

# A UTILIZAÇÃO DO BENCHMARKING NO EMPREENDEDORISMO DE IMPACTO SOCIAL

MEENDES NETO, Ivo <sup>1</sup>

<sup>1</sup> FAGOC – mendesneto.ivo@gmail.com

## RESUMO

O benchmarking é uma importante ferramenta de gestão que tem por função a comparação entre as práticas de duas ou mais empresas. Essa comparação leva a análises e posteriormente a adaptações dentro da organização, a fim de melhorá-la e torná-la mais competitiva. Saindo do foco somente no lucro, o empreendedorismo de impacto social trata de empresas que possuem fins lucrativos mas possuem não só uma obrigação socioambiental, mas uma finalidade em seu objetivo. Este artigo teve como objetivos apresentar o empreendedorismo social no contexto contemporâneo, apresentar o benchmarking, do seu conceito ao processo de utilização, e identificar como a ferramenta benchmarking pode ser utilizada no crescimento das novas empresas do setor 2.5. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico. Verificou-se que, por ser um setor ainda muito novo, o benchmarking mostra-se muito importante para as empresas que procuram adquirir mais conhecimento e experiência nessa área.

**Palavras-chave:** Benchmarking. Empreendedorismo. Impacto Social. Ferramenta de Gestão.



## INTRODUÇÃO

O benchmarking é uma ferramenta de gestão organizacional que traz alternativas para aperfeiçoar processos, produtos e serviços em busca da excelência no mercado. Além disso, é importante para enxergar oportunidades e ameaças dentro do cenário competitivo do mundo empresarial.

O setor 2.5, também chamado de empreendedorismo de impacto social ou empreendedorismo social, visa abranger uma nova forma de gestão que se preocupa não somente com a busca pelo lucro, mas também com a responsabilidade socioambiental tão latente nos últimos anos no mundo empresarial.

Dessa forma, este artigo tem como questão de investigação: qual a importância do uso do benchmarking nas organizações? Diante dessa dúvida, busca-se como objetivo geral deste trabalho, a apresentação da ferramenta benchmarking, do seu conceito ao seu processo de utilização; e como objetivos específicos, apresentar o empreendedorismo de impacto social no contexto contemporâneo e identificar como o benchmarking pode ser utilizado no crescimento das empresas do setor 2.5.

Este artigo configura-se como uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfica e sua estrutura é composta por 5 capítulos: Introdução; Benchmarking; Empreendedorismo: Inovação e Sistematização; O benchmarking aplicado no setor 2.5; e Considerações Finais.

## BENCHMARKING

### Conceituando o benchmarking

Para Hilsdorf (2010), benchmarking é uma ferramenta de gestão que tem como função medir a atuação e performance de uma empresa, colocando em uma balança sua eficiência frente a outras, sejam essas líderes de mercado ou algum concorrente muito importante.

Chiavenato (2003) defende que o benchmarking tem como objetivo desenvolver a habilidade administrativa de observar e encontrar no mercado o que há de melhor nas práticas utilizadas pela sua empresa, compará-las, analisá-las e encontrar uma forma de adaptar dentro dos processos da organização a fim de torná-la melhor.

Araújo (2006), define benchmarking como um processo de investigação e adaptação em busca da excelência:

É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência. (ARAÚJO, 2006, p. 235).

Para Lacombe e Heinborn (2003), a função da ferramenta benchmarking é atender as necessidades e exigências dos clientes da organização, aumentando a produtividade, melhorando os produtos e assim se tornando mais competitiva no mercado.

### Histórico do benchmarking

De acordo com Araújo (2007), o uso dessa ferramenta tornou-se popular por volta da década de 80 em função da Xerox Corporation, que criou o termo e diversas estratégias em cima dele, o que

a fez superar suas dificuldades e concorrentes. Ainda para o autor, a utilização inconsciente da comparação, análise e adaptação data da época de Taylor, tendo seu emprego fortemente usado no Japão após a Segunda Guerra Mundial.

