

# 5ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ICE

## DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

TRABALHOS ACADÊMICOS RECONHECIDOS



INOVAÇÃO  
EM CIDADANIA  
EMPRESARIAL



Banco Interamericano  
de Desenvolvimento



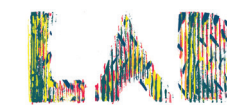
# 5º PRÊMIO ICE

DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

TRABALHOS ACADÊMICOS RECONHECIDOS

1ª EDIÇÃO

São Paulo  
Instituto de Cidadania Empresarial  
2020



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

Q7 5º Prêmio ICE de investimentos e negócios de impacto [recurso eletrônico] : trabalhos acadêmicos reconhecidos / Organização Instituto de Cidadania Empresarial. – São Paulo, SP: ICE, 2020.  
296 p. : il. graf. tab. color.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-80811-02-1

1. Empreendedorismo. 2. Finanças – Aspectos sociais. 3. Responsabilidade social da empresa. I. Instituto de Cidadania Empresarial.

CDD 658.421

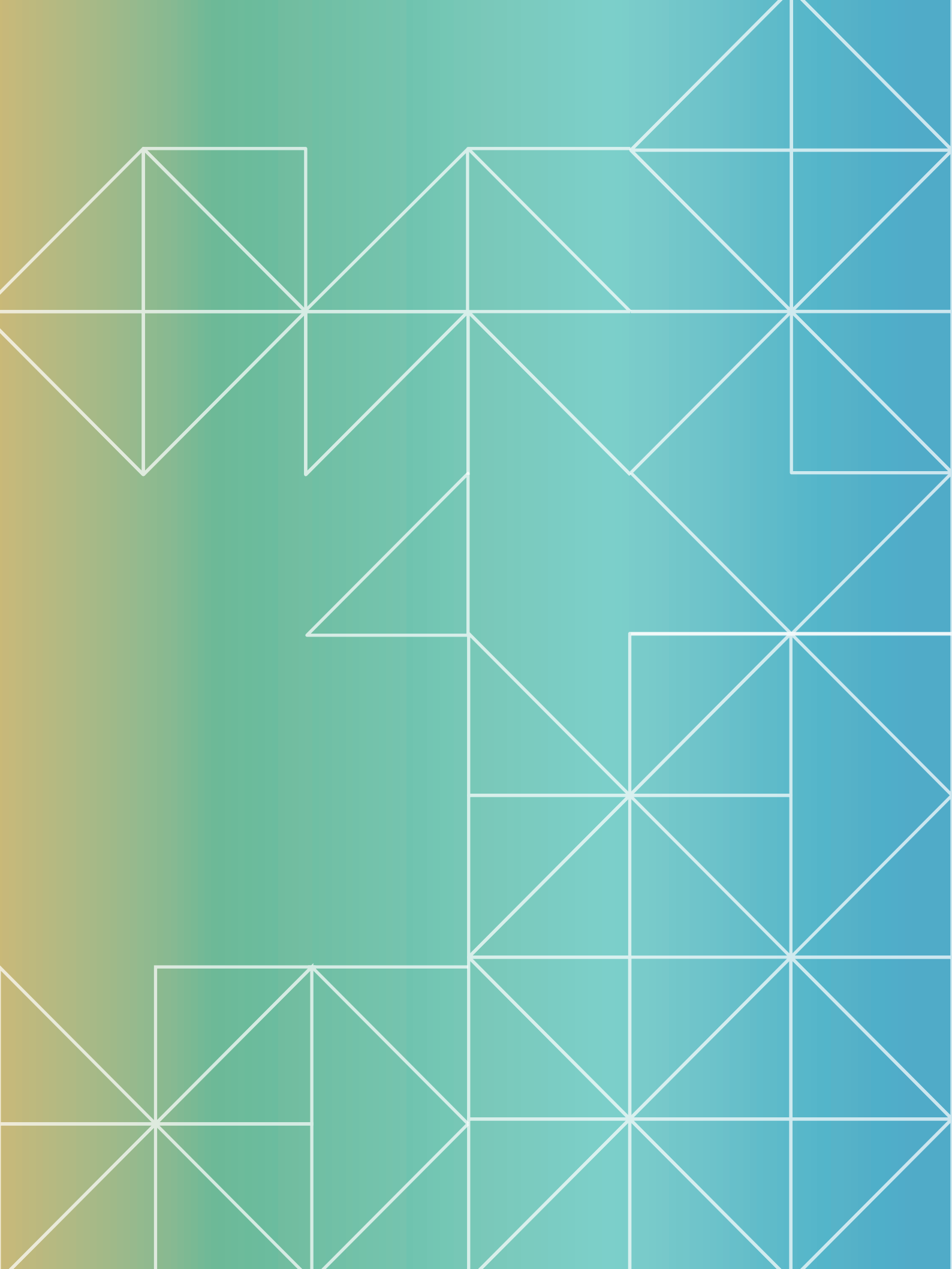
**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

# 5º PRÊMIO ICE

DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

TRABALHOS ACADÊMICOS RECONHECIDOS





# SUMÁRIO

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO                                                                                                                          | i  |
| <b>DOUTORADO – 1º LUGAR</b>                                                                                                           |    |
| INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS PARCERIAS DESENVOLVIDAS AO LONGO DO SEU PROCESSO EM EMPRESAS SOCIAIS BRASILEIRAS E BRITÂNICAS | 2  |
| RESUMO                                                                                                                                | 3  |
| 1 INTRODUÇÃO                                                                                                                          | 4  |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA                                                                                                               | 8  |
| 2.1 Inovação social                                                                                                                   | 8  |
| 2.2 Parcerias intersetoriais                                                                                                          | 12 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS                                                                                                         | 14 |
| 4 CASOS INVESTIGADOS                                                                                                                  | 16 |
| 5 RESULTADOS                                                                                                                          | 19 |
| 5.1 As fases do processo de inovação social                                                                                           | 19 |
| 5.2 Características do fluxo do processo de inovação social                                                                           | 28 |
| 5.3 As parcerias estabelecidas                                                                                                        | 30 |
| 5.4 Análise conjunta dos dois contextos investigados (Brasil e Inglaterra)                                                            | 35 |
| 5.5 Representação ilustrada do modelo proposto                                                                                        | 38 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS                                                                                                                | 40 |
| 7 REFERÊNCIAS                                                                                                                         | 42 |



DOUTORADO – 2º LUGAR

MODELO DE PROCESSO DE DESIGN THINKING APLICADO A UM NEGÓCIO SOCIAL 50

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| RESUMO                                         | 51 |
| ABSTRACT                                       | 53 |
| 1 INTRODUÇÃO                                   | 55 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA                        | 58 |
| 2.1 Dewey                                      | 58 |
| 2.2 Rittel                                     | 59 |
| 2.3 Simon                                      | 61 |
| 2.4 Faste                                      | 63 |
| 2.5 Mc Kim                                     | 63 |
| 2.6 Rowe                                       | 64 |
| 2.7 Buchanan                                   | 65 |
| 2.8 Autores e práticas do DT após os anos 1990 | 69 |
| 2.9 Inovação social                            | 75 |
| 2.10 Negócio social                            | 77 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA                           | 78 |
| 4 APLICAÇÃO DOS MODELOS                        | 81 |
| 5 RESULTADOS                                   | 89 |
| 6 DISCUSSÃO                                    | 91 |
| 7 CONCLUSÃO                                    | 93 |
| 8 REFERÊNCIAS                                  | 97 |

MESTRADO – 1º LUGAR

AVALIAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS AVALIATIVAS DO EMPREENDEDOR E DO INVESTIDOR 102

|              |     |
|--------------|-----|
| RESUMO       | 103 |
| 1 INTRODUÇÃO | 104 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 2 NEGÓCIOS DE IMPACTO                                   | 107 |
| 2.1 Contexto de desenvolvimento dos negócios de impacto | 108 |
| 3 AVALIAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO                      | 114 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO                                | 123 |
| 4.1 Procedimentos metodológicos                         | 123 |
| 5 RESULTADOS                                            | 127 |
| 5.1 Empreendedores                                      | 127 |
| 5.2 Investidores                                        | 130 |
| 5.3 Discussão                                           | 134 |
| 6 CONCLUSÃO                                             | 142 |
| 7 REFERÊNCIAS                                           | 148 |

MESTRADO – 2º LUGAR

NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A REVOLUÇÃO DA LONGEVIDADE 162

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RESUMO                                                                           | 163 |
| 1 INTRODUÇÃO                                                                     | 164 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO                                                            | 166 |
| 2.1 Negócios de impacto social e inovação social                                 | 175 |
| 2.2 O ecossistema de Investimento de Impacto – As formas de captação de recursos | 179 |
| 2.3 Panorama sobre o aumento da longevidade no Brasil e no mundo                 | 173 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS                                                    | 188 |
| 3.1 Apresentação e análise dos dados                                             | 190 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS                                                           | 200 |
| 5 REFERÊNCIAS                                                                    | 202 |

**GRADUAÇÃO – 1º LUGAR**

|                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>AVALIAÇÃO DE IMPACTO: ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL</b> | <b>212</b> |
| <b>RESUMO</b>                                                                                                              | <b>213</b> |
| <b>ABSTRACT</b>                                                                                                            | <b>214</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                                                                        | <b>215</b> |
| <b>2 CONTEXTO E ABORDAGENS PARA COMPREENSÃO DOS NIS</b>                                                                    | <b>218</b> |
| <b>3 AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL</b>                                                        | <b>222</b> |
| 3.1 Teoria da mudança e cadeia de valor de impacto                                                                         | 224        |
| 3.2 Abordagens quantitativas para avaliação de impacto socioambiental                                                      | 226        |
| <b>4 MÉTODO</b>                                                                                                            | <b>231</b> |
| <b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>                                                                           | <b>235</b> |
| 5.1 A avaliação de impacto nos NIS do Rio Grande do Sul                                                                    | 236        |
| 5.2 NIS e mensuração de impacto: características                                                                           | 242        |
| 5.3 Motivadores para avaliação de impacto em NIS                                                                           | 244        |
| 5.4 Estratégias dos NIS do RS para avaliação de impacto                                                                    | 246        |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                                                                              | <b>251</b> |
| <b>7 REFERÊNCIAS</b>                                                                                                       | <b>254</b> |

**GRADUAÇÃO – 2º LUGAR**

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS FATORES-CHAVE QUE PROMOVEM SEU SUCESSO</b> | <b>260</b> |
| <b>RESUMO</b>                                                                             | <b>261</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                                       | <b>262</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                              | <b>264</b> |
| 2.1 Empreendedorismo                                                                      | 264        |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2 Empreendedorismo no Brasil                                                | 265        |
| 2.3 Empreendedorismo social                                                   | 265        |
| 2.4 Negócios sociais                                                          | 267        |
| <b>3 METODOLOGIA</b>                                                          | <b>270</b> |
| 3.1 O método de pesquisa                                                      | 270        |
| 3.2 Planejamento de casos                                                     | 271        |
| 3.3 Coleta dos dados                                                          | 272        |
| 3.4 Análise dos dados                                                         | 275        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>                                              | <b>277</b> |
| 4.1 Perfil dos negócios sociais e entrevistados                               | 277        |
| 4.2 Fatores de impacto no sucesso                                             | 281        |
| 4.3 Cartilha informativa                                                      | 282        |
| 4.4 Lições, desafios e sugestões para futuros trabalhos                       | 283        |
| <b>5 CONCLUSÃO</b>                                                            | <b>285</b> |
| <b>6 REFERÊNCIAS</b>                                                          | <b>286</b> |
| <b>7 APÊNDICE: CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS PARA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS</b> | <b>291</b> |

# APRESENTAÇÃO

## 5º PRÊMIO ACADEMIA ICE

Os investimentos e negócios de impacto vêm atingindo aos poucos as esferas acadêmicas, abrindo caminhos para a produção de conhecimento científico sobre o tema e discussões em salas de aulas. Em 2019, o Prêmio Academia ICE chegou a sua quinta edição, buscando reconhecer e estimular a produção de pesquisas acadêmicas relacionadas a investimentos e negócios de impacto. Em cinco anos de história, foram mais de 180 inscrições e, pela primeira vez, o Prêmio atingiu todo o Brasil, recebendo inscrições das cinco regiões.

Esta publicação é o resultado da quinta edição do Prêmio e a forma de compartilhar um pouco do conhecimento que a academia vem desenvolvendo no campo, com os seis artigos vencedores. Conheça um pouco mais da história do Prêmio e as temáticas premiadas.

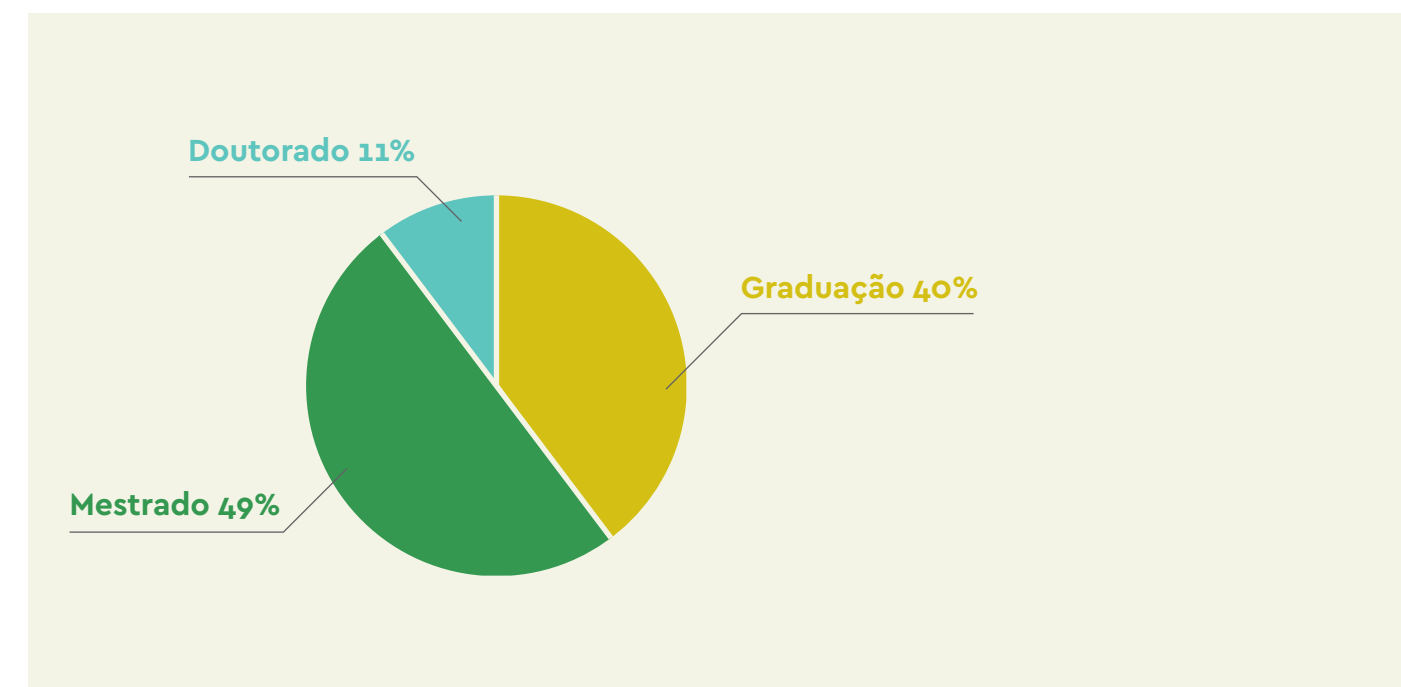
Formados e recém-formados inscreveram ao Prêmio seus trabalhos de conclusão de curso de graduação, dissertação de mestrado ou tese de doutorado. O primeiro e o segundo lugar de cada categoria foram premiados em uma cerimônia realizada em São Paulo, no mês de maio.

Cada aluno e orientador dos trabalhos receberam prêmios que variam entre R\$1.500 e R\$8.000. Os valores funcionam como bolsas a serem investidas para formação acadêmica e profissional dos vencedores.

### A difusão do Prêmio Academia ICE

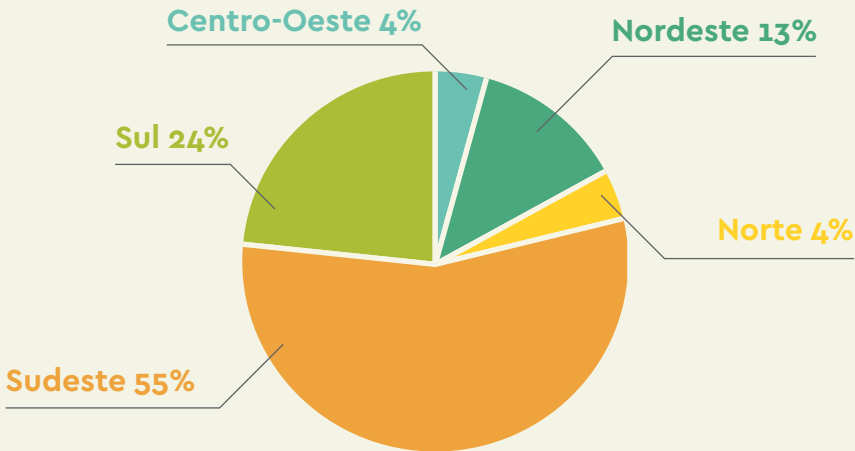
O Prêmio teve sua primeira edição realizada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) em 2014, por meio do Programa Academia, e recebeu 18 inscrições de trabalhos acadêmicos. Na segunda edição, o número se manteve. A terceira edição, em 2016, foi um marco da história do Prêmio, que quase triplicou a quantidade de inscrições, chegando a 50. A quarta edição manteve a média, com um inscrito a mais.

Em 2019, foram 47 inscritos: 19 na categoria Graduação, 23 no Mestrado e 5 no Doutorado. Os trabalhos representam 37 Instituições de Ensino Superior (IES), provenientes de 11 Estados mais o Distrito Federal – dois estados a mais que o ano passado. Até então, a região norte ainda não havia sido representada. Nesta edição, comemoramos que Roraima e Pará apareceram na lista.



Ainda existe uma concentração de inscritos da Região Sudeste, porém mais equilibrada que a de anos anteriores. Na primeira edição, 72% dos inscritos vieram do Sudeste. Isso se justifica em parte porque o Prêmio nasceu a partir de iniciativas da Rede de Professores, que, na época, tinha apenas professores de São Paulo e do Rio de Janeiro. Mas, ao longo dos anos, com a expansão da Rede para outras regiões – com membros hoje das cinco regiões – o Prêmio vem sendo semeado em todo o País.

Um dado chama atenção: apesar do grande engajamento dos professores associados à Rede do Programa Academia, 66% dos orientadores inscritos não fazem parte da Rede.



Independente da região, alguns desafios identificados pelos alunos vencedores foram comuns entre eles, como a dificuldade em encontrar professores que apoiassem suas ideias de pesquisa e a falta de bibliografia em português relacionada às temáticas.

Fabiane de Almeida (Administração – PUC-SP), uma das alunas vencedoras, conheceu o tema negócios de impacto quando ingressou no mestrado. Ela encontrou desafios para se aprofundar no tema e encontrar exemplos de negócios de impacto no Brasil que pudessem ser replicados. “Conheci o tema ao fazer um artigo sobre inovação social. Foi quando enxerguei a sua interface com os negócios de impacto social e o que isso poderia gerar de bom para a sociedade brasileira, tão carentes de ações sociais”, explica.

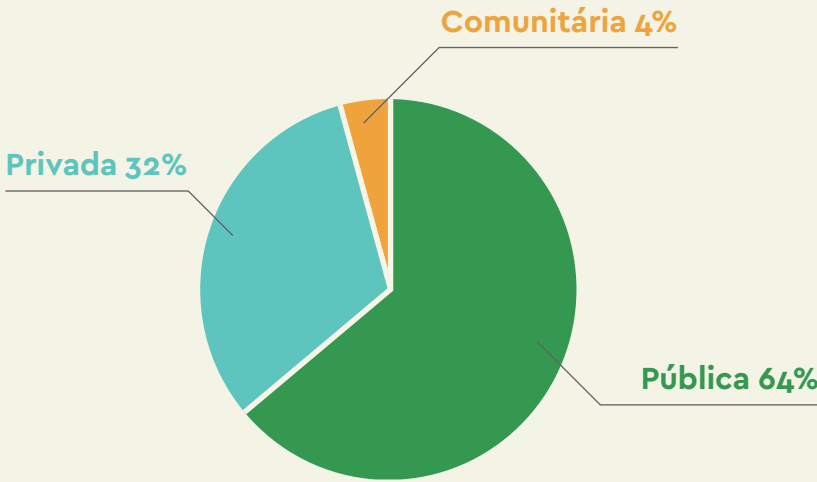
Apesar dos percalços, a dissertação de Fabiane foi concluída com sucesso e valorizada. “Estou terminando meu mestrado aos 50 anos de idade, então foi gratificante conquistar esse prêmio. É muito bom poder contar com instituições que incentivam e fomentam a pesquisa”, ela comemora.

A rede acadêmica como agente de mudanças

O estímulo à pesquisa sobre investimentos e negócios de impacto pode refletir nas trocas em sala de aula, no aumento de disciplinas oferecidas e na maior produção de conhecimento sobre o tema. O benefício chega aos alunos, professores e à comunidade acadêmica, que mobiliza a sociedade no geral. Alunos de quaisquer cursos de graduação ou pós-graduação (mestrado e doutorado *stricto sensu*) podem participar do Prêmio.

A iniciativa busca fortalecer a crescente rede de atores de mudanças relacionada a investimentos e negócios de impacto, tendo a comunidade acadêmica como peça fundamental para convergir diversas áreas de conhecimento. Instituições de Ensino Superior oferecem valiosas portas à reflexão e à construção de pensamentos críticos. Dentre as universidades representadas nas inscrições, 64% são públicas, 32% são privadas e 4%, comunitárias.

Na graduação, as universidades públicas representam uma porcentagem maior: 74%. No mestrado, observa-se mais equilíbrio, com 52% públicas, 44% privadas e 4% comunitárias. Já no doutorado, a concentração de públicas aumenta novamente, representando 80%.



Erica Hevellin (Política Científica e Tecnológica, Unicamp – SP) aluna vencedora da quinta edição, conta que sua dissertação de mestrado foi a primeira no campo de negócios de impacto realizada na sua faculdade. Encontrar um orientador



que apoiasse seu projeto foi seu maior desafio. Por meio da premiação do seu trabalho, ela espera dar visibilidade ao tema dentro da universidade e abrir caminhos para demais estudantes seguirem a jornada de impacto.

"Acredito que precisamos de mais professores envolvidos na temática, ampliar a rede de contatos, fomentar eventos, discussões e encontros em todas as regiões do País. Não apenas na pós, mas na graduação também. Isso colabora com pesquisas acadêmicas e também com o interesse dos alunos em atuarem em empresas deste perfil. É um caminho longo, mas que certamente trará benefícios a toda a comunidade e o amadurecimento do campo", reflete Erica.

A última edição do Prêmio traz um exemplo da influência dos professores para os universitários expandirem suas trocas: dentre os inscritos, 55% ficaram sabendo da premiação por indicação de professores.

Neste ano, seis estudantes universitários, junto com os orientadores, contribuíram para avançar no Brasil a temática de investimentos e negócios de impacto. A seguir, conheça um pouco sobre os trabalhos vencedores e a conexão e a relevância para o ecossistema de impacto. Confira também a indicação de outros materiais que podem agregar à discussão.

### Os vencedores

A relevância da pesquisa e suas contribuições ao campo é um dos critérios para o Prêmio. Avaliação de impacto, por exemplo, é um dos grandes desafios enfrentados pelos empreendedores. Para comprovar a eficiência do negócio de impacto é necessário utilizar ferramentas para avaliar o impacto gerado em determinado período e, assim, garantir que a solução proposta está sendo capaz de gerar mudanças na sociedade ou no meio ambiente. Porém, muitos negócios emergentes encontram dificuldades no processo. Vencedores do Prêmio Academia ICE voltaram seus olhares a essa questão.

Na categoria graduação, Laura Spier Cohen (Administração, Unisinos – RS) identificou como um desafio o ainda escasso investimento de empreendedores sociais em ferramentas de mensuração de impacto. Laura pesquisou sete casos de negócios de impacto do Rio Grande do Sul, a fim de analisar as estratégias utilizadas para seu monitoramento de impacto. Observou-se tanto a falta de estrutura para mensuração quanto a não utilização de ferramentas para esse fim.

Erica Hevellin (Política Científica e Tecnológica, Unicamp – SP), na categoria

mestrado, reforçou a importância de os negócios de impacto buscarem e aprimorarem estratégias para avaliar o impacto. Erica identificou ferramentas de avaliação e seus resultados sob as perspectivas de empreendedores e investidores de impacto. Concluiu-se que a avaliação é incipiente na maioria dos negócios, apesar de a maioria deles estar buscando incluir tais rotinas nas suas atividades.

*#ICEindica: Para saber mais sobre avaliação de impacto, veja também o Guia prático **"Avaliação para Negócios de Impacto Social"**, desenvolvido pela Move Social e aplicado por professores da Rede*  
<http://www.move.social/publicacao/guia-pratico-avaliacao-para-negocios-de-impacto-social/>

Os negócios de impacto apresentam uma lógica híbrida ao conciliar impacto socioambiental e rentabilidade financeira, o que traz aos empreendedores desafios tanto comuns às empresas tradicionais quanto às Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Caracteriza-se como *"Mission Drift"* (desvio de missão) quando o negócio se desvia da sua missão social para conseguir se sustentar financeiramente. Em outro cenário, o negócio permanece focado na sua missão, porém encontra dificuldades em gerar receita.

Thiago Ribeiro (Engenharia de Produção, USP – SP), aluno de graduação, identificou e analisou fatores relevantes que promovem o sucesso de negócios sociais no Brasil – o que possibilita os empreendedores a enfrentarem, com sucesso, os inevitáveis desafios. Foi apresentado um estudo de caso com líderes de negócios dessas temáticas no Brasil e, dentre os fatores identificados, está ser apaixonado pela causa, ter um negócio acessível financeiramente, ter público-alvo bem definido e escolher pessoas certas para trabalhar. Thiago também desenvolveu uma cartilha de boas práticas para criação de negócios sociais, a fim de cooperar com empreendedores.

*#ICEindica: Guia **"Inovação em Modelos de negócio de impacto"**: O ICE, junto ao Sense Lab, elaborou um guia para auxiliar negócios de impacto a conciliar receita e impacto. A publicação reúne o conhecimento acumulado em cinco anos de trabalho com a temática de negócios de impacto à experiência de empreendedores, aceleradoras, incubadoras, membros da Academia e outros atores.*  
<https://www.sense-lab.com/mecanismo-receita-e-impacto>

Novas demandas da sociedade moderna pedem abertura ao novo e o encontro de soluções atualizadas. Negócios de impacto social e Revolução

da Longevidade foi a conexão que resultou na dissertação das alunas Fernanda Freitas e Fabiane Almeida (Administração, PUC – SP).

"Sempre acreditei que o dever do administrador não era apenas com o desenvolvimento da organização, mas também com o desenvolvimento da sociedade, por esse motivo me interessei por empreendedorismo social e posteriormente conheci os negócios de impacto e todo o ecossistema", conta Fernanda.

O Brasil e o mundo apresentam um fenômeno crescente de longevidade, a população vive cada vez mais e traz desafios para a sociedade atender uma população idosa mais numerosa. As autoras comprovaram que negócios de impacto podem trazer soluções para transformação sociais.

**#ICEindica: "Maturijobs".** Plataforma pioneira brasileira com o objetivo de conectar empresas e pessoas maduras em busca de oportunidades profissionais  
<https://www.maturijobs.com/>

Na categoria doutorado, Rodrigo Luiz Moraes (Administração, UFPR – PR) tornou-se o primeiro veterano premiado novamente. Rodrigo já tinha sido vencedor da edição 2016/2017, quando era aluno de mestrado, e utilizou o prêmio para viajar à Inglaterra e dar sequência à sua pesquisa sobre inovação social, agora no doutorado. "Os negócios sociais são alternativas que unem tanto a lógica de mercado – compra e venda de produto – quanto a lógica do terceiro setor – busca pelo bem social. Meu interesse pela área veio a partir do entendimento disso. É uma área nova que precisa da contribuição dos estudos acadêmicos."

O trabalho premiado foi um estudo de caso com três empresas sociais geradoras de inovação social no contexto brasileiro e outras três no contexto britânico. Rodrigo comparou diferentes realidades internacionais ligadas a um objetivo em comum.

**#ICEindica: "O retrato atual do pipeline de impacto no Brasil".** Estudo realizado pela Pipe.Social, a cada dois anos, que traz dados atuais sobre o perfil e a atuação do ecossistema de impacto no Brasil.  
<https://pipe.social/mapa2019>

Gláucia de Salles (Design, UFPR – PR) foi a única representante de design premiada pela sua tese que mostra como temáticas relacionadas a negócios sociais podem convergir com outros campos de estudo. "No primeiro

momento em que desenvolvi o modelo de *design thinking* foi tudo bem, mas antes de tomar essa decisão de aplicá-lo na área social eu fui falar com alguns professores e fui bastante desalentada por eles", conta Gláucia.

"Quando eu cheguei no meu orientador, ele falou para eu não desanimar. É uma área muito nova e por isso mesmo eu tenho que mostrar a minha visão desse projeto." A persistência de Gláucia resultou em um modelo do processo criativo *design thinking* aplicado a uma estruturação de negócio social, contribuindo com a multidisciplinaridade do ecossistema de impacto.

**#ICEindica: O ICE e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)** disponibilizaram cerca de R\$ 3 milhões para apoiar negócios de impacto social e fortalecer incubadoras e aceleradoras que apoiam tais negócios. Em duas chamadas, 16 negócios foram selecionados, que atuam em diversos setores, tais como: saúde, educação, habitação, tecnologia para governo, gestão de resíduos, desenvolvimento rural, redução de risco de desastres e inclusão financeira. Conheça os empreendimentos apoiados e o impacto que eles oferecem à sociedade:  
<http://ice.org.br/chamada-ice-bid/>

Nas próximas páginas, estão disponíveis os resumos e os artigos de cada um dos trabalhos premiados. Acreditamos que a dedicação dos autores e orientadores é uma contribuição relevante ao desenvolvimento de conhecimento no campo e que pode inspirar a academia e outras iniciativas para desenvolver novas soluções para problemas complexos que vivemos hoje em dia e, dessa forma, agregar valor à sociedade e ao meio ambiente.



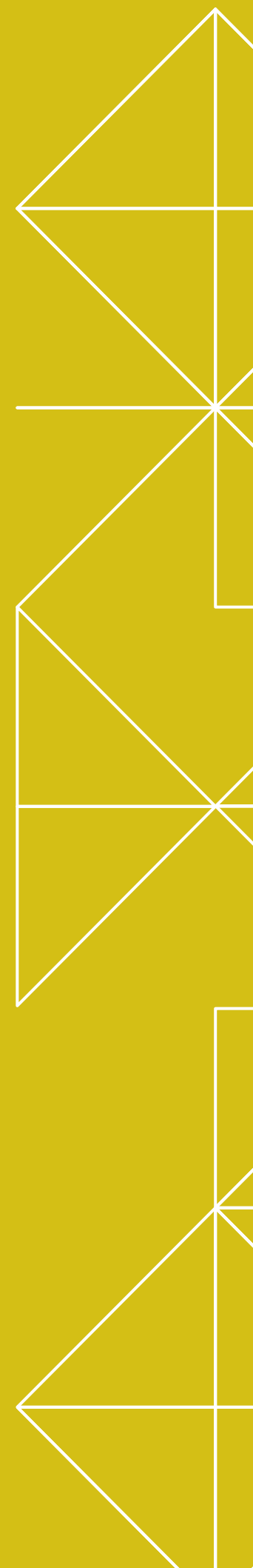


# INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO A PARTIR DAS PARCERIAS DESENVOLVIDAS AO LONGO DO SEU PROCESSO EM EMPRESAS SOCIAIS BRASILEIRAS E BRITÂNICAS

---

**AUTOR: RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA**

**ORIENTADORA: ANDRÉA PAULA SEGATTO**





## RESUMO

Este estudo tem o objetivo de analisar como se configura o processo de inovação social a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases no contexto brasileiro e britânico. Para isso, foi realizado, a partir da abordagem qualitativa, um estudo de casos múltiplos envolvendo três empresas sociais geradoras de inovação social no contexto brasileiro e três no contexto britânico. Foram realizadas, ao todo, 37 entrevistas e analisados 115 documentos. Os dados foram analisados a partir das três etapas da técnica de análise de conteúdo. De forma sintética, os resultados dessa pesquisa indicam que o processo de inovação social é composto por cinco fases (reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade), sendo avaliado constantemente, com possibilidade de retorno entre as fases e contando com a participação de atores distintos (fundos de investimento de impacto, governos, empresas privadas, universidades, ONGs etc.) como parceiros nas diversas etapas do processo. As contribuições teóricas se relacionam à apresentação de um modelo que detalha o processo de inovação social de forma mais complexa e condizente com o campo empírico, dando destaque para as parcerias desenvolvidas ao longo do tempo. Com isso, pretende-se contribuir com a expansão do conhecimento na área para o avanço da teoria e, ao mesmo tempo, apoiar a construção de conhecimento para o campo prático.

**Palavras-chave:** Inovação social. Empresa social. Parcerias intersetoriais. Processo de inovação social. Brasil. Inglaterra.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação social vem ganhando destaque na literatura principalmente após o ano 2000 (PHILLIPS et al., 2015; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) devido à sua característica de auxiliar na resolução dos principais problemas da sociedade, como a fome e a falta de acesso à moradia, por exemplo. A maior parte desses problemas, em especial em países em desenvolvimento, está relacionado à pobreza. Estimativas recentes do Banco Mundial revelam que, em 2015, 46% da população mundial viviam com menos de US\$ 5 por dia (THE WORLD BANK, 2018). Nesse contexto, a inovação social pode ser entendida como "uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, ou apenas melhor do que as soluções existentes" (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p. 36).

