

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv8n2c12>

KariGhana Alliance: desenvolvendo um *social balanced scorecard* para monitorar o ponto de equilíbrio

BENJAMIN GADBOIS – benjamin.gadbois@gmail.com
HEC Montreal – Montreal, Canadá

DAVID MOLINA – david.molina@hec.ca
HEC Montreal – Montreal, Canadá

MAIRA PETRINI – maira.petrini@pucrs.br
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

MARLEI POZZEBON – marlei.pozzebon@hec.ca
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil
HEC Montreal – Montreal, Canadá

Submissão: 09/10/2018 | Aprovação: 16/12/2018

Resumo

A KariGhana Alliance é uma empresa social que atua no setor de carité desde 2012. Um dos primeiros objetivos da KariGhana Alliance era reunir mulheres que trabalham informalmente no setor de carité, a fim de melhorar sua situação econômica e social, bem como sua saúde. Para ser economicamente sustentável, a empresa se reuniu com uma equipe de consultores que sugeriu a criação de um *balanced scorecard social* (SBSC). O SBSC poderia servir como uma ferramenta eficiente para atingir os objetivos da empresa: 1) melhorar a qualidade de vida das mulheres e 2) alcançar o ponto de equilíbrio da empresa.

Palavras-chave: negócio social, empresa social, setor de carité, sustentabilidade, *social balanced scorecard social*.

Introdução

No início de dezembro de 2018, o conselho de administração da KariGhana Alliance¹ reúne-se com uma equipe de consultores de uma agência especializada, a fim de estabelecer uma nova estratégia para os anos seguintes. Entre os principais desafios: convencer os investidores a continuar apoiando a KariGhana Alliance até que a empresa atinja seu ponto de equilíbrio. Compreendendo as especificidades do modelo de negócio social, um dos consultores sugere um *social balance scorecard* (SBSC) como modo interessante de estabelecer uma estratégia eficiente para a KariGhana Alliance, tanto para fins internos quanto externos.

A criação de um projeto de SBSC para um negócio social como a KariGhana Alliance ajudaria a empresa a atingir seus dois objetivos principais, isto é, proporcionar benefícios sociais às mulheres de Gana e alcançar um equilíbrio financeiro, ajudando a empresa a ter uma melhor comunicação com os investidores no longo prazo. Para fazer frente a essa tarefa, os consultores começaram por mergulhar na história da KariGhana Alliance, a fim de entender sua criação, contexto de desenvolvimento, desafios e oportunidades.

¹ Por motivos de anonimato, os autores decidiram modificar os nomes mencionados no documento original.



1. Gana e o setor de carité

A República do Gana, mais comumente chamada de Gana, é um país da África Ocidental localizado na costa do Golfo da Guiné. Sua capital é Acra e sua moeda oficial é o “cedi”, representado pelo símbolo GHS. A taxa de câmbio em 2018 é de 4.668 GHS para 1 USD. Gana está dividido em dez regiões; uma delas é o “Grande Norte”, local onde nasceu a KariGhana Alliance. Ali, a taxa de pobreza é a mais alta do país, entre 52,3% e 87,8%, dependendo da localidade. Segundo o Banco Mundial, as pessoas ali vivem com menos de 1,25 USD por dia. Cercado pela Costa do Marfim, Burquina Fasso e Togo, Gana é um dos únicos países desta parte da África onde o inglês é a língua oficial, em vez do francês.

Entre as atividades econômicas mais importantes do norte do Gana, encontramos o setor de carité, que vem crescendo rapidamente nos últimos anos. Na verdade, o Gana está entre os principais exportadores de carité da África. Por exemplo, sua produção atual é de cerca de 130.000 toneladas por ano. Comparado a outros, o grão de carité do Gana é valorizado por sua elevada estearina e seu teor de gordura total. Segundo alguns estudos, 55% da produção de carité são destinados ao consumo doméstico (especialmente na culinária, mas também em cremes, medicamentos ou óleo). Os outros 45% destinam-se à exportação, geralmente para alimentos e confeitaria, mas também para cosméticos (10% da exportação). De acordo com a “Rádio da Democracia da África Ocidental”, o governo do Gana depende do carité para reduzir a desigualdade de desenvolvimento entre o norte e o sul. Operada por habitantes locais e utilizando tecnologias ultrapassadas, a produção de carité não era lucrativa para o país.

Embora as mulheres do norte do Gana representem 80% da mão-de-obra agrícola e trabalhem duas vezes mais do que os homens, elas raramente são donas das terras (ver Figura 1). Esse machismo na cultura de Gana também influencia a gestão da renda dos domicílios. Em 2012, ainda havia muito a melhorar nas condições das mulheres e na redução da pobreza no Gana.

2. A criação da KariGhana Alliance

Em 2012, surgiu um novo projeto nas comunidades rurais do norte do Gana. O projeto era uma iniciativa voltada a reunir mulheres que atuam informalmente no setor de carité, a fim de melhorar sua situação econômica e social, bem como sua saúde. Esse projeto, batizado de KariGhana Alliance, propõe-se a desenvolver uma inovação organizacional e de produtos no setor informal de carité (ver Figura 2).

O objetivo da KariGhana Alliance era reunir 4.500 mulheres nos primeiros três anos do projeto. Foi previsto um aumento de 20% para 30% na receita das produtoras através do desenvolvimento de um modelo social capaz de garantir sua viabilidade. Três anos após sua implementação, já havia 5.000 mulheres trabalhando juntas e recebendo treinamento para um tratamento de boa qualidade das nozes e da manteiga de carité. A manteiga de carité é um extrato natural de gordura extraído da noz da árvore de carité – uma árvore semelhante ao Carvalho, encontrada apenas nas regiões áridas da savana africana. Desde seu primeiro ano em novembro de 2013, a KariGhana Alliance vendeu 93 toneladas de castanhas por um preço elevado a um líder global em logística de produtos agrícolas. Em 2016, 220 toneladas de castanhas de carité foram vendidas a um produtor de óleo, e 64 toneladas de manteiga a clientes europeus. No entanto, ainda existem algumas restrições ao projeto, como o acesso e a eficiência dos mercados locais e globais, bem como a criação de novos produtos financeiros, a fim de combater a falta de liquidez nas épocas mais pobres.

Figura 1. Mulheres trabalhando na colheita



Fonte: Mundial. (2007). *Mulheres trabalhando na colheitas* [Imagem]. Retirado de <https://www.flickr.com/photos/worldbank/2073350635>

Figura 2. Castanhas de carité



Fonte: Hersman, E. (2009). *Extração da castanha de carité* [Imagem]. Retirada de <https://www.flickr.com>

Antes de tudo, uma rede de mulheres

Fundada em 2012 com o intuito de ajudar 1.500 mulheres na região rural do norte de Gana a gerir seus negócios de castanhas, a então recém-batizada KariGhana Alliance cresceu, tornando-se uma rede. As mulheres da rede dividiam-se em grupos, de acordo com a localização, a fim de ocupar todas as terras pertencentes à organização, sendo gerenciadas pelos coordenadores. Esses

coordenadores foram treinados para transferir seus conhecimentos às mulheres, especialmente com relação à importância da qualidade ao colher as castanhas de carité. Nesse sentido, as mulheres da KariGhana Alliance estavam, de certa forma, dependentes de seus coordenadores para se comunicarem com outras mulheres de outros grupos da região. Geralmente oriundos do mesmo setor e da mesma tribo, os coordenadores são o elo informacional entre a organização e a rede de mulheres ‘de carité’.

Desde 2014, a KariGhana Alliance emprega cerca de 25 funcionários permanentes. A maioria da equipe da KariGhana Alliance trabalha em campo, em 11 áreas no norte do Gana. Sua missão, além do treinamento, é cadastrar as mulheres da KariGhana Alliance, organizar a logística, a rastreabilidade e o pagamento. A equipe do escritório também possui um departamento de contabilidade e uma equipe de marketing. A CEO é uma especialista em consultoria estratégica e em mercados africanos.

Uma parceria proporcionada por uma empresa internacional de software (ISC), uma instituição internacional de microfinanças (PoziFinance) e associações locais

A fim de desenvolver um negócio social no setor de carité, estabeleceu-se uma parceria complementar híbrida entre uma ONG voltada para microfinanças (PoziFinance), duas instituições locais de microcrédito (MeenGhana e Matadu) e uma empresa de software (ISC). O projeto de carité no Gana é a primeira iniciativa conjunta dessa parceria entre a ISC e a PoziFinance com o intuito de criar modelos de negócios sustentáveis por meio do acesso a microfinanças, educação e tecnologia da informação. A PoziFinance e a ISC combinaram sua experiência em cadeia de suprimentos e desenvolvimento para criar um programa de reforço da cadeia de valor.

A ISC é uma empresa que oferece soluções de software destinadas à manutenção e melhoria das operações e processos decisórios das empresas. Ela possibilita que pessoas e organizações trabalhem juntas de maneira mais produtiva, com um melhor uso do conhecimento comercial, a fim de permanecer à frente da concorrência. Parte de sua linha de produtos consiste em plataformas integrativas para dispositivos móveis, de acordo com as necessidades de seus clientes. Além disso, a ISC é voltada ao desenvolvimento sustentável, e criou uma função transversal em seus processos, a fim de garantir o bom cumprimento de todas as missões da empresa, em todos os níveis. Vários valores-chave do desenvolvimento e inovação sustentáveis estão integrados em todos os seus produtos, operações e investimentos sociais. A ISC ajudou a KariGhana Alliance a desenvolver uma cadeia de suprimentos confiável, forneceu aos negócios sociais um software especializado, e também continuou apoiando o negócio com um empréstimo sem juros, pelo qual a KariGhana Alliance não depende mais de doações, e pode agora se concentrar em sua sustentabilidade econômica.

A PoziFinance, por outro lado, define-se como uma associação internacional de caridade, cuja missão é “combater a pobreza através do desenvolvimento de microfinanças, a fim de melhorar o acesso a serviços financeiros para populações pobres que geralmente não podem arcar com esse tipo de serviço”. Criada na França, suas atividades estão presentes em cerca de 80 países diferentes, onde oferecem serviços de consultoria e assistência técnica a players de microfinanças, além de programas de apoio a empresários. O objetivo por trás de suas atividades é melhorar o desempenho econômico e social de suas empresas. Além disso, contribuem para a evolução das microfinanças e para a difusão de boas práticas. Resumindo, a PoziFinance busca promover o desenvolvimento de projetos inovadores, bem como compartilhar seus conhecimentos com projetos transversais em três áreas de especialização: (a) microfinanças e consultoria para inovação e suporte técnico; (b) microfinanças para reforçar o impacto das empresas de microfinanças; (c) microfinanças e conhecimentos focados na profissionalização do setor.

Dessa forma, a PoziFinance orgulha-se de melhorar a situação econômica de populações na Europa, África e Sudeste Asiático. Mais precisamente, no caso da KariGhana Alliance, a PoziFinance concentrou-se no treinamento – os doze coordenadores remunerados pela ONG – e no

capital de giro na criação da iniciativa da KariGhana Alliance. Com relação à transição para a KariGhana Alliance, a PoziFinance planejou transferir seus melhores coordenadores para o novo negócio social.

Os perfis da ISC e da PoziFinance encontram-se resumidos na Tabela 1. Essas organizações são as fundadoras da KariGhana Alliance, e contaram com o apoio de duas instituições parceiras locais de microcrédito: a MeenGhana e a Matadu.

Tabela 1. Perfis da ISC e da PoziFinance

ISC	PoziFinance
<ul style="list-style-type: none"> • A ISC é uma das líderes mundiais no fornecimento de software, sediada na Europa. • Fornece produtos e serviços que ajudam a acelerar a inovação nas empresas. • A ISC tem clientes em mais de 120 países. • Profundo conhecimento de processos empresariais. 	<ul style="list-style-type: none"> • A PoziFinance é uma organização não governamental (ONG) sediada na França. • Missão: diminuição da pobreza através do desenvolvimento de microfinanças. • Presta serviços a instituições de microfinanças (IMFs). • Microfinanças: prestação de serviços financeiros, por ex., créditos a clientes de baixa renda

A MeenGhana, a Matadu e seu envolvimento com a KariGhana Alliance

Elas também estão conectadas a duas ONGs da região que defendem grupos de mulheres. A primeira é uma ONG do norte do Gana que apoia a melhoria das condições de vida das mulheres. A segunda é uma ONG internacional que ajuda a reduzir a pobreza em mais de 40 países, ligando pessoas ao capital e mercados da informação, bem como ajudando agricultores a melhorar a quantidade e a qualidade de suas colheitas no Gana.

A MeenGhana é uma ONG cuja missão é reduzir a pobreza através do acesso a microfinanças e novas tecnologias. Ela geralmente está presente nas regiões mais remotas, e emprega um processo de acompanhamento para contabilizar o número de pessoas envolvidas em seu programa, a fim de verificar se os atendidos são realmente os mais pobres. A ONG trabalha com o povo de Gana desde 2011, e agora está financiando a MeenGhana e a fundação Matadu. É importante mencionar que, na África, as mulheres fazem parte da população mais pobre, e são as mais atendidas pela fundação. Na verdade, os clientes em Gana são apenas mulheres. A ONG também trabalha com segurança alimentar, nutrição e educação. Os prestadores de serviços financeiros do Gana relataram, este ano, um crescimento positivo no número de mutuários, impulsionado por ONGs e bancos.

A última organização de microfinanças a ajudar na criação da KariGhana Alliance é a Matadu. Trata-se de uma ONG que trabalha pela participação de mulheres no norte do Gana. Seu objetivo é promover o bem-estar social das mulheres no setor produtivo por meio do desenvolvimento de empresas locais. A organização busca melhorar a situação dos direitos das mulheres por meio da emancipação econômica, graças a empréstimos de microcrédito voltados ao apoio de atividades geradoras de lucros para as mulheres – o que melhoraria o padrão de vida destas e de suas famílias. Além disso, a Associação Matadu reúne informações e incentiva o desenvolvimento de um grupo de mulheres ativistas no norte do Gana. Por exemplo, a organização sedia uma reunião para iniciar discussões sobre desenvolvimento rural e atividades relacionadas às mulheres. A ONG também oferece o ensino de inglês e matemática para contrabalançar o problema do analfabetismo. Finalmente, a organização também busca educar as mulheres sobre questões socioculturais, como gravidez na adolescência, saúde das mulheres e crianças, abuso de drogas, HIV e práticas tradicionais.

Em resumo, o negócio social foi criado pela parceria com a ISC e a PoziFinance, juntamente com associações locais. Ele permite criar um programa sustentável para as mulheres do norte do Gana, através do acesso a microfinanças, educação e tecnologia da informação. Essa parceria permite que a PoziFinance e a ISC forneçam uma cadeia de suprimentos mais confiável e experiência em desenvolvimento para a KariGhana Alliance.

3. Como a KariGhana Alliance funciona

Reunindo as mulheres em uma associação formalizada, e fornecendo tecnologia, treinamento, microfinanças e assim por diante, a PoziFinance e a ISC garantiram que as mulheres pudessem trabalhar em melhores condições, com uma crescente conscientização sobre a maneira correta de coletar e processar as castanhas. Desta forma, elas são capazes de oferecer um produto de melhor qualidade, de modo a obter um preço melhor no mercado.

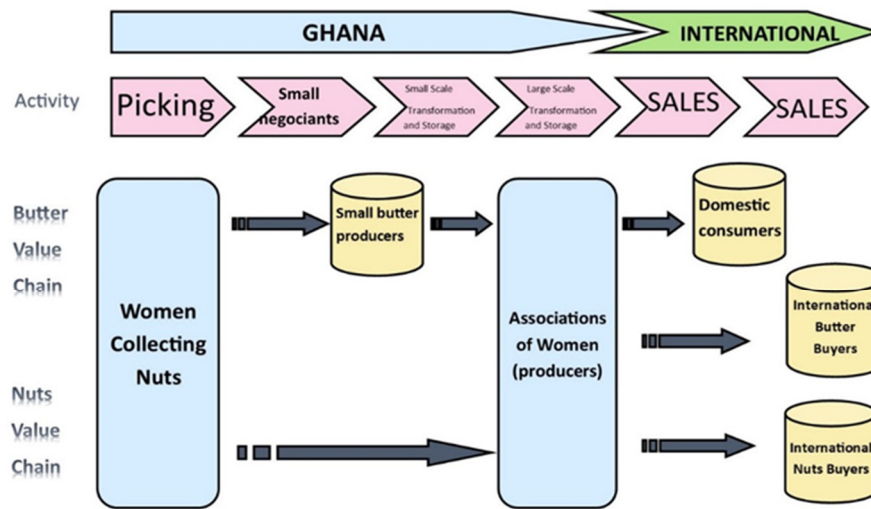
Um modelo de negócio sustentável para beneficiar as colhedoras de carité

A solução da ISC ajuda a criar uma cadeia de suprimentos confiável, gerando para compradores e fornecedores a segurança de poder comprar quantidades previsíveis de produtos com qualidade estável e preço justo. Um aplicativo para aparelhos celulares examina e rastreia cada saca de castanhas e cada caixa de manteiga de carité, proporcionando a rastreabilidade de produto exigida pelos mercados globais de exportação. Além disso, o software pode enviar informações de preços e mercado diretamente aos celulares dos compradores. Em junho de 2016, o projeto conseguiu ajudar 1.500 mulheres da zona rural do norte de Gana a alcançar mais de 10.000 mulheres; a qualidade estava presente, e o treinamento estava dando resultados.

Cada qual em sua própria especialidade, a ISC e a PoziFinance são complementares. A ONG garante que as mulheres recebam treinamento, ferramentas e microcrédito, permitindo a melhor realização possível de seu trabalho. Por sua vez, a ISC fornece soluções tecnológicas em termos de software adaptado. Por exemplo, uma combinação de códigos de barras, telefones celulares e software permite que as mulheres e os compradores saibam as quantidades e os preços de mercado, o que, em troca, tem o efeito de aumentar sua confiança na KariGhana Alliance.

É essencial destacar que as mulheres não são funcionárias formais da KariGhana Alliance. Não há contrato vinculando ambas as partes. A KariGhana Alliance opera de modo a se posicionar como intermediária na cadeia de comercialização, com o objetivo de aumentar a margem de lucro das mulheres ganesas (ver a Figura 3 – Cadeia de valor da KariGhana Alliance). Mais especificamente, ela visa a remover os pequenos negociantes que oferecem um preço mais baixo às mulheres por suas castanhas, o que elas aceitam para suprir suas necessidades imediatas.

Figura 3. Cadeia de valor da KariGhana Alliance



A cadeia de valor da KariGhana Alliance

Nesse contexto, a escolha de vender ou não à KariGhana Alliance parte das mulheres, uma vez que a organização não pode impedi-las de vender a pequenos compradores. Assim, a organização precisa fazer todos os esforços para criar e fortalecer a lealdade das mulheres. O sucesso alcançado durante os primeiros três anos demonstra o grande potencial desta organização. De fato, a KariGhana Alliance sempre foi de vento em popa em sua vocação para Negócio Social.

Para manter o mesmo ímpeto e garantir sua sobrevivência econômica, a KariGhana Alliance paga uma taxa por saca de castanhas e caixa de manteiga comprada diretamente das “cariteiras” (mulheres ganesas que colhem as castanhas de carité). De acordo com a CEO da KariGhana Alliance, o preço premium obtido pela qualidade justifica a taxa adicional. No entanto, por estar ainda em estágios iniciais, a empresa também precisa validar suas ações junto a seus investidores e *stakeholders*, desempenhando com sucesso seu papel de intermediária que ajuda concretamente as mulheres ganesas. A Tabela 2 exibe as diferentes atividades da KariGhana Alliance.

Tabela 2. Atividades da KariGhana Alliance

1	Organizar as mulheres que processam as castanhas e a manteiga de carité em associações federadas de produtoras, facilitar o funcionamento dessas associações e estabelecer uma rede de carité.
2	Facilitar o acesso das mulheres a serviços de saúde e estabelecer fundos sociais em nível comunitário para possibilitar que as mulheres gerenciam seus riscos de subsistência.
3	Facilitar a melhoria da qualidade e do valor dos produtos de carité, aumentando também a segurança e a produtividade do processamento realizado pelas mulheres.
4	Vincular efetivamente os produtos de carité das mulheres ao mercado e fortalecer a eficiência da cadeia de suprimentos de carité.
5	Oferecer suporte técnico às MFIs parceiras para refinar e desenvolver novos produtos de crédito para os clientes, permitindo-lhes adquirir insumos comerciais adequados, pagar o valor premium e estabilizar suas receitas ao longo do ano.
6	Conduzir uma campanha de conscientização para promover a proteção e a produtividade das árvores de carité, apoiar os direitos econômicos e humanos das mulheres e educar as comunidades sobre a necessidade de envolver as mulheres na tomada de decisões domésticas.

4. A situação atual da KariGhana Alliance

Em setembro de 2017, a KariGhana Alliance cadastrou cerca de 15.000 mulheres, divididas em 716 grupos. Essas mulheres colhiam castanhas nas áreas de Gushegu, Savelugu, Karaga, Nanumba Norte, Mamprusi Ocidental, Bole, Sawla Sul e Norte, Tuna Oriental e Ocidental, Bolgatanga. Seus dialetos falados são Dagbani, Komkomba, Manpurli, Dagaari, Wale, Frafra e muitos outros. A MeenGhana e a Matadu ainda estão financiando grupos de mulheres através de microcréditos.

Elas ainda oferecem diferentes qualidades de manteiga e castanhas, tais como manteiga de carité pura não refinada, manteiga refinada conforme as especificações do cliente e castanhas cruas. Para o período 2016-2017, elas esperavam uma produção de 2000 toneladas em 2016 e 3000 toneladas em 2017 para castanhas, e 3000 toneladas em 2016 para manteiga. Atualmente, são certificadas por entidades reconhecidas, tais como organizações que promovem e dão acesso a programas e certificação de *fair trade*.

Processando manteiga de carité de alta qualidade

A manteiga de carité é produzida com castanhas de qualidade melhorada, colhidas e processadas pelos grupos de mulheres da KariGhana Alliance. Todas as processadoras de manteiga de carité da KariGhana Alliance também são processadoras de castanhas. Por meio de treinamento, as mulheres foram ensinadas a melhorar suas técnicas tradicionais, desde a colheita das castanhas até a embalagem ideal da manteiga. Elas passaram por treinamento em todas as etapas do processamento, para garantir que todas as etapas sejam seguidas de modo a produzir manteiga de alta qualidade (ver a Figura 4).

Figura 4. Processando manteiga de carité de alta qualidade



1. Collecting



2. De-pulp



3. Boiling



4. First Drying



5. De-Husk



6. Sorting



7. Second Drying



8. Checking moisture



9. Storing

Remuneração dos funcionários

A KariGhana Alliance é um negócio social, que pode ser visto como uma “empresa social centrada na missão”, com uma missão social em perfeito acordo com as atividades da organização. De fato, treinamento, microcrédito e compra de seus “produtos” por um preço premium são atividades com potencial para produzir um impacto social nas mulheres ganesas. Microcrédito, treinamentos, pré-financiamentos, entre outros, são atividades oferecidas às mulheres.

Essas mulheres certamente são o objetivo desse negócio social; portanto, para obter sua lealdade, é importante construir um relacionamento de confiança. Para verificarmos esse nível de confiança, medimos a porcentagem de sacas de manteiga vendidas à KariGhana Alliance. Essa porcentagem é obtida dividindo a quantidade vendida à KariGhana Alliance pela quantidade total vendida. O objetivo é chegar o mais próximo possível de 100%. No entanto, não conseguimos verificar essa quantidade devido à falta de dados disponíveis.

As mulheres não são funcionárias diretas da KariGhana Alliance. Elas têm liberdade para vender seus estoques a quem quiserem. No entanto, a produtividade é uma vantagem para elas, e um

bom indicador do sucesso do treinamento. Com relação aos resultados anteriores sobre a produtividade dos grãos de carité, cada mulher colhe, em média, três sacas por ano. Entretanto, a CEO da KariGhana Alliance gostaria de aumentar esse número para seis sacas nos próximos anos. Além disso, para obter o preço premium, é essencial que as mulheres reconheçam os bons grãos de carité. Isso só é possível quando as castanhas já foram ferverdas e secas. Na verdade, é responsabilidade da KariGhana Alliance levar essas informações cruciais às mulheres, para que elas obtenham mais do que o preço normal. Em outras palavras, a PoziFinance e a ISC realizaram pesquisas sobre a produção de grãos e manteiga de carité, a fim de desenvolver uma análise do mercado de carité. Consequentemente, a KariGhana Alliance sabe quais informações cruciais precisam ser inseridas no treinamento, a fim de atender às exigências dos compradores internacionais. Podemos chamá-las de *conhecimentos relacionados ao negócio* do treinamento, os quais incluem know-how útil apenas para processos de castanhas de carité.

Despesas e receitas

Para que a KariGhana Alliance pudesse entrar no mercado de manteiga de carité, a organização teve de trabalhar a conscientização das mulheres, para que elas pudessem entender a importância da qualidade. Hoje, essas mulheres estão plenamente conscientes de que a melhoria da qualidade dos produtos aumentará automaticamente sua receita e, consequentemente, melhorará sua qualidade de vida. Além disso, ao trabalharem juntas, essas mulheres são capazes de produzir e vender mais, contando, ao mesmo tempo, com o apoio e a assistência de que precisam. Como resultado, as “cariteiras” atualmente estão lucrando dez dólares por 100 quilos, em vez de ganhar apenas dois dólares pela mesma quantidade.

Com relação à capacidade das cariteiras de esperar até o preço do mercado subir, esse é um dos aspectos importantes com os quais a KariGhana Alliance tem de lidar se quiser aumentar a lealdade das mulheres. De fato, uma das razões pelas quais as mulheres nem sempre vendem suas sacas à KariGhana Alliance é a urgência de satisfazer suas necessidades imediatas. Portanto, quando pequenos compradores intermediários aparecem, as mulheres geralmente concordam em vender, apesar do preço mais baixo que recebem. Sua situação financeira as impele a aceitar o dinheiro. Aqui, estamos falando de pré-financiamento, ou seja, a KariGhana Alliance paga à mulher por sua saca antes do momento certo do mercado para vender, mesmo que a saca ainda não esteja vendida a um cliente, mas pelo preço normal de mercado. Poucas semanas depois, quando o valor dos grãos de carité aumenta no mercado, a KariGhana Alliance vende as sacas aos clientes. Além disso, um detalhe relevante desse processo de pré-financiamento é que as cariteiras oferecem grãos de qualidade superior, de modo que o preço é mais alto do que o normal. Consequentemente, a KariGhana Alliance somente repassa a diferença entre os preços premium e os regulares às cariteiras depois que um cliente aceita o negócio.

Para alcançar a meta do equilíbrio econômico, a KariGhana Alliance deve ter 14.000 mulheres ganesas em suas fileiras em relação ao seu plano de negócios. Por enquanto, esse negócio social conta com 15.000 mulheres cadastradas, mas esse número foi alcançado com grande esforço e não é estável. O desafio é manter e aumentar esse número. Novamente, é importante entender que essas mulheres não são obrigadas a vender à KariGhana Alliance. De fato, essa organização atua como intermediária na cadeia de comercialização, de modo que nenhum contrato vincula os dois atores. Consequentemente, essa entidade deve se valer da construção de um forte relacionamento de confiança com essas mulheres para garantir sua lealdade.

Educação

O número de sessões de treinamento constitui um bom meio de atrair e reter mais mulheres. De fato, quando um coordenador realiza treinamento em uma nova aldeia ou comunidade, ele ou ela gera curiosidade entre as mulheres e, assim, melhora a reputação da KariGhana Alliance. Houve

casos em que algumas cariteiras não compareceram a encontros de treinamento. Assim que perceberam o quanto estavam atrasadas em comparação com as outras participantes, isso se tornou um incentivo para que não perdessem o próximo encontro. Portanto, o número de sessões de treinamento ministradas é uma medida interessante para ilustrar o esforço empregado pela organização para educar as cariteiras. Assim, o aumento gradual neste aspecto demonstra a importância que a KariGhana Alliance dá ao atendimento das necessidades de conhecimento das recém-chegadas.

Finalmente, o treinamento é realizado uma vez para cada grupo de mulheres. Isso significa que as mulheres que já o receberam não serão contempladas com relação a novos elementos de aprendizado do treinamento. No entanto, isso também pode ser considerado vantajoso, pois as coordenadoras podem fazer às mulheres já treinadas as seguintes perguntas:

- Excluindo a parte de sua vida de trabalho com carité, que dimensões de aprendizado do treinamento também tiveram impacto na sua vida?
- Você teria gostado de aprender mais sobre essas dimensões?
- Para ajudá-la em seu cotidiano, que conhecimentos seria bom adicionar ao treinamento?

A primeira proporcionará todo o conhecimento relacionado ao estilo de vida; a segunda permitirá à KariGhana Alliance saber quais recursos precisam ser aprimorados para o treinamento futuro de iniciantes; e a terceira fornecerá idéias de aprendizado que podem ser incorporadas ao conteúdo do treinamento, para atingir o objetivo do indicador. Portanto, essa pequena pesquisa poderia permitir à KariGhana Alliance obter todo o conhecimento relacionado ao estilo de vida, e saber se os conteúdos são ou não suficientemente explicados. Por fim, ela oferece sugestões para melhorar ainda mais a vida das mulheres, e mostra que as opiniões delas são levadas em consideração.

Tecnologias

Com relação à saúde, atualmente a PoziFinance está desenvolvendo um novo projeto para promover a proteção financeira em caso de imprevistos. Essa iniciativa está sendo desenvolvida porque o seguro nacional ganês é muito caro para cariteiras. Portanto, a PoziFinance está desenvolvendo um “Fundo Social Comunitário” para incentivar as mulheres a se protegerem financeiramente em caso de morte, doença etc. Consequentemente, cada comunidade terá seu próprio fundo para facilitar o acesso ao dinheiro conforme desejado.

Nesse sentido, a KariGhana Alliance procura oferecer proteção financeira e um melhor entendimento para que as mulheres administrem seu capital. As cariteiras explicaram que são muito gratas à KariGhana Alliance, pois hoje estão cientes dos custos reais da produção. Antes da presença dessa organização, as mulheres não prestavam atenção à utilização de madeira, de transporte, ao custo da água e assim por diante. Agora, ao fazer isso, tornam-se mais empoderadas. Segundo o coordenador de projetos da PoziFinance, as mulheres têm necessidades em termos de liquidez por dois motivos principais. O primeiro é poder vender seus estoques no momento certo do mercado, e o segundo é comprar equipamentos adequados para evitar lesões e permitir uma oferta de melhor qualidade.

Outra questão é que as mulheres podem ter de caminhar vários quilômetros para colher as castanhas de carité. Portanto, é crucial que elas usem equipamentos de proteção para reduzir as chances de lesões por cobras ou outros animais. Para resolver a situação, a KariGhana Alliance, através da PoziFinance, ofereceu micro empréstimos para permitir que elas comprassem o equipamento necessário com um empréstimo sem juros.

Um objetivo geral da KariGhana Alliance é melhorar a qualidade de vida das mulheres ganesas. Seja comprando manteiga de carité ou castanhas de carité, a KariGhana Alliance pretende fornecer um aumento mínimo de 25% de suas receitas por meio de preços premium.

Relações com compradores

Para os clientes, a associação desenvolvida anteriormente pela KariGhana Alliance tinha três objetivos principais envolvendo a satisfação do cliente: 1) garantir a qualidade, fornecendo treinamento e ferramentas às mulheres; 2) ser capaz de fornecer uma grande quantidade no tempo desejado para o cliente; e 3) rastreabilidade: saber exatamente onde está o estoque. De fato, a tecnologia fornecida pela ISC permite ao cliente saber as quantidades e também acompanhar o estoque através do código de barras colocado em cada saca ou caixa de manteiga. No que diz respeito à qualidade do produto, o cliente paga somente após o recebimento do produto, e é somente após analisar a qualidade que ele concorda, ou não, em pagar o preço premium. Também é realmente importante prestar atenção à quantidade de manteiga vendida, uma vez que o mercado de manteiga é estimado como fraco.

Outra parte essencial dos negócios da KariGhana Alliance consiste na dependência de seus coordenadores. Eles são essenciais para este Negócio Social, porque são seu ponto de contato com as mulheres. Equipados com suas motocicletas “all road”, e contando com conhecimento de diferentes dialetos locais, os coordenadores da KariGhana Alliance viajam para ver as comunidades às quais foram designados. Algumas de suas tarefas consistem em fornecer treinamento, monitorar o estoque das diferentes comunidades, cadastrar novas mulheres no software de rastreamento e muito mais.

5. Construindo um SBSC

Com todas essas informações em seus laptops, a equipe de consultores estava pronta para iniciar o projeto piloto do SBSC. A equipe deve mostrar como a KariGhana Alliance poderia conciliar seus dois objetivos principais: melhorar a qualidade de vida das mulheres e alcançar o ponto de equilíbrio para garantir a sustentabilidade do negócio social. E então, por onde devem começar?