Ferreira (2004), diferente da grande maioria dos autores, diverge da ideia de que o benchmarking tenha surgido próximo aos anos 80 e até mesmo na época de Taylor. Para a autora, a utilização da ferramenta é encontrada desde o início da civilização na obra “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu. No livro, são encontradas passagens que já tratam de conhecer os oponentes e suas ações e, através disso, melhorar suas estratégias de guerra. Marshall Junior et al. (2006, p. 143) corroboram com a ideia da autora da utilização prévia por exércitos da Antiguidade. Para os autores, eles “buscavam o maior número de informações sobre o estágio de operação do exército inimigo, com o propósito de se aperfeiçoar nos pontos identificados como frágeis”.

### Tipos de benchmarking

Em toda literatura, existem ao menos três tipos de benchmarking, cada um com suas peculiaridades, vantagens, desvantagens, e para cada dado momento um deles deve ser utilizado. Araújo (2009) diz que a ferramenta não deve ser utilizada somente em ambientes externos visto que existem práticas internas que podem ser comparadas e melhoradas, seja entre setores ou filiais. “O benchmarking que não volta para o espaço externo da organização é denominado interno” (ARAÚJO, 2009, p. 200). Camp (1998) explica que uma das principais vantagens do benchmarking interno é que dados e informações entregues pelas empresas têm um nível maior de confiabilidade e encontram-se mais disponíveis.

Quando o assunto é externo, encontram-se na literatura dois principais tipos: o competitivo e o funcional ou genérico. De acordo com Araújo (2009), o benchmarking competitivo tende a encontrar as melhores ações dos concorrentes diretos. Para ele ainda,

é essencial que as informações sejam analisadas com cuidado para que seja possível saber se são ou não comparáveis. Diferente do benchmarking interno, os dados utilizados são de difícil acesso e não possuem um alto grau de confiabilidade, já que, segundo Camp (1998), são esses dados que criam a vantagem competitiva da empresa em questão e por isso são exclusivos.

Já o benchmarking genérico ou funcional acontece não com um concorrente específico, mas com qualquer empresa, de qualquer ramo, que apresente uma ótima prática a ser estudada. Araújo (2009, p.201) diz que “faz-se assim, para identificar as melhores práticas relativas a processos, produtos ou serviços, sem se levar em consideração a concorrência direta.”

É possível conferir na Figura 1., de acordo com Spendolini (1993), as vantagens, desvantagens e exemplos de cada tipo de benchmarking citado anteriormente.

**Figura 1** - Tipos de benchmarking

| TIPO                 | DEFINIÇÃO  | EXEMPLOS   | VANTAGENS   | DESVANTAGENS   |
|----------------------|--|--|---|--|
| Interno              | Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países etc. | Práticas americanas de fabricação versus prática da Fuji Xerox (Japão).  | Dados que sempre fáceis de coletar; bons resultados para companhias diversificadas já com práticas "excelentes".  | Foco limitado; visão tendenciosa (interna).  |
| Competitivo          | Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes.                               | Cannon; Ricoh; Kodak; Sharp.   | Informações relevantes para os resultados de negócios; Práticas/tecnologias comparáveis; Histórico da coleta de informações.  | Dificuldades de coleta de dados; Questões éticas, Atitudes antagônicas.  |
| Funcional (genérico) | Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços e processos.       | Armazéns (L.L. Bean); Acompanhamento do status de despachos (Federal Express); Serviços ao cliente (American Express). | Ação potencial para descobrir práticas inovadoras; Tecnologias/ Desenvolvimento de redes de contatos profissionais; Acesso a bancos de dados relevantes; resultados estimulantes. | Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes; Algumas informações não podem ser transferidas; Consome bastante tempo. |

Fonte: SPENDOLINI (1994, p.18)

## EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO

Segundo o pai da administração moderna, Drucker (1987), o maior gênio inventivo da história da humanidade foi Leonardo da Vinci, o qual, como bem se sabe, usava de toda a sua criatividade, aproveitando as oportunidades que o cercavam, para buscar soluções inovadoras em todos os desafios que lhe eram propostos. Isso, em resumo, são as características essenciais de um grande empreendedor, mas o que o faz chegar ao sucesso é o ato de organização, planejamento, execução e, principalmente, sistematização de todo o processo de empreendimento.