Por ser considerada uma temática ainda recente, várias indagações ainda estão sem resposta ou necessitam de maior clareza em suas conclusões. O processo de desenvolvimento e implementação da inovação social é uma delas. Dessa forma, são necessárias novas investigações que se dediquem à análise do processo de inovação social e ao exame das barreiras à sua implementação (LETTICE; PAREKH, 2010); aos esclarecimentos sobre o processo de desenvolvimento da inovação social no contexto organizacional (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013); e aos demais aspectos gerais do tema (MUUKA; CHOONGO, 2009). Embora alguns modelos já tenham sido sugeridos na literatura sobre as fases que compõem o processo de inovação social (por exemplo: BENNEWORTH; CUNHA, 2015; BHATT; ALTINAY, 2013; HERRERA, 2015; MULGAN et al., 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), ainda

não há um consenso. Além disso, os modelos apresentados na literatura divergem quanto ao número de fases e suas nomenclaturas, bem como apresentam o processo de inovação social de forma menos complexa do que ele supostamente se manifestaria na realidade.

Ademais, os processos de inovação delineados na literatura são apresentados de forma isolada do contexto, sem nenhuma conexão com o ambiente externo ou com as parcerias que poderiam ser estabelecidas. Isso, no entanto, vai de encontro com um entendimento consolidado na literatura de que a inovação social, por abordar problemas complexos da sociedade, dificilmente é desenvolvida de modo singular por um único ator (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS et al., 2015; WESTLEY; ANTADZE, 2010; ZIEGLER, 2010).

A partir desses argumentos, identifica-se a contribuição potencial da temática referente às parcerias intersetoriais (*cross-sector partnerships*) aos estudos da inovação social. Diferente da perspectiva tradicional sobre a aliança empresa-empresa, em que o foco é a execução de estratégias colaborativas que assegurem o aumento dos ganhos econômicos aos envolvidos (TODEVA; KNOKE, 2005), a parceria intersetorial no contexto da inovação social busca atingir outros objetivos. O enfoque nessa perspectiva alternativa é desenvolver e implementar ações colaborativas dedicadas a buscar soluções para problemas sociais a partir de atores dos três setores da economia: estado, mercado e terceiro setor (AUSTIN, 2010, 2000; CLARKE; FULLER, 2010; FISCHER, 2002).

A conexão entre a temática de parcerias intersetoriais com a inovação social já vem sendo construída na literatura. Porém, Phillips et al. (2015) indicam que as relações de parceria e o ambiente institucional “parecem estar sendo pouco pesquisados” (PHILLIPS et al., 2015, p. 452, tradução nossa). Outros autores (GUTIÉRREZ; MÁRQUEZ; REFICCO, 2016; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; MIRVIS et al., 2016; TRACEY; PHILLIPS; HAUGH, 2005; TURKER; VURAL, 2017) também já sinalizaram a carência de estudos que relacionem as parcerias e a

inovação social, demandando novas contribuições.

Portanto, analisar as parcerias e suas consequências para cada uma das fases da inovação social pode contribuir de forma inédita para o campo de estudos, ainda incipiente. Considerando essa problemática e a lacuna teórica (*gap*) descrita anteriormente, a questão de pesquisa que guiou este estudo foi a seguinte: como se configura o processo de inovação social, desenvolvido em empresas sociais, a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases?

Para respondê-la, este estudo se propôs a analisar, por meio da abordagem qualitativa de estudos de casos múltiplos, três casos de inovação social no contexto brasileiro (ISBR1: regularização fundiária, ISBR2: serviços financeiros para a base da pirâmide e ISBR3: comercialização de crédito de carbono) e três casos no contexto britânico (ISUK1: inclusão social e educação pela mídia, ISUK2: energia comunitária e ISUK3: revitalização de prédios históricos).

O Brasil foi escolhido, primeiramente, por ser o país no qual esse estudo foi delineado. Além disso, destaca-se que a maior parte dos estudos sobre inovação social foram desenvolvidos em contextos norte-americanos e europeus, sendo que em países emergentes, como o Brasil, os problemas sociais se manifestam com maior intensidade e, por isso, há necessidade de um número maior de investigações nesses ambientes (GRANADOS et al., 2011; HACKETT, 2016; PHILLIPS et al., 2015). Já o Reino Unido foi escolhido por representar um dos ambientes institucionais mais desenvolvidos para a criação e a manutenção de inovações sociais promovidas por empresas e empreendedores sociais (NICHOLLS, 2010; TEASDALE; LYON; BALDOCK, 2013). Além disso, o Reino Unido, segundo Teasdale, McKay e Phillimore (2011), apresenta as mais detalhadas informações sobre empresas sociais no mundo e é caracterizado por apoios governamentais a esse modelo organizacional.

Dessa forma, esse estudo buscou, enquanto objetivo geral, **analisar como se configura o processo de inovação social em empresas sociais a partir das diferentes parcerias estabelecidas em cada uma de suas fases no contexto brasileiro e britânico**. A execução desse estudo se justifica, em aspecto teórico, por três argumentos: i) a inovação social enquanto um tema recente na área de administração; ii) a conexão das abordagens de inovação social e parcerias intersetoriais; e iii) o ineditismo da proposta supracitada.

Quando às justificativas práticas, a partir do entendimento de que as inovações sociais são desenhadas para atender necessidades humanas, por meio, substancialmente, de organizações cujos objetivos não sejam estritamente econômicos, mas (também) sociais e ambientais (MARSHALL, 2011; MULGAN, 2006; MULGAN et al., 2007; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015), a relevância prática torna-se evidente, principalmente em economias emergentes como o Brasil. Portanto, compreender como essas formas distintas de organização funcionam bem como detalhes sobre o seu processo tornam-se importantes para o contexto nacional. Diante disso, compreender o papel de cada um dos agentes relacionados às parcerias estabelecidas para o desenvolvimento de inovações sociais pode ser considerado uma contribuição para o campo prático, envolvendo empresas sociais e demais agentes dedicados a criar valor social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo está dividida em duas seções: inovação social e parcerias intersetoriais.

### 2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação social vem ganhando destaque na literatura e no campo empírico por seu objetivo em busca por soluções para os problemas da sociedade. Embora o termo não seja recente, foi a partir do final do século XX que as publicações passaram a se concentrar nos aspectos organizacionais e a delinear os primeiros contornos do entendimento atual do conceito (AYOB; TEASDALE; FAGAN, 2016). No entanto, somente nas duas últimas décadas é que se constatou um aumento considerável no número de publicações acadêmicas sobre o tema (PHILLIPS et al., 2015; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Mesmo com o aumento do interesse acadêmico pelo tema, a definição conceitual do termo ainda não é consenso entre especialistas da área (CAJAIBA-SANTANA, 2014; JENSON; HARRISSON, 2013). As possíveis razões para isso são a contemporaneidade do tema (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; PHILLIPS et al., 2015), a complexidade do tópico (TURKER; VURAL, 2017) e a diversidade de áreas de pesquisa interessadas na temática (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Na área de gestão, duas são as principais perspectivas conceituais adotadas. A primeira delas se refere à vertente sociológica do conceito que compreende a inovação social como "novas práticas sociais criadas



a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para objetivos, visando a mudança social através da reconfiguração de como as metas sociais são alcançadas" (CAJAIBA-SANTANA, 2014, p. 44, tradução nossa). Nessa perspectiva, a participação social dos indivíduos desde as etapas de desenvolvimento da inovação é relevante, uma vez que eles também são proponentes, além de beneficiários da inovação social (DAWSON; DANIEL, 2010).

A segunda perspectiva entende a inovação social a partir de um ponto de vista econômico em que a população marginalizada recebe os resultados da inovação social enquanto beneficiário, mas não há necessidade de que sejam participantes desde a etapa de proposição da inovação. Dessa forma, considera-se que "uma inovação é chamada de inovação social, se a nova ideia implícita tem o potencial para melhorar a qualidade ou a quantidade de vida .. inovações que conduzam a uma melhor educação, melhor qualidade ambiental e maior expectativa de vida são exemplos" (POL; VILLE, 2009, p. 881). Nesse enfoque, a inovação social é proposta e disseminada principalmente por organizações que possuem objetivos sociais explícitos e intrínsecos ao seu negócio (LETTICE; PAREKH, 2010; MULGAN, 2006).

Para este estudo, adotou-se o conceito de inovação social de Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36, tradução nossa): "uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, ou apenas melhor que as existentes, e para o qual o valor criado acumula principalmente para a sociedade como um todo em vez de interesses particulares" (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p. 36). Dessa forma, este estudo, por focar na inovação social como resultado para as populações marginalizadas, concentra-se na segunda perspectiva supracitada.

O processo pelo qual a inovação social é desenvolvida é uma das áreas que já foram estudadas por outros autores, mas suas principais características ainda necessitam de novas contribuições. Esse processo,

por definição, pode ser considerado como as atividades que são desenvolvidas ao longo do tempo em que a inovação social é pensada (ideias iniciais) até o momento em que ela é implementada no campo com o objetivo de reverter um quadro social negativo. A literatura já vem estudando esse processo de forma a buscar esclarecimentos sobre a ocorrência do fenômeno em relação ao tempo. Os estudos de Mulgan et al. (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bhatt e Altinay (2013), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015) já se dedicaram a esse propósito.

Para Mulgan et al. (2007), o processo de inovação social é composto por quatro fases: compreensão das necessidades sociais e idealização das possíveis soluções; desenvolvimento e prototipagem; avaliação e aumento gradual da difusão; e aprendizagem e evolução. Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) esse processo ocorre em seis etapas: inspiração e diagnóstico; proposição de ideias; prototipagem; manutenção; escalabilidade e difusão; e mudança sistêmica. Para Bhatt e Altinay (2013) o referido processo é composto por três fases: inicial, de desenvolvimento e escalabilidade. Benneworth e Cunha (2015), por sua vez, apresentam o processo em seis etapas: concepção de ideias; mobilização de recursos; construção de um modelo bem-sucedido; expansão da solução; criação de uma equipe de apoio para a expansão da iniciativa; e alcance da transformação desejada. Por fim, Herrera (2015) compreende o processo de inovação social por meio de cinco etapas: avaliação; *design*; sistematização; desenvolvimento; e institucionalização.

No entanto, ao analisar esses modelos apresentados, pode-se perceber que eles divergem quanto ao número de etapas, nomenclaturas e ainda deixam de dar atenção ao ambiente e às parcerias que fazem parte do processo de inovação social. Alguns motivos para essas limitações são o fato de que alguns desses modelos são provenientes de publicações do campo prático (*grey literature*), outros foram desenvolvidos com base em revisões de literatura, e mesmo os que foram desenhados a partir

de dados empíricos foram provenientes de estudos não direcionados especificamente à exploração do processo de inovação social, sendo este objetivo apenas um complemento. Esses fatores podem ajudar a explicar a existência de modelos menos complexos do que a inovação social seria na realidade. Dessa forma, são necessários novos estudos que se dediquem exclusivamente a investigar esse processo no ambiente empírico.

Vale ressaltar ainda que o ambiente principal em que o processo de inovação se desenvolve, desde a ideia até a implementação, pode ser dos mais variados (GROOT; DANKBAAR, 2014; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Entretanto, a literatura vem adotando com maior frequência o modelo de empresa social (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAŞ-ÖZKAN, 2010). O termo "empresa social" é reconhecido com maior frequência no âmbito internacional e, por isso, foi utilizado neste estudo. No entanto, conforme a perspectiva adotada, seja ela a europeia, a norte-americana ou a de países em desenvolvimento, há uma variação de nomenclatura e enfoques (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), envolvendo termos como negócios sociais, negócios de impacto socioambiental, negócios inclusivos etc.

O modelo de empresa social vem sendo considerado um ponto de vista distinto das noções clássicas de empresa (PHILLIPS et al., 2015) principalmente pelo reconhecimento das novas atribuições das empresas na geração de valores em setores considerados não rentáveis para o setor privado ou negligenciados pelo Estado (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Em outros termos, o conceito de empresa social está relacionado a uma organização com foco na geração de impacto social positivo por meio de transações comerciais de mercado (RIDLEY-DUFF; BULL, 2016). Neste estudo, adotou-se o conceito de Ridley-Duff e Bull (2016, p. 20) que define as empresas sociais como "organizações socialmente orientadas com objetivos sociais e/ou ambientais combinados com uma estratégia de sustentabilidade econômica".

## 2.2 PARCERIAS INTERSETORIAIS

Por mais que os processos de inovação delineados na literatura (BENNEWORTH; CUNHA, 2015; BHATT; ALTINAY, 2013; HERRERA, 2015; MULGAN et al., 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) são apresentados de forma isolada do contexto, sem nenhuma conexão evidente com o ambiente externo ou com as parcerias que poderiam ser estabelecidas, isso vai de encontro com outra perspectiva de entendimento. De acordo com Antadze e Westley (2010), a inovação social pode ser considerada como algo que transcende setores e níveis de análise e, por isso, não está restrita ao empreendedor ou a empresa social, mas sim ao sistema em que esses agentes interagem. Para Phillips et al. (2015), a inovação social é um processo constituído a partir da combinação de conhecimentos e competências obtidos por meio de ações colaborativas de vários atores engajadas na mudança social positiva.

Portanto, pode-se dizer que as inovações sociais surgem a partir da interação entre atores no sistema social e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo e da cooperação (BODE; BRANDSEN, 2014; NEUMEIER, 2012), revelando a importância das interações no desenvolvimento de inovações sociais. A partir desses argumentos, identifica-se a contribuição potencial da temática referente às parcerias intersetoriais aos estudos da inovação social.

As ações colaborativas entre diferentes setores foram postas em prática pela complexidade das questões sociais e ambientais enfrentadas pela sociedade (AUSTIN, 2000, 2001; FISCHER, 2005; SELSKY; PARKER, 2005). Dessa forma, esse tipo de parceria ocorre quando atores de diferentes setores econômicos reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema e distintas soluções são apresentadas em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um dos atores envolvidos (SELSKY; PARKER, 2005, 2010). Mesmo com algumas décadas de desenvolvimento, o campo de parcerias intersetoriais

permanece atual, uma vez que essa forma de colaboração vem mudando significativamente ao longo do tempo (SANZO et al., 2015).

Embora existam distintos conceitos, este estudo adotou a definição de parcerias intersetoriais de Selsky e Parker (850) como “arranjos formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente parceiros de forma contínua”. Esse tipo de parceria ocorre quando atores de diferentes setores econômicos (governo, setor privado e terceiro setor) reúnem esforços para a resolução de um mesmo problema e distintas soluções são apresentadas em função das características, motivações e abordagens únicas de cada um dos envolvidos (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018; SELSKY; PARKER, 2005, 2010).

Em inovação social, as parcerias intersetoriais vêm sendo abordadas como meios para a criação e a manutenção de propostas que busquem a mudança social positiva (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLEE, 2012; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS et al., 2015; ZIEGLER, 2010). Conforme destacado por Phillips et al. (2015) e Ziegler (2010), a inovação social é um processo interativo moldado a partir da combinação de conhecimentos e capacidades obtidos por meio de uma gama de organizações engajadas na mudança social positiva. As colocações de Phillips et al. (2015) e Ziegler (2010) destacam a participação de distintos atores no processo colaborativo a fim de alcançar uma mudança social pretendida.

Entre os parceiros que destacam suas contribuições para o desenvolvimento da inovação social, a literatura vem investigando o papel do governo (OJO; MELLOULI, 2014), dos investidores (CLARKIN; CANGIONI, 2016) e das empresas tradicionais (LE BER; BRANZEI, 2010), por exemplo. No entanto, as contribuições dos diferentes atores ao longo do processo de inovação social ainda não foram estudadas na literatura, sendo essa lacuna teórica a ser investigada no presente estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido a partir de dados de três casos de inovação social gerados por empresas sociais no Brasil e três casos na Inglaterra. Como o foco do estudo era compreender a configuração do processo de desenvolvimento da inovação social e suas parcerias ao longo do tempo, a abordagem qualitativa se mostrou mais adequada. A pesquisa qualitativa é indicada quando se busca compreender o processo e o significado que as pessoas dão às suas experiências (MERRIAM, 2009). Dentro dessa abordagem, optamos pelo estudo de caso múltiplo, cuja indicação de uso advém da ambição de estudos de fenômenos complexos dentro de um contexto para geração de *insights* teóricos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2011).

Os seis casos escolhidos para estudos foram selecionados a partir dos critérios para empresas sociais estabelecidos por Domenico et al. (2010): a) geração de receita principalmente a partir de negociações com o mercado e não somente por meio de doações, como geralmente acontece em empresas sem fins lucrativos; b) busca de objetivos sociais e/ou ambientais e não somente econômicos; c) prestação de serviços ou fornecimento de produtos às comunidades com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dessas populações; d) embora relacionadas a diferentes contextos, grande parte das empresas sociais estão ligadas a comunidades com pouca disponibilidade de recursos e com necessidades de produtos e serviços não satisfeitas. Além disso, para este estudo, um quinto critério foi incluído. Ele se refere à necessidade de que o resultado gerado pela ação da empresa social fosse inovador

de alguma forma (destacando a inovação social). Portanto, esses cinco critérios foram utilizados para buscar empresas sociais geradoras de inovação social nos dois contextos investigados.

Os dados foram coletados a partir de pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental envolveu a consulta de *sites* dos casos investigados, matérias de jornais, vídeos, relatórios, memorandos etc. Para o caso ISBR1 foram analisados 30 documentos; para ISBR2, 19; para ISBR3, 31; para ISUK1, 9; para ISUK2, 17; e para ISUK3, 9. Em relação às entrevistas, foram realizadas 7 para ISBR1, 7 para ISBR2, 8 para ISBR3, 5 para ISUK1, 7 para ISUK2 e 13 para ISUK3. A duração média das entrevistas foi de 40 minutos. Foram entrevistados empreendedores, gestores, demais membros das equipes dos casos investigados, além de alguns parceiros estratégicos que foram indicados por representantes dos próprios casos. Os tópicos abordados nas entrevistas foram: o perfil do entrevistado e da empresa, caracterização da inovação social, um minucioso histórico do processo de desenvolvimento e implementação da inovação social. Foi a partir do detalhamento histórico do processo de desenvolvimento da inovação social, desde a fase de ideia e planejamento até o momento atual, que o processo de inovação social e suas parcerias foram explorados.

Os dados coletados foram analisados a partir da técnica de análise qualitativa de conteúdo, de acordo com as três etapas definidas por Bardin (1993). Na primeira etapa, foi feita uma leitura inicial do material coletado e iniciado o processo de codificação de acordo com as fases que puderam ser identificadas ao longo do tempo. Na segunda fase, os materiais foram amplamente explorados, incluindo novas leituras e revisões da codificação anteriores. A terceira e última fase da análise de conteúdo envolveu o aperfeiçoamento das codificações, o tratamento dos resultados encontrados e a interpretação das informações.

A análise dos dados utilizou o *software* Atlas ti para a organização dos dados coletados e para a codificação. É importante mencionar que a

codificação foi realizada a partir dos dados, ou seja, foi *a posteriori*. Nas três fases de análise citadas anteriormente, os códigos foram sendo aperfeiçoados para serem relacionados ao processo de inovação ao longo do tempo. Ao final, os códigos desenvolvidos para o estudo sobre as fases do processo de inovação social foram: reconhecimento do problema social/ambiental; análise e proposição de soluções; implementação da estratégia 1; implementação da estratégia n; busca pela mudança institucional; e escalabilidade.

## 4 CASOS INVESTIGADOS

A atuação principal da proposta do caso ISBR1 é intermediar, a partir de etapas de negociações, a relação entre pessoas carentes que não possuem local seguro para moradia e grandes proprietários de terras em áreas urbanas. Essa negociação envolve o parcelamento dos valores devidos pelas áreas para que cada família possa adquirir a sua propriedade, bem como a diminuição dos valores devidos e a instalação de infraestrutura básica (energia, água encanada e esgoto) nas áreas. Trata-se de uma organização de pequeno porte, com cerca de 20 funcionários, fundada em 2001 na Região Sul do Brasil, cuja sustentabilidade financeira do negócio provém dos valores cobrados pelos serviços prestados. A proposta inovadora do negócio já recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais, destacando a credibilidade e o impacto do serviço prestado às comunidades carentes. Atualmente 26 comunidades já foram beneficiadas, sendo 15 na Região Sul do Brasil e 11 na Região Sudeste.

A área de atuação do segundo caso em estudo, ISBR2, é a oferta de financiamentos de recursos para empreendedores da base da pirâmide brasileira. A sua atuação envolve o fornecimento de microcrédito (de 400 a 14.000 reais) a microempreendedores localizados principalmente em regiões carentes das grandes cidades do Brasil. Como esses microempreendedores, em geral, não possuem histórico positivo de



crédito e baixa capacidade de pagamento, os *softwares* comercializados no mercado para avaliação de risco não possuem essa especificidade do setor. Por isso, foi necessário o desenvolvimento de uma metodologia própria de avaliação de crédito a partir da consideração de outros fatores, como renda familiar e potencial de geração de renda no negócio. Trata-se de uma empresa social de médio porte, com cerca de 150 funcionários, fundada em 2012 na Região Sudeste do Brasil, cuja sustentabilidade financeira do negócio provém dos próprios serviços prestados. Atualmente o caso atua em mais de 400 cidades brasileiras e possui cerca de 30 mil clientes.

O caso ISBR3 atua na comercialização de crédito de carbono em áreas de florestas habitadas principalmente por populações em vulnerabilidade social no Brasil. A missão da organização é remunerar as comunidades habitantes das florestas e/ou seus proprietários a partir da comercialização da manutenção das matas pela metodologia REDD (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation*) de comercialização de crédito de carbono. Trata-se de uma organização de pequeno porte (com cerca de dez funcionários), fundada em 2008, na Região Sudeste do Brasil, cuja sustentabilidade financeira do negócio provém da própria operação de venda dos créditos de carbono. A inovação social deste caso já foi implementada em quatro projetos, que juntos auxiliam na geração de renda para as comunidades locais ao mesmo tempo em que ajudam na preservação de cerca de 1,1 milhão de hectares de floresta.

O caso ISUK1 atua na área de fotografia e, mais recentemente, de filmagens, como forma de buscar mudança social positiva em indivíduos e comunidades. Essa proposta é desenvolvida por uma empresa social de pequeno porte (com cinco funcionários), fundada em 2009, atuante na cidade de Plymouth, no sudoeste da Inglaterra. O objetivo principal da organização é oferecer capacitação de pessoas (crianças, jovens e idosos, principalmente) para que elas possam exercer a fotografia e a filmagem na intenção de tornar a prática mais popular. A justificativa para tal atividade está no argumento de que nem sempre a mídia tradicional consegue

representar a realidade dessas pessoas, haja vista os diversos interesses econômicos e políticos inerentes à atividade. Dessa forma, capacitar pessoas para que elas se familiarizem com a prática de fotografia e filmagem possibilitaria que elas expressassem suas próprias histórias e visões de mundo, além de lhes representar uma oportunidade de capacitação profissional. A sustentabilidade financeira do negócio advém do modelo de financiamento cruzado em que alguns serviços são cobrados para que outros possam ser prestados de forma gratuita à população.

O caso ISUK2 atua na área de "energia comunitária", termo utilizado na prática para designar toda a atividade relacionada à energia que é desenvolvida a partir da comunidade, e não por empresas públicas ou privadas. O foco de atuação da ISUK2 é criar ferramentas e modelos capazes de conectar diferentes atores para que a comunidade possa reduzir as contas de energia, melhorar a eficiência energética e gerar energia verde para fornecer à cidade. Em síntese, os principais serviços prestados à população são: aconselhamentos sobre formas de diminuir o consumo de energia, prestação de pequenos serviços de reparos e geração de energia elétrica sustentável. Essa empresa social é considerada de médio porte (cerca de 20 funcionários diretos e algumas dezenas de funcionários terceirizados), atua na cidade de Plymouth, no sudoeste da Inglaterra, e foi fundada em 2012.

O caso ISUK3 atua na área de revitalização de prédios históricos. Seu objetivo principal é tornar esses espaços urbanos, até então deteriorados e desprezados, acessíveis ao uso da população e protegidos para serem contemplados por futuras gerações enquanto artefatos históricos. Trata-se de uma empresa social de pequeno porte (cerca de 25 funcionários), fundada em 2007, na cidade de Plymouth, no sudoeste da Inglaterra. Seus principais serviços propostos envolvem a prospecção dessas construções históricas que necessitam de revitalização; o planejamento da intervenção visando o uso futuro esperado; a execução propriamente dita das atividades de restauração, reforma e readequações; e, por fim, a gestão do prédio.

## 5 RESULTADOS

Os resultados da fase de investigação empírica e discussão com a literatura foram organizados em quatro seções: a fases do processo de inovação social, o fluxo do processo, as parcerias estabelecidas, a análise conjunta dos dois contextos investigados e a representação ilustrada do modelo proposto.

### 5.1 AS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Ao analisar a parte histórica dos seis casos investigados, os dados empíricos nos indicaram que o processo de desenvolvimento da inovação social pode ocorrer por meio de cinco fases: reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementações, busca pela mudança institucional e escalabilidade. A seguir cada uma dessas fases é descrita.

#### a) Fase de reconhecimento do problema social ou ambiental

No que se refere ao reconhecimento do problema social ou ambiental a ser abordado pelas propostas de inovações sociais, algumas considerações podem ser feitas. Em primeiro, cabe destacar que esse é um processo que ocorre principalmente a partir da experiência prévia do empreendedor com a área na qual o problema é identificado. Isso ocorreu principalmente nos casos ISBR2, uma vez que o empreendedor já tinha experiência na área ambiental e de comercialização de crédito de carbono, ISBR3, pela experiência do

empreendedor no mercado financeiro, e em ISUK1, com a vivência do empreendedor como fotógrafo. Já nos casos de ISBR1, ISUK2 e ISUK3, o reconhecimento do problema ocorreu a partir de um processo conjunto entre o empreendedor e o governo local. Ao constar o empreendedor social como o principal ator no reconhecimento inicial da problemática, este estudo corrobora os argumentos de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e de Phillips et al. (2015).

Em segundo, o problema social identificado esteve, nos casos investigados, diretamente relacionado à realidade local na qual a inovação foi delineada. Isso foi identificado em ISBR1, em que as áreas ocupadas irregularmente estavam localizadas na cidade em que a inovação social foi implementada, em ISUK2, cujos problemas dos altos custos da energia e da necessidade da geração de energia renovável foram percebidos na cidade de origem, e em ISUK3, a partir da constatação do potencial da revitalização dos prédios históricos. Dessa forma, esse resultado pode ser relacionado com a inovação social e a busca pelo desenvolvimento local. Isso corrobora a pesquisa de Justen, Moraes-da-Silva, Takahashi e Segatto (2018), que argumentam que no início do processo de inovação social, dentro do contexto do desenvolvimento local, ocorre uma fase de reconhecimento das dificuldades enfrentadas pela população local e de suas potencialidades.

Já em ISUK1, ISBR2 e ISBR3, a fase inicial foi marcada pela busca da solução de um problema regional, nacional ou global, respectivamente, sendo: com base na identificação de uma necessidade de inclusão social pela mídia no estado de origem (problema regional); com base na identificação da necessidade de financiamento para microempreendedores (problema nacional); e com base na necessidade da implementação de políticas de comercialização de crédito de carbono (problema global).

O trecho a seguir ilustra, por meio da fala de um dos entrevistados, a forma como a identificação do problema social ocorreu nos casos ISBR1 e ISUK3:

"Eu acho que a primeira parte foi o trabalho do empreendedor de encontrar solução jurídica, porque o primeiro momento é o impasse jurídico, então eu acho que tem um pouco da criatividade dele aí, e de lidar com *status quo* [...] Ele bagunça a lógica". (Caso ISBR1 – Diretor financeiro)

Por fim, os casos de inovação social investigados buscaram ampliar sua perspectiva para envolver problemas em outras localidades, além da sua de origem. Isso traz indícios de que nem sempre o empreendedor social busca solucionar um problema diretamente relacionado a ele ou ao seu local de origem, mas também de outras localidades.

#### b) Fase de análise e proposição de soluções

Em relação à fase de análise e proposição de soluções, em ISBR1 ela foi desenvolvida principalmente pelo empreendedor, mas contou com o auxílio de um investidor-anjo na oferta de recursos financeiros e no apoio à gestão e à tomada de decisões. Em ISBR2, essa fase também ocorreu principalmente pela atuação do empreendedor, que repensou a forma como os empreendedores da base da pirâmide eram parcialmente atendidos pelo sistema financeiro de fornecimento de crédito. Em ISBR3, a elaboração do plano de certificação e comercialização de crédito de carbono partiu dos sócios e de investidores envolvidos. Nos casos britânicos, as necessidades percebidas na primeira etapa dos três casos foram confrontadas com distintos modos de enfrentamento. Em específico, nos casos ISUK2 e ISUK3 o governo local participou efetivamente dessa etapa auxiliando com sugestões e financiamentos.

O trecho a seguir ilustra como ocorreu a fase de análise e proposição de solução para ISBR3:

"Eu falei na época 'vamos fazer uma coisa como o modelo americano aqui, minha proposta é essa'. Mas nós não podíamos fazer considerando um incentivo fiscal. O governo brasileiro não ia aprovar esse incentivo. Já tinha dito mil vezes que não aprovaria esses incentivos para a área ambiental. Então nós tivemos que usar uma outra estratégia, tivemos que recriar o modelo para o Brasil". (Fundador – ISBR3)

É relevante destacar também que em nenhum caso investigado, em ambos os contextos, foi constatado o desenvolvimento de um projeto-piloto com o objetivo de testar a ideia delineada no campo. Isso desfavorece os argumentos de Mulgan (2007) e de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), que afirmam que o projeto-piloto é utilizado para corrigir possíveis falhas antes de o produto ou serviço ser colocado no mercado. Dessa forma, a fase de proposição de soluções para implementação se mostrou mais emergente do que detalhadamente planejada, sem o teste a partir de um projeto-piloto precedente à fase de execução.

Foi constatado também que nenhum dos casos analisados passou por um processo de aceleração. Embora Herrera (2015) sugira que essa estratégia possa auxiliar no aperfeiçoamento de propostas de inovação social, ela não se mostrou presente nos casos analisados. Esse pode ser um dos fatores que contribuíram para a existência de várias fases de desenvolvimento-implementação de ideias sem êxito.

#### c) Fase de implementação

Em um terceiro momento, as ideias apresentadas na etapa anterior foram postas em prática a partir de implementações delineadas para

resolver a problema pelo qual a inovação social foi delineada. Nos três casos brasileiros, no entanto, essa tentativa inicial não obteve sucesso. No caso ISBR1, a proposta foi desenvolvida sem dar a devida atenção à sustentabilidade financeira do negócio. Em ISBR2, o projeto era muito distante em termos de tecnologia utilizada e necessidades enfrentadas pelas populações-alvo de atendimento. Já na ISBR3, a metodologia havia sido desenvolvida para uma área específica de floresta.

Nos casos britânicos, em ISUK1, foram feitas, no total, três tentativas de implementação e apenas na última delas o modelo, baseado em fotografia, filmagem e financiamento cruzado, foi considerado como satisfatório pelos empreendedores. Para a ISUK2, apenas na segunda tentativa, menos focada na educação e mais relacionada à revitalização dos prédios históricos e seus diversos usos, é que o modelo foi considerado adequado. Para ISUK3, a primeira proposta, relativa às duas formas de atuação inicial de aconselhamentos e pequenos reparos, foi alterada para um novo modelo que adicionou a geração de energia comunitária sustentável.

O trecho a seguir ilustra a constatação das diversas fases de implementação para ISBR2:

"Então nós montamos uma loja grande, aí quando a gente estava lá dentro a gente começou a aprender um pouco mais sobre nossos clientes. A gente tinha montado uma loja para ser receptiva, aí a gente viu que o fluxo de pessoas entrando na loja não era tão grande, mas os maiores demandadores de serviços financeiros lá dentro eram os pequenos negócios que tem lá. Então, o que acontece, esse cara não tem tempo de sair no meio do dia para ir na loja. Então, a gente aprendeu que a gente tinha que ir andando até o cliente e oferecer algo que ele realmente precisava e que faria a diferença pra ele. Mudamos totalmente nossa estratégia de novo". (Diretor de crédito – ISBR2)

Dessa forma, constatou-se que as diversas "idas e vindas" entre o desenvolvimento de ideias e a implementação de propostas foram como um achado relevante desta pesquisa. Embora os modelos de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Bhatt e Altinay (2013) apresentem essa etapa de forma elementar e sem empecilhos, os resultados desta pesquisa contrariam tal simplicidade. Os dados apresentaram essa fase de proposição de soluções como algo complexo, demorado e repleto de ciclos de desenvolvimento. Várias propostas de implementação foram delineadas e não obtiveram sucesso em todos os casos analisados.

Considera-se, por fim, que a dinâmica entre a fase de análise e proposição de soluções com a fase de implementações em todos os casos analisados não ocorreu de forma apartada, pontual, efetiva desde a primeira tentativa e acelerada, mas sim de forma interativa, contínua, imprecisa e lenta nas primeiras implementações. Logo, isso pode sinalizar que esse processo de desenvolvimento e implementação das propostas pode ocorrer de forma recorrente ao longo do processo de inovação social, principalmente devido à dificuldade de sustentabilidade financeira do projeto e à sua complexidade de implementação. Isso poderá ser investigado em profundidade quando for possível analisar processos mais longos que os contemplados nesta pesquisa.

