixa Renda;*
- *Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimentos de Impacto;*
- *O Melhor de Dois Mundos? Investidores de Impacto e seu Papel no Debate Sobre Performance Financeira Versus Social.*

Além dessas ações realizadas no âmbito do projeto, o Insper produziu em abril de 2013 o artigo *Natura e o Desenvolvimento de uma Cadeia de Fornecimento Sustentável na Amazônia*.

Firmou-se também parceria com a Universidade de St. Gallen (Suíça) para a realização de um curso de curta duração sobre investimento de alto impacto. Igualmente em associação com a escola, o Insper é membro do Impact Investing Latin America (IILA), plataforma virtual que visa contribuir para o enfrentamento dos desafios de ampliação do investimento de impacto no Brasil, gerando e concentrando conhecimentos sobre temas estratégicos.

O engajamento do Insper no tema se deu por influência de sua própria identidade institucional. Mas foi motivado também pelo desejo de a escola contribuir com algo que os envolvidos julgavam ser fundamental para fortalecer o campo no Brasil: a construção de instrumentos confiáveis de verificação do impacto gerado pelos projetos investidos, por intermédio da atuação de um organismo verificador.

> *Faltavam exemplos e projetos de medição de impacto factíveis. Nosso foco é medição.*
>
> Professor participante do projeto

A ação do Insper foi formalizada com a fundação do Metricis. Integrado ao Centro de Políticas Públicas da escola, o núcleo tem como missão oferecer às empresas, aos investidores e à sociedade mecanismos confiáveis de avaliação social dos investimentos de impacto, possibilitando sua expansão no país. O Metricis tem como visão "ser um centro de referência de avaliação apoiando investimentos de impacto no Brasil".

De acordo com o professor Sergio Lazzarini, o Insper está incubando o Metricis e avaliando a viabilidade de torná-lo um centro autônomo de prestação de serviços à sociedade. A instituição já havia experimentado esse papel, em 2014, quando realizou um projeto-piloto voltado à validação do pagamento que terá de ser feito a um investidor no período de dois anos.

O *Projeto Academia* contribuiu para a ampliação das ações do Insper, que impulsionaram também a consolidação de seu posicionamento no campo.

> *O que me motiva é a contribuição para a realidade prática, a contribuição efetiva para o ecossistema.*
>
> Professor participante do projeto

Apesar de todas essas realizações, o envolvimento de mais professores e a inserção do tema nas aulas ainda são um desafio da docência do Insper. A despeito de o conhecimento estar disponível e de existir material para se trabalhar, de forma transversal, em aulas da grade escolar, há ainda a necessidade de inclusão de mais professores envolvidos com o tema.

Uma outra possibilidade aventada pelo professor Lazzarini é o estabelecimento de uma disciplina eletiva formal para a graduação.

> *É possível estudar um caso de investimento de impacto em aulas de Finanças, Econometria ou Estatística, por exemplo.*

Em relação ao futuro do *Projeto Academia*, o Insper é favorável ao fortalecimento das parcerias entre as escolas participantes da iniciativa, de forma a fazer com que aprendam mais umas com as outras, complementando o trabalho em projetos conjuntos, nascidos de suas diferentes vocações.

> *Por exemplo, em um estudo de caso, o Insper poderia analisar os aspectos financeiros, do investidor, e outra escola poderia analisar o negócio, pelo lado do empreendedor.*
>
> Professor participante do projeto

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com o professor Sergio Lazzarini. Além dele, no Insper, participam do projeto os docentes Cynthia Serva, Andrea Minardi, Marcelo Nakagawa e Leandro Pongeluppe.

ESPM

A ESPM aborda há 15 anos, em sua grade curricular, disciplinas com temas relacionados à área social. Com o tempo, essa experiência foi evoluindo conforme as tendências do setor. Em 2012, a escola começou a se aproximar do tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto visando à criação de um centro de formação com a Yunus Social Business Global Initiatives, que iniciava suas operações no Brasil. O objetivo da parceria: contribuir para o desenvolvimento de negócios de impacto no país.

Muhammad Yunus veio ao país em 2013 para o lançamento da unidade e para a inauguração do ESPM Social Business Centre. Nessa ocasião, a escola foi convidada pelo ICE para conhecer o *Projeto Academia*.

O professor Ismael Rocha Junior, diretor acadêmico da ESPM à época, é um dos maiores entusiastas na escola desse projeto e de outras ações com temas relacionados à área social, participando do *Projeto Academia* com o professor Marcus Nakagawa.

> *Tive um convite para conversar, conhecer o ICE, fui desarmado, não conhecia muito... Fui entendendo quais eram as*

buscas para aumento do grupo, e vi a importância de uma escola mais fora do eixo da administração, menos acadêmica, que diferia daquilo que se tinha.

A ESPM é uma escola de negócios com ênfase nas áreas de Marketing e Comunicação. Segundo o professor Ismael, essa particularidade pode trazer ao grupo uma perspectiva mais ampla na abordagem do tema.

O Marketing e a Comunicação compõem o quadro que dá sustentação para as empresas... trata da chegada desses produtos e serviços no mercado.

Atualmente, o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto está bastante difundido na escola. Além da ESPM Social, o ESPM Social Business Centre (que deixou de ser parceiro exclusiva da Yunus Social Business Global Initiatives) realiza cursos, pesquisas e estudos de casos sobre negócios de impacto. O tema é abordado transversalmente em todos os cursos. A ESPM tem disciplinas específicas, uma incubadora de negócios de impacto na graduação e a ESPM Social, empresa júnior que atua com organizações sociais e negócios de impacto.

Com a adesão ao *Projeto Academia*, em 2014, a ESPM participou das reuniões do grupo e realizou, em parceria com o ICE, o *Social Business Challenge*, competição de planos de negócios sociais. Além disso, desenvolveu o estudo de caso: *Iteva – Cooperativa Midiacom. Qualificando Adolescentes e Gerando Renda*, que pode ser encontrado no *site* do ICE.

Para a ESPM, a reunião de líderes das principais escolas de negócios do Brasil num processo colaborativo traz um ganho imenso para o campo e para os estudantes. O professor Ismael acredita que, assim, o conhecimento se torna estruturado e se estabelece na academia, espaço educativo no qual os estudantes serão influenciados e formados para impactar a sociedade. Portanto, segundo ele, quanto mais robusta for a formação em torno das melhores práticas, maior será o impacto social da atuação dos alunos.

Essas escolas são concorrentes e disputam espaço em todo lugar: nos cursinhos, nos colégios, por mão de obra, na mídia, então, estar junto é um ganho fantástico. Há um processo colaborativo, há troca, por exemplo, de plano de ensino do professor, que não é secreto, mas é interno... Então, isso é um ganho histórico, dividir as melhores práticas. Quando tem a possibilidade de trocar é rico para as escolas e tem um ganho importante junto aos estudantes.

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com o professor Ismael Rocha Junior. Além dele, na ESPM, participa do projeto o docente Marcus Nakagawa.

O Senac é uma instituição educacional que tem como missão atualizar e requalificar profissionais e organizações para atuação no mercado de trabalho do setor de comércio, bens, serviços e turismo. Para isso, oferece produtos educacionais em diversas áreas do conhecimento e modalidades de ensino – cursos livres, técnicos, de graduação, extensão, pós-graduação *lato sensu*, além de uma agenda de palestras, *workshops* e outras atividades.

Trata-se de um serviço social autônomo que tem como foco a educação profissionalizante. Como entidade do Sistema S, o Senac tem cerca de 50% de suas receitas provenientes da contribuição compulsória de instituições comerciais, podendo, assim, atender a um público-alvo de baixa renda e cumprir seu papel social.

O Balcão do Empreendedor é uma das áreas de fomento ao empreendedorismo no Centro Universitário Senac, atividade que é um dos valores da instituição. Diversos cursos oferecidos envolvem empreendedores de pequeno porte. O Senac conta ainda com uma área que desenvolve projetos com esse objetivo, abrangendo ações de impacto socioambiental.

O Centro Universitário Senac também divulga o programa *CHOICE*, da Artemisia, com a qual realizou cursos sobre empreendedorismo de negócios de impacto.

Ao tomar conhecimento do trabalho feito pela Artemisia e pelo Senac, o ICE vislumbrou a possibilidade de diversificar e enriquecer o debate no grupo, que é composto por professores de diferentes instituições de ensino. Imaginou ainda incorporar nos debates a perspectiva de alunos provenientes de realidades sociais distintas daquelas encontradas nas escolas participantes. Assim, no final de 2013, o ICE convidou o Centro Universitário Senac para se engajar no grupo.

Essa participação se deu principalmente nas reuniões periódicas de discussão com outras instituições e pela produção do estudo de caso *Inovação Social e Economia Criativa*, com foco na Escola de Samba Mocidade Alegre. O estudo pode ser encontrado no *site* do ICE.

Segundo o professor Macir Bernardo de Oliveira, responsável pelo Balcão do Empreendedor do Senac, o grupo ao qual a entidade aderiu é bastante consistente, com discussões relevantes sobre impacto social:

> *Há instituições que ainda não utilizam métricas para se medir o impacto social, ou seja, que resultados teremos com determinado projeto. Dessa forma, os apoiadores, incluindo voluntários e eventuais investidores, ficam sem saber em qual projeto participar e/ou investir. É fundamental compreender os benefícios que um projeto vai gerar, para que se possa saber em qual ou quais projetos se deve investir.*

Para o Senac, com base em sua missão e em sua vocação, faz sentido disseminar o conceito e fomentar o empreendedorismo de negócios de impacto em seu público-alvo.

O Centro Universitário Senac percebe que pode gerar experiências ao grupo de escolas participantes, realizando projetos, fomentando a prática de negócios de impacto e contribuindo para que as reflexões não fiquem apenas no campo teórico.

Para que isso aconteça, Macir diz ser fundamental que outros professores da escola se aproximem do tema e conheçam o envolvimento do Senac.

> *Precisamos ampliar a participação dos professores, ter massa crítica...*

Nesse sentido, o professor Macir sugere que seja distribuído um material informativo às escolas participantes. Ele acredita que a comunicação vinda de uma organização externa, como o ICE, legitima e valoriza a participação no grupo e o envolvimento com o tema.

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com o professor Macir de Oliveira. Além dele, no Senac, participou do projeto o docente Nelson Nogueira.

UNICAMP

Após obter bolsa de estudos para participar do Fórum Brasileiro de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, em maio de 2014, a economista e docente da Unicamp Rachel Stefanuto conheceu o ICE e passou a participar das atividades do *Projeto Academia*. Em outubro do mesmo ano, em parceria com o instituto, ela coordenou o *Prêmio ICE de Finanças Sociais e Negócios de Impacto*[7], competição que tem por objetivo reconhecer e premiar os melhores trabalhos de conclusão de curso de graduação sobre o tema.

[7] Mais detalhes do prêmio podem ser encontrados em http:// www.premioice.com.br

O prêmio envolveu outros 11 professores da rede na leitura e avaliação dos trabalhos inscritos. Foram premiados dois trabalhos, um da FEA-USP e outro da EACH-USP. Os trabalhos podem ser encontrados em http://www.ice.org.br/premioice.

A participação no grupo contribuiu para que a professora Rachel ampliasse seu trabalho com o tema na universidade. Atuando na área de sustentabilidade e como coordenadora de um curso de especialização em gestão da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, no Instituto de Economia da Unicamp, Rachel já ministrava algumas disciplinas relacionadas ao assunto. Numa delas, sobre nova economia, abordava o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto. Ainda em 2014, em parceria com o ICE, a professora criou para o curso um módulo de 20 horas sobre o tema.

Em 2015, a Unicamp irá desenvolver uma Atividade Multidisciplinar sobre o tema, a ser oferecida a todos os cursos de graduação. A universidade planeja também criar um curso de especialização nessa área.

> *"A participação trouxe mais ganho e disposição para trabalhar o tema."*

Em relação ao futuro, a professora Rachel vê o fortalecimento da rede como uma condição para que o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto amplie sua importância no país.

> *"O próprio tema é muito promissor e ainda carece de muito conhecimento."*

Segundo ela, para o fortalecimento da rede, é importante que as universidades participantes promovam ações conjuntas, como a realização de eventos da rede em cada universidade, contando com o apoio das respectivas Pró-Reitorias de Extensão.

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com a professora Rachel Stefanuto.

Universität St.Gallen

Fundada na Suíça, a Universidade de St. Gallen também realiza atividades acadêmicas no Brasil, promovendo o intercâmbio entre estudantes dos dois países.

A escola é representada no Brasil pela diretora-executiva, Angelica Rotondaro, responsável pelo estabelecimento de parcerias com o Insper sobre Finanças Sociais e Negócios de Impacto. Juntas, as duas instituições realizam *workshops* anuais sobre o tema, eventos que têm atraído cada vez mais participantes.

A associação com o Insper também deu origem ao Impact Investing in Latin America (IILA), plataforma virtual que visa produzir, transmitir e difundir o conhecimento acadêmico sobre investimento de impacto. Seu conteúdo pode ser acessado no *site* www.impactinvesting.com.br.

As escolas do *Projeto Academia* já fazem parte do IILA. Todo o conteúdo produzido por elas no âmbito da iniciativa está disponível na plataforma.

Em função do envolvimento com o tema e do histórico de parcerias firmadas, a integração da universidade de St. Gallen ao grupo foi uma consequência natural. Como resultado de seu engajamento, a universidade elaborou o estudo de caso *Dr. Consulta – Desafios do Empreendedorismo no Investimento de Impacto na Saúde para a Base da Pirâmide no Brasil*, que pode ser encontrado no *site* do ICE e na plataforma da IILA.

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários.

EACH

A EACH-USP, conhecida como o Campus Leste da Universidade de São Paulo, oferece dez cursos de graduação e dez programas de pós-graduação. Seu projeto político-pedagógico tem como diretriz a interdisciplinaridade. Uma das principais motivações de criação da unidade foi promover a interação da USP com as comunidades da zona leste de São Paulo, região de enorme concentração populacional, diversidade sociocultural, desigualdades socioeconômicas e processos atuais de reestruturação econômica e urbana[8].

[8] Informações acessadas em http://www.each.uspnet.usp.br/site/concepcao-geral.php

Como metodologia, a escola conta com um ciclo básico, no qual os alunos dos diferentes cursos fazem aulas juntos. Essa particularidade garante, desde o início, a abordagem interdisciplinar na formação, complementada pela promoção de debates sobre a realidade contemporânea e, em particular, sobre o contexto sociocultural da região metropolitana de São Paulo. Como forma de articular teoria e prática, o ciclo básico tem como referência curricular as atividades de "resolução de problemas".[9]

Trata-se, portanto, de uma escola com grande vocação para o ensino, a pesquisa e a extensão, bem como para a abordagem de temas relacionados à área social.

Docente do curso Gestão Ambiental, a professora Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias iniciou sua relação com o *Projeto Academia* em 2013, quando participou de um dos encontros do Ashoka U Exchange, a convite da docente da FEA-USP Graziella Comini, sua parceira na academia e participante do grupo.

A professora Sylmara já trabalhava com o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto, tendo orientado alguns trabalhos de conclusão de curso (TCCs) sobre assunto, cujas apresentações tiveram a professora Graziella como integrante das bancas.

Após participar do Ashoka U Exchange, a professora Sylmara formalizou a abordagem nas aulas do curso Princípios da Administração. Nelas, o tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto é apresentado como um novo modelo de organização. Segundo a professora, existe demanda dos alunos para que o tema seja abordado nos diversos cursos. Além disso, em sua visão, o público da escola tem bastante abertura para lidar com esse tipo de assunto.

> *"Já tinha demanda vindo do CHOICE... Os alunos me abordavam depois da aula. Agora fica mais institucionalizado. No curso Gestão de Políticas Públicas o tema também é abordado... É um público diferente em relação ao da Cidade Universitária, estamos em uma região mais pobre, mais periférica... Com o uso da metodologia que promove a interação, a interdisciplinaridade, o curso é um celeiro de criatividade."*

Ainda que tenha criado vínculo com o projeto e com os demais integrantes, entre 2013 e 2014, a professora não participou das reuniões do grupo, por incompatibilidade de agenda. Nesse período, porém, um TCC orientado por ela (desenvolvido pelo aluno Alan Pereira de Andrade Silva) foi reconhecido pelo *Prêmio ICE Finanças Sociais e Negócios de Impacto*, organizado pelo ICE e pela Unicamp. O TCC premiado *Mensuração de Desempenho Socioambiental: Estudo de Caso em Negócios Sociais Brasileiros* pode ser encontrado em http://www.ice.org.br/premioice.

A professora Sylmara defende a ideia de que, no futuro, a EACH estruture melhor os espaços de formação dos alunos, como forma de apoiar a nascente organização estudantil EACH Social e, com isso, haver a geração de projetos e produtos mais consistentes, como a realização de minicursos e minioficinas. A professora lista ainda diversas ações que favoreceriam a abordagem do tema na escola:

> *"Difundir vagas de estágios para o aluno se colocar nesse mercado, incubar empreendimentos, ajudar a desenvolver planos de negócios, incentivar TCCs, ter mais troca do nosso público com o das outras escolas, sensibilizar e aproximar outros professores oferecendo ferramentas e casos, fazer visitas técnicas dos alunos ou oficinas onde a academia pudesse conhecer mais um empreendimento de impacto ou ainda ter a oportunidade da escola receber um empreendedor para contar..."*

A docente diz que seu trabalho na EACH e o *Projeto Academia*, como um todo, podem ser fortalecidos a partir da ajuda mútua, da troca e da realização de projetos e iniciativas compartilhadas.

[9] Informações acessadas em http://www.each.uspnet.usp.br/site/graduacao-cursos.php?item=ciclo-basico

> *Estamos sendo procurados por outros atores do ecossistema... o Fundo ZL, por exemplo, já tinha contato com a Celia Cruz (diretora executiva do ICE)... Fazendo junto potencializamos os resultados.*

Este relato foi produzido a partir da consulta de documentos secundários e de entrevista feita com a professora Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

O professor do programa de pós-graduação em Administração da FEI Edson Sadao dedica-se há muitos anos ao hibridismo organizacional, campo composto por organizações que buscam produzir, simultaneamente, impactos financeiros, sociais e, em alguns casos, ambientais.

Na FEI, o estudo do tema Finanças Sociais e Negócios de Impacto é realizado por um time de pesquisadores. A escola já tem, inclusive, um mestrando e um doutorando vinculados ao assunto.

Ao buscar uma bolsa de estudos para que o mestrando Marcello Romani Dias pudesse realizar o projeto de pesquisa *Hibridismo Organizacional e Negócios Sociais: Pesquisa Bibliométrica e Análise Sistemática da Literatura Internacional*, o professor Sadao entrou em contato com o ICE, que aceitou firmar uma parceria por perceber a relevância da pesquisa para todo o grupo de escolas do *Projeto Academia*.

A pesquisa, hoje em desenvolvimento, é uma investigação das produções acadêmicas mais relevantes sobre a temática. Seu objetivo é buscar, sistematizar e analisar artigos internacionais que possam contribuir para o avanço das pesquisas nos cursos de graduação, mestrado e doutorado no Brasil.

No segundo semestre de 2014, como representante da FEI, o professor Sadao passou a participar das reuniões do grupo. Segundo ele, com seu estímulo ao trabalho em rede, o *Projeto Academia* cumpre o importante papel de reunir instituições e professores, que, com seus diferentes interesses, não só agregam pluralidade de experiências e diversidade de expectativas em relação à rede, mas também contribuem com uma sinergia de atuação que gera benefícios para todos.

> *Uma rede tem um grande potencial de desenvolvimento, podendo amadurecer graças à captação de recursos adicionais além daqueles aportados pelo ICE e por seus parceiros.*

Ele cita como exemplo a obtenção de recursos pelas escolas participantes para projetos de pesquisa com financiamento de órgãos de fomento.

Esse potencial deve ser aproveitado para que, aos poucos, a própria rede assuma a liderança de seu desenvolvimento, processo a ser feito, de qualquer forma, com cautela e tempo.

Este relato foi produzido a partir da consulta a documentos secundários e de entrevista feita com o professor Edson Sadao.

05 ATIVIDADES *Realizadas e Resultados*

Veja a seguir as ações desenvolvidas e materiais produzidos pelo projeto:

FORMAÇÃO DE PROFESSORES

- Ashoka U Exchange, Brown University, Estados Unidos (2014)
- Ashoka U Exchange Minka, Chile (2014)
- Ashoka U Exchange, San Diego University, Estados Unidos (2013)
- Encontro da Social Enterprise Knowledge Network (SENK), México (2013)
- Palestra de Muhammad Yunus na ESPM, Brasil (2013)
- Encontro da BoP Global Network, Brasil (2013)

ARTIGOS PRODUZIDOS

- *Empreendedorismo Social no Brasil: Estado da Arte e Desafios* (EAESP-FGV)
- *O Melhor de Dois Mundos? Investidores de Impacto e seu Papel no Debate sobre Performance Financeira Versus Social* (Insper)

INTRODUÇÃO DO TEMA EM DISCIPLINAS EXISTENTES E OFERTA DE NOVAS DISCIPLINAS E CURSOS

- Disciplina eletiva sobre empreendedorismo social no curso de graduação da EAESP-FGV
- Módulo de 20 horas no curso de especialização em Gestão da Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa no Instituto de Economia da Unicamp
- Abordagem do tema nas aulas sobre princípios da administração no curso de Gestão Ambiental da EACH-USP

ESTUDOS DE CASO ELABORADOS

- *Artemisia* (EAESP-FGV)
- *Associação Saúde Criança: em Busca do Crescimento e da Sustentabilidade* (EAESP-FGV)
- *Carreta da Saúde: Crescimento Sustentável e Gestão Eficiente* (EAESP-FGV)
- *Caso Geekie: Identificando Oportunidades Sociais e de Negócios na Educação* (EAESP-FGV)
- *O Startup Weekend Rio Favela: Um Modelo de Enfrentamento de Problemas Sociais Através do Empreendedorismo de Negócios Sociais* (EAESP-FGV)
- *Dr. Consulta – Desafios do Empreendedorismo no Investimento de Impacto na Saúde para a Base da Pirâmide no Brasil* (St. Gallen)
- *GERA Venture Capital: Escalando Oportunidades Educacionais para Jovens de Baixa Renda* (Insper)
- *Instituto Semeia: Construindo as Bases para Investimentos de Impacto nas Unidades de Conservação Brasileiras* (Insper)
- *VOX Capital: Equilibrando Retorno Financeiro e Social em Investimentos de Impacto* (Insper)
- *Inovação Social e Economia Criativa. Estudo de Caso Escola de Samba Mocidade Alegre* (Senac)
- *Iteva – Cooperativa Midiacom. Qualificando Adolescentes e Gerando Renda* (ESPM)

PESQUISAS

- *Cadeias de Valor Inclusivas, Compras Institucionais e Oportunidades para Empreendimentos Sociais* (EAESP-FGV)
- *Inclusão de Negócios de Impacto nas Compras de Grandes Empresas e Governo* (EAESP-FGV)
- *Papel das Aceleradoras de Impacto no Desenvolvimento dos Negócios Sociais no Brasil* (EAESP-FGV)
- *Hibridismo Organizacional e Negócios Sociais: Pesquisa Bibliométrica e Análise Sistemática da Literatura Internacional* (FEI)

COMPETIÇÕES

- *ESPM-ICE Social Business Challenge* (ESPM)
- *Prêmio ICE de Finanças Sociais e Negócios de Impacto* (Unicamp)
- *Transforma Brasil* (EAESP-FGV)

INSTITUCIONALIZAÇÃO DE CENTROS E NÚCLEOS

- Núcleo de Medição para Investimentos de Impacto Socioambiental (Metricis), no âmbito do Centro de Políticas Públicas do Insper
- Núcleo de Negócios de Impacto Social, no âmbito do Centro de Empreendedorismo em Novos Negócios (EAESP-FGV)

OUTROS

- Parceria com o Impact Investing in Latin America (IILA), plataforma virtual que visa produzir, transmitir e difundir o conhecimento acadêmico sobre o tema (St. Gallen)
- *Projeto Brasil 27:* Mapeamento de Negócios Sociais de todo o País, estudo e publicação de 27 casos em diferentes estados (FEA-USP)
- *Guia para avaliação de impacto socioambiental para utilização em investimentos de impacto* (Insper)

Ainda não há uma avaliação formal dos resultados das ações realizadas. No entanto, com base em entrevistas e em consulta aos professores envolvidos, pode-se dizer que o *Projeto Academia* contribuiu imensamente para acelerar o processo de mudança vivido por universidades no que diz respeito à visão sobre a importância do campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto.

O projeto conectou instituições e reuniu pessoas ligadas à universidade (professores e alunos), abrindo espaço para o diálogo e a colaboração entre as instituições e deixando como legado um potencial para o desenvolvimento de iniciativas em conjunto, embrião de uma verdadeira rede de ação e pesquisa.

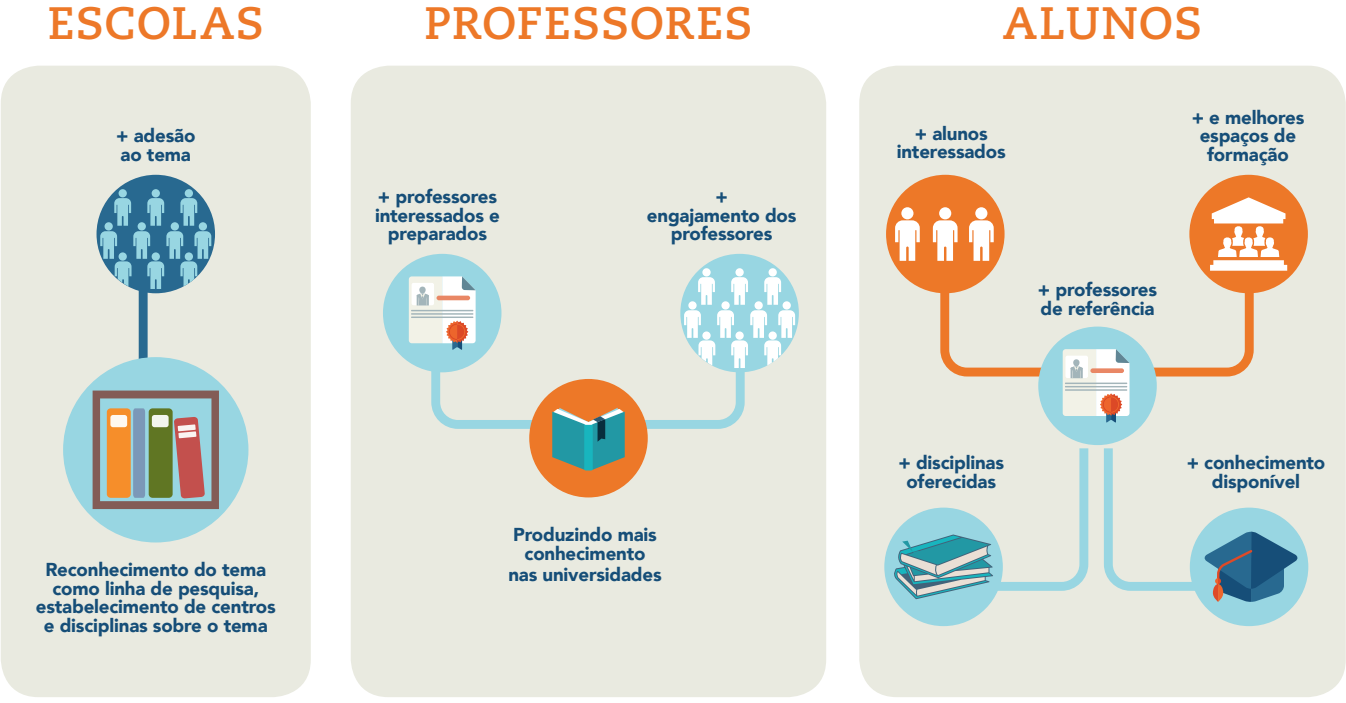
O *Projeto Academia* também sensibilizou outras pessoas, despertando nelas interesse pela temática e contribuindo para aumentar o número de professores e alunos envolvidos.

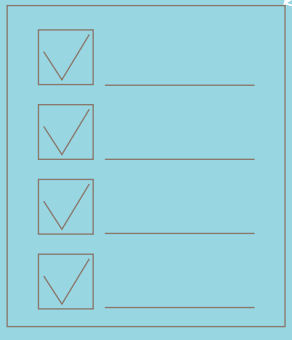
A iniciativa contribuiu para a produção de conhecimento, mas, especialmente, teve o mérito de desencadear o entendimento sobre a temática, com o intercâmbio de informações e experiências. Como fruto, foram gerados materiais voltados para cursos e formações.

Os professores saíram mais engajados e fortalecidos no papel de docentes, com um maior nível de conhecimento sobre o tema e com melhores condições para influenciar suas escolas.

Nas universidades, caminhou-se para o reconhecimento do tema como uma linha de pesquisa e para sua institucionalização, por meio do estabelecimento de centros de estudos e pesquisas e da criação disciplinas.

Para o campo, a relevância do conhecimento produzido pelo projeto está, especialmente, na contribuição direta que deu para o surgimento de iniciativas como a de assessoria à avaliação do impacto socioambiental oferecida pelo Metricis.





06 FATORES-CHAVE *de Sucesso*

Ao longo do texto, foram mencionados fatores relevantes para o desenvolvimento da proposta, vale aqui listá-los para que sirvam de referência à proposição de novos projetos ou à continuidade da experiência relatada.

Para implementar um projeto como esse é importante:

- identificar os professores que efetivamente são engajados na universidade, com interesse individual na temática e que possam se tornar referências e levar adiante a proposta;

- que os professores envolvidos tenham trânsito institucional (ocupando ou não cargos administrativos), para que consigam identificar e integrar outros professores e influenciar iniciativas para além de sua atuação individual;

- que a atuação da universidade se constitua em torno de sua identidade e vocação, como forma de gerar propostas adequadas e de aceitação da Diretoria da instituição e dos próprios alunos;

- que o envolvimento da universidade se dê em torno de suas necessidades, atendendo à realidade específica;

- ter recursos aportados no projeto, como forma de realizar atividades que, em condições normais, não seriam subsidiadas pela universidade e para que, em muitos casos, seja viabilizada a atuação dos professores.

- a articulação entre os docentes das universidades participantes e com experiências internacionais fortalece as atuações individuais dos professores em suas escolas.

- o processo é bastante facilitado quando há a participação de um agente externo com papel de articulador (como o ICE) e que influencie a relação entre o campo e as universidades, entre as próprias universidades e dentro delas.

- a abertura e a comunicação com outras universidades interessadas no tema são importantes para expandir o impacto do projeto para além das escolas participantes.

- a geração de conhecimento a partir de escolas reconhecidas por sua qualidade de ensino e pesquisa legitima o projeto como um todo, estimula o envolvimento de outras escolas e, em última instância, promove a causa.

07 VISÃO DE *Futuro e Desafios*

O *Projeto Academia* vive um momento desafiador em seu desenvolvimento. Diversas oportunidades e questões se apresentam. Em contexto de recursos limitados, parece ser necessário escolher com cautela o foco dos esforços futuros.

Em cada escola participante, há desafios a serem superados para que se consiga ampliar e solidificar a abordagem do tema. A EAESP-FGV, por exemplo, tem questões a resolver no que diz respeito à articulação dos professores que trabalham com disciplinas e temas congêneres. O Insper, por sua vez, enfrenta dilemas no âmbito da docência, mais especificamente no que se refere à eventual proposição de uma disciplina sobre o tema na graduação. O Insper demonstra ainda o desejo de ampliar a atuação do Metricis.

Por isso, os envolvidos afirmam ser importante contar com dois tipos de apoio. Um deles é o suporte de um agente externo (papel já exercido pelo ICE e pelo próprio grupo de escolas) como instrumento para fortalecer a credibilidade da iniciativa e de conquista da legitimidade na abordagem do tema em cada instituição. O outro apoio é o do aporte de recursos financeiros.

Segundo a visão dos participantes, a atuação na rede de escolas ainda não contribui para a realização das metas individuais. Mais do que participar da rede, eles almejam ter o apoio do ICE.

Assim, é recomendável fortalecer a rede para que ela possa, no futuro, e aos poucos, fazer o papel que hoje cabe ao ICE. Além disso, não se pode perder o foco do desenvolvimento de ações em cada escola.

Tendo os representantes das escolas manifestado o desejo de estar em rede e de que ela seja mais autônoma, preservando-se espaço para que cada escola continue a desenvolver suas ações e seus projetos, mostra-se interessante a adoção de estratégias que contemplem as duas vertentes.

Ismael Rocha – ESPM

Isso significa, por exemplo, criar novamente um plano de ação (ou de intenções) com cada escola participante, observando-se a sua vocação e as suas necessidades. Mas, quando isso for possível, deve-se tentar reunir mais de uma escola nessas ações.

Um planejamento coletivo ajuda, com certeza, na identificação de oportunidades de trabalho em parceria. Por isso, os representantes das escolas mencionam a importância de haver projetos vinculadores entre as escolas.

Alguns objetivos podem orientar a definição das ações a serem desenvolvidas pelas escolas. Exemplos:

- formar alunos que possam levar para seu trabalho futuro um olhar diferenciado sobre as empresas e as questões sociais;

- gerar e disseminar conhecimento sobre o campo, por meio de atividades práticas;

- propor iniciativas demandadas pelo campo e que estejam no âmbito da ação das escolas, como as atividades de extensão.

Sobre a formação de alunos, os professores destacam a importância de institucionalizá-la cada vez mais, oferecendo mais disciplinas que abordem o tema, além de outras ações como as competições.

Em relação à produção e à disseminação de conhecimento, há o desejo de se aumentar o número de artigos, teses e publicações sobre o tema e de se intensificar a relação com outras escolas e pesquisadores da América Latina, propagando-se o conteúdo gerado a partir da experiência brasileira.

Em relação às ações diretas para o campo, os professores mencionam várias interações que podem ser feitas com diversos atores. Exemplos:

- realização de atividades de extensão, como formação de empreendedores e de assessoria, como já realiza o Metricis;

- estímulo ao investimento de impacto, fomentando o engajamento de empresários em ações como o apoio à criação de fundo para negócios em estágio inicial;

- contribuição para a elaboração de políticas públicas que facilitem o desenvolvimento do campo.

Além disso, a experiência mostra que há uma demanda das universidades para atuar no campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto e que a interação com outros atores é de grande valia para que a rede use todo seu potencial como agente social. É importante ressaltar a preocupação das escolas em manter a conexão estreita com as necessidades do campo e o foco no propósito de contribuir e transformar.

Assim, é fundamental serem mantidos os objetivos de facilitar a relação entre as escolas e os outros atores (como fez o ICE nesses anos), de gerar conhecimento à partir das práticas e das necessidades do campo e de formar alunos. Nesse sentido, o grupo vê como bastante relevantes para ampliar o impacto do projeto o envolvimento da rede e a sua abertura a escolas que atuam com alunos provenientes de outras realidades sociais.

Luciana Aguiar – Plano OCDE

Participantes da Rede

Equipe ICE envolvida no *Projeto Academia*

Celia Cruz
Diretora Executiva

Fernanda Bombardi
Gerente Executiva

Maria Amelia Sampaio
Coordenadora do *Projeto Academia*

Felipe Brito
Coordenador de Programas

Victor Novak
Estagiário (até dezembro de 2013)

Henrique Alves
Estagiário

Marina Monteiro
Analista Administrativo-Financeiro

Renata Brunetti
Voluntária

Parceiros

AVINA
AMERICAS

J.P.Morgan

Telefônica
vivo
Fundação Telefônica

INSTITUTO
QUINTESSA

ARTEMISIA

ICE

Rua Padre Manuel de Chaves, 78 Jardim Europa São Paulo (SP) Brasil CEP: 01448-050
E-mail: ice@ice.org.br | Tel/Fax: 55 11 3708-0491

www.ice.org.br