Na visão de Junqueira (2017, p.1), co-fundadora do Nubank (Startup Brasileira), “empreender não é para todo mundo. Você precisa ter muito conforto com ambiguidade e risco, além de ter muita resiliência e paciência, porque vai levar muito desaforo. Caso contrário, você não sobrevive”. O empreendedor tem que enxergar que momentos diferentes sugerem oportunidades diversas, tomadas de decisões distintas, o que, conseqüentemente, remete sempre à questão da inovação. Para que haja a inovação, por sua vez, é fundamental que exista a busca, o questionamento, a observação e o estudo. A inovação tem que ser uma prática contínua, uma sistematização de processos; precisa ser simples e concentrada para ser eficaz.

Menezes (2007 citado por PASQUINI et al. (2009, p. 5) afirma que “empreendedorismo é aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal”. Um empreendedor, para obter sucesso, tem que ter consciência de que, sem inovação e sistematização, não há empreendedorismo, isto é, criatividade e trabalho são ferramentas constantes neste processo.

## Empreendedorismo de impacto social

De acordo com Kotler (2014), o lucro dos acionistas de uma empresa tem que andar em comunhão com a satisfação dos clientes e com os interesses públicos.

Segundo Costa (2015), é necessário salientar primeiramente que empreendedorismo de impacto social é diferente da já conhecida responsabilidade social, tão aplicada pelas grandes empresas. Nesta última, quando há uma crise, por exemplo, seja ela interna ou externa, os projetos sociais praticados são os primeiros a serem cortados ou reduzidos em uma organização. Já o empreendedorismo de impacto social, também chamado de setor 2.5, tem como principal objetivo criar e desenvolver soluções para as populações de baixa renda sem, contudo, abrir mão de um dos pilares de qualquer empresa, que é o lucro.

O empreendedorismo de impacto social tende, em sua essência, a minimizar os problemas das populações mais carentes da escala social, com ideias inovadoras, soluções mais baratas e mais acessíveis do ponto de vista financeiro, mas nem por isso menos efetivas, quando comparadas às das grandes instituições. O setor 2.5 tem apresentado um foco de atuação bastante promissor nas áreas de saúde, educação, habitação e serviços financeiros.

Temos de pensar como seremos capazes de aproveitar essas soluções consistentes apresentadas pelos negócios de impacto social para reduzir a pobreza e a desigualdade no país com recursos escassos; fazer mais com menos, fazendo caber na conta e usando os recursos disponíveis e que não são infinitos. (FUKAYAMA, 2015, p. 1).

Em uma matéria, o economista, banqueiro e vencedor do prêmio Nobel de 2006 Yunus (2016, p.1), um dos maiores ícones do

empreendedorismo de impacto social no mundo, ressalta que “um empreendedor social precisa estar atento às mudanças e à realidade econômica de seu país e do mundo”. No Brasil, a atual situação econômica vem abrindo um espaço cada vez maior para o emergente setor de impacto social, pois muitos jovens empreendedores se veem diante de um desafio tentador: colocar em prática as teorias aprendidas em aula e ainda conseguir mudar o mundo com suas ideias inovadoras.

### Os mitos sobre o setor 2.5

Um dos primeiros mitos envolvendo os investimentos nesse setor é que esse tipo de organização não gera lucros. Entretanto, se resgataremos um dos princípios de marketing de Kotler (2014), segundo o qual as empresas que colocam a satisfação de seus clientes acima de tudo são também as que obtêm melhores resultados econômicos em longo prazo, pode-se pensar que os lucros de uma empresa deveriam ser diretamente proporcionais aos valores que ela devolve à sociedade. Esse pensamento não é de toda novidade no mundo dos negócios, tanto que as grandes organizações já vêm há tempos trabalhando com a questão da responsabilidade social e a sustentabilidade.

Outro mito que rodeia esse tipo de empreendedorismo diz respeito à possível simplicidade ou falta de rigor quando o assunto é unir o impacto social diante da sociedade ao retorno financeiro. Essa é, sim, uma tarefa árdua para o gestor do empreendimento de impacto, o qual tem que ter uma visão muito mais complexa e ampla de todo o processo envolvendo os interesses que movem o negócio, a equipe de trabalho e a comunidade assistida. Yunus (2002) diz, por exemplo, que não pode haver paz e desenvolvimento em um Estado sem a diminuição considerável da pobreza, e para tal as empresas de impacto social são vitais.

Muitos outros mitos ainda envolvem o setor de impacto social, visto que o mesmo começou a ser citado, observado e utilizado de

forma mais direta e consistente há pouco tempo no mundo empresarial, como uma variante entre o segundo setor e as chamadas organizações não governamentais sem fins lucrativos. No Brasil, o setor 2.5 teve seu início em 2012, seguindo uma forte tendência mundial.

## **O investimento de impacto social e o futuro**

É perceptível que os países ditos emergentes e as economias em crise são os maiores nichos e os melhores laboratórios para a prática e sucesso do setor 2.5. Esse setor de investimento, ainda tão pouco explorado pelos gestores da atualidade, vislumbra em sua essência um futuro que inspira confiança para todos os envolvidos, desde a mais simples comunidade que integra o sistema até o mais potencial dos investidores.

A principal diferença entre os empreendedores sociais e os do mercado está relacionada à sua missão. Sendo assim, o empreendedor social pode ser encontrado em diversos lugares, desde negócios familiares, ONGs e organizações do terceiro setor, em Negócios de Impacto Social e até em grandes empresas, desde que sua finalidade seja a criação de valor social aos seus clientes. (CHAVES; MEZZARI, 2016, p. 16).

Mas para isso é necessário que os novos tomadores de decisões das organizações administrativas identifiquem as oportunidades e empreendam toda a sua criatividade, a fim de encontrar soluções que sejam lucrativas e socioambientalmente corretas e inspiradoras para a sociedade. É fundamental também para um futuro promissor do setor que os investidores institucionais, vulgo patrocinadores, deem total apoio e incentivo às novas ideias e ações de impacto social. Para tanto, é importante que os gestores mostrem a consistência e histórico positivo destes projetos. “Empresas que praticam o valor-compartilhado, descobrem ambientes propícios a fontes de recursos antes imprevistos,

encontrando maneiras de maximizar lucros.” (YUNUS, 2017 p.1).

“De acordo com recente estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Brasil não é um país que gasta pouco com a área social. O problema é que gasta mal.” (MELO NETO, 1999, p. 22).

A participação dos órgãos governamentais de forma mais ativa no que diz respeito a um regime regulatório do setor faz-se necessária para que as inteligências de mercado possam se desenvolver dentro de critérios ordenados. Como ocorre, por exemplo, no segundo setor, no que tange à questão da responsabilidade socioambiental; e, no terceiro setor, com o Marco Regulatório. Na visão de Izzo (2013), é importante que se crie um regime regulatório para o novo sistema econômico, mas é necessário atentar para que essas normas de regulamentação não inibam a inovação e a iniciativa de empreendedores potenciais.

Já na visão de Melo Neto (1999), empresas que queiram apontar incisivamente no mercado futuro terão, cada vez mais, que empreender em ações de cunho social e com isso fazer a diferença. De tal modo que pode-se verificar também que a colaboração entre Estado, empreendedores e sociedade é um elemento relevante para que o investimento de impacto social alcance seu potencial total em um futuro breve.

“Os negócios de impacto, de alto potencial de escalabilidade, de maior valor agregado, serão transformadores para um novo Brasil: desenvolvido e inovador.” (ARNAULT; MARTINS, 2017, p.1).

## **O BENCHMARKING APLICADO AO SETOR 2.5**

### **A inovação nos negócios de impacto social**

Para Drucker (2000, p. 370), “a ideia de que uma empresa deva fazer parte da comunidade

é uma consciência e uma demanda cada vez maiores”.

J á Farah, Cavalcanti e Marcondes (2012, p. 132) defendem que “a atividade de negócios possui uma dimensão ética, complementar às suas dimensões econômica e legal”.

Hart e Simanis (2006 citados por CHAVES, 2014), por sua vez, salientam a necessidade de o mundo corporativo ir além das contribuições do terceiro setor da economia em relação ao trabalho feito para reduzir os índices de pobreza e encontrar soluções para problemas relacionados a negócios do campo econômico. Somente dessa maneira, segundo os autores, será possível atingir um capitalismo mais sustentável no futuro.

Hart et al. (2006 citados por CHAVES, 2014) destacam os principais objetivos do setor de empreendedorismo de impacto social que aos poucos, vem surgindo no mercado:

Os negócios com impacto social podem, sim, ser utilizados por empresas como mecanismos de mercado ao oferecer maiores benefícios a setores excluídos da sociedade; ao contribuir com a melhora da qualidade de vida das pessoas localizadas na base da pirâmide; ao permitir sua maior participação na cadeia de valor e acesso a serviços básicos essenciais com melhor qualidade e menor preço

Apesar de se tratar de um conteúdo relativamente novo no campo da administração, a grande maioria dos autores converge para um mesmo ponto. O empreendedorismo de impacto social é extremamente positivo, não só para a comunidade, como também para o empreendedor, como argumentam Birley e Muzyka (2001). De acordo com os autores, as recompensas para o empreendedor podem ir desde o reconhecimento pessoal e profissional até status e maior influência dentro da comunidade local e nacional, fazendo com que esse tipo de negócio seja visto como uma oferta de valor tanto para quem empreende quanto para quem recebe os produtos ou serviços.

Comparando esse novo conceito de negócio às antigas práticas de empresas que tentavam se adequar ao conceito de “responsabilidade social”, Stoner e Freeman (1999 citados por MARCONDES; CAVALCANTI; FARAH, 2012) defendem que os executivos das empresas em questão escolhiam as obrigações sociais que suas empresas teriam através de seus próprios valores pessoais. Sendo assim, “a noção de responsabilidade empresarial se tornou uma cortina de fumaça para os valores pessoais de alguns indivíduos poderosos ” (STONES; FREEMAN, 1999, p. 173).

Kotler (2010) reitera que as antigas práticas das empresas multinacionais de se realizarem doações a ONGs ou criarem fundações filantrópicas deverão ser substituídas pela criação de negócios de impacto social, que promovam um impacto em toda a comunidade através de sua atividade fim e possuam um propósito social concreto.

A responsabilidade por resultados sociais é duradoura, ao contrário de doações de caridade efetuadas por algumas empresas e que podem cessar a qualquer momento, no primeiro sinal de crise, como defende Drucker (2010).

Entretanto, faz-se mister o seguinte questionamento: por se tratar de um tipo de negócio cujo surgimento é recente, como é possível que o setor 2.5 seja introduzido aos poucos na economia de forma eficaz e fundamentada em cases de sucesso? A resposta a essa indagação consiste na utilização do benchmarking como ferramenta:

Ficou evidenciado que é muito forte dentro da empresa a forma colaborativa e totalmente integrada (em rede), o que garante ao departamento de negócios com impacto social um forte apoio do know-how dos outros departamentos e promove sempre um ambiente de troca de conhecimento. (CHAVES, 2014, p. 128).

Além da realização do benchmarking interno, também é possível que ideias

revolucionárias sejam coletadas através de fontes confiáveis disponíveis, como estabelece Salati (2016):

Como não dá para deixar o lucro de lado, Valéria Barros, gestora de negócios de impacto social do Sebrae, analisa formas do modelo de negócio se tornar rentável. Uma delas é encontrar maneiras de participar da cadeia de valor das grandes empresas: “Um exemplo disso é apresentar para a Johnson & Johnson, por exemplo, uma escova adaptada para deficientes motores”.

## **A importância do benchmarking no empreendedorismo social**

Chiavenato (2000) estabelece que o benchmarking, de acordo com a precursora no uso da ferramenta Xerox Corporation, é um processo de avaliação das práticas, produtos e serviços dos concorrentes mais fortes e das empresas classificadas como líderes de mercado. Estabelecido o conceito de benchmarking, a ferramenta torna-se básica para os novos empreendedores sociais do mercado, dada a seguinte afirmação de Comini, Barki e Aguiar (2012):

Empreendedorismo social é um novo tema e ainda com muito a ser explorado. Em 2002, na maior conferência – Working at the Sharp End Australia/New Zealand Social Entrepreneurs Conference – realizada sobre o assunto – foi consenso, entre os palestrantes, dizer que a literatura sobre empreendedorismo social tem crescido muito nas últimas duas décadas, mas continua a ser difusa e fragmentada.

Salati (2016) ressalta que, segundo Renan Costa Rego, coordenador de busca e seleção da ONG Artemisia – que atua no fomento de negócios sociais – até 2012 existiam somente quatro fundos de investimentos no Brasil com foco na área social, porém esse montante atualmente subiu para 28. Sendo assim, é válido concluir que,

apesar de os negócios de impacto social serem uma atividade recente no país, o número de investidores desse segmento tem crescido.

Sendo assim, dada a fragmentação da literatura sobre empreendedorismo de impacto social, além do crescente, porém modesto número de negócios na área, é possível concluir que o principal recurso que consegue oferecer a orientação necessária para esses novos empreendedores são os programas de aceleração de empresas que existem para esse fim, como é o caso da Artemisia:

O Brasil vive um momento de expansão dos negócios de impacto social e uma forte tendência econômica contemporânea ao propor a atuação de empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda. Parte desta expansão é motivada por uma nova geração de profissionais em busca de uma carreira na qual não tenham que escolher entre ganhar dinheiro ou mudar o mundo; um trabalho que possibilite ter sucesso financeiro e atuar em uma atividade relevante para a sociedade. A Artemisia tem atuado fortemente, há mais de uma década, para identificar e dar suporte aos negócios mais promissores; ao mesmo tempo, a equipe da organização analisa minuciosamente as tendências e oportunidades que têm surgido nos setores foco em que atua dentro do contexto econômico nacional. (PRODUÇÃO PRINTEC COMUNICAÇÃO/ARTEMISIA, 2015, p. 1)

Os programas de aceleração aos negócios de impacto social focam no aconselhamento como principal foco de apoio as empresas. Esses aconselhamentos são fornecidos por meio de mentorias simultâneas a duração dos programas, de acordo com a empresa Up Consult (2013).

Também de acordo com material disponibilizado pela Up Consult (2013), a aderência aos programas de aceleração no Brasil acontece de forma semelhante ao que ocorre na Europa e nos Estados Unidos. “Em vez de financiamento os programas de aceleração

funcionam como programas de formação muito intensos – em clima imersivo”, acrescenta.

Já Ana Maria Aristizabal (2014), gerente de investimentos da Bamboo Finance, aponta que a identificação dos benchmarks é essencial, pois é dessa forma que a empresa consegue identificar melhor a proposta de valor. Caso haja a busca por investidores, é necessário que o novo empreendedor saiba mostrar ao investidor o que pode ser esperado da empresa e qual caminho essa empresa deseja seguir.

Também é importante que os negócios de impacto social busquem a orientação de organizações do ramo que já estão bem estabelecidas no mercado, com uma experiência empresarial vasta dos próprios funcionários e de sua história institucional – estabelece Murilo Ferraz (2013), fundador da Treebos.

Danielle Brants (2013), da Guten Educação e Tecnologia, sintetiza, em poucas palavras, é a importância do benchmarking na caminhada do empreendedor social:

O empreendedor tem que apresentar suas ideias e receber feedbacks. Não julgue quem - ao seu ver - não captou a essência do projeto: a culpa provavelmente é sua! Expor seu projeto afina a capacidade de comunicação do empreendedor, melhora seu discurso e levanta questões importantes e sugestões que o empreendedor nunca preveria.

Outro programa que relaciona o conceito de benchmarking aos novos empreendedores de impacto social é o Programa Pense Grande, da Fundação Telefônica Vivo. Segundo Odair Barros (2017), gerente de planejamento financeiro da Fundação Telefônica Vivo, jovens de diversas partes do país e com realidades totalmente diferentes, tem se dedicado ao desenvolvimento de ideias de impacto social. Em setembro de 2017, o programa reuniu esses jovens em São Paulo para capacitações, vivências e dinâmicas para trabalharem suas competências empreendedoras, desenvolverem suas iniciativas e aumentarem sua rede de contatos. Esse encontro também contou

com empreendedores do ramo que se tornaram voluntários para mentorias aos participantes do evento, inspirando-os e dividindo seus conhecimentos e experiências.

Por meio do uso da ferramenta do benchmarking na expansão dos negócios de impacto social, é possível perceber que mais empreendedores terão a chance de abrirem suas próprias empresas e ajudarem a comunidade simultaneamente. Drucker (2010, p. 372) afirma que “[...] os líderes do futuro vão desempenhar um papel mais importante do que esse de simplesmente administrar as organizações do futuro. Eles estarão ajudando a melhorar nossas vidas”. Drucker (2010) conclui que o sucesso nas organizações do futuro deverá incluir uma avaliação de como essa empresa contribui com a satisfação das novas expectativas dos cidadãos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do tema apresentado, uma das propostas deste trabalho é contextualizar o benchmarking e mostrar a visão dos mais diversos autores a respeito dessa importante ferramenta de gestão, que tem por objetivo a comparação entre os mais distintos processos das organizações, a fim de, ao serem estudados, serem também adaptados à realidade de cada empresa, melhorados e sistematizados continuamente em busca da excelência de mercado.

A partir disso, outro objetivo significativo do presente estudo é demonstrar a importância do benchmarking como ferramenta administrativa em todos os tipos de organizações, independente do porte ou do setor em que estão inseridas. Vê-se nitidamente que, através do uso do benchmarking, dentre outros motivos, as empresas tornam-se capazes de reconhecer pontos fracos em seu sistema interno, e assim trabalham em prol de melhorá-los. Elas também se tornam, através do uso do benchmarking, aptas a visualizarem pontos fortes em suas concorrentes e, assim, os

tomam como exemplos a serem mais do que apenas seguidos, mas otimizados. Com isso, elas adquirem cada vez mais conhecimento de mercado e melhoram seus processos reduzindo custos, diminuindo a incidência de falhas, aumentando a produção e, conseqüentemente, a qualidade de seus produtos e serviços, e maximizam seus lucros, tornando-se, assim, referências junto ao mercado e ao seu público alvo.

Outro ponto relevante apresentado neste artigo é o vertiginoso crescimento do setor de empreendedorismo de impacto social na atualidade, especialmente no Brasil. Esse novo setor da economia, que difere da responsabilidade social praticada em diversas organizações e também das empresas sem fins lucrativos do terceiro setor, atua em busca do lucro socialmente consciente. Esse setor, também conhecido como setor 2.5, vem a largos passos tomando uma fatia cada vez maior do mercado nacional, a exemplo do mercado mundial. Verifica-se no presente trabalho que o empreendedorismo de impacto tem como objetivo levar soluções sociais a preços justos para as comunidades de baixa renda sem, contudo, perder o foco na rentabilidade.

Identificou-se também, neste estudo, através das pesquisas bibliográficas referenciadas, que a ferramenta benchmarking vem se tornando de vital relevância no desenvolvimento dos novos negócios crescentes no emergente setor de empreendedorismo de impacto social. Destaca-se nesse contexto a empresa Artemísia, por exemplo, que foca na aceleração de empresas do setor 2.5. Além de eventos direcionados nos novos empreendimentos de impacto na sociedade, essa aceleradora de empresas propõe a troca constante de experiências e o desenvolvimento de iniciativas, trabalhando as competências, melhorando ideias e transpondo obstáculos, por meio do levantamento de questões e situações verificadas pelos mais diversos pontos de vista, isto é, fazendo o uso do benchmarking não somente externo e competitivo, mas também

do interno.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luiz César G. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luiz César G.; Luiz César G. Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, Luiz César G.; Luis César G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed., 2. reimp., v. 1 São Paulo: Atlas, 2009.
- ARNAULT, Andrea; MARTINS Jane Diniz. Empreendedorismo no Brasil atual. 2017. Disponível em: <http://www.hojeemdia.com.br/opini%C3%A3o/blogs/opini%C3%A3o-1.363900/empreendedorismo-no-brasil-atual-1.456338>. Acesso em: 11 set. 2017.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAMP, Robert C. Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHAVES, Thiago; MEZZARI, Laís. Guia prático para negócios de impacto social. São Paulo: Paco Editorial, 2016.
- CHAVES, Thiago José de. O papel das multinacionais no desenvolvimento de negócios com impacto social no Brasil. 2014. 217 f. Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. Revista de Administração, 2012.
- COSTA, Marizélia Gomes. O empreendedorismo e a responsabilidade social: uma experiência. 2015. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/artigo/o-empreendedorismo-e-a-responsabilidade-social-uma-experiencia/>. Acesso em: 02 nov. 2017.
- DRUCKER, Peter F. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 2001.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- ENDEAVOR BRASIL. À primeira vista: negócios de impacto social no Brasil. 2013. Disponível em: [https://endeavor.org.br/a-primeira-vista-negocios-de-impacto-social-no-brasil/?gclid=EAlaIqobChMlXrPwl\\_](https://endeavor.org.br/a-primeira-vista-negocios-de-impacto-social-no-brasil/?gclid=EAlaIqobChMlXrPwl_)

Wf1wIVQR6GCh0cCgjsEAMYASAAEgKWw\_D\_BwE. Acesso em: 28 out. 2017.

ESTADÃO. Conselhos de cinco investidores para empreendedores de negócios de impacto social, 2014. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,conselhos-de-cinco-investidores-para-empreendedores-de-negocios-de-impacto-social,4853,0.htm>. Acesso em: 30 out. 2017.

FERREIRA, Luciene Braz. O uso do benchmarking para análise de investimentos em tecnologia da informação. 2004. 20 f. TCC (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004. Disponível em: <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/1contecsi/paper/download/1100/391>. Acesso em: 02 nov. 2017.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. Jovens empreendedores apresentam projetos de impacto social em São Paulo. 2017. Disponível em: <http://fundacaotelefonica.org.br/noticias/jovens-empreendedores-apresentam-projetos-de-impacto-social-em-sao-paulo/>. Acesso em: 15 out. 2017.

HILSDORF, Carlos. O que é benchmarking? 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/>. Acesso em: 02 nov. 2017.

JUNQUEIRA, Cristina. Empreender é todo dia um 7 a 1, diz co-fundadora do Nubank. São Paulo: 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/todo-dia-e-um-7-a-1-diz-co-fundadora-do-nubank-sobre-empreender/>. Acesso em: 31 out. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. São Paulo: Saraiva, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. São Paulo: Pearson, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONDES, Luciana Passos; CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias. Empreendedorismo: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARSHALL Junior, Isnard. et al. Gestão da qualidade. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de. Responsabilidade social e cidadania empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEZES, Robert. Definições de empreendedorismo. 2013. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/fonoaudiologia/definicoes-de-empreendedorismo/36652>. Acesso em: 11 set. 2017.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. As lições de 15 empreendedores para quem quer começar um negócio. 2015. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/08/licoes-de-15-empreendedores-para-quem-quer-comecar-um-negocio.html>. Acesso em: 01 nov. 2017.

PRODUÇÃO PRINTEC COMUNICAÇÃO; ARTEMISIA. Artemisia aponta tendências e oportunidades em 2016 para investir em negócios de impacto social. 2015. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/conhecimento/internaconhecimento.aspx?id=287>. Acesso em: 17 set. 2017.

SALATI, Paula. Crise econômica abre espaço para o empreendedorismo de impacto social. 2016. Disponível em: <https://www.sitecontabil.com.br/noticias/artigo.php?id=1579>. Acesso em: 22 set. 2017.

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1994..

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

UP CONSULT. Consultoria de benchmarking internacional de práticas de mentoring. 2013. Disponível em: [http://www.cec.org.pt/wpcontent/uploads/2016/06/atividade\\_1\\_mentor\\_benchmarking.pdf](http://www.cec.org.pt/wpcontent/uploads/2016/06/atividade_1_mentor_benchmarking.pdf). Acesso em: 22 out. 2017.

YUNUS, Muhammad. Imersão de negócios sociais em Curitiba. 2016. Disponível em: <http://nossacausa.com/secao/muhammad-yunus/>. Acesso em: 22 set. 2017.

YUNUS, Muhammad. 2017. Negócios sociais. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/muhammad-yunus>. Acesso em: 27 set. 2017.

YUNUS, Muhammad. O banqueiro dos pobres. São Paulo: Ática, 2002.