#### d) Fase de busca pela mudança institucional

De forma específica aos casos analisados, apenas em ISBR2 não foram constatadas ações de busca pela mudança do ambiente institucional. Em todos os outros isso ocorreu de forma a implementar alterações na legislação específica sobre regularização fundiária (ISBR1), ao pressionar o poder público a regular o comércio de carbono e criar manuais sobre como esse serviço pode ser prestado (ISBR3), ao atuar como organização-ponte entre os financiamentos governamentais e as empresas sociais (ISUK3) e ao criar uma organização de representação



local para empresas sociais na intenção de auxiliar na criação de um ambiente mais propício para a disseminação de suas propostas (ISUK1, ISUK2 e ISUK3). O trecho a seguir ilustra a busca pela mudança institucional para o caso ISUK3:

"Por isso, usamos o fato de que temos esse relacionamento positivo real incorporado com o governo local para nos envolvermos em parcerias de empresas sociais para todos. Nos envolvendo em grupos de formulação de políticas nessas autoridades locais, aqui em Plymouth e em Cornwall. [...] Para mim, todo tipo de negócio poderia ser um empreendimento social, trabalhando em uma economia social. Então, o que eu posso fazer, eu faço para o ecossistema". (Diretora Executiva –ISUK3)

Em comum, os casos mencionados buscaram mudar o ambiente institucional no intento de criar um ecossistema mais propício para o desenvolvimento de suas inovações sociais e para o surgimento ou ampliação de outras. Isso corrobora o argumento de que a inovação social pode atuar em níveis institucionais a partir das tentativas de alterar o ambiente para ampliar a criação de valor social (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015).

É válido ressaltar também que a busca pela mudança institucional não foi considerada como uma etapa do processo de inovação social por Mulgan (2007), Bhatt e Altinay (2013), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015). Em comum, esses autores argumentam que a escalabilidade da proposta é a etapa final do processo de inovação social. Os resultados desta pesquisa, no entanto, alinham-se mais com a proposta de mudança sistêmica de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) sobre a atuação do empreendedor social, projetado por sua inovação social, no ambiente em que ele atua a partir de mudanças em legislações, por exemplo. Assim, o presente estudo avança esse entendimento ao sugerir que a atuação do empreendedor, por meio de sua inovação social, busca a mudança

institucional para criar um ambiente propício para o surgimento e a ampliação de outras propostas, além da sua, ao mesmo tempo, criando melhores condições para a escalabilidade de novos negócios. Uma vez que o desejo do empreendedor em resolver problemas sociais e, com isso, criar um patamar de qualidade de vida mais justo é sobressalente, ele acaba por auxiliar outros empreendedores do campo.

#### e) Etapa de escalabilidade

Quanto à etapa de escalabilidade, os dados relativos aos casos analisados indicam que todos já alcançaram alguma forma de escalabilidade. No Brasil, as propostas se mostraram em um grau maior de expansão a partir da identificação de suas atuações em diferentes cidades e estados. Já na Inglaterra, foi identificado que os casos de inovação social investigados estão em uma etapa de fortalecimento de suas propostas no ambiente local (ISUK2) ou nos primeiros estágios de escalabilidade para outras localidades (ISUK1 e ISUK3). Isso pode ser explicado pelo argumento de Westley et al. (2014) de que nem todas as inovações sociais anseiam o atendimento de novas localidades. Portanto, restringem sua atuação em seu local de origem, geralmente fortalecendo suas atividades no mesmo ambiente. O trecho a seguir destaca a etapa de escalabilidade do modelo do caso da ISUK1:

"A [ISUK1] sempre foi criada com um conceito de que deveria ser regional, em todo o Sudoeste. É algo que em algumas partes já fazemos. Acho que conseguimos uma pequena quantia". (Diretor –ISUK2)

Destaca-se, ainda, que antes da escalabilidade da proposta da ISBR3 houve um retorno à fase de análise e proposição de soluções. A partir desse retorno, a proposta de comercialização de crédito de carbono foi aperfeiçoada para atender diferentes contextos. Em outros casos investigados esse retorno à fase de análise e proposição de soluções não

foi observada com a mesma intensidade, uma vez que o modelo aplicado em nível local já estava consolidado antes da escalabilidade, como em ISBR1 e ISBR2. Nos casos britânicos, essa análise não foi possível devido ao estágio inicial de escalabilidade constatado.

No que se refere à ordem em que as fases de escalabilidade e busca pela mudança institucional ocorreram, cabe uma consideração. Em ISBR1, ISBR3, ISUK1 e ISUK3 houve um padrão de ocorrência da fase de busca pela mudança institucional antes do início da escalabilidade. Isso sugere que, para conseguir ampliar a inovação social para outros ambientes, se deve buscar meios para tornar o meio institucional mais propício à atuação das empresas sociais, bem como aos seus empreendedores. Tal achado difere do entendimento de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), que consideram a mudança institucional como o último estágio do processo de inovação social.

Ao considerar a análise conjunta dos casos provenientes dos dois contextos investigados neste estudo, pode-se observar o avanço em alguns pontos descritos na literatura relativa ao processo de inovação social. Dessa forma, a seguinte proposição foi delineada com a intenção de agrupar os principais achados relativos ao processo de inovação social.

Proposição 1: O processo de desenvolvimento da inovação social se dá a partir da execução das fases de reconhecimento do problema social ou ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DO FLUXO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

A partir da análise do fluxo do processo de desenvolvimento da inovação social nos dois contextos investigados, três principais achados podem ser apresentados. O primeiro deles se relaciona à constatação de um modelo **não sequencial** de desenvolvimento, ou seja, algumas fases se sobrepõem a outras em algum momento. Em ISBR1, se sobrepuseram as fases de mudança institucional com as de implementação e de escalabilidade. Em ISBR2, as três fases de implementação se sobrepuseram. Em ISBR3, isso ocorreu a partir da sobreposição da análise de campo, com a implementação, com a busca pela mudança institucional e com a busca de escalabilidade. Em ISUK1, as fases de busca pela capacitação e a análise e preposição de soluções se sobrepuseram; assim como as fases de busca pela mudança institucional, de implementação de uma nova estratégia e de primeiros estágios de implementação, também se sobrepuseram. Em ISUK2, isso correu com a busca pela mudança institucional e com a expansão local. Por fim, em ISUK3, as fases de busca pela mudança institucional, de implementações e de primeiros estágios de escalabilidade se sobrepuseram.

Com essas evidências observadas nos dois contextos, pode-se perceber que o processo de inovação social pode ser não sequencial, uma vez que em alguns casos não há a finalização de uma etapa para que a seguinte seja iniciada. Esse argumento contraria os modelos de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bhatt e Altinay (2013) e Benneworth e Cunha (2015), que representam seus modelos de modo contínuo. Enquanto na representação de Herrera (2015) não há total clareza sobre a visão da autora acerca da sobreposição de fases, o que também não é especificado no texto.

O segundo achado está relacionado à ênfase no **retorno** de uma fase posterior para uma anterior no processo. Isso ocorreu principalmente em casos em que a estratégia implementada em campo não se efetiva

ou não atingia o objetivo a ela atribuído pelo empreendedor e sua equipe. Em ISBR1, ISUK1, ISUK2 e ISUK3 foi identificado um movimento de retorno no processo; enquanto que em ISBR2 e ISBR3 isso ocorreu por duas vezes, ou seja, dois movimentos de retorno. Dessa forma, os dados sugerem que o processo de inovação social não continuou a partir do ponto onde estava, mas foi necessário um movimento de retorno para a fase anterior para que a proposta fosse remodelada antes de ser novamente implementada. Em nenhum dos modelos apresentados na literatura isso foi identificado, constituindo, portanto, uma contribuição da presente investigação.

O terceiro achado relacionado ao fluxo do processo é a **avaliação constante** observada em todos casos analisados. Essa avaliação foi constatada principalmente a partir de diferentes modos para qualificar a proposta, desenvolvida ao longo de boa parte do processo, principalmente entre as fases de implementação e escalabilidade. Esse achado se contrapõe ao modelo de Mulgan (2007), que argumenta que a avaliação é uma fase fixa do processo e realizada entre as fases de "desenvolvimento e prototipagem" e "aprendizagem e evolução". Os demais modelos do processo de inovação social na literatura não fazem referência a essa constatação empírica da presente investigação.

Dessa forma, a seguinte proposição foi delineada com a intenção de agrupar os principais achados relativos ao fluxo do processo de desenvolvimento da inovação social:

Proposição 2: O desenvolvimento da inovação social pode ocorrer a partir de um modelo não sequencial com a sobreposição de algumas fases, em que o fluxo do processo pode retornar de uma fase posterior para uma anterior, sendo marcado pela avaliação constante.

### 5.3 AS PARCERIAS ESTABELECIDAS

A partir da análise dos dados nos contextos brasileiros e britânicos, foi possível perceber a atuação de diferentes parceiros ao longo do processo de desenvolvimento das inovações sociais investigadas. O **governo** atuou de duas formas principais nos processos de inovação social analisados. A primeira delas foi a partir do "abrigo" da inovação social nas etapas iniciais do seu processo, ou seja, o governo atuou como o lócus da inovação em alguns dos casos investigados. Isso foi constatado no contexto brasileiro a partir do caso ISBR1, quando o governo local foi ambiente em que as duas fases iniciais (percepção do problema e análise e proposição de soluções) da proposta de regularização fundiária foram desenvolvidas.

No contexto britânico, identificou-se que nos casos ISUK2 e ISUK3 isso também ocorreu a partir da participação do governo local na primeira fase e em partes da segunda fase. Dessa forma, a estrutura governamental foi o local em que foram identificadas as necessidades, bem como o início das análises e proposições de soluções para os três casos em questão. O interesse governamental pelos problemas sociais tratados pelos três casos investigados sugere que essa proximidade se dá pelo foco de atuação de ambos os agentes. Uma vez que ambos buscam gerar valor social por meio de ações de regularização fundiária (ISBR1), de geração de energia sustentável (ISUK2) e de revitalização de prédios históricos (ISUK3), a proximidade entre eles foi destacada.

A segunda forma de participação do governo nos processos de inovação social investigado foi o apoio ofertado, ou seja, como parceiro. Nos três casos britânicos, o governo apresentou o papel de agente financiador (empréstimos ou subsídios sem a necessidade de devolução dos recursos). Nos casos específicos de ISUK1 e ISUK3, o papel se amplia também para cliente dos serviços ofertados. Embora tenha sido relatada a dificuldade de manter relações com o governo local por sua postura lenta para responder demandas emergenciais nos casos ISUK2

e ISUK3, sua atuação foi considerada positiva pelos empreendedores nos casos britânicos.

No contexto brasileiro, no entanto, a participação direta do governo no processo de desenvolvimento das inovações sociais investigadas foi praticamente nula. Retirando a participação na fase de identificação e proposição de soluções do caso ISBR1, nos demais casos não houve participação como parceiro. Ao considerar as inúmeras ações de retorno às fases de análise e proposição de soluções nos casos brasileiros com o objetivo de enfrentar as diversas crises financeiras que os três casos passaram, pode-se sugerir que a falta de apoio governamental pode ter sido um dos agravantes para isso. Ao não contar com financiamentos provenientes do governo, demais incentivos e do seu papel como cliente das propostas de inovações sociais, os casos brasileiros encontraram um número maior de dificuldades para avançar.

Uma das formas para tentar suprir essa demanda não atendida pelo governo local nos casos brasileiros foi a participação de investidores-anjos e fundos de investimento de impacto. Os **investidores-anjos** foram identificados como parceiros dos casos ISBR1 e ISBR2. Nestes casos, eles foram responsáveis por fornecer o capital financeiro nas primeiras etapas do processo de inovação social e, adicionalmente, o apoio na gestão do negócio, inclusive no planejamento de longo prazo das inovações sociais.

Os **fundos de investimento de impacto**, por sua vez, participaram como parceiros nos três casos investigados. Da mesma forma como os investidores-anjos, eles aportaram capital financeiro e ofereceram apoio de gestão que auxiliaram o empreendedor e sua equipe a tomarem decisões ao longo do tempo. Ressalta-se, no entanto, que diferentemente dos investidores-anjos, os fundos de investimento de impacto iniciaram sua participação em ISBR1, ISBR2 e ISBR3 em fases mais desenvolvidas.

Entretanto, a participação dos investidores-anjos e dos fundos de investimento de impacto pode ocasionar uma necessidade maior de tempo para tomar uma decisão, visto que diferentes membros do conselho de administração fazem parte. Esse ponto negativo foi levantado por todos os casos analisados no contexto brasileiro. De qualquer forma, todos os empreendedores dos casos brasileiros analisados ressaltaram a majoritária ação positiva desses atores ao possibilitar a implementação e a difusão de suas propostas. No contexto britânico, marcado pelo forte apoio governamental, nenhum dos três casos investigados contou com investidores-anjo ou fundos de investimento de impacto.

A atuação das **universidades** no contexto brasileiro foi reduzida. Em ISBR1e ISBR3, elas participaram apenas em serviços específicos para o qual foram contratadas. Em ISBR2, as universidades auxiliaram a alinhar processos de mensuração de impacto social, mas também como uma atividade isolada. No contexto britânico, porém, a participação das universidades se deu principalmente a partir da construção de projetos conjuntos. Isso ocorreu em projetos de pesquisa desenvolvidos em ISUK3 com a colaboração de universidades e em projetos práticos em ISUK1 e ISUK2. Além disso, em ISUK1 a universidade participou, mesmo que pontualmente, da fase em que a inovação social estava sendo desenvolvida.

Pode-se compreender, portanto, que a ênfase das parcerias desenvolvidas com universidades nos casos brasileiros foi a prestação de serviços, enquanto que no contexto britânico o foco foi o desenvolvimento de projetos conjuntos. Essas formas de participação das universidades, no entanto, não foram identificadas na literatura consultada da área de inovação social.

A participação de **empresas privadas** foi identificada em dois dos três casos brasileiros estudados. Em ISBR2 essa parceria, cujo enfoque se relaciona com o desenvolvimento e a execução de serviços conjuntos,



ocorreu a partir da etapa de implementação da segunda estratégia de negócio e continua atuando até o momento de escalabilidade da proposta. Em ISBR3, as parcerias com as empresas também ocorreram por meio do desenvolvimento de projetos conjuntos, uma vez que três das quatro áreas que implementaram a inovação social eram pertencentes a grupos empresariais. No contexto britânico, a atuação de empresas privadas em parceria com o desenvolvimento de inovações sociais foi identificada apenas em ISUK3. Esse trabalho conjunto relacionado com a implementação de um projeto do caso analisado, no entanto, ainda está em estágio inicial.

A relação com **outras empresas sociais** foi constada apenas em dois dos casos investigados no Reino Unido. Em ISUK1, duas empresas sociais da região ajudaram no processo de remodelagem da sua forma de operação (modelo de negócio) para que ele se tornasse autossustentável sob o aspecto financeiro, uma vez que elas já tinham experiência com isso em seus ambientes internos. Em ISUK3, a parceria com outras empresas sociais se deu a partir da construção de projetos conjuntos com foco na união de recursos e competências para a prestação de serviços específicos e de interesse de ambas as partes. Já no contexto brasileiro, não foi constatada nenhuma ação de colaboração entre os casos investigados e outras empresas sociais.

A participação das ONGs nos processos de inovações sociais estudadas ocorreu apenas no contexto brasileiro. Em ISBR1 o foco da parceria foi na prestação de serviços. Em ISBR3, uma ONG local atuou como um parceiro no desenvolvimento e na implementação de projetos da inovação social em questão por ter maior proximidade com as áreas beneficiadas, assim como em estudos científicos colaborativos na temática em que ambas desenvolvem seus trabalhos. Nos casos estudados no Reino Unido, no entanto, não foi identificada nenhuma parceria com ONGs ou organizações de caridade (*charities*), como são conhecidas localmente.

A atuação de **organizações de representação** do setor de empresas e

inovações sociais foi identificada apenas no contexto britânico. Os dados empíricos mostram que todos os casos analisados nesse ecossistema exterior participam da "busca pela mudança institucional" por meio de um arranjo coadministrado por todos os membros. O enfoque da união de esforços é a atuação conjunta para implementar ações que auxiliem na criação de um ambiente mais propício ao setor na cidade. Tal composição de empresas sociais empenhadas em buscar mudar o ambiente institucional mais favorável para elas e as demais organizações do setor pode ser considerada uma contribuição do presente estudo.

Por fim, a **comunidade**, enquanto parceiro, foi constada como relevante em apenas um caso analisado. Em ISUK2, a comunidade local possibilitou que o modelo de geração de energia comunitária e sustentável fosse implementado a partir dos investimentos por ela realizados.

Ao apresentar a análise conjunta referente às parcerias estabelecidas ao longo do processo de inovação social dos seis casos investigados, este estudo sugere que ele não ocorre de modo isolado. Embora os modelos de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bhatt e Altinay (2013), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015) apresentem o processo de inovação social como desacoplado dos demais atores, este estudo avança a literatura ao propor um processo de inovação social que envolve distintos agentes ao longo de suas fases. Portanto, propõe-se o seguinte:

Proposição 3: O processo de inovação social não ocorre de forma isolada, uma vez que conta com a participação de distintos atores, como governo, investidores, empresas privadas, empresas sociais, ONGs, organizações de representação e comunidades, como parceiros ao longo das diversas fases que o compõem.

#### 5.4 ANÁLISE CONJUNTA DOS DOIS CONTEXTOS INVESTIGADOS (BRASIL E INGLATERRA)

Ao analisar de forma agregada os dados dos casos investigados nos contextos brasileiro e britânico, algumas considerações podem ser delineadas a partir das parcerias estabelecidas ao longo do processo de inovação social. A primeira delas se refere à característica da participação ou não do governo no processo de desenvolvimento da inovação social. No Reino Unido, o governo local atuou de forma intensa em todos os casos analisados. As principais formas de atuação se caracterizam no governo enquanto agente financiador, enquanto cliente dos serviços prestados para a sociedade e, para dois casos (ISUK2 e ISUK3), enquanto principal parceiro nas etapas iniciais do processo de inovação social. Portanto, foram propiciadas condições para o desenvolvimento das fases iniciais e para a expansão (escalabilidade) das propostas de inovação social.

No Brasil, os três casos investigados alegaram que praticamente não houve colaboração com o setor público. Quando perguntados, os três empreendedores brasileiros resumiam a atuação do governo como mínima ou inexistente, chegando a "atrapalhar" o progresso de seus negócios. Como o governo, em suas distintas esferas, não atuou, na opinião dos entrevistados, de forma a propiciar o desenvolvimento das inovações sociais no Brasil, as colaborações com outros atores, principalmente do setor privado, foram estabelecidas primeiramente como forma de possibilitar o desenvolvimento e a implementação de suas propostas de inovação social.

A segunda consideração a partir de uma análise agregada entre os dois contextos estudados é o formato da parceria estabelecida. No contexto britânico, como o financiamento de projetos é mais acessível devido à participação mais intensa do poder público (a nível regional e nacional), as parcerias estabelecidas com o governo local, com as universidades, com outras empresas sociais e com empresas privadas ocorrem a partir da cocriação e da implementação conjunta de projetos sociais.

Essa forma de colaboração identificada no Reino Unido pode ser classificada de acordo com os níveis mais avançados de parceria identificados por Austin (2000, 2001) e Austin e Seitanidi (2012): o interativo e o transformacional, em que a característica marcante é a alta convergência de interesses e foco, são a criação de mudanças a nível de sociedade (AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Já as parcerias analisadas no contexto brasileiro ocorreram de forma a suportar principalmente a manutenção ou a sobrevivência da proposta no mercado. Isso foi identificado principalmente a partir das parcerias mais proeminentes, que são aquelas estabelecidas com os fundos de investimentos de impacto e os investidores-anjos. Nesse caso, essas parcerias poderiam ser classificadas entre os níveis de filantrópico e transacional. O primeiro deles está relacionado com o fornecimento de recursos financeiros para a proposta social; o segundo, por sua vez, não engloba apenas o fluxo de capital financeiro, mas também a troca efetiva de recursos como o conhecimento e a mão de obra qualificada (AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Portanto, este estudo sugere que o estabelecimento de parcerias segue a ordem de prioridade de sobrevivência da proposta para, posteriormente, o desenvolvimento e a implementação de projetos conjuntos. Quando as demandas por financiamento e manutenção da proposta são promovidas pelo governo como forma de apoio à entrega de valor social à sociedade, a tendência é de que as organizações de inovação social possam focar no estabelecimento de parcerias de cocriação de propostas sociais e/ou ambientais.

Essa característica intrínseca aos casos analisados se reflete também no tipo de valores que são compartilhados, sendo a terceira consideração a ser apresentada na análise agregada. No Reino Unido, os casos analisados compartilharam valores que podem ser categorizados como o intercâmbio de competências centrais e a criação conjunta. No Brasil, como o foco das parcerias está mais relacionado à sobrevivência das

propostas em um ambiente sem o apoio governamental efetivo, os valores compartilhados permeiam a transferência de recursos genéricos e o intercâmbio de competências centrais.

Com base na análise empírica e na discussão com a literatura da área sobre o modo de participação do governo, bem como os formatos e os valores das parcerias desenvolvidas com outros atores, este estudo apresenta a quarta proposição, oriunda da análise comparativa entre o Brasil e o Reino Unido:

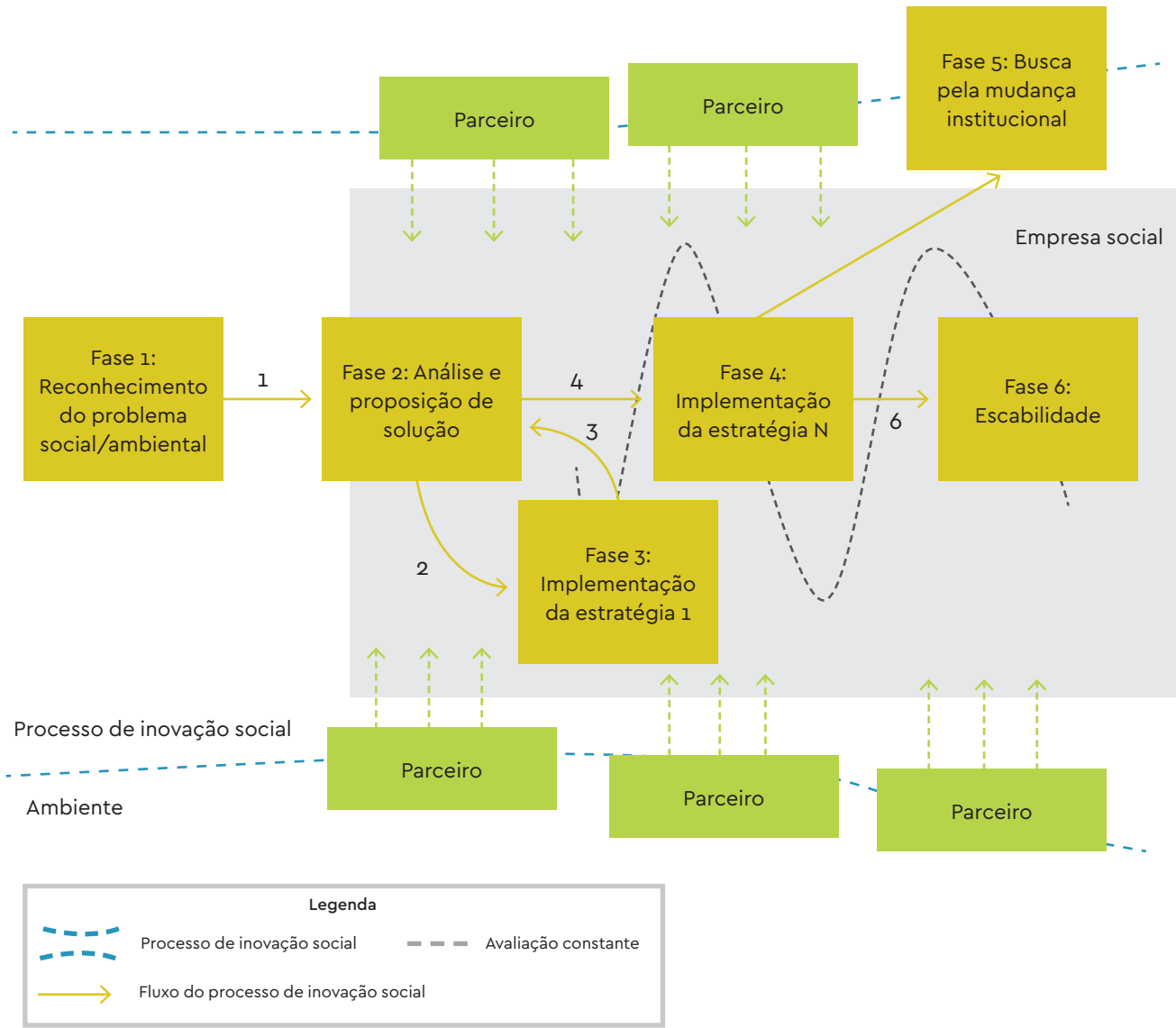
Proposição 4: Quanto maior o apoio governamental para possibilitar o desenvolvimento e a implementação de inovações sociais, maior a propensão de que as demais parcerias envolvam formatos mais transformacionais de atuação e o compartilhamento mais intenso de valores e competências com foco na cocriação de projetos sociais.

Dessa forma, a Proposição 4 busca avançar o conhecimento específico sobre a configuração das parcerias desenvolvidas ao longo do processo de inovação social, formulando uma contribuição da análise empírica dos casos do Reino Unido para a melhora da atuação governamental brasileira. Espera-se que essa proposição, assim como as demais, seja testada em estudos futuros, que busquem confirmá-la, aperfeiçoá-la ou refutá-la.

5.5 REPRESENTAÇÃO ILUSTRADA DO MODELO PROPOSTO

A partir das análises empíricas e da discussão dos resultados obtidos com a literatura, o presente estudo propõe um modelo de análise para o processo de inovação social, conforme a Figura 1.

FIGURA 1  
PROPOSIÇÃO DE MODELO PARA ANÁLISE DO  
PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL



Fonte: o autor (2019).

A Figura 1 apresenta o processo de inovação social (em tracejado laranja) envolvendo seis fases do seu desenvolvimento: reconhecimento do problema social/ambiental; análise e proposição de soluções; implementação da estratégia 1; implementação da estratégia n; busca pela mudança institucional; e escalabilidade.

Destaca-se que as seis fases do processo de inovação social ocorrem a partir de vários pontos de avaliação constante. Esses pontos buscam identificar as falhas do modelo para que elas sejam corrigidas, permitindo a ampliação de um modelo de negócio mais aperfeiçoado. Além disso, o modelo completo do processo de inovação social apresentado é composto por um fluxo de fases que não necessariamente é sequencial, permitindo com que uma fase seja iniciada sem que a anterior tenha sido finalizada; e por um modelo que permite o retorno de um estágio para o anterior quando necessário.

Todo esse processo de inovação social envolvendo as fases e o fluxo ocorre dentro do contexto maior que o da empresa social. Nesse caso, embora a empresa e seu empreendedor sejam os principais agentes, o processo de inovação social envolve a participação de diversos atores do ambiente que auxiliam no seu desenvolvimento, implementação e escalabilidade.

Diante dessas constatações e das proposições formuladas pelo estudo, pode-se sintetizar, como contribuição principal, que o processo de inovação social é composto pelas fases de reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade, sendo avaliado constantemente, com possibilidade de retorno entre as fases e contando com a participação de atores distintos como parceiros nas diversas etapas do processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar, a partir de dados empíricos, como o processo de desenvolvimento e implementação da inovação social é delineado ao longo do tempo. Constatou-se que o processo de inovação social é composto pelas fases de reconhecimento do problema social/ambiental, análise e proposição de soluções, implementação, busca pela mudança institucional e escalabilidade. Além disso, o processo é avaliado constantemente, com possibilidade de retorno entre as fases, e conta com a participação de distintos parceiros.

As principais contribuições teóricas deste estudo podem ser divididas em três. A primeira delas envolve um avanço na literatura em relação aos modelos que buscam explicar o processo de inovação social. O modelo aqui desenvolvido apresenta um processo mais detalhado e complexo. A segunda contribuição teórica se relaciona a um complemento inédito nos modelos que buscam explicar o processo de inovação social. Trata-se da inclusão de diferentes parceiros ao longo do processo de desenvolvimento da inovação social como atores que contribuem para que a proposta delineada seja implementada e, posteriormente, ampliada para novos locais. A terceira contribuição se relaciona à análise de dados empíricos sobre inovação social e parcerias, avançando o entendimento sobre a intersecção das áreas.

Este estudo também contribui para o campo empírico. O modelo do processo de inovação social aqui desenvolvido apresenta um detalhamento acerca das fases que constituem o processo de inovação social e sua dinâmica. Isso poderá ser utilizado por empreendedores iniciantes, que podem se basear no modelo desenvolvido para



repensarem suas estratégias de atuação, e até por empreendedores que já tenham implementado o seu modelo mas que percebem a necessidade de aperfeiçoá-lo. Este estudo também poderá auxiliar instituições de apoio, fundos de investimento de impacto, governos e demais parceiros a elaborarem planos de apoio e de construção de um ecossistema mais eficiente para fomentar a área.

Em relação às sugestões para estudos futuros, a literatura do campo ainda precisa de novas pesquisas. A primeira sugestão está relacionada com a confirmação das proposições aqui sugeridas, bem como o modelo geral proposto, com outros casos do campo. Isso é necessário para que se possa validar os achados desta pesquisa, assim como aperfeiçoá-los. A segunda sugestão de pesquisas futuras diz respeito à possibilidade de comparar os resultados aqui apresentados com outros contextos, principalmente em outros países. Isso poderá ajudar a esclarecer o que muda no processo de desenvolvimento da inovação social em contextos distintos aos aqui investigados. Por fim, uma terceira sugestão para pesquisas futuras está relacionada com a análise em profundidade da participação de cada ator, como universidades e empresas privadas, no processo de desenvolvimento da inovação social em empresas sociais. Isso poderá esclarecer ainda mais as particularidades de cada parceiro no contexto de projetos de inovação social.

## 7 REFERÊNCIAS

AUSTIN, J. **The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

\_\_\_\_\_. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69-97, 2000.

\_\_\_\_\_. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

AUSTIN, J.; SEITANIDI, M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

AYOB, N.; TEASDALE, S.; FAGAN, K. How social innovation "Came to Be": Tracing the evolution of a contested concept. **Journal of Social Policy**, v. 45, n. 4, p. 635-653, 2016.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue, 1993.

BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 508-527, 2015.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.

BODE, I.; BRANDSEN, T. State-third Sector Partnerships: A short

overview of key issues in the debate. **Public Management Review**, v. 16, n. 8, p. 1055-1066, 2014.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CHALMERS, D. M.; BALAN-VNUK, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785-810, 2013.

CHELL, E.; NICOLOPOULOU, K.; KARATAŞ-ÖZKAN, M. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 6, p. 485-493, 2010.

CLARKE, A.; FULLER, M. Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 85-101, 2010.

CLARKIN, J.; CANGIONI, C. Impact Investing: A Primer and Review of the Literature. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 135-173, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 34, n. 4, p. 681- 703, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

FISCHER, R. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GRANADOS, M. L.; HLUPIC, V.; COAKES, E.; MOHAMED, S. Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.

GROOT, A.; DANKBAAR, B. Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? **Technology Innovation Management Review**, v. 4, n. 12, p. 17-26, 2014.

GUTIÉRREZ, R.; MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E. Configuration and development of Alliance Portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 55-69, 2016.

HACKETT, M. T. Solving 'Social Market Failures' with Social Enterprises? Grameen Shakti (Village Energy) in Bangladesh. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 312-341, 2016.

HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLEE, M. Intersectoral alliance and social innovation: When corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012.

HERRERA, M. E. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468-1474, 2015.

JENSON, J.; HARRISSON, D. **Social Innovation Research in the European Union – Approaches, Findings and Future Directions**. Disponível em: <[http://www.net4society.eu/\\_media/social\\_innovation.pdf](http://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf)>. Acesso em: 1 mar. 2016.

JUSTEN, G. S. et al. Inovação Social e Desenvolvimento Local: uma Análise de Metasíntese. XXI Seminários em Administração da USP. **Anais**. São Paulo: 2018

KOLK, A.; LENFANT, F. Partnerships for peace and development in fragile states: identifying missing links. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 4, p. 422-437, 2015.

LE BER, M. J.; BRANZEI, O. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 140-172, 2010.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

MARSHALL, R. S. Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 2, p. 183-198, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MIRVIS, P. et al. Corporate social innovation : How firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; TAKAHASHI, A. R. W.; SEGATTO, A. P. Scaling up social innovation: a meta-synthesis. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 134-163, 2016.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Inovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, G. et al. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: The Basingstoke Press, 2007.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: The Young Foundations, 2010.

MUUKA, G. N.; CHOONGO, M. M. "If only the chronically poor could talk": listening to voices in poverty from Zambia. **International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing**, v. 14, n. 2, p. 155-160, maio 2009.

NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? – Proposal for a stronger focus. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

NICHOLLS, A. Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 394-415, 2010.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (eds.). **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. Introduction: dimensions of social innovation. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (eds.). **New frontiers in social innovation research**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015, p. 1-29.

OJO, A.; MELLOULI, S. Deploying governance networks for societal challenges. **Government Information Quarterly**, 2014.

PHILLIPS, W. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878–885, 2009.

REY-GARCÍA, M.; CALVO, N.; MATO-SANTISO, V. Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. **Management Decision**, 2018.

RIDLEY-DUFF, B. R.; BULL, M. **Understanding Social Enterprise : Theory and Practice**. 2. ed. London: Sage, 2016.

SANZO, M. J. et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, n. 4, p. 611–636, 2015.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849–873, 2005.

\_\_\_\_\_. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 21–37, 2010.

TEASDALE, S.; LYON, F.; BALDOCK, R. Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 113–131, 2013.

TEASDALE, S.; MCKAY, S.; PHILLIMORE, J. Exploring gender and social entrepreneurship: women's leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises. **Voluntary Sector**, v. 2, n. 1, p. 57–76, 2011.

THE WORLD BANK. **Piecing together: the poverty puzzle**. Washington: The World Bank Group, 2018.

TODEVA, E. .; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration.

**Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123–148, 2005.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; HAUGH, H. Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 58, n. 4, p. 327–344, 2005.

TURKER, D.; VURAL, C. A. Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 119, p. 98–113, 2017.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, 2016.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N.; RIDDELL, D. J.; ROBINSON, K.; GEOBEY, S. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234–260, 2014.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

ZIEGLER, R. Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 255–272, 2010.



# MODELO DE PROCESSO DE *DESIGN THINKING* APLICADO A UM NEGÓCIO SOCIAL

---

AUTORA: GLÁUCIA DE SALLES FERRO

ORIENTADOR: ADRIANO HEEMANN



## RESUMO

Este artigo tem por propósito apresentar um modelo de processo de *design thinking* aplicado à estruturação de um negócio social a partir da liderança de um *designer*. O modelo é construído com o resgate de teorias fundamentais do *design thinking* instituídas desde os anos 1960. Entre as teorias, o entendimento dos *wicked problems* e do *design thinking* como caminho de resolução de problemas complexos indica que a aplicação para a estruturação de um negócio social pode ser eficaz. Assim, realiza-se uma revisão bibliográfica a partir do artigo de Buchanan (1992) e identificam-se as teorias ali contidas. Na sequência, são escolhidos quatro autores que após os anos 1990 criaram seus próprios modelos e propostas de *design thinking* aplicáveis a negócios. Por fim, são resgatadas as teorias de negócio social e inovação social. Após a revisão bibliográfica, um modelo preliminar de processo de *design thinking* é criado pelo método do *design science* e testado pela pesquisa participante. Com os resultados preliminares cria-se o modelo final que contém em sua fundamentação teórica e também em sua estrutura visual as premissas apontadas pelos autores investigados. O modelo final MOPDET é aplicado num período de 12 meses junto a um negócio social em fase de estruturação.

Tendo em vista o método apresentado, o questionamento proposto busca investigar se o *design thinking* pode constituir fundamento teórico para a estruturação de negócios sociais. Os objetivos, por outro lado, envolvem a investigação dos referenciais teóricos, a descrição do *design thinking* como processo liderado por *designers* para a estruturação de negócios sociais e o desenvolvimento de um modelo

de processo de *design thinking*. Os resultados mostram que a aplicação do modelo MOPDET foi eficaz para a estruturação do negócio social. O desenvolvimento do processo ocorreu de modo criativo, envolvendo a colaboração multidisciplinar e o alcance de metas da empresa, tanto no âmbito corporativo quanto no âmbito social. O resgate teórico do *design thinking*, aliado à sua aplicação em um negócio social, traz respostas a dois campos de estudo: por um lado, os *designers* que criticavam a prática do *design thinking* sem o devido respaldo teórico, e, por outro, os negócios sociais ainda incipientes no Brasil, que não contavam com um processo criativo e ao mesmo tempo eficaz para sua estruturação.

**Palavras-chave:** *Design thinking*. Modelo de processo. Inovação social. Negócio social.



## ABSTRACT

This article aims to present a design thinking process model applied to the structuring of a social business from the leadership of a designer. The model is built based on fundamental design thinking theories established since the 1960s. Among the theories, the understanding of wicked problems and design thinking as a way of solving complex problems indicates that its application for structuring a business can be effective. Thus, a bibliographical review is made from the article by Buchanan (1992) and the theories contained therein are identified. Then, 4 authors from the same period were chosen based on their own models and thinking design proposals applicable to business. Finally, the theories of social business and social innovation are rescued. After the bibliographic review, a preliminary model of design thinking process is created by the design science method and tested by the participant research. With the preliminary results the final model is created which contains in its theoretical basis and its visual structure the premises pointed out by the investigated authors. The final MOPDET model is applied over a 12-month period with a social business under construction.

Considering the presented method, the proposed questioning seeks to investigate if design thinking can constitute theoretical foundation for the structuring of social businesses. The objectives, on the other hand, involve the investigation of theoretical references, the description of design thinking as a process led by designers for the structuring of social business, and the development of a design thinking process model. The results shows that the application of the MOPDET model was effective for structuring the social business. The development indicates that the

process occurred in a creative way, involving the multidisciplinary collaboration and achievement of corporate goals, both in the corporate and social spheres. The theoretical redemption of design thinking, coupled with its application in a social business, brings answers to two fields of study: on one hand, designers who criticized the practice of design thinking without the proper theoretical support, and, on the other hand, social affairs still in early stages in Brazil, that could not count on a process both creative and effective, for its structuring.

**Keywords:** Design thinking. Process model. Social innovation. Social business.

# 1 INTRODUÇÃO

Entre as diferentes perspectivas de aplicação profissional do *design* está o *design* estratégico. Nesta perspectiva, o olhar do *designer* e seus métodos indicam a possibilidade do exercício de seu papel de liderança em processos de transformação. Processos desejáveis em projetos de diferentes naturezas e também na estruturação de empresas. Neste sentido, as estratégias lideradas por ele, desenvolvidas colaborativamente e embasadas teoricamente tendem a produzir resultados inovadores. Tais entendimentos refletem a conexão possível entre as necessidades organizacionais de um negócio social e a capacidade que um *designer* tem de entender e propor soluções para as demandas latentes e desafiadoras de impacto social.

Do ponto de vista do *design* estratégico, o *design thinking* (DT) se apresenta como uma ferramenta de referência. Por isso, vem sendo praticado por profissionais de todas as áreas para o alcance da inovação. No entanto, *designers* mostram-se em desacordo com essas práticas que não vêm sendo aplicadas usando as teorias do *design*, e assim acabam mitigando o alcance de melhores resultados. Diante deste fato, este artigo se propõe a apresentar as teorias do DT e assim preencher esta lacuna visando a melhor prática do DT e propondo preferencialmente a liderança de um *designer*. Mas a repercussão deste objetivo não se limita ao aspecto teórico. Como demonstrado ao longo do artigo, o DT liderado por um *designer* pode impactar positivamente na prática do empreendedorismo e da geração de renda em um negócio social. No aspecto teórico, o ponto de partida escolhido para a verificação do DT foi o artigo "*Wicked Problems in Design thinking*" publicado

por Buchanan em 1992. Os autores investigados por ele propuseram teorias que, em conjunto, constituem relevante embasamento teórico que justificam a prática do DT como uma ferramenta estratégica para solucionar desafios complexos. Desafios como a estruturação de um negócio social e suas peculiaridades envolvendo o campo de estudo da inovação social.

Não obstante a investigação de Buchanan (1992), torna-se necessário averiguar os modelos de aplicação do DT voltados a negócios. Por isso, para o aprofundamento teórico, também são escolhidos e apresentados neste artigo quatro autores que após os anos 1990 propuseram modelos de aplicação do DT no âmbito empresarial. Embora os autores escolhidos tenham uma proposta de aplicação do DT consistente, não se nota um consenso sobre o que é o DT. É um método? Uma abordagem? Um processo? Uma ferramenta? Diante de tais questionamentos, este artigo apresenta o DT como um processo capaz de solucionar desafios complexos para a promoção da inovação. E para a aplicação do processo é desenvolvido um modelo denominado MOPDET.

A aplicação do modelo MOPDET se dá na estruturação de um negócio social sediado em Curitiba-PR. Este negócio tem por propósito transformar a realidade de mulheres em risco social por meio do empreendedorismo. Ao mesmo tempo, o intuito é incentivá-las a trabalhar com resíduos da indústria têxtil capacitando-as para a responsabilidade ambiental. Os grupos de mulheres capacitadas passam a fazer parte da rede de empreendedoras. A pesquisa aqui apresentada utiliza o raciocínio hipotético dedutivo, é qualitativa, aplicada e cujo objetivo é exploratório. A pergunta que a norteia pretende entender se o DT pode constituir fundamento teórico para a estruturação de negócios sociais.



A partir da caracterização da pesquisa define-se seu objetivo geral como: Verificar se o *DT* pode constituir fundamento teórico para a estruturação de negócios sociais.

Os objetivos específicos são delineados da seguinte forma: caracterizar o *DT* por meio das teorias propostas por Buchanan (1992); descrever o *DT* como um processo para estruturação de negócios sociais; verificar se o processo de *DT* oferece a possibilidade de liderança do *designer* para a estruturação de negócios sociais; desenvolver um "modelo de processo de *DT*" aplicável à estruturação de negócios sociais.

Esta pesquisa justifica-se na medida em que propõe a estruturação de um negócio por meio de um modelo de *DT* embasado teoricamente no âmbito do *design* para solucionar desafios reais da área social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta revisão da literatura tem o intuito de fornecer embasamento teórico para fundamentar e contextualizar a proposta do modelo MOPDET do processo de *DT*. Assim, são descritas inicialmente as teorias dos autores investigados por Buchanan (1992) e na sequência os autores cujos experimentos geraram modelos e ferramentas de *DT* após os anos 1990. Na sequência são analisados os temas: inovação social e negócio social.

### 2.1 DEWEY

Dewey (1960) foi filósofo, pedagogo e pesquisador. Seus questionamentos foram relevantes para o embasamento da arte, da pesquisa científica e da tecnologia, por isso é citado no artigo de Buchanan (1992) como o primeiro autor a se referir ao termo *design thinking*.

Embora o conjunto da obra de Dewey (1960) seja extenso, para efeito desta pesquisa são escolhidos apenas aqueles pensamentos que estão diretamente ligados ao embasamento das premissas do *DT*.

O autor, por meio de uma reflexão filosófica, entende a ciência como arte. Ele sugere que a tarefa científica está embasada no que foi produzido experimentalmente. Neste sentido, a ciência passa a ser produto da operação obtida deliberadamente em conformidade com um projeto que tem propriedades de hipóteses de trabalho (DEWEY, 1960, p. 104). O conhecimento assim adquirido torna-se um meio de desenvolvimento das artes que trazem a natureza ainda mais próxima, servindo aos propósitos e valores humanos (1960, p. 83).

Dewey (1960) sugere também uma mudança que envolve o conceito de tecnologia como sendo um conjunto de ações intencionais realizadas nos campos das artes, da ciência, da produção e também das ações sociais e políticas.

Para o autor a tecnologia seria a arte do pensamento integrado e experimental que carrega um conjunto de operações de infinitas possibilidades e que encontram em si as ciências, a arte da produção e ainda as ações sociais e políticas.

## 2.2 RITTEL

Este autor, na investigação de Buchanan (1992), foi responsável por parametrizar o entendimento dos *wicked problems*. Daí sua relevância tanto para a aplicação do DT em problemas complexos quanto para a própria atividade de liderança do *designer* no processo de DT. Rittel (1973) foi matemático, *designer* e professor na escola de Ulm (Alemanha), teve destacada atuação acerca da pesquisa do *design*. Seu principal questionamento envolveu a proposição de uma alternativa ao processo linear do *design*. O *design* é um processo que pode ser

[...] dividido em duas fases: definição do problema e solução do problema. A definição do problema é uma sequência analítica na qual os *designers* determinam todos os elementos do problema e especificam todos os requisitos para se alcançar uma solução de *design* bem-sucedida. A solução do problema é uma sequência sintética na qual várias especificações são combinadas e balanceadas entre si produzindo um plano final para ser levado à produção. (RITTEL; WEBBER, 1973)

Assim, enquanto as abordagens científicas tradicionais voltavam-se para a solução do problema por quaisquer meios, o método proposto por Rittel (1973) direcionava-se ao processo informacional para angariar uma

base de dados científica visando o alcance da solução (MALDONADO, 1991; NEVES, 2015).

O método original de Rittel diz respeito a uma substituição da capacidade criativa humana pela programação de processos passíveis de serem replicados e automatizados (RITTEL; WEBBER, 1973). Seu objetivo a partir deste método foi o de dominar as tarefas cada vez mais complexas apresentadas pelo *design* de produto, com o propósito de substituir a confiança do *designer* na "intuição" por uma precisão explícita e analítica (NEVES, 2015, p. 53). Desta forma surge a abordagem *wicked-problem* (WP). Esta abordagem sugere que há uma indeterminância fundamental para todos os problemas de *design*. Essa indeterminância implica a percepção de que não há condições definitivas ou limites para os problemas (RITTEL; WEBBER, 1973, p. 161). Os WP são assim definidos: não existem formulações definitivas em WP, mas toda formulação corresponde à formulação da solução de um problema de *design*; não existem regras para parar o processo; as soluções não podem ser do tipo verdadeiras ou falsas, mas somente soluções mais adequadas ou menos adequadas; para solucionar os WP não existe uma lista exaustiva de operações válidas; solucionar um WP envolve uma operação certa, sem espaço para tentativa e erro; em WP não existe um conjunto inumerável de soluções potenciais, nem um conjunto bem definido de operações admissíveis que podem ser incorporadas ao projeto (ou ao plano); todo WP é essencialmente único; todo WP pode ser considerado como um sintoma de outro problema; a existência da discrepância representando o WP pode ser explicada de diversas maneiras. A escolha da explicação determina a natureza da resolução do problema; o responsável pela solução de um WP deve ser um líder atento e positivo.

### 2.3 SIMON

A contribuição de Simon para o *design* está relacionada com sua pesquisa a respeito da ciência do *design*. Na obra intitulada *The Science of Artificial* publicada originalmente em 1969, Simon tece uma série de considerações a respeito da ciência natural, depois apresenta sua teoria a respeito da ciência do artificial e contextualiza-a em diversas áreas do conhecimento.

Tendo em vista o arcabouço da investigação do autor, apresenta-se seu entendimento sobre a ciência natural: trata-se de um corpo de conhecimento sobre alguma classe de coisas, objetos ou fenômenos do mundo: sobre as características e propriedades que eles têm; sobre como se comportam e interagem uns com os outros (SIMON, 1996, p. 1).

Com esta premissa, foi possível ao autor admitir que, se a ciência existe para abranger objetos e fenômenos em que o propósito humano e a lei natural são incorporados, ela deve necessariamente ter meios para relacionar estes componentes. O caráter desses meios e suas implicações levaram Simon a elaborar sua teoria a respeito da economia do conhecimento, da psicologia, da arquitetura e do *design* (SIMON, 1996, p. 3).

Por outro lado, a teoria de Simon sobre a ciência do artificial parte do seguinte questionamento (SIMON, 1996, p. 3): se a ciência natural é o conhecimento sobre os objetos e fenômenos naturais, por que não pode haver também o conhecimento dos fenômenos e objetos artificiais?

Para constituir limites para a ciência do artificial a partir da ciência natural Simon (1996, p. 5) identifica quatro questões: coisas artificiais são sintetizadas (embora nem sempre ou geralmente com premeditação completa) pelos seres humanos; coisas artificiais podem imitar aparições em coisas naturais ao faltar, em um ou vários aspectos, a realidade dos últimos; coisas artificiais podem ser caracterizadas em termos de funções, objetivos, adaptação; coisas artificiais são muitas vezes discutíveis.

O autor sugere que as ciências naturais são incompatíveis com um artefato com pelo menos dois dos três termos da relação que o caracteriza: a estrutura do artefato em si e o ambiente no qual ele é executado, ou seja, o ambiente interno e o ambiente externo.

Simon assegura que o objeto de estudo daqueles que estão lidando com o artificial é pesquisar sobre o modo pelo qual se dá a adaptação dos significados encontrados no meio natural no processo de *design* (SIMON, 1996, p. 113).

Outra questão pesquisada por Simon (1996) para aprofundar a compreensão do processo de *design* é a lógica. Ele afirma que a lógica das ciências naturais envolve a percepção de como as coisas são em oposição à lógica do *design* que envolve o questionamento de como as coisas deveriam ser (SIMON, 1996, p. 114). Neste processo de descoberta de como as coisas deveriam ser Simon (1996) chama a atenção para a dificuldade de se compreender a sequência lógica intuitiva utilizada pelos *designers* (SIMON, 1996, p. 116).

Não obstante a busca de Simon (1996) para delimitar a ciência do *design*, ele elabora considerações acerca do ato de projetar. O autor afirma que um objetivo de planejamento de *design* pode ser a atividade do projeto de *design* em si cuja experiência pode ser valiosa e agradável. Tanto o *design* como a ciência são ferramentas para a compreensão do mundo e também para a ação (SIMON, 1996, p. 164).

O autor faz ainda uma série de sugestões relativas ao ato de projetar, aos recursos de um projeto, ao estilo de um produto e outras questões que embasam sua visão sobre o que ele chama de "a ciência do *design*".

## 2.4 FASTE

Faste investiga desde 1971 os temas criatividade e visualização em ações criativas nos campos da ciência e da engenharia. A partir da evolução de sua pesquisa entende que, quando uma pessoa faz uma descoberta de algo novo para si mesma, ela é considerada criativa, mas quando ela faz uma descoberta de algo novo para toda uma sociedade ela está produzindo inovação (FASTE, 1972, p. 124). Por outro lado, o autor entende que existe uma relação entre a capacidade de visualização de uma pessoa e suas habilidades criativas (FASTE, 1972, p. 125), e, por isso, há a possibilidade do desenvolvimento de abordagens visuais e operacionais para o encontro da resolução de problemas (FASTE, 1972). A profissão do *designer* seria responsável por conciliar a estética, a tecnologia e os fatores humanos na resolução de problemas (FASTE, 1981, p. 85). Outra questão enfatizada por Faste (1992) é a necessidade de se desenvolver a capacidade de síntese para se viver em harmonia com a complexa sociedade moderna.

## 2.5 MC KIM

Robert H. Mc Kim como professor do curso de engenharia mecânica da universidade de Stanford traz sua contribuição para a área da engenharia e do *design* investigando sobre o pensamento visual. Assim, as descobertas de Mc Kim (1972) sugerem formas de utilizar o pensamento de modo produtivo por meio da flexibilidade usando o consciente e o inconsciente e alternando as percepções entre eles.

Além da flexibilidade, Mc Kim sugere que o pensamento visual está carregado do imaginário visual composto pelo tipo de imagem que se vê, pelo que se imagina com os "olhos da mente" e pelo tipo de imagem que se forma quando se está desenhando (MC KIM, 1972, p. 6). Embora pareça que pensamento visual ocorra primeiro no âmbito do que se vê, depois no campo da imaginação e por último no ato de desenhar, na realidade a flexibilidade de um pensamento visual utiliza os três tipos

de pensamento ao mesmo tempo, pois ocorrem de forma interativa (MC KIM, 1972, p. 6).

Ao encorajar o pensamento visual, Mc Kim (1972, p. 63) reforça o entendimento de que desta forma todas as sensações, emoções, intelecto, toda a essência do ser humano é direcionada profundamente para este fim, e assim resultados idealizados podem ser alcançados.

Outra questão que segundo Mc Kim (1972) deve ser bem compreendida diz respeito à definição do problema a ser solucionado. Ele afirma que a natureza humana nos impele a tornar o estranho familiar, porém esta postura reflete um pensamento estereotipado. E ele corrobora com Gordon (1960) – psicólogo que propôs o processo criativo enquanto ele está acontecendo — de que para se delimitar um problema faz-se necessário tornar o familiar estranho. Assim, uma novidade comum demanda um novo ponto de vista, um novo olhar para o problema. Mc Kim (1972, p. 46) reforça esse entendimento lembrando que a maior parte dos problemas não é nova. O desafio é enxergar o problema por outro ângulo.

## 2.6 ROWE

Peter G. Rowe, arquiteto e professor na Universidade da Pensilvânia escreveu um livro em 1987 sobre o *DT* e sua aplicação no contexto da arquitetura (ROWE, 1987). Acolaboração proposta por Rowe relaciona-se à profundidade de sua pesquisa sobre os princípios do *DT* aplicáveis à arquitetura para o alcance da inovação. Entre os temas explorados em profundidade está o tema dos *wicked problems*. Assim o autor parte da citação de Churchman (1967) para realizar uma argumentação acerca dos problemas de *design*.

No mundo dos problemas de *design*, uma distinção pode ser feita entre os problemas bem definidos e os mal definidos. Na categoria dos mal definidos algumas



subclasses podem ser estruturadas. Estas subclasses são chamadas de *wicked problems*. (CHURCHMAN, 1967, p. B141 e B142)

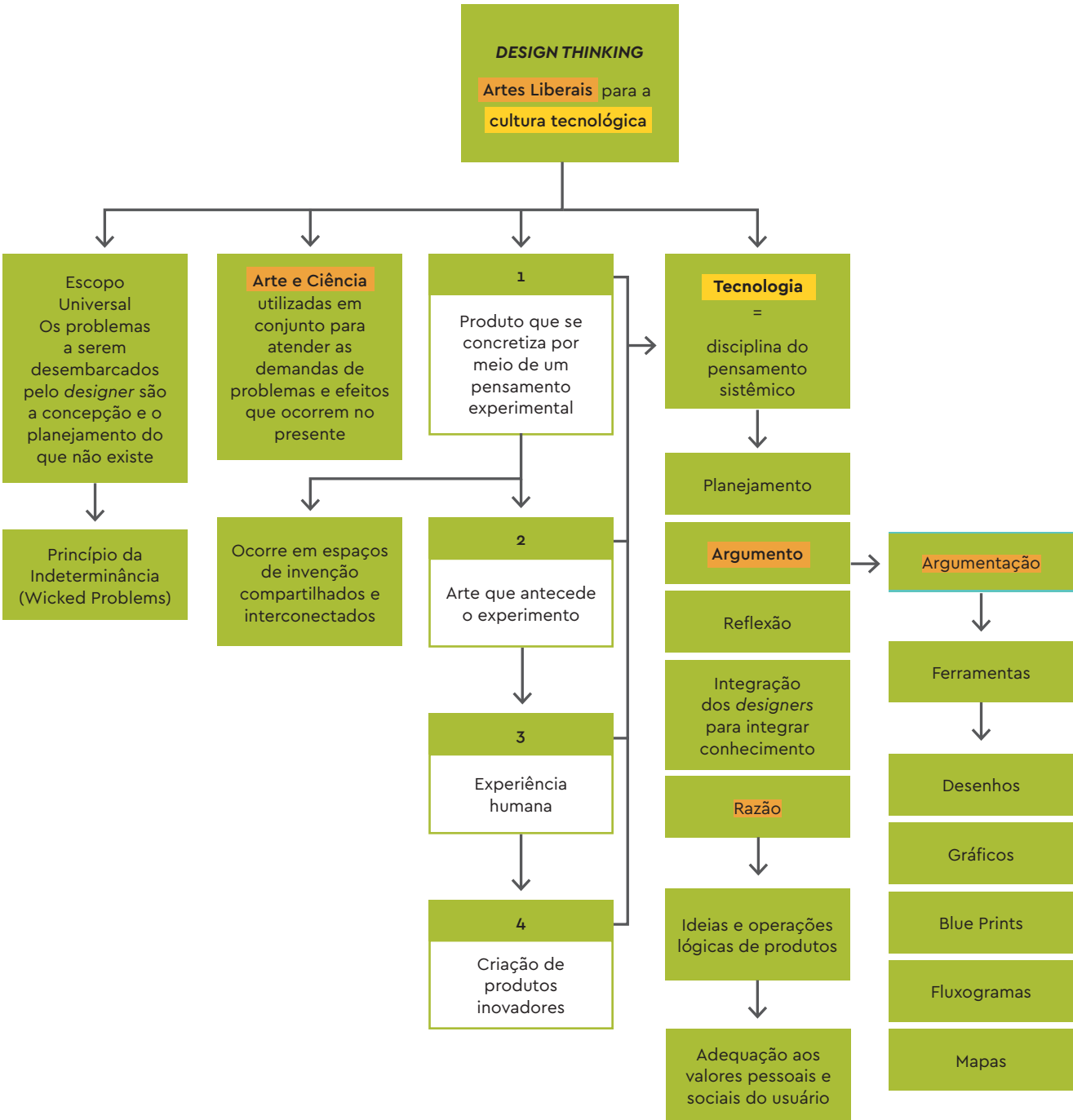
Os problemas bem definidos são aqueles cuja finalidade, objetivos ou solução requerem a percepção apropriada de seus significados (NEWELL, SHAW e SIMON, 1957). São ainda uma classe de problemas que podem ser exaustivamente formulados e solucionados por alguém que não precisa de mais informações além daquelas conhecidas (RITTEL, 1973).

Por outro lado, nos problemas mal definidos os resultados e soluções são desconhecidos e estão fora do contexto de uma solução mais óbvia (NEWELL, SHAW e SIMON, 1957; BAZJANAC, 1974).

2.7 BUCHANAN

Buchanan (1992) é um autor relevante para a pesquisa do *design* principalmente pelo artigo “Wicked Problems in Design thinking” no qual reapresenta o termo *DT*. Neste artigo, o autor faz uma análise das teorias, dos métodos e processos dos principais pesquisadores que contribuíram para o embasamento de sua investigação. A Figura 1 mostra de modo sintético o resultado de suas descobertas.

FIGURA 1



Fonte: a autora com base em Buchanan (1992)

O autor ressalta que, não obstante os esforços para descobrir os fundamentos do *DT* nas artes, nas ciências naturais ou nas ciências sociais, o *design* continua a ser uma atividade flexível (BUCHANAN, 1992, p. 5). Por ser flexível, nenhuma definição simples que tenta delimitar as fronteiras do *design* (como o *design* industrial ou gráfico) cobre adequadamente a diversidade de ideias e métodos encontrados com o mesmo rótulo (BUCHANAN, 1992).

Buchanan (1992) lembra ainda que o *design* continua a se expandir em conexões e significado, revelando inesperadas dimensões tanto na prática quanto em sua compreensão teórica (BUCHANAN, 1992).

A partir de tais constatações, o autor posiciona o *design* como uma nova arte liberal da cultura tecnológica que tende a se aperfeiçoar no século XXI (BUCHANAN, 1992, p. 5).

Este tipo de reflexão leva à compreensão das delimitações da base científica do *design*. O autor propõe uma integração do conhecimento das artes e da ciência de modo que possam ser adequadas aos desafios atuais (BUCHANAN, 1992, p. 6). Tal integração ajusta a teoria e a prática para novos propósitos produtivos e esta é a razão de tornar o *DT* um *insight* no contexto das artes liberais adaptado para uma cultura tecnológica (BUCHANAN, 1992, p. 6). Assim, o *design* e o *DT* continuam a expandir seu significado e suas conexões com a cultura contemporânea. Neste sentido, não existe área da vida onde o *design* – o plano, o projeto ou a hipótese de trabalho – construídos intencionalmente – não tenham se formado a partir da experiência humana (BUCHANAN, 1992, p. 8).

O autor assegura ainda que não é adequado se dividir o *design* em áreas específicas como a área gráfica, de produto ou de serviços. Estas áreas são espaços de invenção compartilhados e interconectados entre todos os *designers* para descobrir as dimensões do *DT* pela reconsideração dos problemas e soluções. De fato, signos, coisas, ações e pensamentos, tendem a se fundir na ideia do *DT* contemporâneo com consequências

positivas para a inovação (BUCHANAN, 1992, p. 10).

Especialmente no âmbito do *DT* o autor propõe o entendimento de *placements* que são os sinais, signos, ações e pensamentos que representam um ponto de partida para novas ideias e possibilidades a partir de determinada circunstância. Já as categorias representam a consequência de uma teoria ou uma filosofia, que serve como base de análise do que já existe

Buchanan (1992, p. 19), em suas reflexões sobre o papel do *design* e o âmbito do *DT*, critica o oportunismo das diversas ciências ao englobar o *design* em seus próprios contextos.

Temos sido lentos para reconhecer a indeterminância peculiar dos assuntos do *design* e seus impactos na natureza do *DT*. Como consequência, cada uma das ciências que entra em contato com o *design* tende a entender o *design* como uma aplicação de seus próprios métodos, conhecimentos e princípios. Não é de se admirar o fato dos *designers* e membros da academia científica terem dificuldade para se comunicar. (BUCHANAN, 1992, p. 19)

Para construir argumentos e reflexões sobre o *DT*, o autor enfatiza que o *DT* é uma disciplina de pensamento sistêmico (BUCHANAN, 1992, p. 19). Neste sentido, o *design* emerge como uma nova disciplina prática de razão e argumentação, dirigida por *designers* pelos temas do século XX que são: *design* como comunicação, construção, planejamento estratégico ou sistema integrado (BUCHANAN, 1992, p. 19-20). A argumentação em *DT*, por outro lado, se move pela interação concreta e interconexões de sinais, coisas, ações e pensamentos. Cada desenho esquemático, *blue print*, fluxograma, gráfico, modelo tridimensional ou outra proposta de produto é um exemplo de argumentação de *DT* (BUCHANAN, 1992, p. 20).

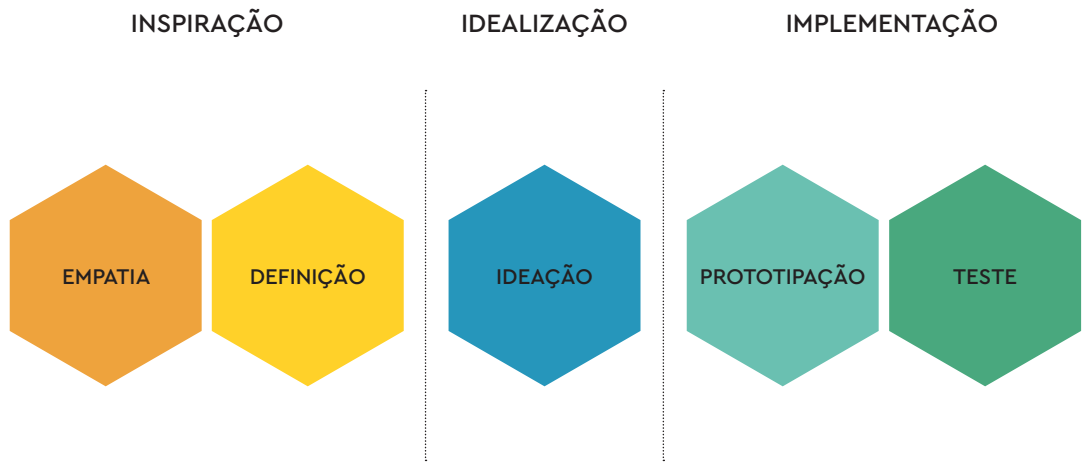
2.8 AUTORES E PRÁTICAS DO DT APÓS OS ANOS 1990

Não obstante a investigação de Buchanan que trouxe esclarecimentos acerca do embasamento teórico do *DT* advindo desde os anos 1960, faz -se necessária a pesquisa de autores que disseminaram a prática do *DT* a partir dos anos 1990.

2.8.1 Brown

Este autor apresenta sua visão de aplicação do *DT* e a torna amplamente disseminada nos meios científicos e profissionais. Assim, tal como Buchanan, defende o *DT* como a arte do pensamento integrativo. Este pensamento é representado por um processo (Figura 2) que tem três fases: inspiração, idealização e implementação.

FIGURA 2  
ETAPAS DO PROCESSO DE DT



Fonte: a autora com base em Brown (2010).

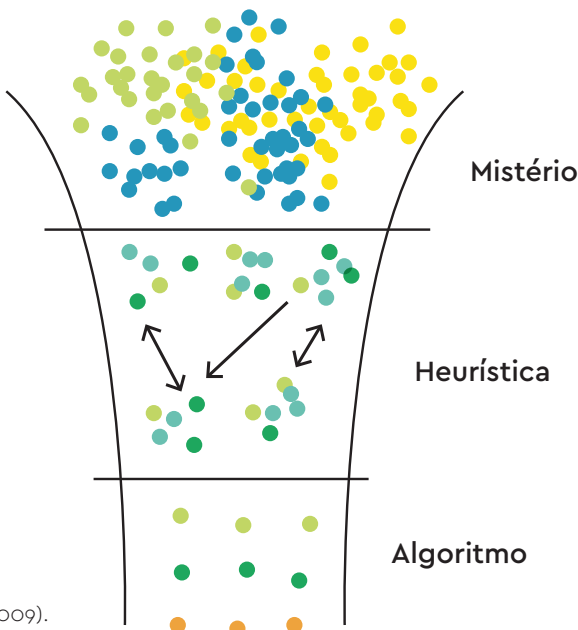
Brown (2010) indica que, para se desenvolver bons projetos por meio do pensamento integrativo, algumas premissas devem ser levadas em conta. As premissas são definidas como: *Briefing* de projeto, equipe, cultura, espaço de inovação, pesquisa, liderança e foco.

Por outro lado, o autor propõe os elementos de construção do processo: divergência e convergência; caráter exploratório; ilimitado; neutro; iterativo. Ao mesmo tempo, cada etapa do processo utiliza ferramentas criativas que permitem aos participantes de um projeto o aproveitamento das melhores ideias que convergem para uma solução final. Brown (2010) sugere as ferramentas de *brainstorming*, pensamento visual, *storyboard*, prototipagem, *blueprint* da experiência, *storytelling* e a pesquisa etnográfica.

2.8.2 Martin

Martin (2010) apresenta sua contribuição para o *DT* a partir do entendimento de que o *DT* atende às demandas das empresas para o alcance da inovação. Assim, desenvolve um modelo que indica as atividades fundamentadas em três expressões: mistério, heurística e algoritmo. Esse quadro de atividades é representado pelo Funil do Conhecimento (Figura 3).

FIGURA 3  
FUNIL DO CONHECIMENTO



Fonte: Martin (2009).

No funil do conhecimento a primeira fase do "mistério" é descrita por Martin como fenômenos que entram na consciência humana incitando a curiosidade. Esta fase se configura com uma pergunta que reflete a curiosidade.

Na sequência, a próxima etapa do funil remete à fase da "Heurística". Esta fase serve para guiar o rumo de uma solução de um problema por meio da exploração organizada de possibilidades. Assim representa uma compreensão incompleta, mas mais avançada do que era na fase anterior.

A última fase do funil direciona para o algoritmo e é definida pelo autor como um procedimento explícito, o passo a passo para a resolução de um problema. O autor afirma ainda que os algoritmos alcançam a heurística não organizada sistematicamente – cujo emprego exige reflexão e consideráveis nuances – e a simplificam, estruturam e codificam a ponto de qualquer pessoa com acesso ao algoritmo poder empregá-la com eficiência (MARTIN, 2010, p. 13).

Visando fundamentar sua proposta para a geração de soluções inovadoras, o autor sugere a utilização do postulado de March (1991) no qual as organizações podem envolver-se na exploração, ou seja, busca do novo conhecimento, ou na exploração vinculada ao refinamento do conhecimento existente.

### 2.8.3 Mootee

Mootee foi escolhido como um dos autores que deram sua contribuição para o *DT* após os anos 1990 porque sua atividade profissional como consultor de empresas está ligada a inovação. Deste modo Mootee descreve sua visão sobre o *DT* e apresenta o modelo no qual ele evidencia a necessidade de a empresa como um todo adotar uma visão para a inovação. No entendimento de Mootee *DT* é a busca pelo equilíbrio mágico entre negócios e arte; estrutura e caos; intuição e lógica; conceituação e execução e entre controle e empoderamento

(MOOTEE, 2013). Para o autor, a inovação almejada pelas empresas deve ser percebida como valor. Neste sentido, o valor é criado por meio da harmonia entre identidade, aspirações, atitudes, crenças, necessidades e desejos (MOTEE, 2013). Por outro lado, quando as empresas se veem em competição extrema, a solução é direcionar seus produtos e serviços para o âmbito da experiência do *design*, deixando-os afastados do entendimento de *commodities*. Assim, a partir dessas premissas, a empresa poderá desenvolver um modelo de negócios por meio da estruturação da cadeia de valor perceptível a todos os *stakeholders*. Esta é a empresa denominada empresa criativa.

FIGURA 4  
**A EMPRESA COM MODELO DE *DT***

### A EMPRESA CRIATIVA



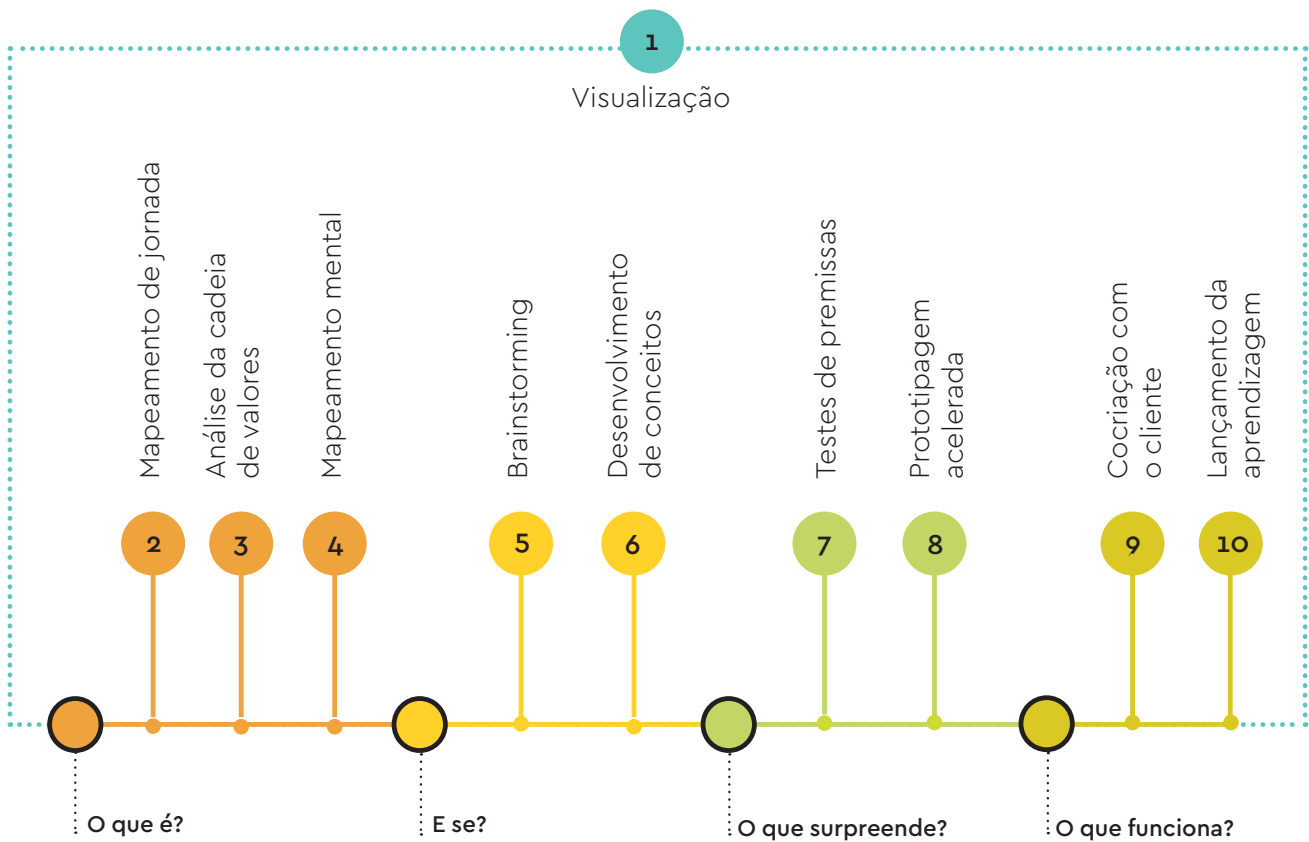
Fonte: a autora com base em Mootee (2013).



2.8.4 Liedtka e Ogilvie

Jeanne Liedtka tem como foco de pesquisa a inovação e utiliza o *DT* como uma das formas de alcançá-la. Tim Ogilvie desenvolve junto com Liedtka projetos de inovação pelo *DT*. Esses autores procuram aplicar o *DT* cujo embasamento teórico é respaldado em Martin (2010) e Brown (2010), em negócios. Para isso, criaram um processo gerenciável (Figura 5) de inovação em negócios utilizando perguntas-chave e ferramentas criativas.

FIGURA 5  
PROCESSO GERENCIÁVEL DE *DT*



Fonte: a autora baseado em Liedtka e Olgilvie (2014).

2.8.5 Síntese teórica do *DT*

Tendo em vista a investigação de sete teorias advindas da pesquisa de Buchanan (1992) e de quatro modelos de aplicação do *DT* desenvolvidos por profissionais que buscam a inovação, o Quadro 1 apresenta uma síntese dessas teorias.

QUADRO 1  
SÍNTESE TEÓRICA DO *DT*

- Temas que os teóricos abordam direta ou indiretamente
- Temas que os teóricos abordam parcialmente
- Temas que os teóricos não abordam

| Quadro Teórico                                                                  | Teóricos do <i>Design thinking</i> |        |       |       |        |      |          |       |        |                   |        |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------|-------|-------|--------|------|----------|-------|--------|-------------------|--------|
|                                                                                 | Dewey                              | Rittel | Simon | Faste | Mc Kim | Rowe | Buchanan | Brown | Martin | Liedtka e Ogilvie | Mootee |
| Conhecimentos por meio da experiência                                           | ●                                  | ●      | ●     |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Tecnologia = Ações intencionais nos campos do conhecimento                      | ●                                  | ●      |       |       |        |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Pensamento integrado                                                            | ●                                  |        | ●     |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Pensamento informacional                                                        |                                    | ●      |       |       |        | ●    | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Dados para criar uma base científica para o <i>design</i>                       |                                    | ●      |       |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Processos capazes de serem replicados                                           |                                    | ●      |       |       |        | ●    |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Princípios de indeterminância em <i>design</i>                                  |                                    | ●      |       |       |        | ●    | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Interação – sem regras para parar o processo                                    |                                    | ●      |       |       |        | ●    |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Soluções são apenas boas ou más                                                 |                                    | ●      |       |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Espaço para tentativa e erro                                                    |                                    | ●      |       |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Inexiste um número determinado de soluções para um projeto                      |                                    | ●      |       |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Adaptação ao meio natural no processo de <i>design</i> – Pesquisa               |                                    |        | ●     |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Lógica abdutiva – como as coisas deveriam ser                                   |                                    |        | ●     |       |        | ●    | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Função utilitária do projeto leva em conta o ambiente externo                   |                                    |        | ●     |       |        | ●    | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Resultados de projetos dependem do ambiente de onde iniciaram                   |                                    |        | ●     | ●     |        | ●    | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| O <i>design</i> e ferramenta para compreensão do mundo e ação                   |                                    |        | ●     |       |        | ●    | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Métodos de previsão e <i>feedback</i> de controle                               |                                    |        | ●     |       | ●      | ●    |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Gestão de projeto com controle de tempo e progresso do processo                 |                                    |        | ●     |       |        |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Heurística para tomada de decisão relativa a complexidade                       |                                    |        | ●     |       | ●      |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Experiências anteriores para geração de ideias e soluções                       |                                    |        | ●     | ●     |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Criatividade, visualização, inovação                                            |                                    |        | ●     | ●     | ●      |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Abordagens visuais e operacionais para o alcance da solução                     |                                    |        | ●     | ●     | ●      |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Capacidade de síntese para a resolução de um problema                           |                                    |        | ●     | ●     |        |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Dimensões afetivas para resolução de um problema                                |                                    |        | ●     | ●     |        |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Não descarte de ideias antes da solução                                         |                                    |        | ●     | ●     | ●      |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Desenhar possibilidades para o encontro da solução – Ideação                    |                                    |        | ●     | ●     |        |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Uso de materiais simples e criativos. Ambiente agradável                        |                                    |        | ●     | ●     | ●      |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Ciência do artificial                                                           |                                    |        | ●     |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Tornar o familiar em estranho                                                   |                                    |        |       |       | ●      |      |          | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Espaços integrados e compartilhados                                             |                                    |        |       |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |
| Argumentação = interação e interconexões de sinais, coisas, ações e pensamentos |                                    |        |       |       |        |      | ●        | ●     | ●      | ●                 | ●      |

Fonte: a autora, com base em Dewey (1958/1960), Simon (1969/1996), Rittel (1960,1973), Faste (1971,1992), Rowe (1987), Buchanan (1992), Martin (2010), Brown (2010), Mootee (2013), Liedtka e Ogilvie (2014).

2.9 INOVAÇÃO SOCIAL

O termo inovação social advém de um contexto no qual as políticas públicas, em vários países do mundo, orientam o investimento para o aumento da produtividade em detrimento do desenvolvimento social. Comeau (2007) argumenta que o Estado demonstra falta de capacidade de suprir as necessidades da população e, como consequência, a exclusão social gerada revela necessidades e problemas de caráter coletivo que motivam as inovações sociais.

Embora nascida no berço de uma economia híbrida na qual nem só o capital, nem só os aspectos sociais bastam para se estabelecer o equilíbrio da vida contemporânea, os estudos teóricos sobre inovação social não constituem ainda um corpo sólido de conceitos, teorias, orientações epistemológicas e de métodos (BIGNETI, 2011). Assim, muitos esforços vêm sendo realizados para se estabelecer uma linha condutora deste conceito típico de uma sociedade global em evolução. Visando demonstrar uma parte desses esforços, apresenta-se as apreciações estabelecidas por alguns autores e resumidas por Juliani et al. (2014).

QUADRO 2  
CONCEITOS DE INOVAÇÃO SOCIAL POR DIFERENTES AUTORES

| Autores              | Conceito                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cloutier (2003)      | Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades                                        |
| Goldenberg (2004)    | Desenvolvimento e aplicação de novos ou melhorados atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades |
| Mulgan et al. (2007) | Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são desenvolvidos por meio de organizações cujos propósitos são predominantemente sociais                 |
| Hochgerner (2009)    | Inovações sociais são novos conceitos e ações aceitos por grupos sociais impactados que são aplicados para superar desafios sociais                                                                           |
| Manzini (2014)       | É um processo de mudança que emerge da recombinação criativa dos recursos existentes                                                                                                                          |

Fonte: a autora com base em Juliani et al. (2014), Manzini (2014).

A partir da premissa de que existem inúmeras percepções sobre inovação social, estabelece-se que alguns conceitos aqui apresentados têm por objetivo contextualizar o negócio social que é objeto de aplicação do processo do DT e não esgotar a investigação sobre o tema.

2.10 NEGÓCIO SOCIAL

O tema "negócio social" encontra sintonia na inovação social. Reflete uma tendência de revisão de valores organizacionais, de modo especial em relação ao impacto que as empresas querem deixar na sociedade e no meio ambiente (COMINI, 2016). Tais empresas assumem diversas nomenclaturas como : empresa social (CORNELIUS et al., 2008), empresa certificada B (RODRIGUES et al., 2015), negócio social (YUNUS, 2010); negócio inclusivo (COMINI, 2016) e de impacto (FTFS, 2015).

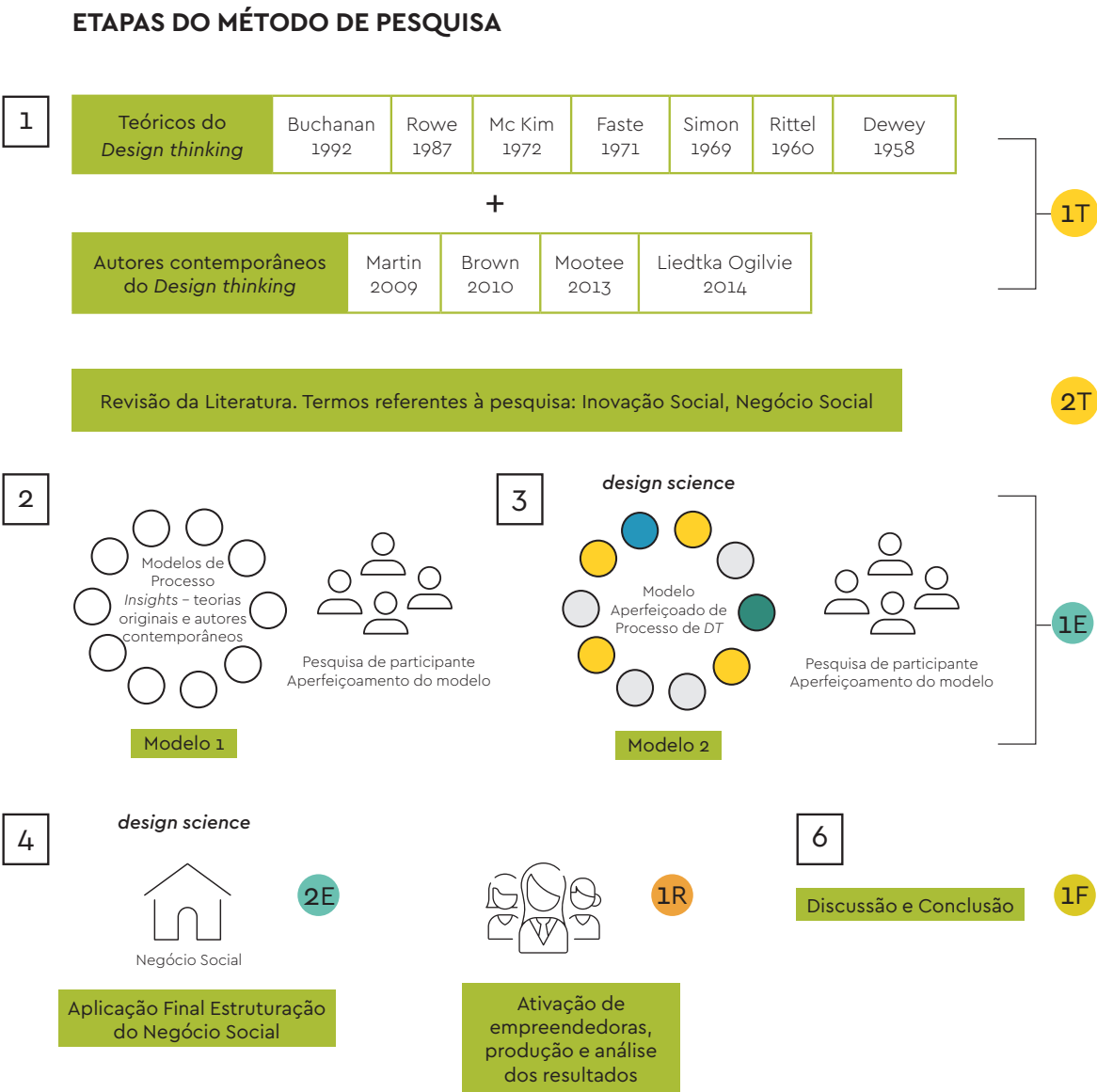
Yunus conceitua o negócio social como uma empresa que não envolve perdas e não paga dividendos, ela é autossustentável e inteiramente dedicada à realização de um objetivo social (YUNUS, 2010). Com este entendimento Yunus (2010) elenca sete características desejáveis em um negócio social: o objetivo do negócio é a superação da pobreza ou o atendimento das necessidades básicas; sustentabilidade econômico - financeira; o investidor terá o investimento recuperado, mas não lucros ou dividendos; quando o investimento é recuperado, o lucro deverá ser reinvestido na empresa; responsabilidade ambiental; condições de igualdade para os empregados em relação a salários de mercado e um ambiente organizacional melhor que o de uma empresa tradicional. A sétima característica é definida como: Faça tudo com alegria!

No Brasil o negócio social também é praticado com a denominação de negócio inclusivo (COMINI, 2016), e uma empresa referência neste setor é a Artemisia que faz a gestão de diferentes negócios inclusivos. Para a Artemisia, os negócios sociais são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda (ARTEMISIA, 2018). As características desses negócios são: foco na baixa renda, intencionalidade (gestão ética), potencial de escala, disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas, rentabilidade, impacto social relacionado à atividade principal, não divisão de dividendos (ARTEMISIA, 2018).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método desta pesquisa pode ser visualizado de modo sintético na Figura 6. Sua descrição detalhada é apresentada na sequência.

FIGURA 6  
MÉTODO DE PESQUISA



Fonte: Ferro (2018).

A Figura 6 mostra as fases correspondentes aos tipos de operações do processo, identificadas por números e letras (1T e 2T – fases teóricas, 1E e 2E – fases empíricas, 1R fase de análise de resultados, 4F – fase final ou de conclusão). O detalhamento é assim descrito:

- 1ª Fase teórica (1T) – revisão da literatura a partir do artigo de Buchanan (1992) para identificar as bases teóricas do *DT* propostas pelo autor. Em seguida são apresentados quatro autores que após os anos 1990 propuseram um empírico de *DT*.
- 2ª Fase teórica (2T) – Revisão da literatura dos termos inovação social e negócio social.
- 3ª Fase empírica preliminar (1E e 2E) – Aplicação de um modelo (Modelo 1 da Figura 6) que propõe o processo do *DT* de acordo com a fase teórica 1. Esta prática tem por propósito a avaliação do modelo de modo interativo a partir de desafios reais. A aplicação ocorre com equipes colaborativas de estudantes de *business design* do Centro Universitário Unicuritiba. Tais participantes resolvem desafios ligados à inovação de empresas de diversas naturezas.

Com a aplicação preliminar do Modelo 1 detecta-se a necessidade de melhorias no processo e no melhor aproveitamento do embasamento teórico, por isso idealiza-se o Modelo 2. Este novo modelo desenvolve-se segundo os critérios de avaliação do artefato proposto pelo método do *design science* (DRESCH et al., 2015, p. 97) e é aplicado a um experimento (2E) cujo desafio é complexo, assemelhando-se a um *wicked problem*. Os participantes também resolvem um desafio de modo colaborativo.

4ª fase – Aplicação final – Os resultados da aplicação preliminar do Modelo 2 validam a sua utilização como processo de *DT* e, assim, apresentam-se como adequado para a aplicação final

visando a estruturação de um negócio social. Esta aplicação final (2E) ocorre por meio da pesquisa participante.

- 5ª Fase – Análise dos resultados (1R) – Cada fase da aplicação do modelo é analisada como resultado para a estruturação do negócio social e sua replicação no aspecto produtivo por meio de uma rede de empreendedoras.
- 6ª Fase (1F) – A discussão e as conclusões finais são apresentadas nesta fase.



## 4 APLICAÇÃO DOS MODELOS

Tendo em vista que o modelo desenvolvido foi testado preliminarmente, este capítulo apresenta o modelo preliminar e o modelo final e suas avaliações.

Conforme detalhado no capítulo de método, o modelo preliminar denominado Modelo 1 de DT (Figura 7) foi aplicado em projetos de *business design*. O intuito foi o de testar o modelo numa demanda relativamente complexa. Esta demanda envolvia a escolha de uma empresa ou ONG que necessitasse de um plano de comunicação e *marketing* visando um novo posicionamento no mercado. Os projetos foram desenvolvidos por formandos em graduação em *design* gráfico do Centro Universitário Unicuritiba. Para esse desenvolvimento foram utilizadas em cada fase pesquisas de diversas formas e ferramentas criativas de *design* como : pesquisa *desk*, mapa de empatia, jornada do usuário, *brainstormings*, mapas mentais. O modelo utilizado para este experimento é apresentado na Figura 7.

FIGURA 7  
MODELO PRELIMINAR DE PROCESSO DE DT



Fonte: Ferro (2018).

O quadrante 1 (Descoberta) refere-se à primeira fase do processo. Na parte identificada como 1.1 está a representação dos elementos de criatividade baseados nas teorias dos primeiros autores do DT. Tais elementos são descritos sucintamente ao lado de cada quadrante.

O mesmo ocorre nos quadrantes 2, 3 e 4 com suas respectivas denominações.

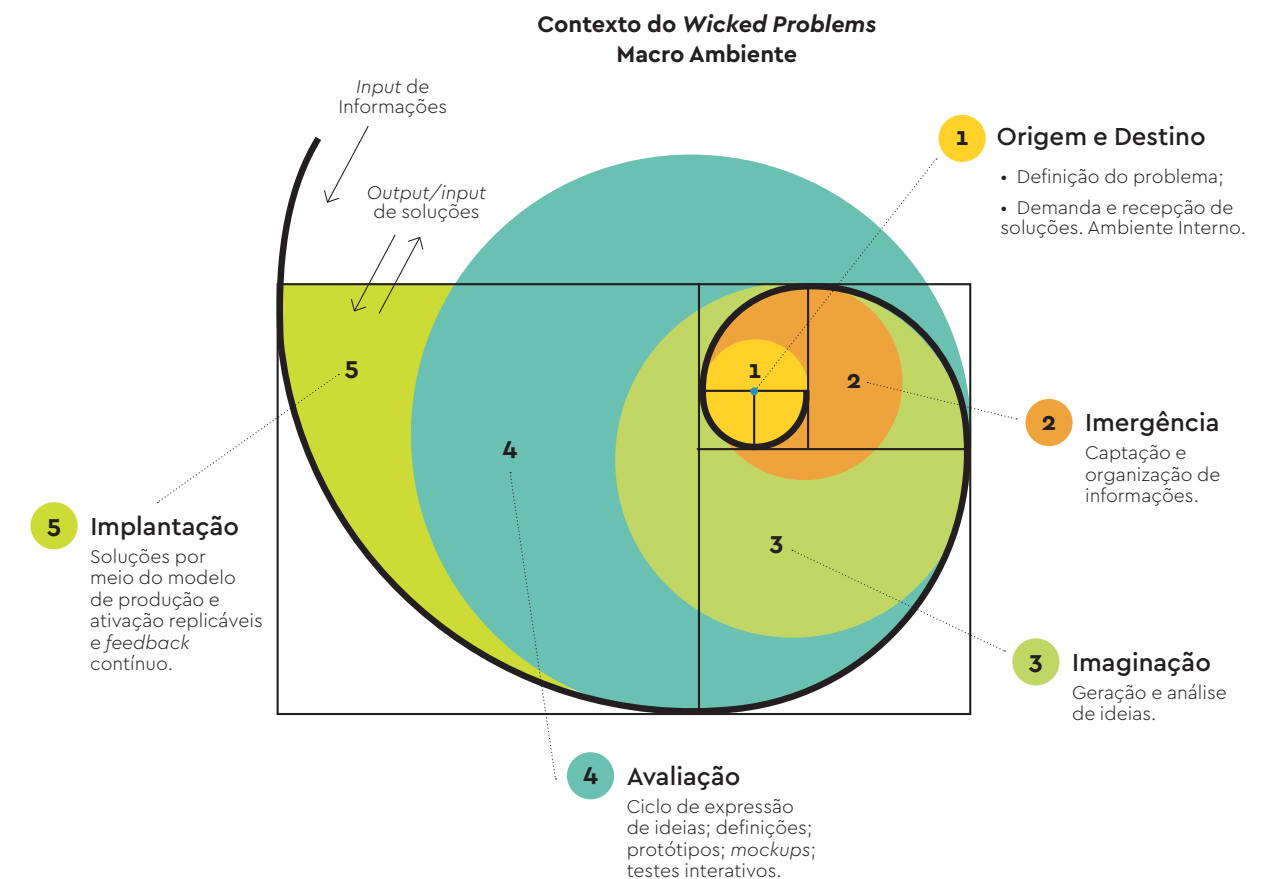
As partes que apresentam resultados intermediários do processo (Hipótese e *Feedback*) são descritas fora dos quadrantes.

O círculo do meio da figura representa o resultado final do processo, que pode ser alcançado de forma aprimorada pelo uso da criatividade para a promoção de uma solução inovadora.

Embora os resultados dos projetos de *business design* tenham sido eficazes e o modelo tenha sido aprovado em termos de sua fundamentação teórica, outras análises mostraram-se insatisfatórias. Assim, o Modelo 1 não indica uma estrutura que visualmente represente a iteratividade, não estabelece uma relação de grandeza e abrangência em cada fase, são muitas fases (inclui fases intermediárias), não estabelece uma conexão entre a origem do problema e a solução, não demonstra visualmente o contexto dos *wicked problems* (RITTEL, 1973). O Modelo 1 limita-se a propor mais uma representação visual de processo da mesma forma como propuseram os autores contemporâneos. A partir de tais premissas e pelo fato de um dos intuitos desta investigação ser o estímulo da inovação pelo viés do *DT*, faz-se necessário que o próprio modelo seja estruturado visualmente e conceitualmente de modo que inspire a inovação. Por isso foi proposto um novo modelo.

O novo modelo denominado "Modelo de Processo de *Design thinking*" (MOPDET) (Figura 8) foi criado para representar visualmente algumas questões relevantes do *DT*. Uma dessas questões leva em conta a representação visual formada pelos segmentos de circunferências estruturando um caracol. Esta figura é resultante do segmento áureo proposto por Fibonacci (BELUSSI et al., 2016). A intenção é mostrar que o processo é sempre iterativo. As fases do processo, por outro lado, se organizam de forma a permanecerem interconectadas. Além disso, formam uma relação entre si e o contexto dos *wicked problems* propostos por Rittel (1973). As atividades de cada fase são descritas no próprio modelo.

FIGURA 8  
**MODELO MOPDET**



Fonte: Ferro (2018).

Este modelo foi testado preliminarmente com o intuito de avaliar o desencadear das fases do processo para sua posterior aplicação final. Este experimento se desenvolveu num período de 24 horas segmentados em seis encontros de quatro horas por meio da pesquisa participante envolvendo a autora e três *designers*. O objetivo de projeto usando o modelo MOPDET foi o de responder à pergunta: como podemos ressignificar a experiência de compra de legumes e verduras no mercado municipal de Curitiba?

Os resultados se mostraram satisfatórios, os participantes trabalharam colaborativamente, utilizaram a pesquisa etnográfica, além de

*brainstormings*, mapa de empatia, protótipos de baixa resolução, mapas mentais, jornada do usuário e, no fim, chegaram a um conjunto de ações que ao serem implantadas respondem à pergunta de projeto. Essas respostas levam à etapa 5 do modelo, que é a de *output*.

De acordo com a proposta deste artigo, a aplicação final do modelo MOPDET se dá em um negócio social chamado Badu Design que tem por objetivo replicar suas atividades produtivas por meio de uma rede de mulheres empreendedoras. Trata-se de uma empresa cuja gestora iniciou o negócio a partir de suas próprias experiências com o *design* e o artesanato. Após dificuldades pessoais, adotou uma atitude empreendedora e com isso superou a crise. Assim, resolveu compartilhar com mulheres em risco social o seu aprendizado. A atitude deu início a uma empresa do tipo MEI que mostrou potencial de crescimento, mas não havia capital de giro para o alcance desse crescimento. A gestora então participou de vários concursos e prêmios ligados ao fomento do empreendedorismo e conquistou vários deles. Essas conquistas elevaram o patamar de impacto social da empresa e mais mulheres foram estimuladas a empreender. Apesar do crescimento sob o aspecto social, sem sede própria, sem equipe e sem infraestrutura, a Badu Design via-se novamente num desafio relativo à sua expansão.

Com essas premissas, a gestora da empresa aceitou o convite da pesquisadora para a utilização do modelo MOPDET para a estruturação da empresa. Assim, com a liderança da pesquisadora/*designer* o modelo foi aplicado.

Em cada fase do modelo, diferentes *stakeholders* são convidados a colaborar para a construção dos documentos, decisões e materiais que passaram a ser utilizados para organizar a estrutura da empresa. Assim, na primeira fase, "Origem e Destino", são gerados dois instrumentos que auxiliam na continuidade do processo. São eles: a pergunta de projeto e as diretrizes do negócio que são criadas pela gestora do negócio, pela pesquisadora e por um profissional.

A segunda fase, "Imergência", gera o instrumento "Catálogo de Imergência", com o qual os participantes dos *workshops* das fases posteriores se baseiam para pesquisar acerca dos temas que impactam o negócio direta e indiretamente. Foi criado pela pesquisadora e pela gestora.

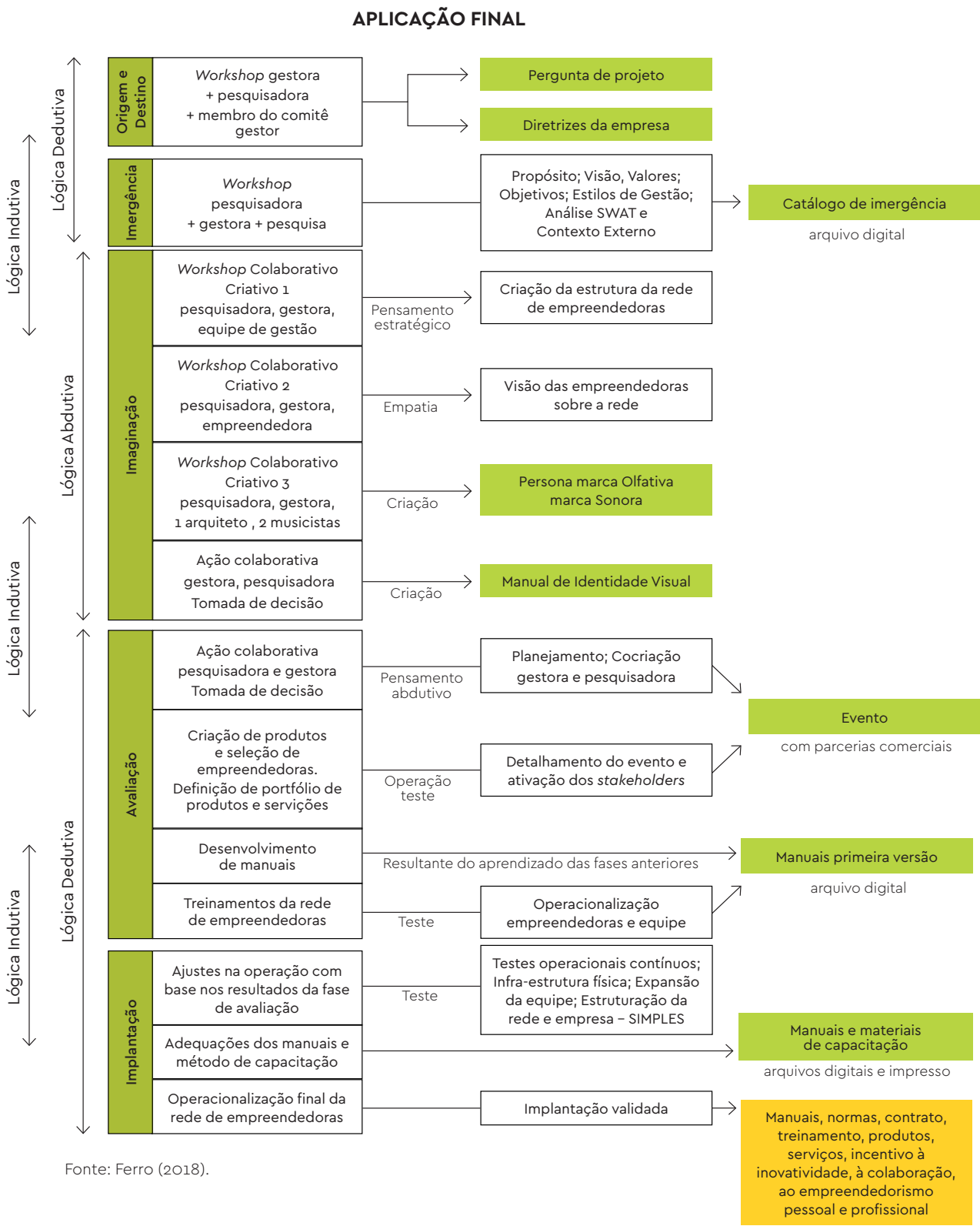
Na fase "Imaginação" existe a possibilidade de se gerar quaisquer instrumentos resultantes dos *workshops* da etapa. Neste caso, são criados mapas mentais com sugestões de estruturação da empresa e, além disso, a marca sonora, a marca olfativa, o conteúdo do manual de identidade visual e sugestões de conteúdo para os manuais de implantação e operação da rede de empreendedoras.

A fase "Avaliação" é consequência direta da fase anterior. Com a quantidade diversificada de informações captadas estabelece-se a versão preliminar da estruturação da Badu Design como negócio social estruturado. Ao mesmo tempo, ocorre a criação de um método de capacitação das empreendedoras para a replicação das atividades produtivas.

Na fase "Implantação" são aperfeiçoadas as decisões para a estruturação da Badu Design, são criados modelos de ativação e capacitação de empreendedoras, são idealizados manuais que passam a ser um instrumento de constante consulta por parte das empreendedoras para o êxito de seu próprio negócio produtivo.

Devido à complexidade dos instrumentos gerados em cada fase da aplicação final e a lógica para a tomada de decisão de continuidade para a fase seguinte, apresenta-se uma síntese que é detalhada na Figura 9.

FIGURA 9  
SÍNTESE DA APLICAÇÃO FINAL



Alguns momentos dos *workshops* colaborativos e atividades podem ser vistos na Figura 10.

FIGURA 10  
WORKSHOPS E ATIVIDADES



Fonte: Ferro (2018).



## 5 RESULTADOS

Os resultados apresentados são observados a partir do enfoque do alcance das soluções para a estruturação do negócio social por meio da inovação conforme se espera do *DT*. Na fase inicial do modelo MOPDET denominada "Origem", são elaboradas as diretrizes do negócio baseadas nos valores da empresa e na pergunta de projeto. Esses documentos direcionaram a estruturação da empresa. Este início de processo proposto no modelo MOPDET é bem simples, envolve um ambiente descontraído e ocorre de modo colaborativo.

A fase de imergência do modelo MOPDET caracteriza-se pelo entendimento do negócio em seu contexto interno e principalmente externo. Este entendimento, embora sedimentado nesta fase inicial do processo de *DT*, pode ser revisto a qualquer momento. O intuito desta fase é proporcionar à equipe de estruturação do negócio uma base de dados direcionada aos interesses da empresa. Assim, a base de dados é compilada no documento "Catálogo de Imergência". Trata-se de um documento disponível *on-line* e que tem um formato similar a um *e-book*. Como resultado, o "Catálogo de Imergência" funcionou de acordo com as expectativas. As equipes que participaram das fases posteriores do processo de *DT* tiveram acesso antecipadamente ao material *on-line* e puderam tomar decisões tendo como base as informações relevantes para o negócio. Neste material atualizações serão sempre necessárias.

A fase de imaginação denota, como esperado, a essência da atividade do *designer*, seu enfoque criativo. Assim os *workshops* ocorreram em ambientes lúdicos, descontraídos e por isso possibilitaram sugestões de soluções inovadoras. Os profissionais de diferentes *expertises*

conquistaram rapidamente uma empatia entre si, embora não se conhecessem previamente. Em diferentes *workshops* propuseram: a infraestrutura da empresa; a equipe; o formato da rede e suas inteirações; a definição de parâmetros para a marca sonora; a marca visual; a marca olfativa; um evento de ativação e sugestões para o portfólio de produtos e serviços.

A fase de avaliação ocorreu por meio da aplicação do que foi sugerido e validado na fase anterior. Assim foi definido o *portfólio* de produtos e serviços e muitos foram comercializados gerando caixa para a empresa. Foram implantadas capacitações no interior do estado que objetivam a valorização da cultura local. Essas capacitações impulsionaram o aumento da rede de empreendedoras que passaram a ampliar a produção utilizando tecidos de resíduos da indústria têxtil. Ao mesmo tempo, foi testado com sucesso um evento de ativação de novas empreendedoras. Com o aumento da rede de empreendedoras a empresa pode testar o aumento da produção de produtos exclusivos advindos das demandas de empresas de diversas naturezas e também de eventos.

Por fim, a fase de implantação se configura como sendo a própria estruturação da empresa como negócio social bem-sucedido e com capacidade de replicar o aspecto produtivo por meio de uma rede de aproximadamente 400 empreendedoras. Tais empreendedoras simbolizam 400 famílias que passam a contar com mulheres que resgataram sua autoestima por meio do conhecimento e da atitude empreendedora. Ao mesmo tempo, a empresa passa a ter condições de oferecer ao mercado produtos e serviços testados e com grande apelo social e ambiental. Com esta conquista ganha mais visibilidade para continuar conquistando prêmios de fomento de impacto social. E, como consequência de tais conquistas, a empresa sai do enquadramento fiscal do tipo MEI para o tipo SIMPLES NACIONAL e estabelece sua primeira sede com mais de 500m<sup>2</sup> no centro da cidade de Curitiba – PR.

## 6 DISCUSSÃO

A aplicação do modelo MOPDET para a estruturação do negócio social demonstra ser um processo tecnicamente viável, adequado para o que se propõe e cuja teoria respalda tanto o modelo em si quanto as atividades criativas desenvolvidas nas diferentes fases. Por outro lado, a escolha da criação de um processo de *DT* em vez de um método de *DT* explica-se pelo fato de que a Badu Design entende que um método pode se tornar uma regra fixa a ser replicada. Um processo, por outro lado, indica um caminho, mostra um entendimento, e especialmente no modelo proposto dá margem a alternativas a serem decididas pelos participantes em cada fase. Dá a oportunidade de exercer o "pensar *design*" por todos os tipos de *stakeholders*.

O modelo foi exposto a variáveis como propõe a pesquisa experimental e tais variáveis caracterizam-se pelas ferramentas (argumentações de *design*) utilizadas nas diferentes fases do modelo MOPDET. Essas ferramentas (mapa mental, jornada do usuário, mapa de empatia, pergunta de projeto, diretrizes, *brainstormings*) são escolhidas conforme os recursos humanos e as demandas existentes. Neste sentido, podem ser alteradas sempre que necessário visando o atendimento do objetivo proposto. Tais ferramentas não necessitam ser necessariamente de *design*, podem ser escolhidas de outras áreas como: administração, *marketing*, engenharia ou publicidade. No caso da Badu Design, os participantes dos *workshops* tinham diferentes *expertises*, incluindo as potenciais empreendedoras e, por isso, as ferramentas deveriam ser simples e de fácil entendimento.

A forma de se estabelecer estratégias para a estruturação do negócio social que se apresenta aqui por meio do modelo MOPDET se configura como uma "forma de pensar" do *designer*. Embora diferente das formas idealizadas por administradores, tais estratégias foram construídas de modo colaborativo, criativo, iterativo, multidisciplinar e com alto grau de empatia. Tais características evidenciam o valor humano no processo. Valor compatível com a aplicação realizada em um negócio social.

Outra questão que necessita ser evidenciada é que o modelo MOPDET foi idealizado como processo para ser aplicado em demandas complexas como é um negócio social. Tal definição condiz com o entendimento dos *wicked problems* proposto por Rittel (1973). Assim, o modelo pode também ser aplicado em outros projetos ou demandas do próprio negócio social.

No aspecto visual o modelo indica que o processo é contínuo, o fim direciona a uma solução temporária, e por isso é necessário enaltecer que a própria estruturação do negócio pode ser alterada a qualquer momento segundo os desafios que vão se apresentando. Como exemplo é possível citar que, no aspecto do impacto social, durante a estruturação do negócio foram impactadas 280 mulheres, na sequência mais 120, e o impacto vem aumentando progressivamente. Não há limite para esta geração de impacto, já que o foco do negócio social é o incentivo ao empreendedorismo e não ao assistencialismo.

## 7 CONCLUSÃO

Este artigo parte do pressuposto de que profissionais de todas as áreas praticam o *DT* sem um embasamento teórico. Ao mesmo tempo, autores contemporâneos que aplicam o *DT* não têm um consenso sobre o tema. É um método? É uma ferramenta? É um processo? É uma abordagem? Após a revisão da literatura sobre o *DT*, define-se como premente a averiguação desta atividade por meio de uma aplicação real e desafiadora. Assim estabelece-se que o objetivo da pesquisa é exploratório com uma abordagem qualitativa. Por meio do raciocínio hipotético-dedutivo da técnica da pesquisa participante e do método do *design science* desenvolve-se, testa-se e aplica-se um artefato que tem por função ser um processo de *DT*.

Tendo em vista as premissas e as decisões relatadas ocorrendo num cenário mundial contemporâneo no qual se apresentam inúmeros desafios de ordem social, seleciona-se para a aplicação final da pesquisa um negócio social em fase de estruturação, a Badu Design. Esta empresa inicia suas atividades a partir dos esforços pessoais e da atitude empreendedora da gestora que decide replicar sua experiência bem-sucedida com a confecção de produtos artesanais. A evolução do negócio se volta para o desenvolvimento de produtos personalizados utilizando resíduos têxteis. Com a demanda crescente, a gestora passa a capacitar mulheres de baixa renda visando aumentar a capacidade produtiva. O intuito da empresária também se orienta para dar a essas mulheres o resgate da autoestima além do aumento da renda familiar. Esta iniciativa resulta positivamente e novas demandas surgem. Assim, a gestora se depara com o compromisso de estruturar melhor a

empresa. Foi nesta fase que a gestora Ariane Santos inicia a investigação junto a esta autora aplicando o processo de *DT* para a estruturação, profissionalização e expansão da empresa.

A partir das questões apresentadas foi possível formular a pergunta de pesquisa da seguinte forma: o *DT* pode constituir fundamento teórico para a estruturação de negócios sociais? A resposta se estabelece com o resultado da investigação de 11 teorias propostas por Buchanan (1992), sendo sete teorias originais do âmbito do *design* e quatro aplicações contemporâneas de *DT* que se apresentaram a partir dos anos 1990. Com tais teorias configura-se um artefato para aplicação do *DT* denominado modelo de processo de *DT*, ou modelo MOPDET.

Uma vez definido o negócio, o enquadramento teórico e a compreensão do *DT* como um processo, a investigação se direciona para a aplicação do modelo visando atender o objetivo geral da pesquisa assim descrito: verificar se o *DT* pode constituir fundamento teórico para a estruturação de um negócio social.

O objetivo é alcançado a partir da proposição do processo de *DT* que prevê cinco fases de aplicação e cada uma resulta em um documento ou material. Assim, a fase de origem e destino gerou uma pergunta de projeto e as diretrizes do negócio. A fase de imergência gerou o catálogo de imergência que contém pesquisas qualitativas de dados secundários do macroambiente prioritariamente. A fase de imaginação possibilita a interação para a cocriação multidisciplinar e resultou em sugestões para a estruturação do negócio social ligadas a: infraestrutura, equipe, marca, ativação da rede de empreendedoras, portfólio de produtos sustentáveis. Na fase de avaliação foram testadas as ideias geradas na fase anterior. Na fase de implantação foram colocadas em prática as sugestões obtidas e testadas nas fases anteriores. Assim, a empresa conquistou sua primeira sede capaz de atender às demandas de capacitação e do mercado. Impactou mais de 400 famílias por meio das empreendedoras. Com o aumento do faturamento tornou-

se uma empresa do tipo SIMPLES NACIONAL e segue seu crescimento para geração de mais impacto social. Tal impacto ocorre por meio do incentivo à formação de uma rede de empreendedorismo feminino, do resgate da autoestima, da geração da responsabilidade ambiental e do fortalecimento das culturas locais.

Em termos dos objetivos específicos, o primeiro objetivo que tem como definição "caracterizar o *DT* por meio das teorias propostas por Buchanan (1992)" é atendido a partir da análise de sete teorias originais e de quatro aplicações contemporâneas.

O segundo objetivo, que busca "descrever o *DT* como um processo para a estruturação de um negócio social", é delineado e descrito a partir da construção e da aplicação do modelo.

O terceiro objetivo tem por meta "verificar se o processo de *DT* oferece a possibilidade de liderança do *designer* para a estruturação de um negócio social", e foi atendido pela participação efetiva de liderança da autora e dos resultados obtidos em cada fase da estruturação do negócio social.

O quarto objetivo tem como alvo desenvolver um "modelo de processo de *DT*" aplicável à estruturação de negócios sociais. Como é possível verificar, o modelo MOPDET idealiza-se tendo como representação visual um caracol construído a partir dos segmentos áureos da sequência de Fibonacci. A analogia com um caracol em vez de um círculo fechado está diretamente associada a um processo cíclico, experimental e iterativo e não a um processo que obrigatoriamente se direciona do início para o fim. Sua aplicação no negócio social com resultados de impacto no âmbito de mulheres empreendedoras atende o quarto objetivo.

Todas as evidências respaldam a contribuição desta pesquisa no âmbito do *design* como embasamento teórico para a prática do *DT*. Ao mesmo tempo, partindo do entendimento de que a aplicação do *DT* é eficaz no âmbito dos *wicked problems*, a pesquisa é testada numa empresa inserida no macrocontexto da inovação social. O experimento realizado em condições reais de um negócio social em fase de estruturação demonstra isso. Essa é outra lacuna que evidencia a contribuição dada, onde um modelo de *DT* é criado e aplicado colaborativamente, com equipes multidisciplinares, para solucionar de modo contínuo e inovador os desafios de um negócio cujo objetivo é atender às demandas sociais.



## 8 REFERÊNCIAS

ARTEMISIA – **Negócios de impacto Social** – Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 18/06/2018.

BADU DESIGN – **Negócio Social sediado em Curitiba**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/BaduDesign/>>. Pesquisa realizada em: 02 de março de 2019.

BALZJANAC, V. **Architectural Design Theory: Models of the Design Process**. William R. Spillers. USA. 1974.

BELUSSI, M. G.; GERALDINI, A. D.; PRADO, A. E.; BARISON, B. M. **Número de Ouro**. Departamento de Matemática – Universidade Estadual de Londrina. PR. 2016.

BIGNETTI, P. L. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**. vol. 47. São Leopoldo. RS. 2011.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Campus Elsevier. RJ. 2010.

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design thinking. **Design Issues**. Vol. III, n. 2. The MIT press. US. 1992.

CHURCHMAN, W. C. Wicked Problems. **Management Science**. vol. 4 n14. 1967.

COMEAU, Y. **Les contributions des sociologies de l'innovation à l'étude**

**du changement social. Innovations Sociales et Transformations des Conditions de Vie**. Actes du Colloque – Cahiers du CRISES, Collection Études Théoriques, ETO418: 2944. 2007.

COMINI, M. G. **Negócios sociais e inovação social – um retrato de experiências brasileiras**. Tese de Livre Docência em Administração. FEA, USP. 2016.

CORNELIUS, N. et al. Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 81, n. 2, p. 355–370, 2008. <<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9500-7>>. Pesquisa realizada em: 03.06 2018.

DEWEY, J. **The Quest for Certainty: A Study of the Relation of Knowledge and Action**. Capricorn Books. New York. USA. 1960.

DRESCH, A.; LACERDA, P. D.; ANTUNES JUNIOR, V. A. J. **Design science Research – Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Ed. Bookman, RS. 2015.

FASTE, A. R. **The Development of a Visual Extension to Synectics Theory**. Thesis. Master of Science in Engineering *Design*. Tufts University, EUA. 1971.

\_\_\_\_\_. **The Role of Visualization in Creative Behavior**. Engineering Education. EUA. 1972

\_\_\_\_\_. **An Improved Model for Understanding Creativity and Convention**. Design Division, Mechanical Engineering Department. Stanford. CA. 1992.

FERRO, G. S – **Design Thinking Como Processo Para Estruturação de Negócios** – Tese – PPG -Design – UFPR – 2018. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58045/R%20>

- %20T%20-%20GLAUCIA%20DE%20SALLES%20FERRO.  
pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FTFS. **Carta de Princípios para negócios de impacto no Brasil**. 2015. Disponível em: <[https://forcatarefaassets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Carta\\_Principios.pdf](https://forcatarefaassets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf)>. Pesquisa realizada em 07.08.2018.

GORDON. W. H. H. Synectics, The Development of Creative Capacity. **Harper & How**, New York. EUA. 1960

JULIANI, P. D.; JULIANI, P. J.; SOUZA, A. J.; HARGER, M. E. Inovação Social: perspectivas e desafios. **Revista Espacios**. vol. 35. n. 5. 2014.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **Design thinking. Um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. HSM. 2014.

MC KIM. H. R. **Experiences in Visual Thinking**. Brooks/Cole Publishing Company. Califórnia. USA. 1972

MALDONADO, T. Looking back at Ulm. In: LINDINGER, H. **Ulm design: the morality of objects**. Cambridge: MIT Press, 1991.

MANZINI, E. Making Things Happen: Social Innovation and Design. **Design Issues**. Vo. 30. N. 1. MIT. 2014.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, 2, 71-87. 1991.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios**. São Paulo: Campus, 2010.

MOOTEE. I. **Design thinking for Strategic Innovation – What they can't teach you at business or design school**. Wiley, USA, 2013.

NEWEL. A.; SHAW. C.; SIMON. H. A. **Elements of a Theory of Problem Solving**. Rand Corporation Report. USA. 1957.

NEVES, I.C. Contribuição de Horst Rittel para a abordagem científica ao projecto no ida era computacional. **PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção**, Campinas. SP. v. 6, n. 1, p. 39-55, 2015.

RITTEL, J. H.; WEBBER. M. M. **Dilemmas in a General Theory of Planning**. Working Papers from the Urban & Regional Development. – University of California – Berkeley. USA. 1973.

RODRIGUES, J.; COMINI, G.; FISCHER, R. M.; DUJARDIN, N.; SANTOS, A. P. S. The B Corporation Movement in Brazil: A Portrait of Certified Companies. **Academy of Management Proceedings**, [s. l.], n. 1, 2015. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2015.12672abstract>>. Pesquisa realizada em: 09.09.2018.

ROWE, P. **Design thinking**. Cambridge MA: MIT Press. 1987.

SIMON, H. **The Sciences of Artificial**. E book. 3a edição. MIT Press. 1996. Disponível em: <[https://courses.washington.edu/thesisd/documents/Kun\\_Herbert%20Simon\\_Sciences\\_of\\_the\\_Artificial.pdf](https://courses.washington.edu/thesisd/documents/Kun_Herbert%20Simon_Sciences_of_the_Artificial.pdf)>. – Acesso em: 05.03.2019.

YUNUS. M. **Criando um negócio social – Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar grandes problemas da humanidade**. Ed. Campus. RJ. 2010.



# AVALIAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS AVALIATIVAS DO EMPREENDEDOR E DO INVESTIDOR

---

**AUTORA: ERICA HEVELLIN DA SILVA SIQUEIRA**

ORIENTADORA: PROF. DRA. ADRIANA BIN

COORDINADORA: PROF. DRA. RACHEL STEFANUTO



## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar e discutir as iniciativas de avaliação *ex ante*, acompanhamento e *ex post* de impacto e resultados sob a perspectiva dos empreendedores e dos investidores de impacto, destacando os processos que envolvem essas atividades e seus respectivos desdobramentos. A metodologia utilizada é de natureza descritiva, predominantemente qualitativa. Utilizou-se estudos de caso múltiplos, e por isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez empreendedores de negócios de impacto das áreas de Cidadania, Educação, Finanças, Saúde e Tecnologias Verdes; e três entrevistas com representantes de diferentes tipos de investimento de impacto (*venture capital*, empréstimo e participação acionária). Tanto os negócios quanto investidores foram selecionados a partir de amostragem não probabilística por conveniência e participaram voluntariamente da pesquisa. A conclusão da pesquisa aponta que a avaliação, do ponto de vista acadêmico, ainda é incipiente na maioria dos empreendimentos estudados. Alguns conseguem se destacar, pois englobam metodologias já reconhecidas, mas que deixam a desejar em diversos quesitos. Contudo, ao olhar do ponto de vista do empreendedor é possível identificar que vários deles procuram incluir essas rotinas em maior ou menor grau nas atividades diárias. Pelo discurso dos empreendedores e por práticas adotadas, é mais relevante mensurar e acompanhar os resultados do que elaborar um estudo detalhado *ex ante* ou *ex post*. Sugere-se o desenvolvimento e a adoção de ferramentas avaliativas mais flexíveis e que considerem a complexidade envolvida no dia a dia dessas empresas, de modo que consigam equilibrar atividades prioritárias com a mensuração dos resultados e impactos produzidos adequadamente. Ademais, recomenda-se o aprofundamento de pesquisas que considerem os *trade-offs* entre impacto *versus* lucro, gênero, motivações do empreendedor para se denominar de impacto e impactos não intencionais gerados a partir da atuação do negócio.

## 1 INTRODUÇÃO

Os negócios de impacto (NI) surgiram com propostas diferenciadas das empresas tradicionais. São empreendimentos que atuam com fundamento de mercado, mas cujo objetivo é agregar valor e promover a transformação socioambiental (CREMONEZZI et al., 2013). Utilizam-se de ferramentas mercadológicas, ou seja, a oferta de produtos e/ou serviços, para cumprir seus objetivos e manter-se como negócio sustentável economicamente. Um NI de sucesso combina efetivamente necessidades socioambientais e econômicas (SEKN, 2010), procurando associar seus interesses por meio da articulação e da coordenação de recursos humanos e financeiros, considerando a participação dos diversos *stakeholders*<sup>1</sup> da organização (BERGER; BLUGUERMAN, 2010).

Esses negócios enfrentam desafios comuns às empresas motivadas por fins lucrativos, tais como finanças, clientes, fornecedores, barreiras de entrada, entre outros (ARENA et al., 2015). A estes desafios acrescenta-se a dimensão do "ser social", ou seja, ter como missão intrínseca ao negócio colaborar com a resolução de um problema socioambiental. O foco desses empreendimentos é identificar necessidades e desenvolver soluções criativas para transformá-las em um negócio rentável. Abordagens de mercado estão ganhando cada vez mais popularidade como um mecanismo para gerar impacto social e ambiental em escala (ROCKEFELLER FOUNDATION, 2016).

O fenômeno do empreendedorismo voltado para o social tornou-se um tópico de pesquisa relevante recentemente (DIONÍSIO, 2018), com elevada expansão dessa temática tanto em pesquisas acadêmicas quanto no crescimento do número de negócios existentes (SASSMANSHAUSEN; VOLKMANN, 2013; TISCOSKI et al., 2013; IIZUKA et al., 2015; BARBOZA et al., 2017; DIONÍSIO, 2018). Um outro aspecto que impulsiona ainda

<sup>1</sup> Público estratégico da organização, pode ser uma pessoa, comunidade, grupos, investidores, entre outros.



mais este campo é uma mudança significativa na natureza do trabalho, uma vez que as novas gerações buscam engajar-se em atividades que envolvam desenvolvimento social e retorno financeiro ao mesmo tempo (FAST FOWARD REPORT, 2014).

Neste contexto, há um crescente interesse pelo estabelecimento de boas práticas, conceitos e teorias aplicadas ao desenvolvimento dessas iniciativas, bem como aumento do interesse em mensurar adequadamente seus efeitos sociais e econômicos. A avaliação do impacto socioambiental é fundamental a um negócio dessa natureza, uma vez que apoia de forma concomitante a prestação de contas, o aprendizado organizacional e a legitimidade perante os *stakeholders*. Em adição, mensurar o impacto pode também servir como motivação para os funcionários, pois eles percebem que estão realmente gerando efeitos positivos e o orgulho de pertencimento é um promotor valioso do trabalho de uma empresa (POTMA, 2016).

A literatura aponta para uma série de metodologias e abordagens que podem ser adotadas para avaliar empreendimentos dessa natureza. A necessidade em se realizar atividades avaliativas parece ser mandatória e requisito essencial no contexto do ecossistema no qual estão inseridas estas empresas (CLARK et al., 2004; MAAS; LIKET, 2011; SO; STAKESVICIUS, 2015; ARENA et al., 2015; OECD, 2015; POTMA, 2016; LAZZARINI et al., 2018). Investidores também carregam suas próprias diretrizes avaliativas em suas buscas por negócios com retorno financeiro e socioambiental (HARJI; JACKSON, 2012; J.P. MORGAN, 2014).

Considerando o impacto da avaliação para o desenvolvimento e até justificativa social e econômica dos negócios de impacto, emerge a necessidade de estudos que detalhem como essas áreas se conectam e se influenciam. O presente trabalho tem como objetivo geral **identificar e discutir as iniciativas de avaliação ex ante, acompanhamento e ex post de impacto e resultados sob a perspectiva dos empreendedores e dos investidores desses negócios, destacando os processos envolvidos nessas atividades e seus desdobramentos**. A partir dos resultados é

possível apresentar as práticas, rotinas e percepções sobre a temática e discutir as implicações de usar ou não a avaliação em NI, bem como evidenciar as principais metodologias utilizadas e como elas dialogam com a literatura.

Para alcançar este objetivo, estipularam-se cinco metas específicas que contribuíram como um guia para este trabalho. São elas: (i) sistematizar a literatura de negócios de impacto e suas variações; (ii) mapear as iniciativas, práticas e/ou metodologias de avaliação utilizadas pelos empreendedores e investidores; (iii) comparar, na medida do possível, as propostas de avaliação sugeridas pela literatura com a prática efetiva nos negócios; (iv) identificar a relevância da avaliação para obtenção de investimento; e (v) identificar a relevância da avaliação para a sustentabilidade dos negócios no médio e no longo prazos.

Tendo em vista os objetivos desta dissertação e a justificativa para a pesquisa, os questionamentos que guiaram o desenvolvimento deste trabalho foram: qual o papel da avaliação no desenvolvimento de negócios de impacto? Que iniciativas, rotinas, processos e/ou metodologias são empregadas? Como os diferentes atores envolvidos, neste contexto os empreendedores e investidores, percebem sua importância? Quais são os desdobramentos das iniciativas de avaliação para estes negócios?

No geral, o resultado da pesquisa apontou para um descolamento entre as boas práticas apresentadas na literatura do campo e as práticas aplicadas no cotidiano desses empreendimentos. A principal explicação deste descolamento são as dificuldades inerentes ao dia a dia dos negócios, pois as empresas estudadas evidenciaram a necessidade de se dedicar a atividades emergenciais e a avaliação não é dada como prioridade. Mesmo dentre os investidores investigados o resultado não foi padronizado: as diretrizes são distintas e, ainda que todos entendam e reforcem a importância da avaliação como instrumento de gestão, consideram que precisam melhorar e institucionalizar as práticas.

## 2 NEGÓCIOS DE IMPACTO

O conceito de negócio de impacto indica que se trata de uma organização que atua de forma híbrida no espaço entre o segundo setor (instituições privadas) e o terceiro setor (instituições sem fins lucrativos) e possuem características aplicadas a estas duas esferas (WOOD JR, 2010; GRASSL, 2012; AGARWAL, 2018). Battilana e Lee (2014) definem esse hibridismo como atividades, estruturas e processos pelos quais esse tipo de organização combina múltiplas formas organizacionais. Em complemento, Quélin et al. (2017) citam que esses arranjos organizacionais buscam objetivos sociais e econômicos por meio de estruturas formais ou informais entre instituições públicas, privadas, com e sem fins lucrativos. Assim, os NI operam na fronteira entre setores bem definidos, atuando na junção de elementos de áreas distintas que se combinam e apontam para um novo formato institucional, com flexibilidade para absorver aspectos de diferentes setores.

O ponto fundamental é que esses formatos organizacionais abrangem múltiplas lógicas institucionais, o que pode ser considerado até certo ponto incompatível ou contraditório (GREENWOOD, 2011; MAIBOM; SMITH, 2016), pois há a necessidade de um equilíbrio entre os objetivos socioambientais e financeiros. Apesar dos desafios no que tange a melhor combinação de práticas em uma organização híbrida, a literatura demonstra que elementos de diferentes lógicas podem ser compatíveis e flexivelmente combinados, conseguindo assim uma simbiose entre lógicas que normalmente competiriam e criariam conflito (MAIBOM; SMITH, 2016).

Há ainda autores que defendem que esse hibridismo configura a emergência de um "quarto setor", o qual inclui os negócios de impacto e outra gama de instituições: caridade, cooperativas, *cross-sector*, entre outras (SABETI, 2011). Segundo Abramson et al. (2009), este setor surge a partir de organizações que buscam novos modelos para enfrentar desafios sociais e mesclam atributos e estratégias de todos os setores. Eles estão criando organizações híbridas que transcendem as fronteiras setoriais usuais e que resistem à classificação fácil dentro dos três setores tradicionais (ibid.). Os empreendedores do quarto setor podem preencher as lacunas criadas pelas falhas dos outros três setores (SABETI, 2011).

### 2.1 CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

A partir da II Guerra Mundial passam a surgir preocupações com o meio ambiente, sustentabilidade e desigualdade. Os anos de 1960 representaram um divisor de águas no debate sobre tais questões. O argumento que ganha evidência nesse cenário é de que os problemas ambientais não poderiam mais ser ignorados, passando a existir grande preocupação com o futuro do planeta e das próximas gerações, colocando em pauta questões até então silenciadas (CORAZZA, 1996).

A concepção de desenvolvimento sustentável defendida no relatório *Our Common Future* (1987) foi se inserindo no meio social e empresarial, dando espaço para iniciativas cada vez mais fortes do terceiro setor e igrejas, que assumiram um papel fundamental no apoio a populações menos favorecidas. Destaca-se que ações empreendidas por vias de caridade e/ou filantropia que passam a ganhar força neste momento são datadas do século XVII, momento em que o "fazer o bem" deixa de ser uma virtude essencialmente cristã para ser compreendida como uma virtude social (SANGLARD, 2003; MACDONALD; HOWORTH, 2017).

Por meio da bandeira da Responsabilidade Social as empresas privadas passaram a empreender atividades filantrópicas sob a justificativa de também colaborar com a transformação social. No entanto, eram ações muitas vezes pontuais e descontinuadas, com pouco interesse em atividades permanentes (ASHOKA; MCKINSEY, 2006). Porter e Kramer (2011) afirmam que os programas de responsabilidade empresarial eram uma reação a pressões externas, em uma tentativa de melhorar a reputação da empresa perante a sociedade.

Nesse contexto de mudança de paradigmas econômicos e sociais toma forma o chamado empreendedorismo social, apontado por Jammulamadaka e Chakraborty (2016) como um instrumento capaz de reduzir desigualdades no acesso e na distribuição do bem-estar com um foco explícito em objetivos sociais. Segundo Limeira (2018), esse fenômeno passa a se expandir a partir de 1980, mas com registros nos Estados Unidos e Europa já a partir de 1960.

O empreendedorismo social tem origem no terceiro setor e se intensificou nas últimas décadas como resposta à diminuição da atuação do governo na economia e na sociedade (STEVENSON et al., 2015), e um de seus objetivos é criar, difundir e sustentar inovações (RAMANI et al., 2017). Este tipo de atividade ganhou força na medida em que muitas das iniciativas governamentais e filantrópicas não conseguiram mais suprir as expectativas e necessidades da população (DEES, 2001).

Cabe salientar que, muito embora a terminologia do empreendedorismo social seja nova, a ação em si não o é – visto que este tipo de atividade sempre existiu, mas nem sempre foi assim denominada (DEES, 2001; OLIVEIRA, 2004; SASSMANNSHAUSEN; VOLKMANN, 2013; MACDONALD; HOWORTH, 2018; SAEBI et al., 2018). Dees (2001) considera importante nomear este fenômeno na tentativa de diluir as fronteiras entre setores e abarcar as diversas iniciativas existentes, pois o empreendedorismo voltado para o social pode incluir atividades lucrativas com objetivos sociais e atividades sem fins lucrativos. Por meio de um levantamento

histórico, MacDonald e Howorth (2018) salientam que manifestações dos NI são datadas do século XVII e ocorriam com maior frequência quando outros sistemas de bem-estar social falhavam.

Ademais, essa categoria de empreendedorismo não se limita a uma determinada forma organizacional, podendo incluir a participação de iniciativas diversas como os negócios de impacto (e suas variações), ONGs, associações, fundações, entre outros (STEVENSON et al., 2015). Saebi et al. (2018), em uma tentativa de sumarizar as definições dos principais autores sobre o tema, afirmam que muitos acadêmicos o definem de acordo com (i) as características comportamentais do empreendedor, (ii) a dupla missão do empreendimento social ou (iii) como um processo ou atividade empreendedora que cria valor social. A maioria das definições enfatiza a natureza híbrida de combinar uma missão social com atividades empreendedoras (ibid.). Assim, há certa dificuldade em encontrar uma definição universal para o fenômeno, visto que possui diferentes significados, abordagens e a heterogeneidade em suas características (CHOI; MAJUMDAR, 2014; FOSS; SAEBI, 2017).

O empreendedorismo social abriga o conceito de negócio de impacto e suas variações terminológicas (CLAEYÉ, 2017; DIONÍSIO, 2018). O termo negócio de impacto, como está sendo utilizado neste artigo, é interpretado de diversas formas por pesquisadores, formuladores de políticas, líderes dos setores público e privado e por interessados no assunto em diversas partes do mundo. A diversidade das formas organizacionais carrega desafios na definição do campo, especialmente quanto à importância do lucro (JAMMULAMADAKA; CHAKRABORTY, 2016).

Na literatura encontram-se três panoramas que explicam o surgimento desses negócios (COMINI et al., 2012). A primeira é a perspectiva europeia em que o termo *social enterprise*, ou empresa social, é amplamente difundido e reconhecido como uma forma legal de organização na maioria dos países (ibid.). O surgimento deste modelo se deu a partir do cooperativismo e de associações dedicadas especialmente a ações

voltadas para a resolução do desemprego (KERLIN, 2006; DEFFOURNY; NYSSSENS, 2010; COMINI et al., 2012; STEINER; TEASDALE, 2016).

Nesta perspectiva, as primeiras manifestações do surgimento da empresa social são observadas a partir do final de 1980, impulsionadas por um novo formato de cooperativismo emergente na Itália que tinha como fundamento servir a um maior número de pessoas, enfatizando a dimensão do interesse geral (DEFFOURNY e NYSSSENS, 2010). Um destaque na abordagem europeia cabe ao modelo de governança que é formado por múltiplos *stakeholders* e opera de acordo com um formato democrático de gerenciamento, podendo incluir os próprios beneficiários da atividade, funcionários, voluntários, autoridades públicas, doadores, entre outros (KERLIN, 2006; DEFFOURNY; NYSSSENS, 2010; DOHERTY et al., 2014).

A segunda perspectiva é a da abordagem norte-americana. O termo mais utilizado é o *social business*, ou negócio social (COMINI et al., 2012), cujo conceito é geralmente mais amplo e focado em empreendimentos para geração de receita (KERLIN, 2006). O contexto de surgimento desta abordagem se assemelha com a perspectiva europeia especialmente no que tange ao ambiente econômico e de crise financeira. O governo norte-americano destaca-se de maneira relevante neste contexto, pois o governo federal impulsionou, em vários níveis, uma legislação para criar demanda por produtos desses negócios por meio da compra dos bens produzidos, potencializando as atividades ao impelir demandas que serão supridas pelos produtos advindos desse modelo (KERLIN, 2006).

Os negócios de impacto dos Estados Unidos carregam ainda influências dos estudos de Prahalad e Hart (2002) e Porter e Kramer (2011). Os primeiros trabalham com a proposta da riqueza na base da pirâmide (*Bottom of Pyramid – BoP*) em que os consumidores de baixa renda configuram-se em um grande potencial mercadológico. Os segundos autores defendem o princípio do valor compartilhado. Trata-se de uma proposta que envolve a geração de valor econômico aliado a criação

de valor para a sociedade, de modo a conectar o sucesso das firmas ao progresso social.

A terceira perspectiva é a abordagem dos países latinos e asiáticos. Nesta perspectiva coexistem, basicamente, três terminologias: (i) *Inclusive business* ou negócios inclusivos; (ii) *Social business* ou negócios sociais; e (iii) negócios de impacto. No Brasil e nos países asiáticos a terminologia negócio social é mais utilizada (COMINI et al., 2012); ademais, o ecossistema brasileiro está utilizando cada vez mais a expressão negócios de impacto (AINI [FTNS], 2017).

Em resumo, nos negócios inclusivos dá-se destaque às atividades econômicas que inserem as pessoas pobres nas cadeias de geração de valor (MARQUEZ et al., 2009), a terminologia foca na inclusão social por meio do consumo e do envolvimento dos grupos sociais mais vulneráveis em uma cadeia produtiva (PNUD, 2015). No ponto de vista de Yunus (2008), um negócio social é um negócio estruturado conforme as empresas tradicionais que maximizam o lucro, no entanto, ela cria bens e serviços para fornecer aos clientes a um preço compatível com seu propósito. Os países asiáticos tornaram-se um campo significativo para o surgimento e a expansão de negócios sociais, especialmente em virtude de suas características sociais e econômicas (ILAC, 2018).

A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto<sup>2</sup> (AINI [FTNS], 2017, p. 5) considera negócios de impacto como "modelos de negócios com diferentes formatos jurídicos que apresentam soluções para problemas sociais e ambientais". Essa definição se apoia em quatro princípios básicos de atuação desses negócios: (i) ter como propósito

<sup>2</sup> Antiga Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), trata-se de uma iniciativa criada para identificar, conectar e apoiar organizações e temas estratégicos para o fortalecimento do campo de Investimentos e negócios de impacto no Brasil. Tem como missão articular uma rede de relações para atrair investidores, empreendedores, governos e parceiros para que façam acontecer modelos de negócios rentáveis que resolvam problemas sociais ou ambientais e, com isso, mudem a mentalidade sobre como gerenciar recursos e necessidades da sociedade. Mais informações em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/>>.



gerar impacto socioambiental positivo explicitado em sua missão; (ii) conhecer, mensurar e avaliar o impacto periodicamente; (iii) gerar receita própria a partir da comercialização de produtos e serviços; e (iv) possuir governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e comunidade (ibid.).

A base de todas as visões é o foco na resolução de problemas sociais e/ou ambientais, cuja ação se dá por meio de iniciativas que tenham efetivamente impacto social positivo e de longo prazo. Tal variedade de entendimento se dá, em parte, pelo fato de os empreendimentos sociais terem se desenvolvido em diferentes contextos econômicos e políticos originando manifestações alternativas (YOUNG, 2008). Comini e Teodósio (2012), por sua vez, entendem que a falta de homogeneidade nas visões se dá por dois fatores principais: primeiramente, devido às diferentes formas de definir o caráter social do empreendimento; e segundo, devido às diferentes formas de avaliar o caráter inovador desse tipo de organização.

Outro fator importante na construção do arcabouço teórico-conceitual sobre negócios de impacto perpassa a compreensão acerca da distribuição ou não de lucros e dividendos. A sustentabilidade dessas empresas é uma questão importante e complexa, com estreita relação com a orientação estratégica do negócio e do contexto no qual está inserido (JENNER, 2016), variando ainda conforme a orientação ideológica dos seus gestores e da natureza do negócio (RIDLEY-DUFF, 2008). Situações diversas compreendem a esfera de distribuição ou não dos lucros, pois há modelos híbridos que permitem a divisão integralmente, outros que permitem parcialmente, e há aqueles modelos em que a distribuição é completamente proibida (DEFOURNY; NYSSSENS, 2016). Há uma grande tensão envolta nesta temática, sendo a discussão extensa e sem consensos. A definição vai depender do arranjo organizacional do negócio e sua posição no espectro das abordagens de negócios de impacto.

### 3 AVALIAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO

Para Guba e Lincoln (2011), existem muitas formas de entender o conceito de avaliação, sendo que cada uma delas carrega influências que refletem o contexto histórico existente, os propósitos e as suposições filosóficas dos agentes envolvidos. De uma maneira geral, avaliações são utilizadas para responder a perguntas específicas relacionadas a um determinado objeto (GERTLER et al., 2016), e estabelecer relações causais entre elementos ou situações (GATES; DYSON, 2017). Avaliar envolve coleta de dados sistemática e análise criteriosa de uma atividade, negócio ou instrumento em fase de planejamento, em andamento ou que já tenha sido finalizado (MEUNIER; WELDE, 2017).

A avaliação pode ser realizada em pontos específicos no tempo e seu desenho, método e custo variam substancialmente dependendo do tipo de pergunta que a avaliação busca responder (GERTLER et al., 2016). Utilizando informação e os *insights* provenientes da avaliação, as organizações e a sociedade em geral estarão aptas a melhorar políticas e programas, e os demais objetos avaliados, para o bem-estar de toda população (WEISS, [1972] 1998; GATES; DYSON, 2017).

Avaliações de impacto buscam responder a perguntas de causa e efeito identificando resultados que sejam diretamente relacionados com determinada iniciativa (GERTLER et al., 2016), por meio de uma análise rigorosa e sistemática (ONWUEGBUZIE; HITCHCOCK, 2017). Essa é uma forma distinta de avaliação, pois o estudo de impacto permite atribuir as mudanças de um determinado contexto ao objeto que está sendo

avaliado (DIME, 2018),<sup>3</sup> com um amplo espectro de desenhos que podem ser aplicados (STERN, 2013).

O contexto geral desta pesquisa centrou-se nas práticas de avaliação de impacto *ex ante*, acompanhamento e *ex post* realizadas por empreendedores e investidores de negócios de impacto. A avaliação *ex ante*, ou prospectiva, busca mensurar os impactos pretendidos no futuro de iniciativas que estão em vias de serem implementadas, considerando a situação atual e envolvendo hipóteses sobre o que vai acontecer (KHANDKER et al., 2010; MEUNIER; WELDE, 2017). Por sua vez, o acompanhamento se propõe a monitorar os resultados e impactos ao longo da implementação das atividades. Por fim, as avaliações *ex post*, também chamadas de retrospectivas, se propõem a avaliar o impacto da iniciativa após sua implementação, quando pertinente usando grupos de tratamento e controle *a posteriori* (GERTLER et al., 2016; CHOU; LAETEMIA, 2016; MEUNIER; WELDE, 2017).

Para estabelecer a causalidade entre uma intervenção e seus resultados e impactos podem ser empregados diferentes desenhos de avaliação, tendo em vista o descarte de quaisquer possibilidades de que outros fatores, além do objeto de interesse, expliquem os impactos gerados no público-alvo (IMAS; RIST, 2009; GERTLER et al., 2016). Os desenhos que podem ser utilizados são os chamados experimentais, quase experimentais e não experimentais, e buscam responder a seguinte pergunta: o que teria acontecido caso a iniciativa não tivesse existido?

As abordagens experimentais e quase experimentais baseiam-se na constituição de dois grupos: o de tratamento, que participará da intervenção, ou seja, o público-alvo da iniciativa; e o de controle, que não será o foco e, portanto, não receberá nenhum tipo de benefício advindo da iniciativa (COTTA, 1998; BÄRNIGHAUSEN et al., 2017;

PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2018). A terceira abordagem são as não experimentais. Neste desenho de avaliação, não são criados grupos de comparação e tratamento e a ênfase é dada na descrição do fenômeno estudado (IMAS E RIST, 2009).

Destaca-se que, apesar de a metodologia experimental ser considerada o "padrão ouro" da avaliação, estudos deste tipo são relativamente escassos. Autores como Cook (2006), Scriven (2008), Reio Jr. (2016) e Gates e Dyson (2017) apontam que altos custos, problemas práticos, dilemas éticos e outras questões envolvendo desenhos experimentais estão sendo contestadas e a hierarquia de evidências causais baseadas nestes métodos tem perdido força. Gates e Dyson (2017) afirmam que discussões mais recentes sobre atribuição de causalidade têm passado da hierarquia dos métodos (ou seja, os que são considerados ideais) para preocupações com questões causais relevantes, a variedade das relações causais e as formas de pensar sobre a causalidade, e a complexidade das características da intervenção

A literatura aponta para a complexidade envolvida na mensuração de resultados e impactos em um NI (CLIFFORD et al., 2013; OECD 2015), e também para a necessidade de evolução de ferramentas e metodologias acuradas para a medição do impacto socioambiental e financeiro (SO; STAKESVICIUS, 2015; REISMAN; OLAZABAL, 2016). É um desafio mensurar adequadamente o impacto de negócios que se propõem a solucionar problemas socioambientais, considerando a natureza especial dos NI e os diversos desafios que enfrentam.

Contudo, mesmo com as especificidades próprias do "social", é necessário e relevante mensurar os impactos por esta ser uma via para prestação de contas e transparência da empresa perante seus diversos *stakeholders* (ARENA et al., 2015). Potma (2016) defende que o ideal seria que tais negócios adotassem um sistema de mensuração multidirecional, visto que suas operações influenciam uma ampla variedade de *stakeholders*. Acrescenta-se ainda que a

<sup>3</sup> Development Impact Evaluation Initiative (DIME), iniciativa empreendida pelo Banco Mundial. Mais informações em <<http://www.worldbank.org/en/research/dime>>.

avaliação de impacto é uma forma de legitimidade institucional para empreendimentos que misturam retornos socioambientais e financeiros.

Lazzarini et al. (2014) diferenciam duas abordagens gerais para avaliar o impacto destes negócios: aquelas que utilizam ferramentas padronizadas, a exemplo do IRIS<sup>4</sup>, GIIRS<sup>5</sup> e B Lab; e as específicas por projeto, que se baseiam na verificação de adicionalidade frequentemente utilizando grupos de controle e tratamento, e são mais ligadas às especificidades da intervenção em questão. Contudo, cada abordagem possui suas forças e fraquezas. Os índices padronizados ganham em custo e comparabilidade, mas deixam a desejar no que tange à causalidade; por outro lado, a mensuração específica por projetos se destaca por alcançar essa causalidade, no entanto, perde no quesito comparabilidade e custo, visto que são desenhados conforme cada projeto e acarretam um alto investimento em recursos tanto humanos como financeiros (ibid.).

Seguindo esta linha, a avaliação de impacto pode ser discutida a partir de três questões-chave relacionadas a causalidade, comparabilidade e custos dessa mensuração (LAZZARINI, 2018). A causalidade, conforme Duflo et al. (2007), se refere à relação de causa e efeito entre a intervenção e os respectivos impactos que se busca evidenciar. Em relação à comparabilidade, destaca-se a dificuldade em se estabelecer comparações entre iniciativas de criação de valor social, em especial devido à heterogeneidade da própria intervenção, o elemento social em si e os diferentes contextos socioeconômicos e institucionais nos quais as iniciativas estão imersas (KROEGER; WEBER, 2014). Na perspectiva do

custo, Lazzarini (2018) destaca que explicitar o impacto requer, muitas vezes, a coleta intensiva de dados e análise sofisticada, o que pode acarretar altos dispêndios financeiros.

A partir de 1990 foram desenvolvidos diversos métodos para mensurar o impacto social de iniciativas diversas (MASS; LIKET, 2011). No entanto, há um número restrito de pesquisas dedicadas a catalogar, comparar e sistematizar as diferentes abordagens de avaliação de impacto que podem ser utilizadas tanto por empreendedores sociais quanto por investidores (MASS; LIKET, 2011; ARENA et al., 2015; RESENDE, 2016; REISMAN; OLAZABAL, 2016).

Clark et al. (2004) foram as pioneiras a empenharem-se nesta jornada e identificaram nove métodos criando um catálogo para que iniciativas de *double bottom line*<sup>6</sup> pudessem medir o retorno social e financeiro de seus negócios. Por sua vez, Mass e Liket (2011) analisaram 30 métodos quantitativos de mensuração de impacto social selecionados a partir de pesquisa bibliográfica, fontes de internet e conversas com especialistas. O terceiro estudo que identifica e compara metodologias de avaliação de impacto é de So e Stakesvicius (2015), cujo foco é fornecer a investidores de impacto um compilado das metodologias que podem ser utilizadas para avaliação de impacto em diferentes fases do negócio.

A partir dos métodos apresentados por Clark et al. (2004), Mass e Liket (2011) e So e Stakesvicius (2015), é possível identificar uma lista com as intersecções encontradas. O Quadro 1 apresenta esses dados.

4 O IRIS, *Impact Reporting and Investment Standards*, gerenciado pelo GIIRS, é um catálogo público de métricas para mensuração do impacto em cinco grupos de indicadores: descrição da organização, descrição do produto, desempenho financeiro, impacto operacional e impacto do produto. Mais informações em <<https://iris.thegiin.org/about-iris>>.

5 O GIIRS, *Global Impact Investing Rating System*, é uma organização sem fins lucrativos dedicada a aumentar a eficácia e a escala do investimento de impacto. Lidera diversas iniciativas no campo e operacionaliza a plataforma que utiliza os indicadores do IRIS, parte gratuita e parte paga. Mais informações em <<https://thegiin.org/about/>>.

6 Segundo as autoras, *Double Bottom Line Ventures*, ou empreendimentos de dupla linha de fundo, em tradução livre, são negócios com ou sem fins lucrativos que buscam obter resultados sociais e financeiros.

QUADRO 1  
METODOLOGIAS COMUNS NA LITERATURA

|                          | Clark et al.<br>(2004) | Mass e Liket<br>(2011) | So e<br>Stakesvicius<br>(2015) |
|--------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Teoria da Mudança        | •                      |                        | •                              |
| Balanced Scorecard (BSc) | •                      | •                      | •                              |
| Acumen Scorecard         | •                      | •                      |                                |
| ACAFI                    | •                      | •                      |                                |
| OASIS                    | •                      | •                      |                                |
| SROI                     | •                      | •                      | •                              |
| PSIA                     | •                      | •                      |                                |

Fonte: elaboração própria a partir das autoras apresentadas.

Em linhas gerais, a Teoria da Mudança descreve a lógica de uma intervenção e os respectivos resultados (WEISS [1972] 1998; IMAS; RIST, 2009; GERTLER et al., 2016). O BSc é adaptável ao estágio de uma organização e propõe medir o desempenho operacional em termos diversos, não exclusivamente por medidas financeiras (CLARK et al., 2004). Já o *Acumen Scorecard* acompanha os resultados de curto e longo prazos avaliando-os conforme marcos de resultados e *benchmarking* (ibid.). Por sua vez, ACAFI é um método para avaliar a sustentabilidade, incorporando uma estrutura com cinco áreas principais: natureza, sociedade, economia, bem-estar e sinergia.

O OASIS se trata de um sistema de informações de gerenciamento social personalizado e contínuo, avaliando os *outputs* de impacto social dos projetos da instituição (ibid.). O SROI propõe adicionar um valor monetário ao retorno social atingido pelo empreendimento (ibid.). Por fim, O PSIA foi articulado pelo Banco Mundial e enfatiza a importância

de configurar a análise identificando as premissas nas quais o programa se baseia, os canais de transmissão por meio dos quais ocorrerão os impactos e os *stakeholders* e estruturas institucionais relevantes no contexto da intervenção (ibid.).

A partir da análise das metodologias apresentadas pelas autoras supracitadas, podem-se estabelecer algumas conclusões preliminares. A Teoria da Mudança é apresentada por Clark et al. (2004) como uma metodologia de processo, e por So e Stakesvicius (2015) como uma metodologia para estimar e planejar o impacto. Ambas as autoras sustentam que ela deve ser utilizada no início do negócio, a fim de identificar o caminho lógico a ser seguido pelo empreendimento. Contudo, não pode ser considerada uma metodologia para se avaliar o impacto, mas sim para se pensar uma estrutura com ligações causais compostas desde o início do empreendimento, desenhando o caminho esperado e sustentando uma tese de mudança

O BSc está presente nas colocações dos três trabalhos. Segundo Clark et al. (2004), é adequado para mensurar processo e impacto; ao passo que para So e Stakesvicius (2015) é mais adequado na fase de planejamento e monitoramento do impacto. Por sua vez, Mass e Liket (2011) sustentam que esta ferramenta só pode avaliar parcialmente o impacto. Os autores defendem que quando um método, por exemplo, leva em conta apenas os impactos pretendidos ou utiliza indicadores predeterminados para a medição de impacto, ele não é capaz de transmitir o impacto gerado em sua plenitude. Clark et al. (2004), apesar de considerarem que ele é adequado para mensurar impacto, advertem possíveis riscos tais como a seleção de indicadores não relacionados aos impactos, fraca correlação entre resultados e impactos e a falta de contrafactuais.

Mass e Liket (2011) também afirmam que o SROI é capaz de avaliar parcialmente o impacto, seguindo a mesma lógica do BSc. Por outro lado, Clark et al. (2004) veem neste método uma ferramenta de avaliação de impacto satisfatória, enquanto So e Stakesvicius (2015) entendem



que ele é útil para estimar, monitorar e avaliar o impacto gerado. Na perspectiva destes últimos autores, esta ferramenta é útil na previsão do valor futuro de um investimento e fornece uma referência de comparação (*benchmarking*). Também citam que a abordagem de Custo Benefício da Fundação Robin Hood, apresentada também por Mass e Liket (2011), possui aplicação similar ao SROI.

As metodologias *Acumen Scorecard* e ACAFI estão presentes em dois estudos. Para Clark et al. (2004), a primeira trata-se de uma ferramenta para analisar processo e a segunda pode ser utilizada tanto para processo quanto para impacto. Mass e Liket (2011) postulam que nenhuma das duas são capazes de mensurar efetivamente o impacto por não apresentarem resultados na perspectiva macro, em nível de impactos na sociedade. Ademais, afirmam que ambas não conseguem mensurar impactos retrospectivamente.

OASIS e PSIA são apresentados tanto em Clark et al. (2004) quanto em Maas e Liket (2011). O primeiro estudo considera o OASIS útil para mensurar o processo e o impacto, enquanto o PSIA é útil para o impacto e a monetização. O segundo estudo, de Mass e Liket (2011), concorda com os achados de Clark et al. (2004) ao afirmar que ambos os métodos são úteis para medir o impacto adequadamente.

Percebe-se, portanto, que não há um consenso entre os três estudos no que tange a ferramentas ideais para medir o impacto de um negócio. Apesar do BSc e o SROI estarem presentes nas discussões dos três estudos aqui apresentados, não há um entendimento entre eles quanto a utilização desses métodos para mensuração efetiva do impacto.

Em relação ao cenário brasileiro, uma pesquisa recente realizada por Fabiani et al. (2018)<sup>7</sup>, demonstra que, embora a avaliação seja considerada

de suma importância em projetos e NI, ainda é incipiente no contexto nacional. Nenhum, dentre os declarados negócios de impacto que responderam à pesquisa, afirmaram avaliar o impacto de todos os seus projetos. Os desafios encontrados englobam: custo elevado; longo prazo de execução; insegurança em relação à adequação e à eficácia dos métodos de mensuração, bem como desconhecimento da gama de opções metodológicas.

Um destaque da pesquisa, que vai ao encontro da proposta deste artigo, é que 61,5% dos entrevistados afirmam que a mensuração de impacto influencia a atração de recursos para o empreendimento, ao passo que 29,7% afirmam que não há qualquer relação entre essas duas dimensões (avaliação e investimento). Os autores são categóricos ao afirmar que "a lógica de que um programa ou projeto com resultados verificados e comprovados tem condições maiores de concorrer por financiamento parece não ter ainda se cristalizado no país" (FABIANI et al., 2018, p. 8).

Ademais, pesquisa empreendida pela Pipe.Social (2017) também confirma que os NI brasileiros ainda não possuem uma cultura avaliativa do seu negócio. Considerando a esfera do compromisso com o impacto social e ambiental, 31% das empresas pesquisadas ainda não definiram indicadores de impacto para mensuração e 28% não consideram necessário medir ou acompanhar seu impacto. Outros 28%, apesar de já terem definido seus respectivos indicadores, ainda não o mensuram de maneira formal, 8% apresentam processo formal de pesquisa interno, 4% têm esse processo formalizado internamente e utilizam os resultados para comunicar o público em geral e apenas 1% contrata auditoria externa e comunica seus resultados.

<sup>7</sup> Os autores realizaram uma pesquisa para mapear o cenário de avaliação de impacto em projetos e negócios de impacto no Brasil. Participaram do estudo 86 profissionais de cerca de 80 organizações, e cerca de dois terços dos respondentes pertencem a institutos, fundações e associações. Empresas privadas de médio e grande portes, bem como negócios de impacto, correspondem cada uma a 8,1% do total de participantes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio dessa pesquisa objetivou-se estudar as características de dois grupos – empreendedores e investidores – de modo a estabelecer comparações e determinar a existência de relações entre os aspectos estudados. Tal procedimento, de acordo com Gil (2010), caracteriza pesquisas de cunho descritivo. Ademais, como em todo estudo deste tipo, o planejamento deste seguiu padrões rigorosos de organização e codificação a fim de obter informação completa, além de evitar possíveis vieses (SELLTIZ, 1975).

O desenho utilizado foi o de estudos de caso múltiplos, envolvendo um total de 13 participantes. Yin (2010) defende que esta abordagem contribui com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais e organizacionais presente em diversas áreas do conhecimento. Segundo o autor, tal método é indicado quando o pesquisador quer entender determinado fenômeno em profundidade, que esteja imerso em um contexto específico, condição que é atendida neste trabalho.

A unidade de análise, ou seja, os casos de estudo, são as práticas de avaliação existentes tanto nos negócios de impacto quanto nos investidores deste tipo de empreendimento. Singleton et al. (1993) definem que a unidade de análise é o que ou quem é descrito ou analisado na pesquisa. A definição clara dessa unidade ajuda na organização do trabalho, evitando coleta de dados equivocadas e falsas conclusões.

Com base no 1º Mapa de negócios de impacto (2017)<sup>8</sup>, que possui um universo de 579 negócios mapeados no Brasil, participaram da pesquisa dez negócios em cinco principais áreas de atuação, dispostos da seguinte maneira: dois na área de Cidadania; um em Educação; dois em Finanças sociais; três em Saúde; e dois em Tecnologias Verdes. Para se chegar ao número de dez, foi necessário contatar 18 empresas. À medida que não respondiam ou negavam sua participação, as empresas foram substituídas por outras. Os investidores, por sua vez, compuseram uma amostra total de três, representando distintos tipos de investimento: *venture capital*, empréstimo e participação acionária. Foram contatados sete investidores, alguns destes negaram participação e outros não responderam ao contato via e-mail, sendo substituídos conforme a necessidade. A pesquisa não contou com pré-teste devido ao pequeno número de participantes.

A seleção das empresas e dos investidores foi realizada por meio de pesquisas na internet via amostragem não probabilística por conveniência. Isto é, as fontes não foram selecionadas a partir de sorteio, mas sim de acordo com a disponibilidade individual de participação, abordagem bastante comum em entrevistas (DUARTE, 2008). Para preservar a identidade das empresas, optou-se por utilizar codinomes e apresentar características gerais de cada uma delas a fim de garantir o anonimato, conforme Quadro 2, a seguir. Ademais, optou-se por padronizar o gênero e se referir a todos os entrevistados no masculino.

O contato com as empresas se deu, em sua maioria, via solicitação por e-mail contendo um resumo da proposta de pesquisa e convidando-os para participarem voluntariamente. Cada empresa (entende-se aqui o negócio de impacto e o investidor) indicou um participante e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido<sup>9</sup> autorizando a divulgação

<sup>8</sup> O 2º Mapa de negócios de impacto foi lançado no final do mês de março. Mais informações em: <<https://pipe.social/mapa2019>>.

<sup>9</sup> Salienta-se que o estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), de acordo com parecer consubstanciado número 2.686.297 e CAAE 86656818.8.0000.8142. Toda a pesquisa foi guiada seguindo os padrões éticos solicitados pela comissão.

dos dados encontrados. A pesquisa foi aplicada durante os meses de novembro e dezembro de 2018 e a análise dos dados ocorreu entre final de dezembro e janeiro de 2019.

QUADRO 2  
VISÃO GERAL DOS ENTREVISTADOS

| Empreendedores     |        |                 |                                    |         |                                     |
|--------------------|--------|-----------------|------------------------------------|---------|-------------------------------------|
| Área               | Código | Ano de fundação | Cargo                              | Idade   | Formação                            |
| Cidadania          | Cid1   | 2016            | Diretor Institucional              | 27 anos | Mestre em Administração             |
|                    | Cid2   | 2014            | Diretor Executivo                  | 34 anos | Master Business Administration, MBA |
| Educação           | Edu1   | 2013            | Sócio Fundador                     | 42 anos | Doutor em Economia                  |
| Finanças sociais   | Fin1   | 2017            | Presidente                         | 38 anos | Master Business Administration, MBA |
|                    | Fin2   | 2015            | CEO                                | 52 anos | Graduação em Administração          |
| Saúde              | Sau1   | 2008            | Cofundador                         | 68 anos | Master Business Administration, MBA |
|                    | Sau2   | 2009            | Gerente de Comunicação Corporativa | 31 anos | Master Business Administration, MBA |
|                    | Sau3   | 2013            | Diretor de Experiência do Paciente | 42 anos | Médico                              |
| Tecnologias Verdes | Tec1   | 2008            | Coordenador de Projetos            | 30 anos | Engenheiro Florestal                |
|                    | Tec2   | 2015            | Diretor de Novos Negócios          | 32 anos | Master Business Administration, MBA |

| Investidores           |        |                 |                          |         |                                   |
|------------------------|--------|-----------------|--------------------------|---------|-----------------------------------|
| Tipo                   | Código | Ano de fundação | Cargo                    | Idade   | Formação                          |
| Venture capital        | VC1    | 2012            | Analista de Investimento | 22 anos | Graduação em Administração        |
| Empréstimo             | EP1    | 2015            | Sócio Diretor            | 50 anos | Mestrado em Economia              |
| Participação acionária | PA1    | 2014            | Fundador                 | 34 anos | Mestrado em Administração Pública |

Fonte: dados coletados durante a pesquisa. Elaboração: Siqueira (2019).

Em uma pesquisa via estudo de caso o pesquisador deve buscar pessoas-chave e se submeter à disponibilidade e à programação deles (YIN, 2010). Por isso, optou-se por realizar as entrevistas via Skype, facilitando, assim, o contato com os entrevistados e obedecendo à agenda de cada um. Evitou-se, além do tempo de deslocamento da pesquisa, despesas financeiras como transporte e alimentação. As entrevistas foram gravadas em áudio totalizando 8 horas e 16 minutos, uma média de 41 minutos para cada participante. A pesquisadora também fez anotações diretas durante a conversa. Ademais, apesar de ter sido utilizado um questionário para o direcionamento das entrevistas, os participantes eram livres e até mesmo estimulados a emitir opiniões sobre o tema central – ação que foi extremamente benéfica à pesquisa, pois permitiu absorver diversos *insights* que de outra maneira não seriam descobertos.

O protocolo de pesquisa seguiu os postulados de Yin (2010). O questionário, usado como instrumento de coleta de dados, foi organizado em sete seções: (i) identificação do participante; (ii) caracterização da empresa; (iii) concepção da empresa; (iv) avaliação *ex ante*; (v) acompanhamento; (vi) avaliação *ex post*; e (vii) percepções. Estes pontos foram derivados das discussões apresentadas nas seções anteriores, negócios de impacto e Avaliação, respectivamente, pois apresentam os aspectos aprofundados via levantamento teórico.

## 5 RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir foram identificados a partir das entrevistas realizadas com empreendedores e investidores. A codificação dos dados foi feita com vistas a identificar padrões e perfis semelhantes, reproduzindo o entendimento de cada um dos participantes acerca da temática de avaliação e destacando as rotinas e/ou iniciativas existentes

### 5.1 EMPREENDEDORES

Os empreendedores foram analisados na perspectiva *ex ante*, acompanhamento e *ex post*. Dos dez negócios entrevistados apenas Tec2, Sau2 e Sau3 realizaram algum tipo de avaliação *ex ante*. Tec2 e Sau3 utilizaram-se de Teoria da Mudança para prever que impactos alcançariam com suas respectivas atividades, enquanto Sau2 trabalhou na identificação de indicadores para acompanhamento futuro, sem empregar necessariamente uma metodologia específica para isso. Contudo, cabe ressaltar que a Teoria da Mudança é indicada apenas para estimar o impacto, explicitando toda a cadeia. Ela não deve ser utilizada, portanto, para avaliar o impacto.

Outros quatro empreendedores afirmaram ter feito uso de uma análise não estruturada como um esforço prospectivo de estimar resultados e/ou impactos: Cid1, Fin1, Fin2 e Tec1. Para estas quatro empresas, a análise envolveu estudo de viabilidade utilizando informações de bases secundárias, análise de concorrentes, potencial de mercado, pesquisa direta com público-alvo, nível de escalabilidade, custo operacional, *market share*, identificação dos principais *players* do mercado, entre outros pontos.

Por sua vez, Cid2, Edu1 e Sau1 afirmaram não ter feito uso de nenhum tipo de avaliação *ex ante*. Segundo o diretor executivo da Cid2, a dificuldade inicial do negócio inviabiliza uma pesquisa estruturada para se estimar impactos e/ou resultados, há temas mais urgentes a se tratar neste primeiro momento. No caso deles, especificamente, a dimensão da novidade do negócio também foi relevante, impossibilitando conhecer resultados práticos por ser algo diferente e novo no mercado. Assim, optaram por estruturar um plano de negócios e lançar o produto aos poucos, melhorando e adaptando conforme a utilização por parte dos clientes.

Das dez empresas entrevistadas, nove fizeram previsão de acompanhamento de resultados e impactos: sete delas seguem essa prática e duas ainda não conseguiram implementar. Sau1 não planejou e não realiza nenhum tipo de acompanhamento por não considerar necessário. O cofundador enfatiza que uma instituição norte-americana, por iniciativa própria, estruturou uma ferramenta de acompanhamento para mensurar o impacto social do negócio, contudo esse trabalho nunca foi colocado em prática. A Tec2, por sua vez, planejou essa iniciativa, mas por razões de custo alto e falta de pessoal especializado ainda não conseguiu implementar.

Em relação aos negócios que possuem a prática de acompanhamento, de fato, tem-se: Cid1, Cid2, Edu1, Fin1, Sau2, Sau3 e Tec1. O processo de acompanhamento de todos esses negócios foi feito exclusivamente por equipe interna usando dados primários e secundários. Os indicadores foram construídos na fase *ex ante* ou após a implementação do negócio, a exemplo da Cid2 e Edu1. Há, ainda, uma combinação de indicadores financeiros mais tradicionais (faturamento, balancete) com indicadores específicos para cada negócio conforme suas características. Dados



como faturamento, clientes ativos e pagantes e satisfação do cliente também foram mencionados, variando conforme a necessidade e a especificidade do empreendimento. Alguns negócios fazem uso de comparações diversas (mensais, bimestrais, semestrais etc.) periodicamente.

Destaca-se o posicionamento de dois negócios no que tange à esfera dessa pesquisa. A Fin1, por exemplo, aposta em uma abordagem ampla envolvendo todos os seus funcionários no acompanhamento dos resultados e impactos. Em tempo real, todo colaborador pode visualizar os relatórios em uma televisão instalada nas dependências da empresa, além de realizarem reuniões com as equipes para apresentação dos resultados de determinado período. A dimensão da satisfação do cliente também é de extrema relevância para Fin1, pois utilizam a abordagem do *Net Promoter Score* para identificar o nível de lealdade dos clientes para com o produto oferecido. Segundo o presidente, a empresa tem obtido resultados bastante satisfatórios. A Sau2, por sua vez, tem uma área conhecida como "sucesso do cliente" que, apesar de ser interna, funciona como uma consultoria técnica e é a responsável por extrair as informações diretamente do *software* do equipamento da empresa. Ademais, ligam uma vez ao mês para os clientes para acompanhar o nível de satisfação deles com o produto oferecido.

Dos dez negócios estudados apenas quatro fizeram avaliação *ex post*: Cid2, Sau1, Sau2 e Tec2. Tanto Sau2 quanto Tec2 utilizaram o formulário GIIRS e ambas são certificadas como Empresas B. No caso de Sau2 o estudo é solicitado e custeado pelo investidor de impacto deles e, segundo o gerente de Comunicação Corporativa, a empresa tem melhorado seus resultados progressivamente. Já Tec2 fez a avaliação por motivação interna com recursos próprios, pois a empresa queria identificar seus impactos. Segundo o diretor de Novos Negócios, o investidor gosta de ter uma avaliação do empreendimento, mas isso não é um requisito ou prioridade dele. O impacto da instituição é visto no dia a dia, diretamente na cadeia de valor envolvida no produto.

Os demais negócios, isto é, Cid1, Edu1, Fin1, Fin2, Sau3 e Tec1, não fizeram nenhuma avaliação *ex post* até o momento. Não há um fator único para tal situação, que pode envolver o tempo de vida desses empreendimentos, o desconhecimento de metodologias, falta de pessoal especializado, recursos humanos e financeiros, e o custo.

## 5.2 INVESTIDORES

As três investidoras entrevistadas têm visões distintas sobre a necessidade e a utilidade da avaliação *ex ante*. O processo de seleção de investimento na VC1 não envolve uma avaliação no sentido amplo, pois não há uma formalização ou ferramentas específicas para tal. Ao receber um negócio que busca investimento é feito um trabalho de levantamento de informações para verificar se o investimento é válido e quais são os riscos envolvidos. Segundo o analista de investimento que concedeu a entrevista, trata-se mais de uma análise do que uma avaliação estruturada propriamente dita. Todo o trabalho é feito em parceria com o candidato ao investimento, podendo incorrer em desistência e consequente não efetivação do processo. Destaca-se ainda que VC1 relaciona os resultados e impactos previstos dos negócios aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU.

O processo utilizado por EP2 envolve um entendimento diferente do próprio termo "seleção". O investidor entende que esse deve ser um processo de amadurecimento, de apoio e suporte para o desenvolvimento do modelo de negócios e não uma fase de aprovação ou desaprovação. Quando recebem negócios que buscam obter investimento, o primeiro passo é a verificação detalhada da proposta e da atividade que realiza. Em seguida passam a ter um acompanhamento daquele negócio, dando suporte na construção de um modelo firme, definindo indicadores e estruturando conforme necessário, capacitando o empreendedor para que, no futuro, possa seguir sozinho. A coleta de dados, ferramenta de análise, indicadores, entre outros elementos dessa fase, são coletados conforme a especificidade de cada negócio,

de maneira similar ao que é feito por VC1. Diferente deste, os resultados costumam ser públicos e podem ser acessados diretamente no Website do investidor. A partir do momento em que EP2 identifica que o negócio está pronto, ele passa por um conselho de investimento que irá analisar e aprovar ou não aquele empréstimo. Caso não seja aprovado, o ciclo recomeça até que ele ganhe maturidade para tentar novamente. VC1 e EP2 consideram a avaliação como um critério para a seleção do negócio e elencam como informações essenciais para essa análise: definição de indicadores de resultados e impactos, projeção de retorno social e financeiro, oportunidades de mercado e o problema a ser resolvido a partir da atuação do negócio.

Por fim, para PA3 a avaliação não é essencial nesse primeiro momento, pois os negócios estão em fase de desenvolvimento. O investidor não exige uma avaliação embasada por grupos de controle e tratamento e padrões rígidos por acreditar que isso é sofisticado demais para o estágio em que os negócios se encontram. Eles não têm tempo, dinheiro ou *expertise*, pois precisam dedicar-se ao cotidiano do negócio. O estudo inicial é feito com base na análise de potencial do empreendimento. Custo alto para empresas e investidores e decisão estratégica são as motivações principais para não solicitar uma avaliação padronizada nesse primeiro momento.

As três investidoras empregam a Teoria da Mudança para estimar o impacto do negócio. Nos três casos ela é construída em parceria com os empreendedores. Destaca-se que em PA3 a construção dessa teoria se dá após a seleção do negócio e adiciona um caráter ainda mais flexível a essa primeira etapa, pois constroem o que chamam de Tese de Impacto. Segundo o fundador, ela é menos estruturada que a Teoria da Mudança, contudo identificam elementos de *outputs* e *outcomes* para acompanhamento futuro.

Após a seleção do negócio, VC1 faz o acompanhamento dos resultados e impactos dos seus respectivos investidos. O negócio envia os resultados

mensalmente e VC1 os analisa, a cada quatro meses produz relatórios com todo esse material e encaminha para análise dos investidores do fundo. Basicamente, há o monitoramento do que foi planejado na avaliação *ex ante*, ajustando quando necessário. O desenho da avaliação varia muito de caso para caso, mas no geral buscam utilizar amostragem que seja estatisticamente válida. O analista de investimento da VC1 reforça que existe certa dificuldade em se obter avaliação completa com grupos de controle e tratamento aleatorizados (experimento), visto que dependendo do tipo de negócio essas informações são difíceis de se obter. Os resultados desse acompanhamento são divulgados via relatórios públicos e internos, vídeos e reuniões para funcionários, investidores e acadêmicos/pesquisadores.

Os investidos de EP2 passam também por acompanhamentos periódicos de resultados e impactos. Segundo o sócio diretor, as primeiras reuniões são de alinhamento com a equipe para discutir dúvidas e melhorias, e, à medida que o negócio avança, identificam a necessidade de ampliar ou diminuir os contatos. Se o empreendimento estiver se desenvolvendo e atingindo o impacto esperado, a tendência é que menos reuniões ocorram; do contrário, elas aumentam. Esta é uma forma de garantir que o negócio vai retornar o investimento realizado. O desenho do acompanhamento vai depender do que foi decidido na Teoria da Mudança construída inicialmente, logo, é caso a caso.

Um ponto interessante de se destacar é que o acompanhamento de EP2 demonstra a evolução do negócio, e, na medida que o empreendimento atinge as metas, há uma diminuição na taxa de juros do empréstimo, que pode chegar a zero dependendo do desempenho dele. Por isso, esta fase é de extrema relevância tanto para empreendedor quanto para investidor. Há um guia de boas práticas elaborado pela EP2 que deve ser seguido por todos os negócios do portfólio, e nele constam todas as informações necessárias para a correta elaboração de relatórios e condução das atividades.

Após a seleção do negócio e como parte do processo, PA3 cria em parceria com o empreendedor a Tese de Impacto e a partir da definição prévia dos *outputs* e *outcomes* iniciam o acompanhamento. Trata-se de um primeiro passo para mensuração e registro desses resultados, cabendo ao empreendedor a maior responsabilidade no processo. A tese é bastante objetiva e rápida: a empresa coloca missão, propósito, resultados e mudança esperada. Em seguida, constrói-se uma árvore de impacto com métricas, beneficiários, número estimado de pessoas atingidas, entre outras informações relevantes.

VC1 já fez avaliação *ex post* com seus respectivos investidos via parceria com instituições acadêmicas brasileiras e via formulário GIIRS. Neste segundo caso não há uma regra específica, deve ser feito quando o fundo de investimento, VC1, tiver que fazer sua avaliação de re-certificação, pois são uma Empresa B. Seus investidos não precisam se certificar, mas devem preencher o formulário obrigatoriamente. Nesse contexto, a avaliação *ex post* depende de cada caso, não há um padrão formalizado e institucionalizado que deve ser seguido por todos. Tipo, coleta e análise de dados dependem do perfil de cada negócio e podem seguir por caminhos diferentes. O analista de investimento reforça que a atuação em parceria com a academia foi bastante positiva, visto que os pesquisadores possuem maior aproximação e experiência na temática de avaliação, o que gera confiabilidade nos resultados gerados.

De acordo com o sócio diretor, EP2 iria realizar sua primeira avaliação *ex post* de resultados e impactos em dezembro de 2018, pois um dos empreendimentos investidos quitaria o pagamento do empréstimo efetivado. A entrevista para este trabalho foi realizada no início de dezembro e até o momento não havia sido feito o estudo. Em relação ao desenho da avaliação a expectativa é utilizar os dados e relatórios gerados na proposta de avaliação *ex ante* e acompanhamentos para traçar uma comparação entre o que foi estimado e do que foi alcançado efetivamente pelo negócio.

Em um caso específico, PA3 realizou em parceria com uma instituição universitária brasileira para a avaliação de um dos negócios do portfólio. Sem muitos detalhes, o fundador informou que se tratou de uma análise mais qualitativa utilizando grupo focal com os clientes do empreendimento em questão. Contudo, a própria PA3 nunca realizou esse tipo de avaliação por conta própria, pois ainda não considera necessário, dado o estágio de maturidade em que seus negócios se encontram.

### 5.3 DISCUSSÃO

De um modo geral, os resultados destacados com empreendedores e investidores fornecem uma visão real sobre como a avaliação é vista e aplicada no dia a dia dos negócios de impacto. Tais resultados são relevantes para se repensar estratégias, ferramentas e até abordagens que retratem com mais realidade as dimensões consideradas importantes por ambos os públicos retratados nesta pesquisa.

Analisando os resultados, percebe-se que a avaliação *ex ante* é mais voltada para uma análise de viabilidade do negócio do que para determinar impactos, sendo mais focada em resultados do que em impactos socioambientais. Apesar de Sau2, Sau3 e Tec2 afirmarem ter feito uso de avaliação *ex ante* com o uso de Teoria da Mudança para provisionar impactos e resultados pretendidos, este não foi um processo formalizado e institucionalizado como tal. As análises resultantes não contemplaram estruturação no sentido de buscar dados de linha de base para posterior acompanhamento e no geral utilizou-se a experiência dos profissionais dos próprios negócios para estabelecer relações de causa e efeito. Conforme já salientado, embora tenha sido um esforço importante, a Teoria da Mudança é uma ferramenta para estimar impacto e não para avaliá-lo.

Neste contexto, uma avaliação formalizada e estruturada com metodologias experimentais ou quase experimentais – consideradas o padrão "ouro" sob a ótica científica – não encontra lugar na prática

cotidiana nem dos negócios aqui estudados e nem dos seus respectivos investidores. Assim como nos empreendimentos tradicionais em que o início do negócio é conturbado com limitações de recursos humanos e financeiros, os negócios de impacto também passam pela mesma situação, tendo ainda a responsabilidade adicional de entregar valor social ao lado de retorno financeiro.

O acompanhamento parece ter maior aceitação dentre a amostra estudada. Dos dez empreendimentos, nove estimaram realizar esse tipo de atividade e, deste grupo, sete o fazem constantemente. Empreendedores percebem a importância em se acompanhar os resultados e prover melhorias a partir disso. Há ainda a necessidade de transformar esses dados em inteligência e usá-los como estratégias competitivas no mercado, de modo a diferenciar-se e obter maior retorno explorando o diferencial do "ser social". Transformar a avaliação em uma ferramenta de gestão é uma recomendação recorrente na literatura especializada (FRANKS; VANCLAY, 2013; VANCLAY et al., 2015; POTMA, 2016; RAMANI, 2017). As empresas usam suas equipes internas para buscar e analisar dados, baseando-se na experiência e no *know-how* de cada membro.

No que tange à fase *ex post* os resultados apontam para um índice pequeno de empresas que já realizaram a análise, seja por iniciativa própria ou por solicitação do investidor. Não foi possível identificar um fator principal para que ela não tenha sido aplicada na maioria dos negócios, podendo ser atribuída à pouca idade das empresas; aos custos, sejam eles financeiros e/ou humanos; problemas com metodologias, pois empreendedores relataram não saber qual é a mais indicada para as especificidades do seu negócio; ou, ainda, por não terem considerado necessário despendar tempo e dinheiro em uma atividades deste tipo. Mesmo com todo esse contexto, reforça-se que é necessário mensurar os impactos sociambientais como uma via para prestação de contas e transparência da empresa perante os diversos *stakeholders* (ARENA et al., 2015; POTMA, 2016). Desta

forma é possível desenvolver uma cultura de medição nos negócios de impacto e colaborar com o desenvolvimento do campo (NOYA, 2015).

Conforme apresentado na seção 2, Avaliação em negócios de impacto, Lazzarini et al. (2014) diferenciam duas abordagens gerais para avaliar o impacto: as que utilizam ferramentas padronizadas e as que utilizam medidas específicas por projeto, cada uma com seus respectivos pontos fortes e fracos. A partir do levantamento desta pesquisa, encontrou-se negócios que utilizam o GIIRS, uma ferramenta padronizada; e as que se utilizam de mensuração específica por projeto, que é o caso da grande maioria dos empreendimentos estudados. Contudo, na proposta dos autores as específicas por projeto utilizam-se frequentemente de uma abordagem experimental, adotando grupos de controle e comparação, e isso não foi encontrado no presente estudo. No geral são iniciativas não experimentais baseadas em dados do próprio negócio ou ainda comparações antes e depois, o que se aproxima de um quase experimento.

Na perspectiva de Lazzarini et al. (2014), as específicas por projeto, ao se utilizarem de abordagem experimental, ganham em causalidade e perdem no que tange ao custo e à comparabilidade, visto que são desenhadas especificamente para determinado contexto. Na amostra desta pesquisa, por sua vez, percebe-se que há um deslocamento dos pontos fortes propostos segundo o entendimento dos autores. No estudo, verificou-se que os negócios que utilizam uma abordagem específica por projeto ganham em custo, pois utilizam equipe interna e aplicam desenhos não experimentais na maioria das vezes.

Por outro lado, perdem em comparabilidade e causalidade. No primeiro caso porque são desenhados conforme a iniciativa e no segundo devido à não utilização de grupos de controle e tratamento. Cabe destacar que não seguir o padrão "ouro" acadêmico não significa que a avaliação seja insatisfatória, pois, conforme discussão do Capítulo 2, não há um consenso sobre o uso deste tipo de metodologia como o ideal. Scriven (2008), Imas e Rist (2009), Guijt et al. (2011) e Gates e Dyson



(2017) concordam que há complexidade ao se avaliar a dimensão do comportamento humano e apontam para uma tendência em atentar para a variedade das relações causais sobre novas formas de pensar sobre a causalidade e a complexidade das características envolvidas na intervenção.

A relação das empresas com os respectivos investidores parece ser positiva e fluida, sem cobrança para que demonstrem e comprovem impactos. Mesmo quando se tem investidores ditos de impacto, o nível de exigência em relação à avaliação é baixo e relatórios periódicos tornam-se suficientes. Adiciona-se aqui um componente de confiança entre investidor e investido. Se o negócio se diz de impacto e estrutura uma forma – ainda que amadora – de demonstrar isso, parece ser suficiente para dar credibilidade às atividades. Dessa forma, a avaliação com vistas de comprovação parece dispensável e os atores dedicam-se a outras ações consideradas mais prioritárias.

A percepção dos empreendedores com relação à avaliação em geral aponta basicamente em duas direções: (i) há o entendimento de que a avaliação importa e é relevante no contexto de um negócio de impacto, o que é corroborado pela literatura aqui apresentada; (ii) apesar disso, não é possível realizar todos os passos de uma avaliação em virtude das limitações inerentes ao negócio principal, informação que ainda é pouco discutida na bibliografia do campo. Na medida do possível, em maior ou menor grau, os empreendedores buscam e querem fomentar práticas avaliativas para acompanhar seus impactos, mas esbarram em questões práticas do dia a dia e que devem ser priorizadas na visão deles.

Há ainda um componente de desconhecimento de metodologias para avaliação do impacto, apesar de existir uma gama delas conforme apresentado anteriormente por Clark et al. (2004), Maas e Liket (2011) e So e Stakesvicius (2015). A literatura aponta para uma diversidade de ferramentas, das mais dispendiosas até as mais acessíveis financeiramente. Percebe-se, portanto, que, apesar da gama de opções

encontradas a partir do levantamento bibliográfico, a prática ainda demonstra que não há institucionalização ou conhecimento dessas ferramentas e, portanto, não são aplicadas na mensuração do impacto social. Os empreendedores afirmaram ter rotinas agitadas, típicas de negócios de impacto e tradicionais, e implementar ferramentas torna-se uma atividade extra em um contexto de tantas outras consideradas mais emergenciais e que importam mais ao negócio no primeiro momento. Da amostra estudada apenas Sau2 realizou todas as etapas, isto é, avaliação *ex ante*, acompanhamento e *ex post*. No entanto, salienta-se que esta é uma empresa com quase dez anos de existência e que ainda não consegue extrair todo o potencial que os resultados da avaliação podem sugerir.

A partir da análise do conteúdo das entrevistas e, consequentemente, das práticas avaliativas desses negócios, foi possível construir uma matriz e posicioná-los conforme seu nível de maturidade na temática de avaliação. Dado que os negócios ainda estão em fase de estruturação e possuem pouca institucionalização das atividades avaliativas, optou-se por estruturar a matriz nos seguintes eixos: (i) rotinas, que define o quanto a prática avaliativa é aplicada efetivamente no empreendimento; (ii) importância, que define em que medida há propensão na implementação dessas rotinas e práticas. Esse posicionamento torna mais didática a interpretação dos resultados e possibilita identificar os avanços que já foram feitos e o quanto ainda falta para que as empresas avancem no campo da avaliação.

Salienta-se, contudo, que mesmo aqueles considerados como avançados entendem que precisam de melhorias em seus processos internos para obter os retornos das práticas avaliativas e transformar isso em diferencial competitivo. Esta é uma matriz simples, mas que pode ser replicada em estudos posteriores para fins de ampliação ou melhoria nos resultados. É possível, ainda, aplicá-la dentro das empresas para identificar o nível em que se encontram e discutir possíveis melhorias. O resultado deste primeiro esforço segue na Figura 1 abaixo:

FIGURA 1  
MATRIZ DO NÍVEL DE MATURIDADE DAS ROTINAS E INICIATIVAS DE AVALIAÇÃO

|             |          | ROTINAS    |                  |         |
|-------------|----------|------------|------------------|---------|
|             |          | Alta       | Moderada         | Nenhuma |
| IMPORTÂNCIA | Alta     | Fin1, Sau2 | Cid1, Cid2, Tec2 |         |
|             | Moderada | Edu1       | Sau3, Tec1       | Fin2    |
|             | Nenhuma  |            |                  | Sau1    |

Fonte: dados coletados durante a pesquisa. Elaboração: Siqueira (2019).

A partir deste posicionamento pode-se identificar seis tipos de comportamentos, em grupos e isolados. Primeiro, tem-se o grupo 1 formado por Fin1 e Sau2 identificados com altos níveis de rotinas e importância. Isto é, são negócios que possuem iniciativas diversas de avaliação e as colocam em prática no dia a dia da empresa, apesar das dificuldades que possam surgir. O segundo e maior grupo contempla Cid1, Cid2 e Tec2 cujos níveis de importância foram considerados avançados, mas que se encontram em um estágio intermediário para torná-las rotinas e aplicá-las cotidianamente. Edu1 representa o terceiro grupo posicionado com nível de importância moderado, mas com rotinas avançadas dessas atividades. Formando o quarto grupo tem-se Sau3 e Tec1 que se encontram no meio termo das práticas avaliativas. Considera-se Fin2 como um quinto agrupamento com

poucas rotinas, contudo em um nível moderado de importância. Por fim, tem-se Sau1 formando o último grupo sem rotinas nem propensão a implementá-las.

Partindo para os investidores, tem-se um número de entrevistados baixo, o que dá pouca margem para estabelecer parâmetros de comparação. Contudo, é possível identificar certas práticas e direcionamentos dados aos respectivos portfólios. VC1 e EP2 possuem diretrizes semelhantes no que tange à avaliação *ex ante*, acompanhamento e avaliação *ex post*. Ainda que não se utilizem de ferramentas padronizadas para tal, há o esforço em estabelecer desde o início as práticas avaliativas e prestar contas aos colaboradores do fundo e sociedade em geral. PA3, por sua vez, tem um posicionamento mais crítico, visto que entende as dificuldades que os negócios de impacto enfrentam e, sendo assim, torna-se mais flexível que as outras duas em relação à temática da avaliação. A colocação da complexidade do dia a dia dos negócios é massivamente replicada pelos empreendedores de impacto. Neste sentido, os discursos deles se aproximam mais ao de PA3 e parecem complementares. Isso não significa que avaliar não seja necessário, contudo é uma solicitação muitas vezes além do que os empreendimentos podem suportar e deve ser pensada dentro de um contexto crítico de sobrevivência desses negócios.

Em comum, os três fundos de investimento possuem o apreço pelo uso da Teoria da Mudança ou Tese de Impacto, como se utiliza em PA3. De toda forma, acredita-se que a construção desse modelo é de extrema importância para o dimensionamento inicial dos impactos e resultados que o empreendimento quer causar, por isso ela é apontada como sendo de extrema utilidade no início e no acompanhamento. As metas indicadas nela servem de base para o monitoramento e dão visibilidade ao negócio.

Ao que tudo indica, há uma forte intenção por parte do empreendedor social em estimar seus respectivos resultados e impactos aos

*stakeholders* em geral, pois da amostra estudada todas as empresas realizaram algum tipo de abordagem prospectiva, de monitoramento ou retrospectiva. Do ponto de vista acadêmico este esforço ainda é pequeno, pois não engloba nesta análise os procedimentos sistemáticos para obtenção de amostragem, dados e números críveis passíveis de confiabilidade, independente do desenho que opte por seguir (experimental, quase experimental ou não experimental). Contudo, há que se considerar as dificuldades inerentes ao negócio, o tempo de maturação, os clientes, o problema que busca resolver, os funcionários disponíveis, o recurso financeiro disponível, dentre tantos outros fatores.

Analisando sob a perspectiva do empreendedor, esse esforço inicial é extremamente válido e deve ser estimulado para que se chegue a um nível de profissionalismo e institucionalização, estabelecendo rotinas avaliativas em todas as áreas de negócios. A utilização de ferramentas simples e que podem ser implementadas de forma rápida com baixo custo pode ser uma forma de munir os negócios desde o início e introduzi-los em práticas avaliativas que devem ser melhoradas à medida que o empreendimento se desenvolve. Corroborando, portanto, a chamada cultura de medição proposta por Noya (2015).

A literatura especializada aponta para o caminho da avaliação desde os primeiros passos do negócio (GENTILE, 2002; OECD, 2015; ARENA et al., 2015; POTMA, 2016; LAZZARINI et al., 2018), mas muitas vezes ignora os aspectos limitadores oriundos do dia a dia dos empreendimentos e que os impedem de fazer uma análise aprofundada com rigor e alta confiabilidade. Buscar caminhos alternativos de comprovação do impacto e abordagens flexíveis que considerem a complexidade envolvida nesses empreendimentos com metodologias confiáveis de atribuição causal são formas de colaborar mais fortemente com o desenvolvimento dos negócios de impacto e, conseqüentemente, com o desenvolvimento do ecossistema.

## 6 CONCLUSÃO

Os dados levantados e as análises realizadas apontam que as práticas avaliativas estão ainda distantes daquilo que preconiza a literatura do campo de negócios de impacto. A grande maioria das iniciativas pesquisadas não segue parâmetros de comparabilidade ou metodologias padronizadas, o trabalho é desenvolvido com certo nível de informalidade, mas dentro das possibilidades de cada empreendimento. Embora haja grande discussão e empenho de diversos autores e entidades nacionais e internacionais em se fomentar uma cultura de avaliação nos negócios de impacto, as empresas da amostra estudada indicam que essa prática está longe de ser institucionalizada e seguida com rigor pelos empreendedores. Mesmo aqueles cujos investidores são de impacto não possuem tais iniciativas, sendo a cobrança por parte destes investidores superficial ou até inexistente.

Este achado vai de encontro aos resultados do estudo empreendido por Fabiani et al. (2018) e pela Pipe.Social (2017). Tais estudos afirmam que a avaliação no contexto dos negócios brasileiros é incipiente, ainda que seja considerada importante. Dentre os empreendimentos estudados, há aqueles que ainda não monitoram seus resultados, não consideram necessário mensurar os impactos sociais advindos do negócio, e aqueles que não utilizam um procedimento formal de análise.

Dentre as percepções levantadas, a grande maioria dos negócios analisados entende que a ferramenta avaliativa é de suma importância, seus resultados podem ser traduzidos em melhorias nos produtos e serviços oferecidos, corroborando em estratégias de diferenciação no mercado competitivo. Contudo, as críticas giram em torno da falta

de tempo disponível para implementar rotinas e práticas, visto que os negócios possuem atividades emergenciais que devem ser priorizadas, pois são elas que garantem o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Esta dimensão é importante de ser considerada, mas há que se repensar certas prioridades e avançar na direção de mensurar adequadamente os impactos, visto que negócios deste tipo devem comprovar os benefícios gerados. A literatura do campo aponta para a necessidade de desenvolvimento uma cultura de medição (NOYA, 2015) para a utilização estratégica dos resultados da avaliação (FRANKS; VANCLAY, 2013; VANCLAY et al., 2015); para a utilização desta como uma via para prestação de contas e transparência da empresa perante seus diversos *stakeholders* (ARENA et al., 2015); e ainda para a adoção de um sistema de mensuração multidirecional, visto que suas operações influenciam uma ampla variedade de *stakeholders* (POTMA, 2016). Por isso, esta é uma demanda que deve ser priorizada e encaminhada na medida do possível, ainda que seja como um esforço inicial.

Alguns empreendimentos conseguem se destacar em termos de práticas e institucionalização, pois englobam metodologias já reconhecidas (como é o caso do GIIRS). Ao olhar sob o ponto de vista do empreendedor é possível identificar que vários deles procuram incluir essas rotinas de avaliação em maior ou menor grau nas atividades diárias. Por meio da matriz desenvolvida (vide Figura 1), foi possível identificar seis tipos de comportamentos de acordo com o nível de maturidade das rotinas e de importância descritas na entrevista.

Os perfis gerados são uma combinação desses eixos divididos entre alto, moderado e nenhuma. O grupo 1, composto por Fin1 e Sau2, é considerado alto tanto em importância quanto rotinas; o grupo 2, representado por Cid1, Cid2 e Tec2, é uma mistura de alto + moderado; o terceiro, Edu1, é moderado + alto; Sau3 e Tec1 formam o quarto perfil moderado nos dois eixos; Fin2 foi considerado moderado + nenhuma; e o Sau1 inexistente nas duas vertentes. Neste contexto, portanto,

conclui-se que a avaliação ainda carece de desenvolvimento e melhorias na maioria dos empreendimentos estudados.

Considerando os resultados e análises apresentadas, o estudo aponta algumas proposições em resposta aos questionamentos de pesquisa levantados:

- Qual o papel da avaliação no desenvolvimento de negócios de impacto? A avaliação possui um papel pouco relevante na amostra estudada. Os resultados permitem aferir que há pouca cobrança em avaliar e demonstrar resultados, o que é traduzido em um papel ainda incipiente das práticas avaliativas. Na contramão do que indica a bibliografia específica do campo, os NI brasileiros estudados não atribuem um grande valor às funções avaliativas que deveriam ser mandatórias para confirmação e legitimação desses empreendimentos.
- Que iniciativas, rotinas, processos e/ou metodologias são empregadas? As rotinas ainda estão em fase de amadurecimento. Normalmente são utilizadas abordagens não experimentais conduzidas por equipe interna, o que diminui consideravelmente os custos financeiros da atividade – ainda que os custos de recursos humanos e tempo sejam fatores críticos. Poucos negócios utilizaram metodologias padronizadas ou amplamente conhecidas, as citadas foram GIIRS e comparação antes e depois.
- Como os diferentes atores envolvidos, neste contexto os empreendedores e investidores, percebem sua importância? Segundo a amostra estudada, a avaliação é importante para demonstrar valor, confirmar propósito e comprovar o impacto gerado. Contudo, ela não é uma prioridade. Grande parte dos empreendedores afirma que por questões de tempo e limitação de recursos não é possível mensurar os resultados e trabalhar na perspectiva da avaliação idealmente. Do lado dos investidores também há o reconhecimento da relevância desse instrumento, embora as ações deles para fomentar essa cultura



avaliativa varie consideravelmente. Ademais, percebe-se que a avaliação também não é um quesito essencial para a concessão de investimentos, visto que nem todos os empreendimentos a perceberem como essencial seja para obtenção de recursos. Há um grande questionamento dentre a amostra estudada sobre a real utilidade e a necessidade em se despendar tempo e dinheiro em atividades desse tipo.

- Quais são os desdobramentos das iniciativas de avaliação para estes negócios? Há a necessidade de transformar os resultados da avaliação em inteligência e diferencial competitivo, pois não há um processo de gestão fortemente enraizado que absorva os dados e promova melhorias a partir deles. O fator principal a ser considerado aqui não é diretamente relacionado ao que os empreendedores fazem, mas sim ao que eles deixam de fazer. Sem uma cultura avaliativa tais empreendimentos não conseguem comprovar seus reais impactos, não sendo possível afirmar com convicção que estes são negócios de impacto de fato e que atingem resultados econômicos e sociais positivos para a sociedade.

Pelo discurso dos empreendedores e práticas adotadas, parece ser mais relevante acompanhar os resultados à medida que ocorrem do que elaborar um estudo detalhado *ex ante* ou *ex post*. Com os números do acompanhamento os negócios podem comparar o desempenho e o impacto gerados ao longo do tempo, pois muitos deles entendem que esse impacto é intrínseco ao negócio e, portanto, ocorre a cada transação, produto ou serviço oferecido. A construção de uma boa Teoria da Mudança no início do negócio e o acompanhamento dos resultados e impactos parecem ser um caminho viável para a avaliação em negócios de impacto. À medida que ganharem maturidade e sustentabilidade econômica devem investir em avaliações mais completas e que traduzam o que, de fato, foi alcançado.

Sugere-se o desenvolvimento e a adoção de ferramentas avaliativas mais flexíveis e que considerem a complexidade envolvida no dia a dia dessas empresas, de modo que consigam equilibrar atividades prioritárias com a mensuração dos resultados e impactos produzidos. Este pode ser um caminho para possibilitar o desenvolvimento de uma cultura avaliativa nos negócios de impacto, considerando toda a complexidade existente. Tais ferramentas podem ser customizadas de acordo com a necessidade do negócio e de baixo custo, de modo que possam ser replicadas em outros empreendimentos.

Por ser um estudo de casos múltiplos com apenas dez NI e três investidores, não é possível generalizar os achados dessa pesquisa – sendo este o grande fator limitante. Assim, sugere-se no futuro ampliar o número de negócios e investidores pesquisados para se ter uma maior dimensão do papel da avaliação nos NI. Os resultados também trouxeram importantes *insights* quanto a pesquisas futuras e temas que são de interesse dos empreendedores e investidores. O principal deles diz respeito aos *trade-offs* entre impacto *versus* lucro, chamado aqui de “dilemas do empreendedor de impacto”.

Para solucionar ou ainda minimizar esses *trade-offs*, sugerem-se pesquisas voltadas a modelos alternativos de governança que demonstrem qual a melhor forma de organização desses empreendimentos, como gerir melhor situações de impacto social *versus* lucro ou qual o papel do investidor como mediador desse possível conflito. Há ainda a necessidade de maiores discussões sobre o tema, pois muito se discute sobre impacto e como medi-lo, mas o ecossistema precisa se voltar para discutir como mitigar os possíveis efeitos desses *trades offs*. Neste mesmo tema, outra opção de pesquisa diz respeito a identificar em que medida o tipo e a área do negócio influenciam os *trade-offs* que podem surgir.

Alguns negócios pesquisados não tiveram investimento de impacto até o momento, mas se definem como sendo um negócio de impacto. Neste sentido, recomenda-se analisar qual a motivação desse empreendedor

em se identificar como tal e por que ele persegue o impacto no core do seu negócio. Esta abordagem requer uma análise aprofundada do discurso ou ainda metodologia de etnografia.

Ademais, das 13 entrevistas realizadas, 12 foram apenas com homens representando seus respectivos negócios. Neste sentido, sugere-se abordar em próximas pesquisas a questão do gênero sob vários aspectos: se ele influencia as relações no negócio, se há interesse e procura por profissionais do sexo feminino, em que medida a composição da equipe se diferencia das empresas tradicionais, entre outros aspectos envolvidos na temática. Por fim, um dos negócios informou ter passado por impactos não intencionais oriundos da atividade-fim. Propõe-se, então, estudar que tipo de impactos não intencionais podem surgir a partir das atividades de um negócio de impacto.

As reflexões provenientes da análise da pesquisa sugerem ainda implicações para o campo de negócios de impacto, cujas práticas estão distantes do que prega a teoria. Percebe-se que, apesar do esforço acadêmico em se estabelecer metodologias, boas práticas e fomentar a mensuração de resultados e impactos como parte de uma cultura avaliativa, o cenário brasileiro representado pela amostra selecionada parece ainda não caminhar na direção esperada. Outra importante implicação é relacionada à legitimidade desses empreendimentos que se identificam como "de impacto social", visto que sem a devida comprovação, balizada em dados críveis de causalidade, não é possível comprovar os impactos e resultados que se afirmam alcançar. Consequentemente, isso torna o campo frágil e suscetível a questionamentos, enfraquecendo o ecossistema como um todo.

## 7 REFERÊNCIAS

ABRAMSON, Alan; BROMBERGER, Allen; EMMETT, Meredith; GALLAGHER, Chris; GETZENDANNER, Joel; HART, Stuart; JACKSON, Alistair; PALEJ, Maja; SABETI, Heerad; SALL, Ginger; THURSTON, William; TURNBULL, Shann; WHITELEY, John. **The emerging fourth sector** – Executive summary. The Aspen Institute and W. K. Kellogg Foundation, 2009.

AGARWAL, N.; CHAKRABARTI, R.; BREM, A.; BOCKEN, N. Market driving at Bottom of the Pyramid (BoP): An analysis of social enterprises from the healthcare sector. **Journal of Business Research**, 86, 234-244. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.001>>.

ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. Performance measurement for social enterprise. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Vol. 26. No. 2, p. 649-672, 2015, DOI: 10.1007/s11266-013-9436-8. DOI: [10.1016/j.jbusres.2017.07.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.001)

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Peirópolis, 2006.

BATTILANA, Julie; LEE, Mathew. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, vol. 8, issue 1, p. 397-441, 2014.

BARBOZA, L. G. S.; SILVA, E.; BERTOLIN, G. R. F. (2017). Negócios sociais no Brasil: A produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, 15(1), 1-15. DOI: 10.5935/2177-4153.20170005

BÄRNIGHAUSEN, Till; TUGWELL, Peter; RØTTINGEN, John-Arne; SHEMILT, Ian; ROCKERS, Peter; GELDSETZER, Pascal; LAVIS, John; GRIMSHAW, Jeremy; DANIELS, Karen; BROWN, Annette; BOR, Jacob; TANNER, Jeffery; RASHIDIAN, Arash; BARRETO, Mauricio; VOLLMER, Sebastian; ATUN, Rifat. Quasi-experimental study designs series paper 4: uses and value. **Journal of Clinical Epidemiology**, 89, p. 21-29, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.03.012>>.

BERGER, G.; BLUGERMAN, L. