UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INGRID DA SILVA COUTINHO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS SOBRE MEDIÇÃO DE IMPACTO: Pesquisa exploratória nos da região Sul do Brasil a partir da Carta de Princípios

Juiz de Fora
2021

INGRID DA SILVA COUTINHO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS SOBRE MEDIÇÃO DE IMPACTO: Pesquisa exploratória nos da região Sul do Brasil a partir da Carta de Princípios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Co-Orientador: D. Sc. Mariana Paes da Fonseca

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

da Silva Coutinho, Ingrid .
AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS SOBRE MEDIÇÃO DE IMPACTO : Pesquisa exploratória nos da região Sul do Brasil a partir da Carta de Princípios / Ingrid da Silva Coutinho. -- 2021.
62 p.

Orientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Coorientadora: Mariana Paes da Fonseca
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, ICE/Engenharia, 2021.

1. Empreendedorismo Social. 2. Negócios de Impacto Social. 3. Medição de Impacto Social. 4. Teoria da Mudança. I. Cavalcanti Pereira Nunes, Roberta , orient. II. Paes da Fonseca, Mariana, coorient. III. Título.

INGRID DA SILVA COUTINHO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS SOBRE MEDIÇÃO DE IMPACTO: Pesquisa exploratória nos da região Sul do Brasil a partir da Carta de Princípios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 29 de julho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Mariana Paes da Fonseca (Co-Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Bruno Milanez

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Há quem diga que esta vitória é (somente) minha, o que discordo veemente. Aos finais dos ciclos posso relembrar daqueles que estão comigo, dos que acabaram de chegar e até dos que não me acompanham mais, sem vocês a jornada estaria incompleta. As experiências na faculdade me mostraram um mundo novo, cheio de possibilidades e me deram confiança para, de peito aberto, conquistar o mundo. A Universidade Federal de Juiz de Fora, obrigada por ser minha segunda casa por tanto tempo e pela educação gratuita e de qualidade. Aos meus pais, obrigada por permitir que eu tivesse mais conforto para estudar e por me ensinarem o que é ética e trabalho duro. Aos meus irmãos, obrigada por todo incentivo e, por muitas vezes, possibilitarem a concretização de tantos sonhos. Aos meus companheiros de trabalho, que impulsionaram o meu aprendizado e criaram junto comigo. Aos meus amigos e a todos que de alguma forma contribuíram e ofereceram suporte durante o todo este longo e duro percurso. Gratidão, saio deste ciclo mais do que uma Engenheira, saio uma nova pessoa.

RESUMO

Os negócios de impacto social são organizações que combinam características do segundo e terceiro setor da economia, ao mesmo tempo que possuem a missão central de geração de impacto social e buscam sustentabilidade financeira independente de doações ou movimentos filantrópicos. No Brasil o movimento ainda é novo e carece de exploração e conhecimento. Segundo a Pipe Social (2019) no Mapa de Impacto Social, apenas 58% de aproximadamente 1.000 negócios sociais mapeados possuem indicadores para avaliação do impacto que produzem aos beneficiários. Assim, a partir de um contexto desafiador, o presente estudo utilizou os princípios definidos por Degenszajn (2015) em seu trabalho "Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil" para apresentar um panorama de nivelamento em maturidade de Medição de Impacto Social, a partir de pesquisa exploratória com negócios sociais da região Sul do Brasil. Este estudou mostrou que há uma grande oportunidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais, por estes possuírem níveis ainda básicos quanto a estruturação e acompanhamento da Medição do Impacto Social gerado.

Palavras-chave: empreendedorismo social, negócio de impacto, medição de impacto social.

ABSTRACT

Social impact businesses are associations that combine characteristics between the second and third sectors of the economy, while having the core mission of generating social impact, seeking financial sustainability regardless of donations or philanthropic movements. In Brazil, the movement is still new and lacks exploration and knowledge. According to Pipe Social (2019) in the Social Impact Map, only 58% of approximately 1,000 social businesses mapped have indicators to assess the social impact that the beneficiaries need. Thus, from a challenging context, this study uses the principles defined by Degenszajn (2015) in his work Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil" to present an overview of the leveling in maturity of Social Impact Measurement, the from exploratory research with social businesses in the southern region of Brazil. This study showed that there is an opportunity for the development of social enterprises, as they still have basic levels in terms of structuring and monitoring the Social Impact Measurement generated.

Keywords: social entrepreneurship, impact business, social impact measurement

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado de impacto da Rede Asta em 2019 24
Figura 2 – Carta de Princípios e Níveis respectivos..... 34
Figura 3 - Definição de impacto social 39
Figura 4 – Formalização com CNPJ..... 39
Figura 5 – Tempo de existência 40
Figura 6 – Teoria da Mudança e Planejamento estratégico..... 41
Figura 7– Percentual das notas mais altas no uso da Teoria da Mudança..... 41
Figura 8 – Comunicação Teoria da Mudança 42
Figura 9 – Comunicação Missão, Visão e Valores 43
Figura 10 – Diretrizes estratégicas e tempo de existência..... 43
Figura 11 - Teoria da Mudança e Diretrizes Estratégicas 44
Figura 12 - Documento institucional transformação socioambiental..... 45
Figura 13 – Contrato social 45
Figura 14 - Procedimentos formais para metas e objetivos..... 46
Figura 15 - Documento institucional e as métricas de impacto social 46
Figura 16 – Resultados de impacto social e reformulação estratégica..... 47
Figura 17 - Comunicação com as partes interessadas 47
Figura 18 - Formas de comunicação com as partes interessadas 48
Figura 19– Auditoria externa sobre os resultados estratégicos 48
Figura 20 - Resultado níveis de maturidade para Princípio 1 50
Figura 21 - Resultado níveis de maturidade para Princípio 2 50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Empreendedorismo Social 19
Quadro 2 – Comparação da lógica de mercado e lógica social 21
Quadro 3 – Etapas da Medição de Impacto 28
Quadro 4 - Conceitos dos níveis de Avaliação de Impacto Social 32
Quadro 5 - Critérios de avaliação em níveis para o Princípio 1 37
Quadro 6 - Critérios de avaliação em níveis para o Princípio 2 38
Quadro 7 – Níveis de maturidade dos Princípios 1 e 2 49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ONU	Organizações das Nações Unidas
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
IFTS	Força Tarefa de Finanças Sociais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
ONG	Organizações sem Fins Lucrativos
IPEC	Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado
IDEE	Índice de Desenvolvimento da Educação Especial
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 OBJETIVOS 14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2. INOVAÇÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: MÉTRICAS E INDICADORES DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA INOVAÇÃO SOCIAL 17

2.1 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL 17
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CONCEITO E CASOS PRÁTICOS 18
2.2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS 20
2.2.2 NEGÓCIOS DE IMPACTO 22
2.2.3 CASOS PRÁTICOS 23
2.3 A MEDIÇÃO DE IMPACTO NA INOVAÇÃO SOCIAL 27
2.3.1 AVALIAÇÃO DE IMPACTO: A TEORIA DA MUDANÇA 27
2.3.2 CARTA DE PRINCÍPIOS PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL 33

3. AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL 35

3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 35
3.1.1 COMPOSIÇÃO DA PESQUISA 35
3.1.2 ESPAÇO AMOSTRAL 37
3.1.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE 37

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 39

4.1 TEMPO DE EXISTÊNCIA E FORMALIZAÇÃO 39
4.2 TEORIA DA MUDANÇA 40

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES 42
4.4 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS E A TRANSFORMAÇÃO SOCIOAMBIENTAL 44
4.5 MÉTRICAS E RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL 45
4.6 OS NÍVEIS DE MATURIDADE DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL 49

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 51

REFERÊNCIAS 53

ANEXO A – QUESTIONÁRIO 58

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE 62

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O empreendedorismo social tornou-se movimento emergente de um contexto de crise e de diversos desafios sociais, econômicos e ambientais (PARENTE *et al.*, 2011). De acordo com Move (2018), para que se reverta tal quadro, é necessário que os negócios desenvolvam suas capacidades avaliativas para proporcionar impacto, a fim de compreender os efeitos de suas ações na sociedade, bem como operarem de formas mais sustentáveis, responsáveis e transparentes com todos os envolvidos.

Avaliar e mensurar o impacto significa demonstrar e verificar se a condição intencional para resolução de problemas socioambientais está sendo satisfeita de fato. Segundo a Pipe Social (2019) no Mapa de Impacto Social, 42% de aproximadamente 1.000 negócios sociais existentes ainda não definiram indicadores para avaliação do impacto social que produzem aos beneficiários, reafirmando a importância levantada por Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018) em definir objetivos claros para a medição, que permitam posteriormente a definição da Metodologia de Avaliação de Impacto. Desta forma, Move (2018) define a essência das avaliações de impacto como processos voltados ao conhecimento das mudanças produzidas em realidades específicas, a partir de determinadas intervenções ocasionadas, tais como a implantação de um programa social.

O presente estudo utilizou os princípios definidos por Degenszajn (2015) em seu trabalho "Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil" para apresentar um panorama de nivelamento em maturidade de Medição de Impacto Social, a partir de pesquisa exploratória com negócios sociais da região Sul do Brasil. O objetivo do projeto visa contribuir com o ecossistema da região, de forma a categorizar e avaliar os negócios acerca do conhecimento em medição de impacto social.

Desse modo, conhecimentos referentes aos temas de empreendedorismo social, casos práticos de negócios sociais e de negócios de impacto, avaliação de impactos e Teoria da Mudança serão abordados ao longo do estudo para embasarem as discussões. Essa temática está inserida no campo da Engenharia Organizacional, uma das dez subáreas de conhecimento da Engenharia de Produção, de acordo com definição da ABEPRO (2020).

1.2 JUSTIFICATIVA

Em setembro de 2000, visando diminuir crescentes números de desigualdades sociais e escassez de recursos básicos, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou um plano de desenvolvimento que abarca os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os quais deveriam ser atingidos até 2015. Após decorridos 15 anos de acompanhamento do progresso do desenvolvimento social e econômico, foram elaborados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com meta de cumprimento até o final de 2030 (ONU, 2020). Tais objetivos buscam evolução em diversas esferas sociais, tais como a garantia da saúde e educação para todos, igualdade de gênero, erradicação da pobreza e da fome, trabalho em condições dignas, crescimento econômico, entre outros.

Especificamente no Brasil, sobretudo nas camadas de rendas inferiores e com população de baixa escolaridade, as desigualdades sociais ainda persistem, apresentando menores taxas de formalização de empregos e taxas de pobreza extrema elevadas (PNUD, 2019). O Relatório de Desenvolvimento Humano (PNUD, 2019), estruturado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), revela para o cenário brasileiro curva acentuada de desigualdades sociais e de gênero: cerca de 10% dos mais ricos concentram 55% do rendimento total global da economia. A busca para alcançar os objetivos propostos pela ODS no início do século XXI se apresenta como oportunidade para que o desenvolvimento de modelo econômico vise lucratividade, mas também atenda às necessidades socioeconômicas e ambientais. Cabe ressaltar que é necessária participação relevante do setor privado para propiciar maior inclusão social e desenvolvimento econômico mais sustentável (PNUD, 2019).

Anastácio, Cruz Filho e Marins (2018) acreditam que o empreendedorismo social carrega em seu propósito importante movimento transformador massivo, no qual é realizado de forma democrática e naturalmente descentralizada. Ademais, segundo Jain (2012) os negócios sociais são passíveis de criar valores sociais e econômicos expressivos, conforme cita-se a geração de emprego, inovação na criação de novos produtos e serviços, e equidade social.

Os dois principais temas abordados neste trabalho, voltados para os negócios e impactos sociais, fornecem novas fórmulas para construção de modelos mais inovadores e sustentáveis, que aumentem o valor e desenvolvimento das empresas, bem como de toda a comunidade e sociedade envolvida. Dessa forma, tais temas trazem relevância social e econômica por buscarem ampliar a compreensão dos conceitos a partir de um panorama geral sobre a medição do impacto que os modelos podem trazer para a sociedade.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho visa criar um panorama acerca da relação entre os negócios sociais e a medição de impacto realizadas por estes. Para responder tal questão, busca-se entender os Negócios de Impacto Social a partir de princípios definidos por Degenszajn (2015), apresentados na "Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil". Para a exploração da pesquisa, os negócios sociais serão abordados a partir de quatro pilares:

1. Compromisso com a Missão Social e Ambiental;
2. Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado;
3. Compromisso com a Lógica Econômica;
4. Compromisso com a Governança Efetiva.

O estudo se propõe a criar um panorama em Níveis de Maturidade em Impacto Social, assim como identificar os principais pontos de gargalo expostos por Negócios de Impacto Social, selecionando os dois primeiros princípios para uma análise mais aprofundada. Vale salientar que este estudo não objetiva a proposição de melhorias em relação aos aspectos dos negócios analisados, nem tampouco realizar mensuração quantitativa detalhada do impacto social gerado por eles. Como critério da pesquisa foi considerada apenas a localização desses negócios, optando-se pelos inseridos na região Sul do Brasil, devido à proximidade da Empresa de razão fantasia "Amarelo", da qual a pesquisadora atuou como consultora de educação empreendedora.

A disponibilidade dos empreendedores responderem ao questionário é fator imprescindível ao sucesso da pesquisa. Sua aplicação seguiu-se a partir da rede de contatos da empresa Amarelo, na qual atua no ramo da educação empreendedora a aproximadamente nove anos, atingindo cerca de 10.000 empreendedores.

1.4 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo central apresentar um panorama sobre como os Negócios Sociais se relacionam com a Medição de Impacto Social e quais os níveis de maturidade assumem em relação a cada princípio. Visou-se explorar os Negócios Sociais por meio dos princípios definidos por Degenszajn (2015) em seu estudo intitulado como "Carta de

Princípios para Negócios de Impacto no Brasil", elaborada pela Força Tarefa de Finanças Sociais (IFTS), sendo estes:

a) Princípio 1: Compromisso com a Missão Social e Ambiental;
b) Princípio 2: Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado;

Como objetivo específico, o estudo visou categorizar os negócios de impacto social analisados, entre os três diferentes níveis do Primeiro e Segundo princípios, a fim de visualizar o Grau de Maturidade em Avaliação e Medicação de Impacto de acordo com as definições do Carta de Princípios de Degenszajn (2015).

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente estudo enquadra-se como pesquisa de natureza aplicada, visto que objetiva identificar e resolver questões no âmbito da sociedade em que o pesquisador está inserido. Já com relação aos objetivos da pesquisa, a mesma caracteriza-se como descritiva exploratória. Gil (2010) define que as pesquisas exploratórias devem buscar familiaridade com o problema-chave, tal como aborda este estudo, a fim de compreender o comportamento dos Negócios Sociais frente aos impactos sociais que geram ao ecossistema local.

Considerando sua abordagem metodológica, esta pesquisa se classifica como qualitativa, tendo em vista que utiliza critérios de caráter subjetivo para identificar os resultados obtidos. O método para a análise dos eventos correspondeu à Pesquisa de Levantamento, dividida nas cinco etapas definidas por Gil (2010): Elaboração do questionário, Aplicação do formulário, Seleção da amostra, Coleta e verificação dos dados, Análise e interpretação dos dados, e Apresentação dos resultados.

A etapa de Elaboração do Questionário foi baseada na "Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil", criada pela Força de Tarefa de Finanças sociais, na qual aborda critérios e níveis em relação ao impacto na população a partir do negócio social, adaptados de acordo com Degenszajn (2015). A pesquisa utiliza estratificação e seleção por conglomerado, abordando somente empreendedores (as) que porventura possuam negócio social inserido na Região Sul do país.

Para a Coleta e verificação dos dados foi utilizada ferramenta gratuita do Google Formulários, garantindo formato anônimo da pesquisa, mas comprovando a unicidade das

respostas ao propor que o respondente conecte o e-mail, apenas para verificação da segurança da pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido em dois capítulos base: o primeiro intitulado “Introdução”, aborda questões gerais relativas aos temas da pesquisa, como as considerações iniciais e justificativas do estudo, além de abordar o problema e o escopo compreendidos, objetivos gerais e principais, e a delimitação e classificação da metodologia aplicada.

O segundo capítulo, intitulado como “Inovação Social e Empreendedorismo Social: métricas e indicadores de eficiência e eficácia na Inovação Social”, contém a revisão bibliográfica dos temas abordados no trabalho, tais como o conceito de Inovação Social, Empreendedorismo Social e Negócios Sociais, Casos Práticos do empreendedorismo social, conceito de Medição de Impacto na Inovação Social, conceito de Negócios de impacto e da Teoria da Mudança e por fim os preceitos descritos na Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil.

No terceiro capítulo é abordada a pesquisa com os empreendedores social, explicitando a forma com o questionário foi elaborado, a composição da pesquisa, a metodologia de análise e o espaço amostral. No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa; com um panorama sobre o nível de maturidade dos negócios de impacto social respondentes. Por fim o quinto capítulo apresenta as considerações finais das conclusões do estudo realizado.

2. INOVAÇÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: MÉTRICAS E INDICADORES DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA INOVAÇÃO SOCIAL

No presente capítulo serão abordados conceitos e aplicações que se relacionam às temáticas de Inovação Social e Empreendedorismo Social.

2.1 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

O entendimento acerca do conceito de inovação nos negócios não é trivial. Torna-se primordial definirmos a inovação de maneira concreta para que seja possível compreender a expansão do tema. Para Zaltman *et al.* (1973) a inovação é uma ideia, prática ou artefato material percebido como novo, relevante e único, adotado em determinado processo, área ou por toda a organização. Já Tálamo (2002) acredita que a inovação se trata de conceito com alta abrangência, e não pode ser considerada exclusivamente como novidade ou invenção.

A inovação é uma estratégia que as organizações utilizam na tentativa de crescerem economicamente ou atingirem um novo objetivo de mercado. Enquanto Takahashi (2007) revela que a inovação proporciona garantia de vantagem competitiva e sustentável, Bessant e Tidd (2007) apontam a que, por consequência, a inovação está diretamente associada ao crescimento econômico.

Vale ressaltar que para a inovação social os critérios de sucesso são diferentes e não podem ser medidos somente para determinar vantagem competitiva ou pelo crescimento econômico. Para tanto, as próximas seções abordarão as fronteiras entre os conceitos de inovação e inovação social, considerando outros fatores críticos de sucesso.

De acordo com Santos (2005), os anos 1990 revelaram as consequências de um pensamento excludente dentro da globalização, como resultado de uma grande polarização entre os países ricos e pobres, bem como sua população. As empresas privadas começaram a tentar atuar como agentes de transformação social e buscaram maneiras de mitigar as consequências negativas da globalização e evolução tecnológica. Tais movimentos, segundo Murray *et al.* (2010), não carregam limites fixos e ultrapassam os setores públicos, sem fins

lucrativos e privados, abrindo-se um leque de atuação pela inovação social que vai além das organizações de terceiro setor.

Desse modo, a economia social é capaz de construir novos modelos frente à insatisfação das estruturas e desigualdades sociais existentes. Este desejo torna-se um movimento a partir de um pequeno grupo de indivíduos heroicos, que através de certa atitude enérgica, disseminam novos ideais e estimulam contextos mais favoráveis a mudança (MULGAN, 2006).

Segundo Bignetti (2011), a inovação social acontece na prática por três principais maneiras:

i) Nas organizações, amplamente conhecida por empresas privadas, empresas sociais, governos entre outros;
ii) Nos movimentos sociais, tais como o feminismo, LGBTQ+ e outros;
iii) Através do empreendedorismo social.

Considerando que o Brasil tem desafios sociais e ambientais graves, um dos possíveis caminhos inovadores que somam na resolução de tais os problemas consistem nos negócios de impacto social, compreendidos pela área do empreendedorismo social (BARKI *et al*., 2019).

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CONCEITO E CASOS PRÁTICOS

Através do processo de inovação social podem surgir os empreendedores sociais, que segundo Ashoka (2001), consistem nos criadores de valor social por meio da inovação, objetivando alcançar o desenvolvimento social, econômico e comunitário. O conceito de empreendedorismo social possui diversas abordagens nas produções científicas, demonstrando certa imaturidade da temática no cenário brasileiro e no mundo, apesar da crescente evolução dos empreendimentos sociais. Alguns destes conceitos serão abordados nesta seção a fim de potencializar o entendimento sobre o tema.

Segundo Rao (1998), os empreendedores sociais são aqueles que priorizam suas experiências organizacionais e empresariais à frente do lucro. Tal fato não significa dizer que os empreendedores sociais não produzam renda em seu trabalho, visto que a diferença está na ótica e no propósito colocado neste: na verdade, quanto maior o envolvimento na geração de desenvolvimento e criação de valor compartilhado para sociedade, mais próxima à prática estará do conceito de empreendedorismo social levantado pela maioria dos autores apresentados. Desse modo, a principal diferença entre os empreendedores sociais e os empreendedores

tradicionais é que estes utilizam, mais frequentemente, de um propósito forte, movidos pela paixão pelo trabalho, confiança pessoal e valores centralizados (ASHOKA, 2001).

Segundo afirmam Herranz *et al.* (2011), os empreendedores sociais são agentes de criação definidos como organizações sem fins lucrativos, caracterizados pelo comércio de um produto ou serviço por taxas que penetram em um mercado competitivo, como forma de apoiar e fomentar uma missão social. Entretanto, com sua crescente popularidade atual, existem leques bem extensos de descrições e significados, com um debate relativo a "quando" e "onde" o termo é aplicável, dificultando sua definição (MAIR et al., 2006).

É possível perceber a dificuldade em se conceituar o termo empreendedorismo social. Segundo Weinert (2001), a inflação conceitual propiciou falta de definição exata do processo devido aos inúmeros significados e contextos nos quais o termo é utilizado. Para corroborar com este ponto, De Bruin *et al.* (2013) revisou o conceito abordado por Herranz *et al.* (2011), que diz que a inovação social também acontece nas empresas com fins lucrativos, graças a expansão deste mercado e ao valor social e econômico gerado no século XXI.

Embora haja certa semelhança com a definição do tema por parte de autores internacionais, muitos trabalhos desenvolvidos no cenário nacional contribuem e corroboram a temática, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de Empreendedorismo Social

AUTOR	**DEFINIÇÃO**
LEITE (2002)	"O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores; São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explicita;"
ASHOKA, MCKINSEY (2001)	"Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais através da inovação a força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. [...]"
AUTOR	**DEFINIÇÃO**
MELO NETO, FROES (2002)	"Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o

Quadro 1 (continuação) - Conceitos de Empreendedorismo

	negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua estratégia [...]”
RAO (1998)	“Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro.”

Fonte: RAO (1998); ASHOKA, MCKINSEY (2001); MELO NETO, FROES (2002); Oliveira (2004) apud LEITE (2002).

Segundo Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018) as empresas sociais, negócios de impacto, negócios inclusivos e negócios sociais são alguns dos termos usados atualmente para nomear as organizações que buscam eficiência e sustentabilidade econômica para solucionar problemas da sociedade.

2.2.1 Negócios sociais

Embora o conceito de negócios sociais seja abordado por outros autores, o termo passou a ganhar evidência com o destaque de Muhammed Yunus, empreendedor social que desenvolveu o *Grameen Bank*, vencedor do Prêmio Nobel da Paz em 2006, e autor de diversos artigos acadêmicos na área. Yunus (2010) conceituou os Negócios Sociais como:

> “[...] empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções. (YUNUS, 2010, p. 10).”

Portanto, surge não apenas um novo termo, mas também uma visão mais apurada sobre os negócios sociais. Estes negócios abordam propósitos e missões sociais claros, buscando sustentabilidade financeira e receita através de seus produtos e serviços, bem como fazem os

demais tipos de negócio. De acordo com a abordagem de Yunus *et al.* (2010), a diferença central consiste na relação da distribuição de dividendos: os sócios de determinado negócio social não visam a geração de lucro próprio, mas podem e devem recuperar seus investimentos iniciais, se assim desejarem.

Para Yunus *et al.* (2010), os negócios sociais também não podem ser dependentes de doações, possuindo autonomia em relação aos seus custos. Tal definição corrobora o fato das Organizações sem Fins Lucrativos (ONGs) não serem consideradas negócios sociais, visto que as ONGs geralmente possuem modelo de negócio não autossustentável, bastante dependente de voluntários e doações. Comini (2016) elaborou em sua tese a abordagem de dez fatores que diferenciam a lógica voltada para o mercado da lógica social sustentada pelos negócios sociais, conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparação da lógica de mercado e lógica social

FATORES	**LÓGICA DE MERCADO**	**LÓGICA SOCIAL**
Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado	Resolver um problema socioambiental
Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade
Intencionalidade	Geração de valor social é um componente imp,ortante, porém não central.	Geração de valor socioambiental é o *core business* do negócio
Escala	Fator relevante	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade
Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social, sendo fornecedores ou colaboradores
Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
FATORES	**LÓGICA DE MERCADO**	**LÓGICA SOCIAL**
Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.
Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos.	Lucro geralmente é totalmente investido no empreendimento

Quadro 2 (continuação) - Comparação da lógica de mercado e lógica social

Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal

Fonte: Adaptado de COMINI (2016)

Nos negócios sociais há um mecanismo estruturado para que o público alvo possa contribuir com o progresso do negócio, denominado fator de processo decisório, campo que se difere dos negócios voltados para a lógica de mercado, que buscam participação exclusiva da alta gerência, ou exclusivamente dos sócios. Este fator tem alta relevância por permitir à empresa manutenção e alcance de sua missão social, com auxílio dos colaboradores, fundadores e principalmente da comunidade envolvida, além de reforçar a necessidade de bons indicadores e métricas de impacto social.

2.2.2 Negócios de Impacto

Como um conceito mais atual, Artemisia (2020) define os Negócios de Impacto Social como empreendimentos que oferecem, deliberadamente, soluções escaláveis para problemas socioambientais que geram resultado financeiro positivo, passíveis de distribuir dividendos entre os seus associados. Tal conceito revela-se potencialmente mais flexível em relação ao defendido por Yunus *et al.* (2010) no tange os negócios sociais apresentados na seção anterior. Em contrapartida, Stuart Hart [1]e Michael Chu [2] defendem que tal distribuição de dividendos ocorra entre os negócios sociais para que fomentem novos negócios mais atrativos para investidores, além de garantir que a referida divisão tende a oferecer velocidade de alcance dos negócios sociais em rumo a seus propósitos e prosperidade mercadológica.

Para Chu (2008) é fundamental propiciar forte atividade de retorno econômico para que os negócios possam gerar impacto de forma escalável e replicável. Os Negócios de Impacto pertencem a este espectro, os quais têm a missão explícita de produzir impacto socioambiental

[1] Stuart Hart é professor de administração da Universidade de Cornell e é autor de diversas obrar sobre negócios sociais para a base da pirâmide.

[2] Michael Chu é professor da Harvard School e fundador da Ignía Fund, empresa que investe em projetos rentáveis que atendam a população de baixa renda.

e, ao mesmo tempo, gerar resultado financeiro positivo e sustentável (LETELIER; SCRETAS, 2016).

A forma de medir o resultado financeiro é bem pragmática e indicativa quanto a transparência e comunicação destes resultados, o que não acontece quando se trata da mensuração de impacto social, já que dependem do contexto que estão inseridos, da maturidade da empresa e de diversos outros fatores que muitas vezes são subjetivos. Segundo Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018), medir o impacto social significa avaliar a contribuição do empreendimento ou iniciativa para os problemas sociais complexos aos quais foram propostos, como a pobreza, a desigualdade social entre outros.

A contribuição que esses empreendimentos sociais geram garante a valorização e retorno positivo para a sociedade, proporcionando desenvolvimento e crescimento econômico, ou conforme resume Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018), uma mudança entre o que a sociedade impactada vivia e o que viverá após ter contato com a referente iniciativa. Segundo Mars (2016), o impacto social pode ser definido como possível mudança intencional em determinada organização, comunidade ou sistema, com o intuito de gerar resultado direto de um programa, projeto ou atividade.

2.2.3 Casos práticos

2.2.3.1 Rede Asta

A partir de 2018 a associação Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto propõe compartilhar e discutir os casos clínicos e práticos da avaliação de impacto. O caso da Rede Asta e da ASID Brasil foram extraídos de tais relatórios. A Rede Asta é classificada como negócio social com modelo comercial pautado na economia circular, em que artesãs recebem profissionalização com vistas a transformar resíduos de empresas em novos produtos comercializáveis.

Fundada em 2005 por Alice Freitas e Rachel Schettino, a Rede Asta corresponde a um negócio social com objetivo de desenvolver produtos de design artesanal para mais de 60 grupos em todo o Brasil. Com a missão pautada em empoderar artesãs de áreas vulneráveis do Rio de Janeiro, “o impacto social é a nossa alma, nossa razão principal de existir, e a principal diretriz de toda nossa atuação”, reforça Alice em entrevista com a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (ALIANÇA, 2018).

O modelo de negócios da Rede Asta está atualmente estruturado em duas grades principais: o produto EntusiAsta, no qual consiste em plataforma online de potencialização de negócios produtivos artesanais, e modelo de *Upcycling* para grandes compradores em vendas corporativas. A plataforma possui objetivo de auxiliar as empreendedoras a gerenciar seus negócios, permitindo que o usuário responda um questionário de identificação nas áreas comercial, administração, gestão financeira, produtiva, entres outras, para posteriormente obter resultado sobre o estágio do negócio, e então receber indicação customizada na escola de negócios da plataforma EntusiAsta (ALIANÇA, 2018).

Traduzindo-se como excelente caso de negócio social, a Rede Asta é divulgada em site próprio: "Todo lucro vindo das nossas vendas é investido na própria rede para potencializar o impacto social" (REDE ASTA, 2020)[3], cumprindo o critério principal do Valor econômico. Ademais, as fundadoras anteriormente citadas relatam suas visões genuinamente sociais para o projeto, demonstrando o fator de intencionalidade.

Em relação ao impacto social gerado, após alguns anos de estudo sobre a temática, a Rede Asta evoluiu de forma relevante, desenvolvendo seu próprio método de avaliação de impacto social, a partir da Gestão de Desempenho Organizacional por KPIs, apresentando publicamente os resultados dos anos anteriores sobre os impactos e resultados financeiros. No Relatório de Impacto Social divulgado pela Rede Asta (2019), os resultados em relação a parte de educação para as artesãs podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 - Resultado de impacto da Rede Asta em 2019

3 https://www.redeasta.com.br/o-que-fazemos.

Fonte: Rede Asta, 2019

2.2.3.2 ASID Brasil

A ASID Brasil é uma organização com a missão social de unir pessoas com deficiência, suas famílias, instituições, empresas e voluntários para construir uma sociedade inclusiva, em que todas as pessoas com deficiências tenham a oportunidade de desenvolver seu próprio potencial, bem como participar de todas as rotinas da sociedade. A organização surgiu a partir da motivação de Alexandre Amorim, um de seus fundadores, que possui familiar portador da Síndrome de Down e autismo, permitindo visualizar mais intrinsecamente a necessidade de organizações que pudessem oferecer apoio especializado ao desenvolvimento de pessoas com deficiência, bem como os desafios acerca da gestão financeira, captação de recursos, gestão de funcionários, entre outros. Inspirados nessa necessidade, Alexandre, Diego e Luiz fundaram uma associação que garantisse apoio a tais organizações especializadas, com vistas a garantir a manutenção da prestação do suporte ao desenvolvimento das pessoas com deficiência.

O modelo de negócios da ASID Brasil (2019) atualmente encontra-se pautado em três diretrizes principais:

i) **Empoderar as famílias:** para que a sociedade seja mais inclusiva, é necessário que as famílias estejam devidamente amparadas, preparadas e envolvidas com o desenvolvimento da pessoa com deficiência, entendendo seus talentos, virtudes e protagonismos.

ii) **Desenvolver as pessoas com deficiência:** o desenvolvimento dos indivíduos com deficiência na sociedade inclusiva é definido quando estes conseguem frequentam espaços estruturados que estimulem seus potenciais e proporcionem desafios, a partir do apoio de instituições especializadas e escolas regulares como papel fundamental.

iii) **Incluir no mercado de trabalho:** através de um ajuste mútuo, empresas e pessoas com deficiência trabalham em sinergia e de maneira inclusiva sempre com perspectivas de evolução para todas as partes.

Por meio das diretrizes apresentadas, a ASID BRASIL (2019) captura valor através de três principais frentes de negócio:

i) **Suporte em gestão:** oferecem gratuitamente programa para desenvolvimento de capacidade em gestão para instituições de ensino e organizações que atendam as pessoas com deficiência. Este programa aborda oito áreas principais: Liderança, Recursos Humanos, Impacto Social, Infraestrutura, Jurídico, Gestão Financeira, Captação de Recursos e Marketing.

ii) **Inclusão no mercado de trabalho:** captação de gestores e colaboradores de grandes empresas a fim de conscientizar sobre o potencial do PcD e do desenvolvimento de um ambiente de trabalho inclusivo. Ademais, propõe a realização de parcerias com organizações da rede ASID para selecionar e recrutar pessoas com deficiência.

iii) **Voluntariado Corporativo:** busca por empresas parceiras que possibilitem o trabalho voluntário das pessoas com deficiência (ALIANÇA, 2020).

Desde a sua origem a ASID Brasil se traduz como negócio social. A intencionalidade destacada pelos fundadores e o desejo genuíno contribuem para atender uma demanda social latente. “Trabalhamos por uma causa. Sem ela, não existiríamos.” (ASID BRASIL, 2020).[4] Ademais, como todo lucro é reinvestido na própria organização, o cofundador da ASID Brasil, Luiz Hamilton afirma que “a única diferença é que tudo o que entra de receita acima dos gastos não é chamado de lucro, mas de superávit, que não é dividido e é reinvestido na organização” (COSTA, 2018).

A trajetória de avaliação de impacto na ASID Brasil tornou-se profissionalizada ao longo do tempo, iniciando a partir de processos e atividades que desenvolveram a organização e permitiram a criação de certo processo de medição de impacto social. Neste viés, a ASID Brasil criou o IDEE - Índice de Desenvolvimento da Educação Especial, no qual afere o estágio de desenvolvimento em gestão das organizações sociais apoiadas. Há alguns anos a ASID Brasil apresenta publicamente os resultados do ano anterior, abordando o impacto no indicador IDEE, resultados financeiros e resultados de impacto diretos e indiretos.

[4] https://asidbrasil.org.br/br/a-asid/

2.3 A MEDIÇÃO DE IMPACTO NA INOVAÇÃO SOCIAL

Westley *et al.* (2010) define a inovação social como uma mudança sistêmica, em que produtos, processos e iniciativas desafiam os sistemas nos quais os problemas sociais originam-se. Em contrapartida, tais problemas não podem ser percebidos apenas de forma local ou específica para constituírem inovação social, necessitando gerar impacto social amplo e duradouro para todo ecossistema (WESTLEY et al., 2010). Ainda assim, De Bruin *et al.* (2013) entende a importância de inovações de níveis mais locais e afirma que não devem ser excluídas, quando na verdade, podem ser percebidas diante do seu potencial impacto ou capacidade de ser escalada de um nível local para um global, por exemplo.

Conforme discutido nas seções anteriores, o empreendedorismo social nasce deliberadamente para resolver estes problemas sociais. No entanto, Mulgan *et al.* (2007) questiona a relação entre a escala e impacto que estes negócios podem ter, e acredita que somente uma minoria de empreendedores sociais formam modelos passíveis de ser escalados em níveis mais abrangentes.

2.3.1 Avaliação de impacto: A Teoria da Mudança

Move (2017) aborda as avaliações de impacto como processos que visam conhecer as mudanças produzidas a partir de certa intervenção externa à comunidade em foco. Existe uma lógica passível de ser aplicada as mais diversas situações de atuação e que permite um processo de avaliação de impacto socioambiental que perdure ao longo da vida útil de um negócio social. Segundo Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018), tal processo pode ser dividido em seis etapas, conforme o Quadro 3, em que cada etapa representa uma fase da medição. Nesta seção abordaremos a primeira fase, que consiste na criação e análise da Teoria da Mudança, e a terceira fase, representada pela Definição da metodologia de avaliação.

Quadro 3 – Etapas da Medição de Impacto

ETAPA	O QUE RESPONDEM
Construção da Teoria da Mudança	Qual é o impacto que pretendo gerar.
Definição de objetivos	Por quê irei avaliar o impacto que gero.
Definição da metodologia de avaliação	Qual a melhor forma de avaliar o impacto que eu gero.
Definição do plano de medição	Como de fato vou avaliar o impacto que gero.
Mensuração e análise	Qual é o meu impacto de fato.
Monitoramento e divulgação	Como vou utilizar o impacto que gerei e medi.

Fonte: Adaptado de Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018)

Em 1995 a Teoria da Mudança foi formatada por Carol Weiss[5] como uma forma de descrever um conjunto de suposições descritivas do passo a passo para atingir um objetivo de longo prazo, além de explicar as conexões entre atividades e resultados que ocorrem em cada passo e etapa do caminho percorrido. A Teoria da Mudança é uma representação gráfica de tais etapas de um projeto ou programa, nas quais consideram os resultados e o impacto esperado.

Segundo Actknowledge e Aspen Institute (2003), a Teoria da Mudança é semelhante a uma planta baixa pertencente à um projeto construtivo: estritamente necessária para alcançar objetivos de longo prazo de alguma iniciativa que visa à promoção de mudanças na sociedade.

Em contrapartida, Morra-Imas (2009) defendem que a Teoria da Mudança possui papéis importantes no cenário de negócios, devendo-se descrever a sequência de insumos que o projeto, programa ou política irá utilizar, quais atividades os insumos irão suportar e quais produtos o programa pretende obter, bem como a demonstração de quais resultados e impactos são

[5] Professora formada pela Universidade Columbia e responsável por desencadear os estudos da Teoria da Mudança no mundo.

esperados. Na Teoria da Mudança também deve-se identificar quais os pressupostos em relação as causas e os efeitos que espera-se gerar, além de identificar eventos que possam afetar a obtenção dos resultados.

2.3.1.1 Definição da Metodologia de Avaliação de Impacto

A Teoria da Mudança revela bastante eficiência no auxílio aos empreendedores a compreensão, revisão e planejamento das iniciativas, com vistas a alinhar tais iniciativas a um impacto socioambiental desejável e relevante para o contexto em que está inserido. Para construir uma Teoria da Mudança, seguimos três pontos de partidas segundo Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018), iniciando-se pelo entendimento de determinada missão que represente o propósito organizacional. Em seguida, voltado ao escopo operacional, representando as formas em como a organização alcançará os propósitos esperados, através de programas e atividades, e por fim, definição da escala operacional alcançada, nos âmbitos local, regional, nacional ou globais.

É imprescindível o entendimento acerca dos efeitos e impactos que visam gerar, a fim de definir com clareza o propósito da iniciativa. As duas principais formas de iniciar a construção da Teoria da Mudança são complementares para criar base que fomente o próximo estágio de construção, na busca pela maior abrangência relativa ao impacto que a iniciativa é capaz de gerar, e sobre a mudança significativa ou duradoura que poderá produzir. Quando há clareza sobre tal mudança, a Teoria da Mudança propicia a criação de tradução do impacto em cinco principais elementos, que observados em conjunto, facilitam a mensuração e avaliação do impacto que a iniciativa tem gerado.

De acordo com EVPA (2013) e conforme citado por Anastacio, Cruz Filho e Marins (p. 225, 2018), a estrutura desta Teoria é composta por 5 elementos: recursos, atividades, produtos, resultados e impacto. Ressalta-se que, para a geração de impacto é necessário que determinada mudança significativa ou duradoura ocorra aos beneficiários, a partir da criação de mecanismos de compreensão dessa mudança, de suma importância para traduzi-la em métricas de avaliação de impacto, a fim de mensurá-la.

Segundo Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018, p. 225), são definidos:

1) Recursos e insumos são aqueles necessários para operar o programa ou negócio. Podem ser financeiros, materiais, humanos, tecnológicos entre outros.

2) Atividades são definidas como aquelas realizadas além de produtos e serviços oferecidos. É de fato o modelo de trabalho e articulação com o público-alvo.
3) Produtos são os efeitos imediatos decorrentes das atividades realizadas com benefício imediato ao público-alvo e beneficiários.
4) Resultados são as mudanças geradas no público-alvo e beneficiários, na sociedade e no sistema social.
5) Impacto são as mudanças geradas na sociedade e no sistema social, capazes de gerar alterações estruturais no ecossistema.

Para construir a própria Teoria da Mudança, Alice Navarro (2018) defende a importância de se responder três questões principais: inicialmente entender qual objetivo o empreendedor (a) deseja fazer, e qual o público-alvo da iniciativa pretendida. Com as três questões fomentadas, e os cinco elementos citados acima bem delimitados, o empreendedor (a) deverá definir claramente os objetivos da organização, iniciativa ou programa com medição de impacto, a fim de definir as razões para avaliar e mensurar o impacto (ANASTACIO; CRUZ FILHO; MARINS, 2018, p. 225). Tal definição torna-se crucial para todo processo subsequente de Avaliação de Impacto, já que norteará o processo decisório da iniciativa.

Após elaborar e analisar a Teoria da Mudança de acordo com seus objetivos, a iniciativa segue para a definição da Metodologia de Avaliação de Impacto socioambiental que será aplicada. Ressalta-se que este trabalho não propõe a análise massiva dos métodos de avaliação de impacto, mas sim à breve apresentação das principais funcionalidades de tais metodologias, que correspondem a definição inicial de indicadores e da metodologia de Avaliação de Impacto.

Januzzi (2005) define os indicadores sociais como medidas que permitem a operacionalização de conceitos mais abstratos, tornando mais pragmática a forma de apontar, indicar, aproximar e traduzir termos operacionais em dimensões sociais de interesse. Quando a iniciativa cria os indicadores, é imprescindível observar o Impacto a se atingir definido e criar indicadores que mostrem se o caminho traçado promove retorno, e se a grande missão organizacional está sendo alcançada.

Para Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018), os Indicadores Sociais podem ser quantitativos, quando apresentam números para os resultados esperados, ou qualitativos, de forma a explicar os números apresentados. Existem alguns indicadores que as iniciativas sociais podem utilizar, tais como os presentes nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

propostos pela ONU para 2030 (ONU, 2020). Outro conjunto passível de ser utilizado corresponde ao catálogo de métricas de impacto, elaborado em 2020 pela Global Impact Investing Network (GIIN), organização sem fins lucrativos. Tal ferramenta concentra diversos tipos de indicadores organizados por categorias específicas, e ainda apresenta diversos exemplos e associações.

A escolha de qual Metodologia de Avaliação de Impacto Socioambiental a iniciativa irá incorporar em sua operação depende da análise de diversas caraterísticas do próprio impacto em que se deseja gerar. Segundo Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018), é crucial que a iniciativa compreenda primeiro todos os passos envolvidos no processo de avaliação, para posteriormente escolher qual metodologia irá utilizar, bem como avaliar os níveis de maturidade da própria organização para começar a evolução gradual dos níveis. Para compreender melhor os níveis dos Métodos de Avaliação de Impacto, Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018) organizaram 4 níveis específicos que evoluam sobre a complexidade (Quadro 4).

Os níveis demonstrados expressam as diferentes dificuldades relacionadas a medição de impacto e devem ser considerados para a tomada de decisão mais assertiva, no que tange a metodologia que será utilizada dentro da iniciativa.

Quadro 4 - Conceitos dos níveis de Avaliação de Impacto Social

NÍVEL	O QUE SE TRATA
Primeiro nível	Uma descrição direta da realidade antes e depois da intervenção com a iniciativa. Avaliando se o que acontecia antes do programa ser avaliado ainda acontece após a medição.
Segundo nível	Consiste em utilizar de indicadores já estruturados por alguma metodologia de mercado, permitindo comparações entre iniciativas diferentes.
Terceiro nível	Um nível mais avançado que analisa a iniciativa por dois principais conceitos, o de adicionalidade, que avalia o quando aquele resultado do beneficiado está efetivamente atribuído a iniciativa. E o conceito de causalidade que entende se o resultado obtido foi realmente causado pela intervenção em estudo.
Quarto nível	Compreende a monetização dos resultados que foram mensurados, transformando em valor monetário os impactos que foram gerados no longo prazo.

Fonte: Adaptado de Anastacio, Cruz Filho e Marins (2018)

2.3.2 Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil

Os Negócios de Impacto surgem como uma forma de intervir socioeconomicamente na integração de diferentes atores com o objetivo de potencializar a inovação social, através da transformação social e desempenho financeiro. A fim de fomentar este mercado e se conectar com diversos entes deste ecossistema, a Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) foi criada em 2014, produzindo, dentre outros conteúdos, a Carta de Princípios, descrita por André Degenszajn (p. 4, 2015) como "visa conceituar e parametrizar os Negócios de Impacto, possibilitando a construção de um diálogo qualificado sobre as oportunidades e os desafios do setor, a mitigação de eventuais desvantagens competitivas e a potencialização dos atributos únicos deste tipo de empreendimento em relação aos negócios tradicionais já estabelecidos. (DEGENSZAIN, p. 4, 2015).

A Carta de Princípios define quatro norteadores dos Negócios de Impacto:

i) **Compromisso com a Missão Social e Ambiental**, explicitando a necessidade do Negócio de Impacto abordar em seus documentos legais e de comunicação com colaboradores e atores do ecossistema. Além disso, a demanda que os negócios explicitem os seus compromissos e missões socioambientais como parte de seus objetivos centrais, nos quais devem evidenciar como suas operações e seus produtos e serviços geram impacto social e/ou ambiental positivo.

ii) **Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado**, que explicita a necessidade de os negócios construírem, monitorarem e reportarem periodicamente sua Teoria de Mudança.

iii) **Compromisso com a Lógica Econômica**, compreendendo a lógica de sustentabilidade financeira por meio de receitas oriundas dos próprios produtos e serviços. A Carta de Princípio revela, por meio deste princípio, a importância de os negócios sociais serem economicamente viáveis e escaláveis no longo prazo.

iv) **Compromisso com a Governança Efetiva**, que afirma que os Negócios de Impacto devem considerar diversos atores do ecossistema como parte fundamental da sua estratégia competitiva, implementando de ações em conjunto que possibilitem o atingimento dos objetivos institucionais do negócio.

Para cada princípio listado, a Carta de Princípios define alguns níveis de maturidade, divididos de 1 a 4, com níveis maiores representando negócios de impacto em estágio mais

avançado. Segundo Degenszajn (2015), tais princípios e respectivos níveis devem ser incorporados de maneira voluntária, sendo primordial que o Negócio de Impacto Social consiga visualizar sua estrutura organizacional, mediante a cada nível dos quatro princípios. A Figura 2 aborda cada princípio dividido por seus níveis. Como podemos percebemos, o primeiro princípio tem como requisito principal a presença da Teoria da Mudança como forma de avaliação de impacto social.

Figura 2 – Carta de Princípios e Níveis respectivos

Princípio 1 - Compromisso com a Missão Social e Ambiental

- **Nível 1 –** Explicita sua Teoria de Mudança na Missão, na Visão e nos Valores Institucionais
- **Nível 2 –** Inclui no Contrato Social, no Estatuto Social ou em documento equivalente a transformação que pretende gerar.
- **Nível 3** – Comunica por meio de documentos internos e externos, a todos os seus públicos de interesse, sua Missão, Visão e Valores

Princípio 2 - Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado

- **Nível 1 –** Explicitam a transformação socioambiental que pretendem gerar, deixando claras quais métricas de resultado e de impacto social e ambiental irão monitorar.
- **Nível 2 –** Coletam e analisam dados para o acompanhamento dos resultados alcançados.
- **Nível 3** – Reportam, de forma transparente, os resultados e os dados, fazendo uso de meios e linguagem acessíveis às partes interessadas. Da mesma forma, explicitam se estão ou não alcançando seus objetivos.
- **Nível 4** – Têm seus resultados auditados por organização externa independente.

Princípio 3 - Compromisso com a Lógica Econômica

- **Nível 1** – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir mais de 50% de seus custos operacionais.
- **Nível 2** – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir de 25% a 50% de seus custos operacionais.
- **Nível 3** – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir até 25% de seus custos operacionais.
- **Nível 4** – O Negócio de Impacto não depende de capital filantrópico

Princípio 4 - Compromisso com a Governança Efetiva

- **Nível 1** – Deixa um legado socioambiental superior ao valor econômico extraído, com uma distribuição balanceada do risco entre investidores, empreendedores, fornecedores, clientes, comunidades e a sociedade.
- **Nível 2** – Tem transparência na tomada de decisões, de maneira a manter informados os stakeholders (públicos de interesse) sobre ações que impactam suas dinâmicas e expectativas e garante a esses públicos o direito de serem ouvidos, por intermédio de participação em conselhos consultivos ou deliberativos.
- **Nível 3** – Possibilita à comunidade apoiada ou ao público-alvo do Negócio de Impacto compartilhamento oficial da propriedade, da governança e do desenho do negócio.

Fonte: Degenszajn (2015).

3. AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

As próximas seções apresentam e detalham o modelo de análise utilizado no presente estudo. Estão descritos os elementos do questionário (Apêndice A), assim como os objetivos da pesquisa, o espaço amostral utilizado, a metodologia de análise e as restrições da pesquisa.

3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O meio escolhido para coletar as informações necessárias para a pesquisa foi a distribuição online de um questionário para pessoas que empreendem em um negócio de impacto social da região sul do Brasil. Para a elaboração das perguntas foi utilizada como norteadora a Carta de Princípios, descrita por André Degenszajn (2015), com foco nos dois primeiros princípios e seus respectivos níveis de maturidade. Esta escolha se deu devido a forte relação entre a Carta de Princípios e a Teoria da Mudança explicitada nas seções anteriores.

O questionário (Anexo A) abrangeu dezessete perguntas, dezesseis com caráter obrigatório de resposta e uma com a opção de não informar a resposta. As seções em seguida apresentarão com maior detalhe a estrutura do questionário, assim como a metodologia utilizada para a mensuração dos resultados obtidos em cada grupo de perguntas.

3.1.1 COMPOSIÇÃO DA PESQUISA

3.1.1.1 ASPECTOS DO NEGÓCIO

As três primeiras perguntas do questionário tinham o objetivo de investigar critérios sobre a natureza do negócio, a primeira pergunta utilizou o conceito de Negócios de Impacto Social da Artemisia (2020) para questionar se o empreendedor considerava a sua empresa como um negócio social. Este filtro foi criado devido à alta circulação que o formulário teve entre interessados, para evitar que os negócios tradicionais influenciassem os resultados.

As outras duas perguntas objetivavam entender o tempo de existência da empresa, avaliando se o negócio existia há menos de dois anos, de dois à cinco anos ou há mais de cinco anos, e o grau de formalização com um CNPJ, avaliando se a empresa possui ou não este tipo de registro.

3.1.1.2 PRINCÍPIO 1 - Compromisso com a Missão Social e Ambiental

Foram elaboradas sete perguntas direcionadas a categorizar os Negócios de Impacto social em três diferentes níveis do primeiro princípio, conforme a Figura 2 destacada na seção anterior. Para a melhor compreensão do primeiro nível "Explicita sua Teoria de Mudança na Missão, na Visão e nos Valores Institucionais" primeiro foi perguntado sobre a influência da Teoria da Mudança no planejamento e medição de desempenho estratégico, depois sobre a existência de Missão, Visão e valores e por fim, se a empresa relaciona a Teoria da Mudança com suas respectivas Missão, Visão e valores.

Para avaliação do segundo nível foram elaboradas duas perguntas, uma que avalia se o negócio possui qualquer tipo de documento institucional que aborde qual transformação socioambiental a empresa pretende gerar e outra que avalia diretamente se a empresa inclui no Contrato Social, Estatuto Social ou em documento juridicamente equivalente, a transformação socioambiental que está comprometida a gerar. Essa divisão foi feita com o objetivo de separar as empresas que por algum motivo não utilizem nenhum documento de cunho legal mas que mesmo assim documentem o seu compromisso com a transformação socioambiental.

Para avaliação do terceiro nível foram utilizadas duas perguntas avaliando se a empresa comunica a Teoria da Mudança e/ou a Missão, Visão e Valores para interessados (clientes, fornecedores, apoiadores e outros)

3.1.1.3 PRINCÍPIO 2- Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado

Foram elaboradas sete perguntas direcionadas a categorizar os negócios em relação aos níveis do segundo princípio, em relação ao nível um foi questionado ao empreendedor sobre a existência de um documento institucional que aborde quais Métricas De Impacto Social a empresa monitora para acompanhar a transformação socioambiental que ela pretende gerar.

No segundo nível a pergunta que categoriza o nível do negócio social foi em relação a utilização de procedimentos e mecanismos formais para coleta de dados e monitoramento das metas e objetivos estratégicos. No terceiro nível foram utilizadas três perguntas para identificar o posicionamento da empresa quanto ao ato de reportar para as partes interessadas (clientes, fornecedores, apoiadores, sociedade no geral); os resultados de impacto social atingidos, informando, inclusive, o atingimento ou não dos objetivos traçados; uma pergunta sendo uma afirmação direta ao fato e as outras de cunho qualitativo e discursivo, para que o negócio pudesse expor o meio pelo qual reporta e também os próprios resultados de impacto social gerados no último ano em que a empresa realizou a medição. Para mensurar o nível quatro foi

realizada uma pergunta direta para verificar se empresa têm seus resultados auditados por organização externa independente.

3.1.2 ESPAÇO AMOSTRAL

Com isso, 225 empresas foram listadas e contatadas no período de 06 a 21 de janeiro de 2021. Dos que acessaram a pesquisa, 57 concluíram o respondimento da pesquisa para análise no presente estudo. Cerca de 50 representantes de negócios optaram por não responder a pesquisa, alegando justificativas como falta de compreensão do benefício em responder a pesquisa, falta de tempo, ou até mesmo desconhecimento do próprio negócio como negócio de impacto social.

3.1.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Conforme explicitado na seção anterior cada pergunta estava atrelada a um tipo de nível e dependendo da resposta do empreendedor participante, o seu negócio social estaria atrelado à um nível de maturidade, sendo os níveis de maior numeração os que representam maior maturidade em medição e avaliação de métricas de impacto social. Para fins avaliativos foi criado o Nível 0, que pode ser entendido como “Insuficiente”, além disso os demais níveis foram compreendidos como sendo “Básico” para o Nível 1, “Bom” para o Nível 2 e “Ótimo” para o Nível 3. O Quadro 5 apresenta a relação entre as alternativas de respostas em relação a cada nível específico para o Princípio 1.

Quadro 5 - Critérios de avaliação em níveis para o Princípio 1

Critérios para Princípio 1	Nível 0 Insuficiente	Nível 1 Básico	Nível 2 Bom	Nível 3 Ótimo
1. A empresa possui Missão, Visão e Valores?	Não	Sim	Sim	Sim
2. A empresa relaciona a Teoria da Mudança com a Missão, Visão e Valores?	Não	Sim ou parcialmente	Sim ou parcialmente	Sim ou parcialmente
3. Há um documento institucional que aborde qual transformação socioambiental a empresa pretende gerar?	Não	Não	Sim	Sim

4. A empresa inclui no Contrato Social, Estatuto Social ou em documento juridicamente equivalente, a transformação socioambiental que está comprometida a gerar?	Não	Não	Sim	Sim
5. A empresa comunica a Missão, Visão e Valores para interessados (clientes, fornecedores, apoiadores e outros)?	Não	Não ou parcialmente	Parcialmente	Sim

Fonte: A autora.

Para o Segundo Princípio foi estruturada o Quadro 6 que relaciona as alternativas de respostas aos quatro níveis estabelecidos pelo autor, conforme podemos observar abaixo. Assim como no Princípio 1, foi criado o Nível 0 sendo compreendido como “Insuficiente”, e os demais níveis que assumem como “Básico” para o Nível 1, “Regular” para o Nível 2, “Bom” para o Nível 3 e “Ótimo” para o Nível 4.

Quadro 6 - Critérios de avaliação em níveis para o Princípio 2

Critérios para Princípio 2	Nível 0 Insuficiente	Nível 1 Básico	Nível 2 Regular	Nível 3 Bom	Nível 4 Ótimo
1. Há um documento institucional que aborde quais MÉTRICAS DE IMPACTO SOCIAL a empresa deve monitorar para acompanhar a transformação socioambiental que ela pretende gerar?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Em uma escala de 1 a 10, o quanto a empresa utiliza procedimentos e mecanismos formais para coleta de dados e monitoramento das metas e objetivos estratégicos?	-	1-5	7-10	7-10	-710
3. A empresa reporta para as partes interessadas (clientes, fornecedores, apoiadores, sociedade no geral) os resultados de impacto social atingidos, informando, inclusive, o atingimento ou não dos objetivos traçados?	Não	Não	Parcialmente	Sim	Sim
4. A empresa tem seus resultados auditados por organização externa independente.	Não	Não	Não	Não	Sim ou Parcialmente

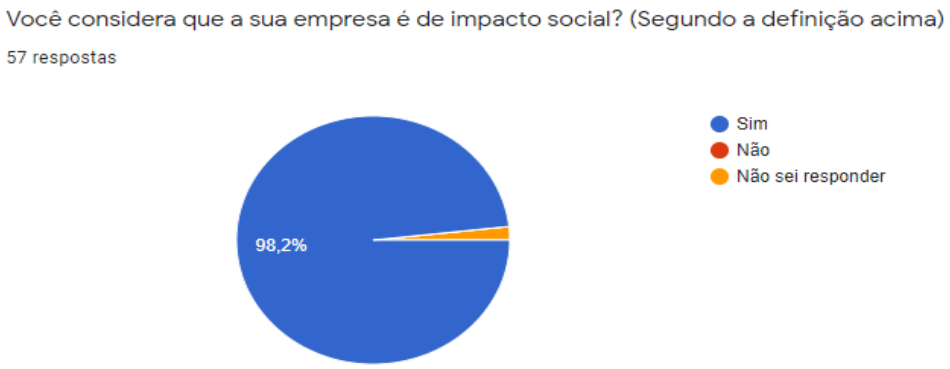
Fonte: A autora.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 TEMPO DE EXISTÊNCIA E FORMALIZAÇÃO

Apenas um dos 57 respondentes marcou a alternativa “Não sei responder” para a alternativa que questionava se o empreendedor considerava que a sua empresa era de impacto social, conforme apresentado na Figura 3. Esta resposta foi desconsiderada para as posteriores análises, prosseguindo a análise com 56 respondentes.

Figura 3 - Definição de impacto social



Fonte: A autora.

Em relação a formalização por meio de um CNPJ, cerca de 89% dos respondentes afirmam que possuem a formalização jurídica do negócio de impacto social, conforme a Figura 4. Em relação ao tempo de existência, as respostas encontraram certo equilíbrio, conforme podemos observar na Figura 5, sendo cerca de 36% dos negócios com mais de cinco anos de existência, 38% de dois à cinco anos de existência e cerca de 26% com menos de dois anos de existência.

Figura 4 – Formalização com CNPJ

Fonte: A autora.

Figura 5 – Tempo de existência

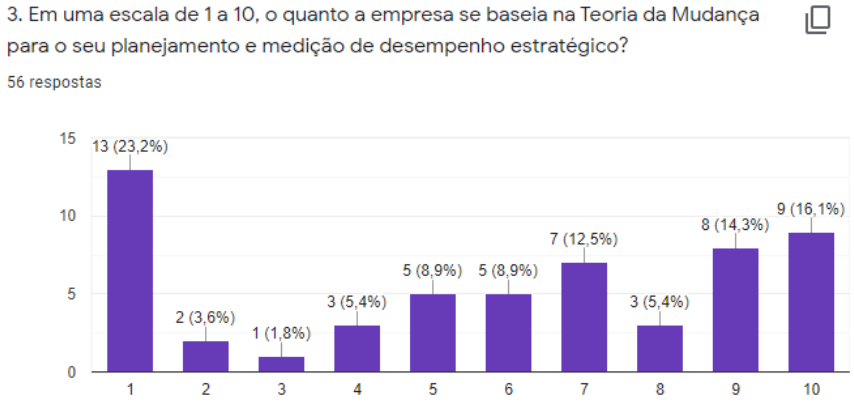
Fonte: A autora.

Os respondentes em sua maioria possuem a regularização por meio de um CNPJ, isto demonstra o natural avanço que uma ideia, iniciativa ou projeto tem para de fato um negócio, com responsabilidades jurídicas e financeiras. O equilíbrio entre negócios com menos de dois anos, de dois a cinco anos e de mais de cinco anos torna a análise mais completa, dado ao viés de imaturidade em medição de impacto que negócios mais recentes em tempo de existência possuem. Esta divisão entre o tempo de existência foi baseada no Mapa de impacto social da Pipe Social (2019)

4.2 TEORIA DA MUDANÇA

Em relação ao quanto as empresas utilizavam da Teoria da Mudança para planejamento e medição de desempenho estratégico, cerca de 23% dos respondentes marcaram “1” para uma escala de 1 a 10, sendo 1 o nível mais baixo e 10 o nível mais alto. Cerca 36% dos empreendedores que utilizam a Teoria da Mudança em níveis mais altos, de 8 à 10, tais percentuais foram apresentados na Figura 6.

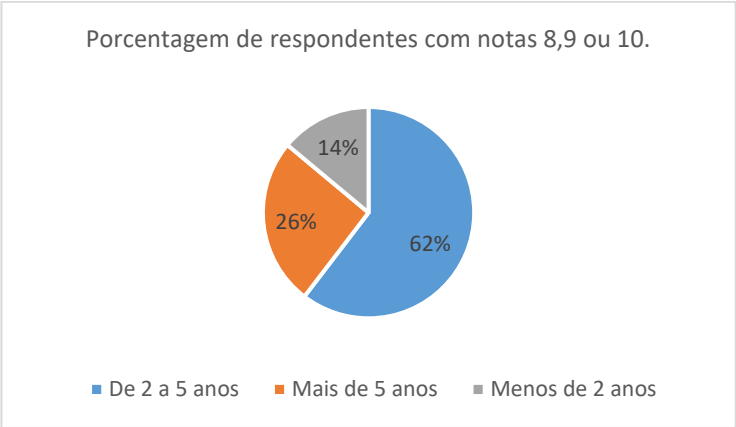
Figura 6 – Teoria da Mudança e Planejamento estratégico



Fonte: A autora.

Entre os negócios que responderam oito, nove ou dez para a escala de utilização da Teoria da Mudança como base do seu planejamento, a maioria possui entre 2 a 5 anos de existência, sendo a minoria empresas em estágios iniciais, com menos de dois anos de existência, conforme apresentado na Figura 7.

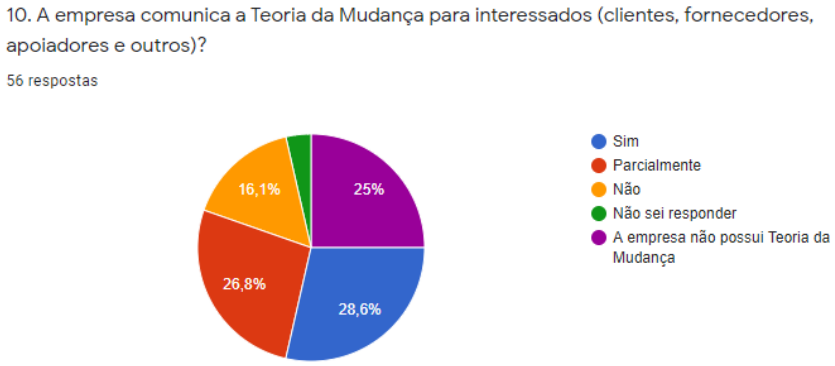
Figura 7– Percentual das notas mais altas no uso da Teoria da Mudança



Fonte: A autora.

Em relação a comunicação da Teoria da Mudança para partes interessadas, sendo estes clientes, fornecedores, apoiadores e outros mais da metade dos respondentes, cerca de 55% comunica total ou parcialmente a sua Teoria da Mudança e 16% afirmam não fazer este tipo de comunicação, como pode ser avaliado na Figura 8.

Figura 8 – Comunicação Teoria da Mudança



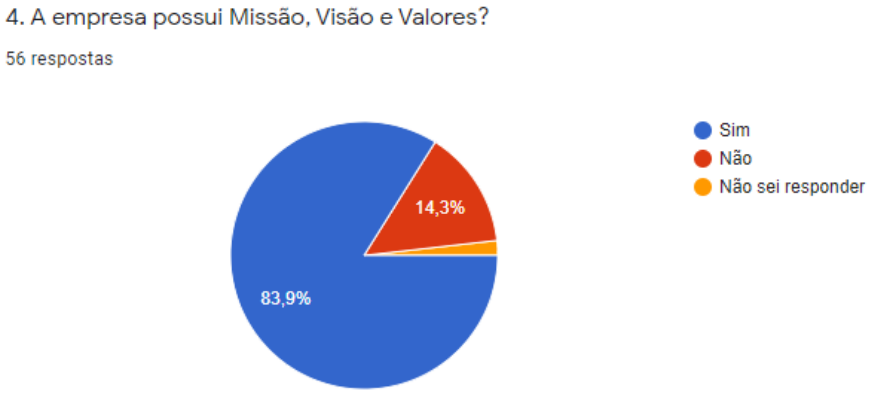
Fonte: A autora.

Os resultados obtidos nesta seção demonstram que cerca de 65% dos respondentes ainda não baseiam o seu planejamento estratégico na Teoria da Mudança, somado a este fato, nos comentários da pesquisa, alguns empreendedores apontam o fato de não conhecerem a Teoria da Mudança ou mesmo de só terem tomado conhecimento sobre o tema após cinco anos do início da empresa. Apesar de, segundo *Actknowledge e Aspen Institute* (2003), a Teoria da Mudança seja o primeiro passo de um projeto e estritamente necessária para promover mudanças na sociedade no longo prazo, essa ainda não é a realidade dos empreendedores de negócios de impacto social respondentes da pesquisa.

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

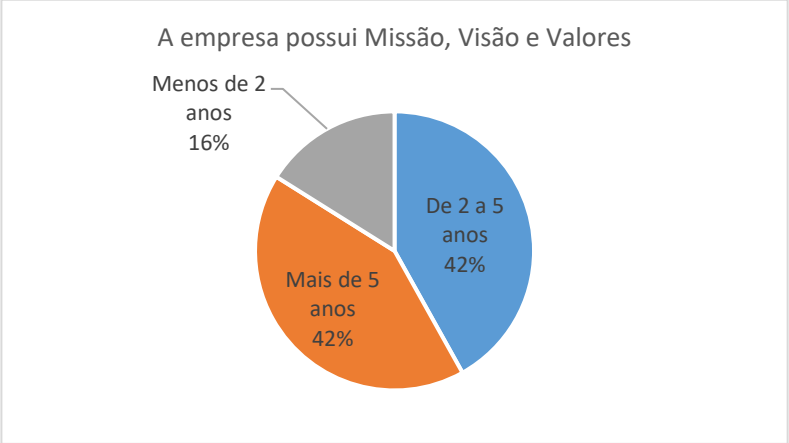
No que tange a Missão, Visão e Valores, cerca de 83% das empresas possuem essas diretrizes estratégicas, além disso, 84% das empresas que possuem mais de dois anos de existência possuem as diretrizes estratégicas definidas, conforme observado nas Figura 9 e Figura 10, respectivamente.

Figura 9 – Comunicação Missão, Visão e Valores



Fonte: A autora.

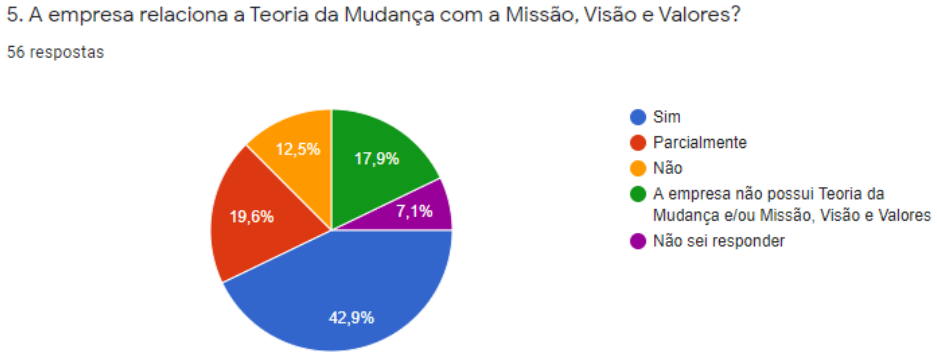
Figura 10 – Diretrizes estratégicas e tempo de existência



Fonte: A autora.

Em relação a comunicação das diretrizes estratégicas para partes interessadas cerca de 80% dos respondentes comunicam totalmente ou parcialmente a Missão, Visão e Valores, percentual bem maior do que quando comparado a comunicação da Teoria da Mudança. Ao relacionar a diretrizes estratégias, Missão, Visão e Valores com a Teoria da Mudança o panorama de respostas é condizente com o demonstrado acima, dos quais 62,5 % relacionam total ou parcialmente os dois temas. (Dados da Figura 11).

Figura 11 - Teoria da Mudança e Diretrizes Estratégicas



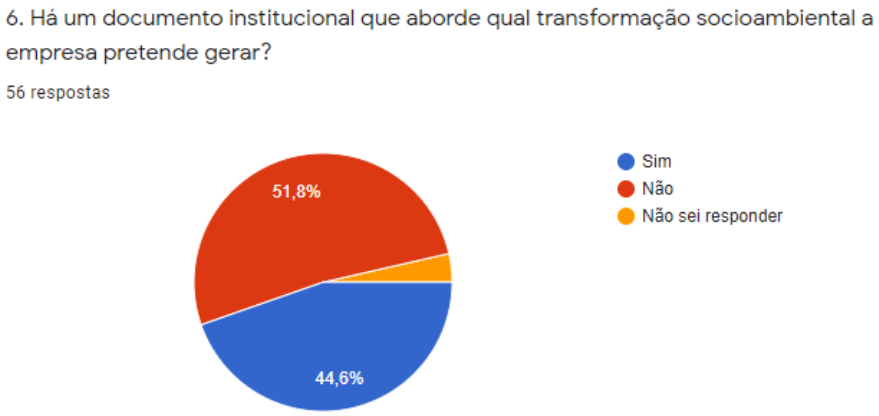
Fonte: A autora.

As diretrizes estratégicas se mostraram expressivamente mais populares do que a Teoria da Mudança, e apesar de ser relevante que um negócio possua Missão, Visão e Valores, quando o enfoque é expandir o potencial de impacto social, é importante que tais diretrizes estejam relacionados com a Teoria da Mudança, já que é por meio deste documento que os empreendimentos apresentam suas hipóteses de transformação social e ambiental, conforme Move (2017) apud Degenszajn (2015).

4.4 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS E A TRANSFORMAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

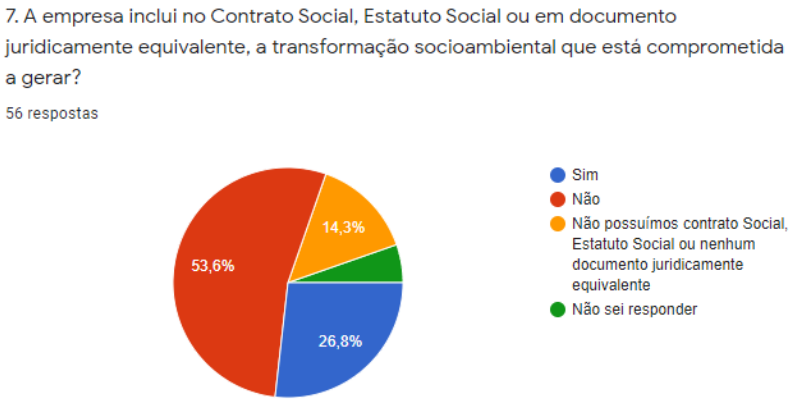
Um dos quesitos prioritários para a Carta de Princípios é a existência de documentos institucionais que abordem a transformação socioambiental que o negócio pretende atingir ou, em empresas com níveis maiores maturidade, que abordem de fato as métricas de impacto social, assim com o Contrato Social, Estatuto Social ou em documento juridicamente equivalente. Conforme as Figura 12 e Figura 13, mais da metade dos respondentes, cerca de 52%, não possui nenhum documento institucional que aborde a causa que o negócio está comprometido, além disso, por consequência, apenas 27% dos respondentes inclui no Contrato Social, Estatuto Social ou em documento juridicamente equivalente, a transformação socioambiental que está comprometida a gerar. Em relação as métricas de impacto social estabelecidas para acompanhar a transformação socioambiental, apenas 35% dos respondentes afirmam possuir um documento institucional que as abordem.

Figura 12 - Documento institucional de transformação socioambiental



Fonte: A autora.

Figura 13 – Contrato social

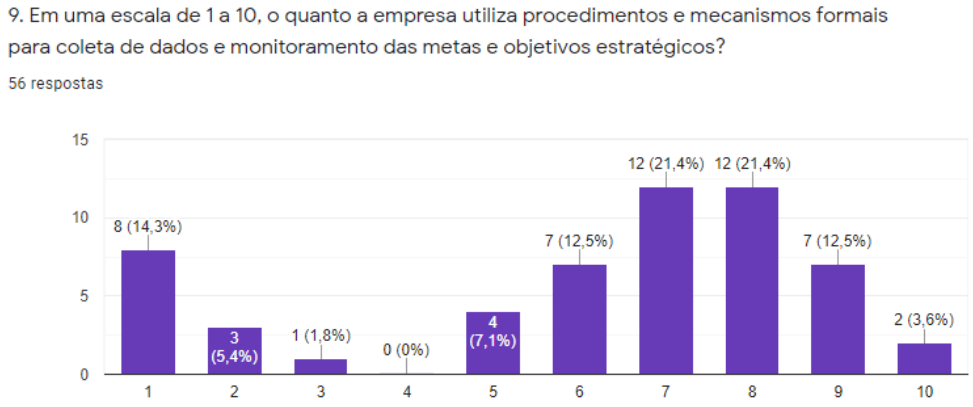


Fonte: A autora.

4.5 MÉTRICAS E RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL

Nesta seção da pesquisa foi investigado a forma como os negócios de relacionam com as métricas de impacto, se as possuem, medem e reportam aos interessados. Entendendo que alguns negócios por vezes não monitoram quaisquer tipos de dados formais para formulação estratégica, foi adicionado uma pergunta para que o empreendedor avaliasse em uma escala de 1 a 10, o quanto a empresa utiliza procedimentos e mecanismos formais para coleta de dados e monitoramento das metas e objetivos estratégicos. O resultado pode ser analisado na Figura 14, em que pelo menos 37% dimensionou valores entre 8 e 10 para a alternativa, confirmando que mais de 60% dos empreendedores ainda precisam melhorar a forma com que se relacionam com os dados estratégicos.

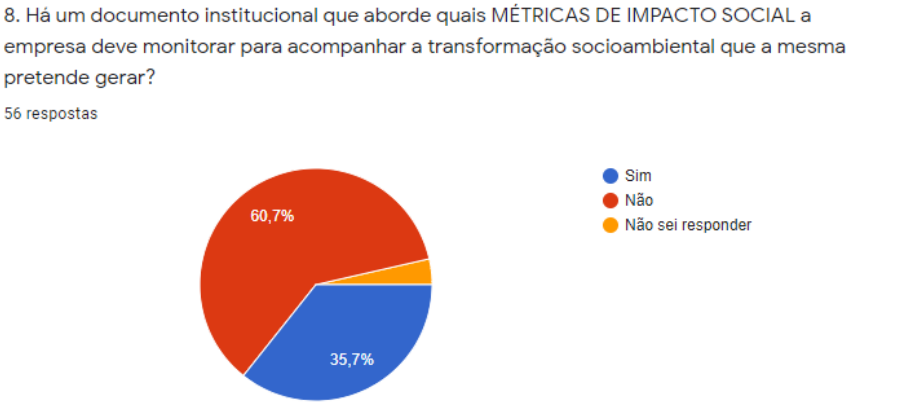
Figura 14 - Procedimentos formais para metas e objetivos



Fonte: A autora.

Reforçando a importância de documentos institucionais no que tange ao nivelamento de maturidade de negócios sociais foi questionado para os empreendedores se atualmente há um documento institucional que aborde quais métricas de impacto social a empresa deve monitorar para acompanhar a transformação socioambiental que ela pretende gerar. Como podemos analisar no gráfico 15 mais de 60% dos empreendedores ou não possui métricas de impacto social, ou não as documenta em nenhum documento institucional, conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Documento institucional e as métricas de impacto social

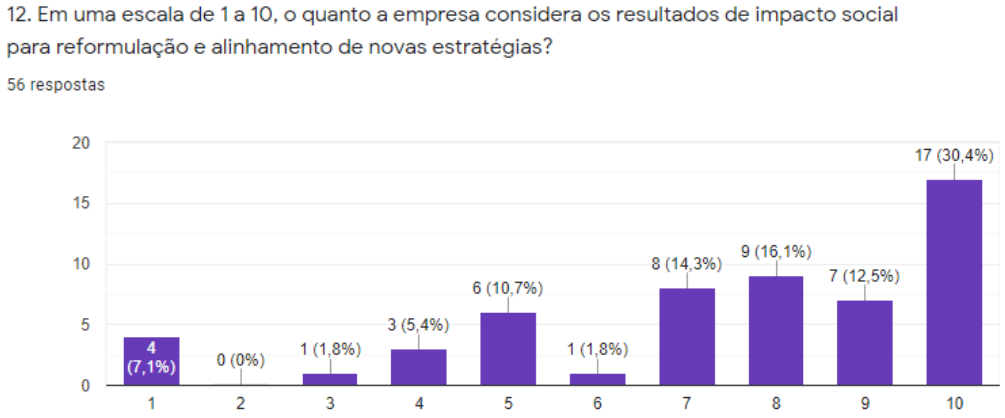


Fonte: A autora.

Ao fazermos um recorte em relação aos empreendedores que baseiam o seu planejamento e medição de desempenho estratégico na Teoria da Mudança - que avaliaram na escala com notas 8, 9 ou 10 – temos 70% dos empreendedores com suas métricas de impacto social institucionalmente documentadas. Para entender a relevância dos resultados de impacto

social na estratégia da empresa, foi realizada uma pergunta para que empreendedores avaliassem, em uma escala de 1 a 10, o quanto a empresa considera os resultados de impacto social para reformulação e alinhamento de novas estratégias. O resultado foi que cerca de 59% das respostas estavam no quadrante de notas de 8, 9 ou 10, ou seja, os empreendedores consideram significativamente os seus resultados de impacto social criação e reformulação de novas estratégias corporativas, conforme apresentado na Figura 16.

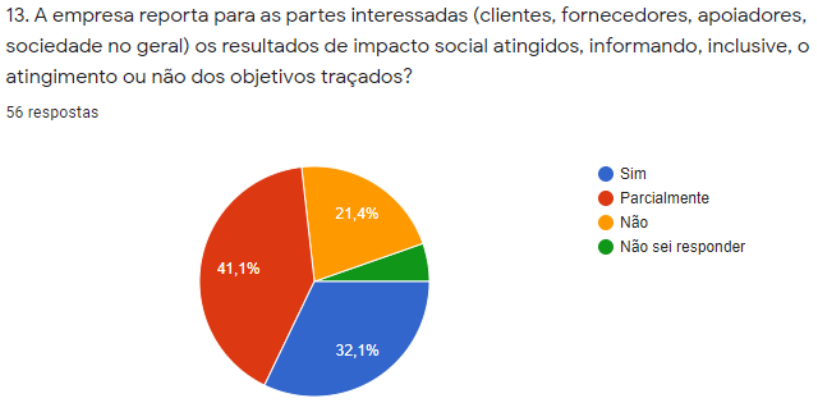
Figura 16 – Resultados de impacto social e reformulação estratégica



Fonte: A autora.

Além da medição e monitoramento dos indicadores de impacto social, a pesquisa também avaliou se os empreendedores reportam para as partes interessadas os resultados de impacto social atingidos, informando, inclusive, o atingimento ou não dos objetivos traçados. Desta pergunta, podemos perceber que cerca de 73% dos empreendedores reportam tais resultados para as respectivas partes interessadas, conforme apresentado na Figura 17.

Figura 17 - Comunicação com as partes interessadas

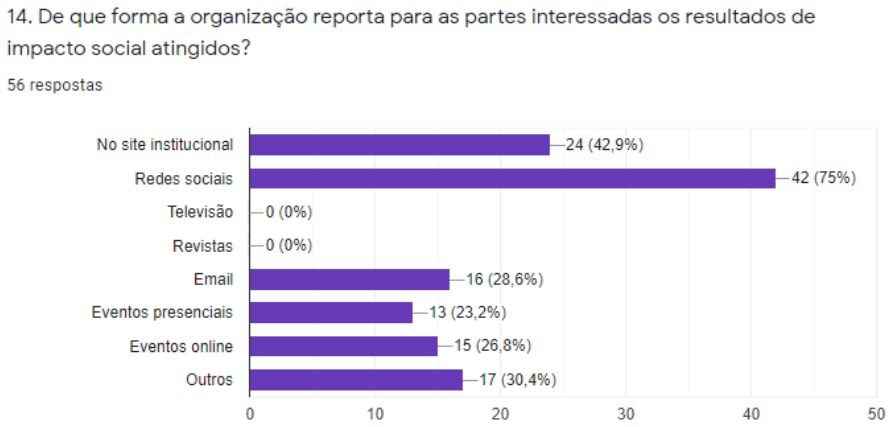


Fonte: A autora.

Foi avaliado a forma como os negócios reportam os seus resultados, com alternativas como: No site institucional, Redes sociais, Televisão, Revista, E-mail, Eventos presenciais e

Eventos online e a alternativa “Outros”. O resultado foi que 75% utiliza as redes sociais, 42,9% o site institucional e 30,4% marcou a alternativa “Outros”, conforme apresentado na Figura 18. Demonstrando a relevância da internet para o posicionamento de um negócio de impacto social.

Figura 18 - Formas de comunicação com as partes interessadas



Fonte: A autora.

Foi feita uma pergunta aberta para questionar como foram os resultados de impacto social no último ano que os negócios sociais efetuaram a medição. Cerca de 50% dos negócios apresentaram números relevantes quando aos próprios resultados, como por exemplo: o aumento de faturamento dos beneficiários, redução da emissão de gases estufas, toneladas de alimentos que foram impedidos de ir para o lixo, além de outros resultados qualitativos envolvidos.

Por fim, foi perguntado se a empresa tem seus resultados auditados por organização externa independente e o resultado foi que apenas 3,6% dos empreendedores recebem este tipo de auditoria sobre os seus resultados de impacto social, conforme a Figura 19 apresenta.

Figura 19– Auditoria externa sobre os resultados estratégicos

Fonte: A autora.

Apesar de quase 60% dos respondentes afirmarem não possuir nenhum documento institucional em relação as métricas de impacto social, cerca de 60% afirma considerar tais resultados para a formulação de novas estratégias.

4.6 OS NÍVEIS DE MATURIDADE DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Os níveis dos respectivos critérios foram criados por Degenszajn (2015) em sua publicação referente a Carta de Princípios. Esta pesquisa interpretou cada nível como uma respectiva maturidade qualitativa no que tange ao Princípio específico, o Quadro 7 resume tal parâmetro.

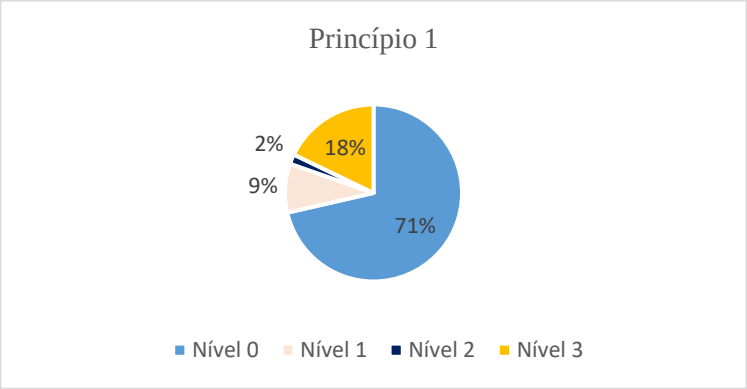
Quadro 7 – Níveis de maturidade dos Princípios 1 e 2

	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Princípio 1 - Compromisso com a Missão Social e Ambiental	Insuficiente	Básico	Bom	Ótimo	-
Princípio 2 - Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado	Insuficiente	Básico	Regular	Bom	Ótimo

Fonte: A autora adaptado de Degenszajn (2015).

Para identificar os níveis de maturidade quanto aos dois princípios analisados em que cada negócio de impacto social ficou categorizado, foi utilizado o Quadro 7, de forma a identificar como cada negócio, de acordo com as respostas, se posicionava diante ao nível de maturidade. Para o Princípio 1 - Compromisso com a Missão Social e Ambiental tivemos como resultado, 71% dos negócios com Nível 0 de maturidade, 18% no nível 3, 9% no nível 1 e apenas 2% com nível 2, conforme ilustrado na Figura 20. A partir deste resultado fica visível que mais de 70% dos negócios avaliados não possuem a estruturação organizacional com enfoque na Missão Social e Ambiental, conforme apresentado na Figura 20.

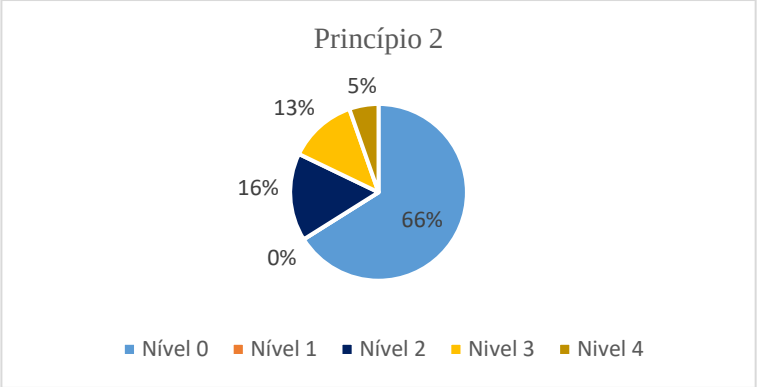
Figura 20 - Resultado níveis de maturidade para Princípio 1



Fonte: A autora.

Para o Princípio 2 - Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado os percentuais não divergem quanto ao Princípio 1, apresentando cerca de 66% dos negócios de impacto social no Nível 0 em maturidade no que tange ao Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado, 16% no Nível 2, 13% no Nível 3, 5% no Nível 4 e 0% dos respondentes categorizados com Nível 1, conforme dados explicitados na Figura 21.

Figura 21 - Resultado níveis de maturidade para Princípio 2



Fonte: A autora.

O fato de grande parte dos negócios entrevistados não atenderem os requisitos básicos para graduação nos Princípios definidos por Degenszajn (2015) e apresentados na “Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil” está diretamente relacionado à inexistência da Teoria da Mudança, já que a possuir é o primeiro passo para o direcionamento e avaliação do impacto social gerado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos com este estudo demonstraram que os Negócios de Impacto Social enfrentam algumas lacunas no que tange ao Compromisso com a Missão Social e Ambiental e ao Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado. A parametrização criada por meio da Carta de Princípios demonstra que há uma grande oportunidade de desenvolvimento destes negócios, visto que a maior parte está em níveis insuficientes e que não atendem os requisitos básicos em Medição de Impacto Social.

Este resultado pôde ser observado desde o início da pesquisa, a Teoria da Mudança, considerada como básica no compromisso com a Missão social e Ambiental, não é utilizada ou mesmo é subutilizada pela maioria dos empreendedores. Apesar dos empreendedores reportarem que possuem diretrizes estratégicas como Missão, Visão e Valores, o que demonstra que em sua maioria utilizam de uma base estratégia mais direcionada ao mercado de negócios tradicionais.

Outro fator relevante para a não graduação dos negócios respondentes foi a correta documentação dos resultados de impacto social, seja no Contrato Social ou em documentos juridicamente equivalentes, visto que mais do que a metade dos empreendimentos não realiza esse tipo de registro. Todos os níveis de maturidade mais avançados em avaliação decorrem da construção de uma Teoria da Mudança direcionada a medir as hipóteses de transformação socioambiental atreladas. Para a pequena parcela de empreendimentos que possui níveis mais avançados, os problemas encontram-se na correta comunicação dos resultados para as partes interessadas, assim como ter seus resultados auditados por organizações externas que sejam especializadas no contexto de avaliação e medição de impacto social.

A pesquisa mostrou que construir um negócio com propósito de gerar impacto social utilizando de modelos e arquétipos construídos para modelos tradicionais de negócio pode gerar alguma evolução e crescimento, conforme comentado por alguns negócios e demonstrado na seção anterior, porém ainda é insuficiente no que tange ao impacto social associado. Para criar um negócio de impacto social consolidado e com faróis e parâmetros definidos no que tange a evolução social, é necessário utilizar modelos mais atuais e inovadores.

Este trabalho almeja auxiliar propostas futuras de transformação para agentes como empresas que promovem educação empreendedora, incubadoras tecnológicas de empresas, professores e professoras de inovação e empreendedorismo social e até mesmo a rede de

empreendedores sociais, assinalando que as principais lacunas que negócios de impacto social sofrem são, primeiramente, a estruturação de uma estratégia institucional baseada em uma Teoria da Mudança consolidada e, em seguida, a correta documentação e divulgação dos resultados obtidos por meio das métricas de impacto social estabelecidas.

Este estudo também deixa aberta a possibilidade de criação de metodologias mais básicas que possam ser o primeiro passo de desenvolvimento antes da criação de uma Teoria da Mudança, por exemplo. Além disso, o estudo recomenda aos agentes envolvidos no contexto de empreendedorismo social a realizar diagnósticos e pesquisas que possam entender o motivo pelos quais os empreendedores possam não estar dedicando esforço e tempo no planejamento da transformação socioambiental, visando identificar quais são as lacunas que os impedem de atingir níveis mais avançados de maturidade em Medição de Impacto social.

REFERÊNCIAS

ACTKNOWLEDGE; ASPEN INSTITUTE. **Theory of Change. Roundtable on Community Change**. S. loc., 2003. Disponível em: <http://www.theoryofchange.org/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

ALIANCA. **Rede De Mensuração De Impacto**: ASID BRASIL Caso Clínico De Mensuração E Avaliação De Impacto. São Paulo: Aliança Pelo Impacto, 2018. 15 p. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Rede-de-Mensuracao-de-Impacto-Caso-ASID-1.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

ANASTACIO, M. R.; CRUZ FILHO, P. R. A.; MARINS, J. **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pucpress. Editora Universitária Champagnat, 2018. Disponível em: <https://institutolegado.org/mat/ens-brasil-ebook.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

ARTEMISIA**.** **Nosso Conceito**. Disponível em: <https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>. Acesso em: 09 out. 2020.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MACKISEY E CIA. INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASID BRASIL. **Relatório de Impacto 2019. São Paulo, 2019.** Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/10148/1585841475Relatrio_de_Impacto_2019_-_Portugus.pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.

BARKI, E. *et al*. Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar. São Paulo: **Fgv Editora**, 276 p., 2019. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Neg%C3%B3cios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil_ebook.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**.** **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

BUENO, E. **Passando a limpo: história da higiene pessoal no Brasil.** São Paulo: Gabarito de Marketing Editorial, 2017.

CHU, M. Is it fair to do business with the poor? **World Microfinance Forum**. 2008. Disponível em: <http://othercanon.org/wp-content/uploads/2020/02/Is-it-Fair-to-do-business-with-the-Poor.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

COMINI, G. **Negócios Sociais e Inovação Social: Um Retrato de Experiências Brasileiras**. São Paulo, 2016.

COSTA, R. Expertise para quem precisa – a história de Luiz Hamilton Ribas: Como Luiz Hamilton Ribas se entregou à causa das pessoas com deficiência e fez da ASID Brasil uma organização sustentável. **TOPVIEW,** São Paulo, 2018. Disponível em: <https://topview.com.br/self/coisas-boas/entrevista-luiz-hamilton-ribas/>. Acesso em: 13 out. 2020.

DEGENSZAJN, A. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. São Paulo: Força Tarefa de Finanças Sociais, 2015. 20 p. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

DE BRUIN, A.; STANGL, L. M. **The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity**. EMES-SOCENT Conference Selected Paper, 2013.

ECOCENTRO. **Quem somos.** Disponível em: http://www.ecocentro.org/quem-somos. Acesso em: 09 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed., Atlas, São Paulo, 2010.

GIIN**. Catalog of Metrics.** 2020. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/metrics>. Acesso em: 25 out. 2020.

HERRANZ, J.; COUNCIL, L. R.; MCKAY, B. Tri-Value Organization as a Form of Social Enterprise**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,** v. 40, n. 5, p. 829-849, 2011. Disponível em: <http://nvs.sagepub.com/content/40/5/829.abstract>. Acesso em: 09 out. 2020.

JAIN, M. Social entrepreneurship- Using Business Methods to Solve Social Problems: The Case of Kotwara. **Decision**, V. 39, n. 3, 2012.

JANUZZI, P. Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**. V.56, n. 2, 2005.

LETELIER, L.; SCRETAS, B. Força tarefa de finanças sociais: Finanças sociais e negócios de impacto podem apoiar a solução de problemas públicos. **ENAP – Escola Nacional de Administração Pública,** 2016. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/CgceEnap/leonardo-letelier-e-beto-scretas-fora-tarefa-de-finanas-sociais>. Acesso em: 09 out. 2020.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, n. 41, p. 36-44, 2006.

MARS. I. **MaRS Center for Impact Investing,** 2016. Disponível em: <https://impactinvesting.marsdd.com/>. Acesso em: 09 out. 2020.

MARTIN, Roger; OSBERG, Sally. Dois fatores-chave para o empreendedorismo social sustentável. **Harvard Business Review Brasil**, 2015. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/dois-fatores-chave-para-o-empreendedorismo-social-sustentavel/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

MORRA-IMAS, Linda G.; RIST, Ray C.The road to results : designing and conducting effective development evaluations. **World Bank. Washington**, 2009. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/52678.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2020.

MOVE SOCIAL. **Avaliação para negócios de impacto social**. São Paulo: MOVE, 2017. Disponível em: <http://www.move.social/wp-content/uploads/2017/11/2017_Guia-Pr%C3%A1tico_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social_Artemisia_ABF_Move.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020

MOVE SOCIAL (comp.). **Modelo C**. São Paulo: Move Social, 2018. Disponível em: https://gallery.mailchimp.com/93ccbeb426e36a60d3d0438b8/files/368c894a-2361-478d-b527-76b8055b27a2/Modelo_C.01.pdf. Acesso em: 15 out. 2020.

MULGAN, G. **Social silicon valleys: a manifesto for social innovation**. Londres: Young Foundation, 2006.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. Social Innovation: What is is, why is matters and how it can be accelerated. **Unpublished Working Paper**. Oxford University, Skoll Centre of Social Entrepreneurship. 2007.

MURRAY, Ralph.; MULGAN, Geoff.; CAULIER-GRICE, J. **How to Innovate: The Tools for Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation, 2010

ONU. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** 2020. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/relatorio/sintese>. Acesso em: 25 out. 2020.

PARENTE, C. *et al*. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho emprego e Coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, Ed. 16, 2011, Lisboa. **Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição.** Lisboa, 2011. p. 1-15.

PIPE SOCIAL. **2º mapa de Negócios de Impacto**. São Paulo: PIPE, 2019. Disponível em: <https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatórios de Desenvolvimento Humano Globais**. 2019. Disponível em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_pt.pdf>. Acesso em: 25 outubro 2020.

RAO, Srikumar**. Renasce o imperador da paz**. Forbes, v. 162, n. 5, 7 set. 1998. Disponível em: www.ashoka.org.br Acesso em: 8 out. 2020.

REDE ASTA. **O que Fazemos.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.redeasta.com.br/o-que-fazemos>. Acesso em: 09 out. 2020.

REDE ASTA. **Relatório de Impacto da Rede Asta em 2019**.São Paulo, 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1A4jBk2Lk0xMVvAT198Rq201cylk2luVX/view?usp=sharing>. Acesso em: 09 out. 2020.

TAKAHASHI, Sérgio. **Gestão da inovação em produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TÁLAMO, José Roberto. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia**. FEI, 2002.

UTINO, E.; SERCONEK, F. **Permanência Sustentável na Terra.** São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/2013/11/1376357-permanencia-sustentavel-na-terra.shtml>. Acesso em: 13 out. 2020.

WEINERT, Franz E. **Concept of competence: a conceptual classification**. In D. Rychen e L. Salganik (eds.), Defining and selecting key competences. Seatle: Hogrefe & Hubert, pp. 45-66, 2001.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N**.** Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 2010.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experienc**e**. **Long Range Planning**, v.43, p. 308-325, 2010.

ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert.; HOLBEK, Jonny. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Negócios de Impacto Social - Empreendimentos que oferecem soluções escaláveis para problemas socioambientais que geram resultado financeiro positivo, passíveis de distribuir dividendos (lucro) entre os seus sócios. Você considera que a sua empresa é de impacto social? (Segundo a definição acima)
( ) Sim
( ) Não
( ) Não sei responder

1. A empresa está formalizada e possui um CNPJ?
( ) Sim
( ) Não
( ) Não sei responder

2. Qual o tempo de existência da empresa?
( ) Menos de 2 anos
( ) De 2 a 5 anos
( ) Mais de 5 anos
( ) Não sei responder

3. Em uma escala de 1 a 10, o quanto a empresa se baseia na Teoria da Mudança para o seu planejamento e medição de desempenho estratégico?
( ) 1
( ) 2
( ) 3
( ) 4
( ) 5
( ) 6
( ) 7
( ) 8
( ) 9
( ) 10

4. A empresa possui Missão, Visão e Valores?
( ) Sim
( ) Não
( ) Não sei responder

5. A empresa relaciona a Teoria da Mudança com a Missão, Visão e Valores?
( ) Sim
( ) Parcialmente
( ) Não
( ) A empresa não possui Teoria da Mudança e/ou Missão, Visão e Valores

( ) Não sei responder

6. Há um documento institucional que aborde qual transformação socioambiental a empresa pretende gerar?
( ) Sim
( ) Não
( ) Não sei responder

7. A empresa inclui no Contrato Social, Estatuto Social ou em documento juridicamente equivalente, a transformação socioambiental que está comprometida a gerar?
( ) Sim
( ) Não
( ) Não possuímos contrato Social, Estatuto Social ou nenhum documento juridicamente equivalente
( ) Não sei responder

8. Há um documento institucional que aborde quais MÉTRICAS DE IMPACTO SOCIAL a empresa deve monitorar para acompanhar a transformação socioambiental que a mesma pretende gerar?
( ) Sim
( ) Não
( ) Não sei responder

9. Em uma escala de 1 a 10, o quanto a empresa utiliza procedimentos e mecanismos formais para coleta de dados e monitoramento das metas e objetivos estratégicos?
( ) 1
( ) 2
( ) 3
( ) 4
( ) 5
( ) 6
( ) 7
( ) 8
( ) 9
( ) 10

10. A empresa comunica a Teoria da Mudança para interessados (clientes, fornecedores, apoiadores e outros)?
( ) Sim
( ) Parcialmente
( ) Não
( ) Não sei responder
( ) A empresa não possui Teoria da Mudança

11. A empresa comunica a Missão, Visão e Valores para interessados (clientes, fornecedores, apoiadores e outros)?
( ) Sim
( ) Parcialmente
( ) Não
( ) Não sei responder
( ) A empresa não possui Missão, Visão e Valores

12. Em uma escala de 1 a 10, o quanto a empresa considera os resultados de impacto social para reformulação e alinhamento de novas estratégias?
( ) 1
( ) 2
( ) 3
( ) 4
( ) 5
( ) 6
( ) 7
( ) 8
( ) 9
( ) 10

13. A empresa reporta para as partes interessadas (clientes, fornecedores, apoiadores, sociedade no geral) os resultados de impacto social atingidos, informando, inclusive, o atingimento ou não dos objetivos traçados?
( ) Sim
( ) Parcialmente
( ) Não
( ) Não sei responder

14. De que forma a organização reporta para as partes interessadas os resultados de impacto social atingidos?
( ) No site institucional
( ) Redes Sociais
( ) Televisão
( ) Revistas
( ) Email
( ) Eventos presenciais
( ) Eventos Online
( ) Outros

15. Se sentir vontade, comente sobre os resultados de impacto social gerados no último ano em que a empresa realizou a medição.

_____

16. A empresa têm seus resultados auditados por organização externa independente.

( ) Sim
( ) Parcialmente
( ) Não
( ) Não sei responder

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de agosto de 2021.

Ingrid da Silva Leathino — NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201449038 — Matrícula

Ingrid da Silva Leathino — ASSINATURA

123 464 876 - 18 — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.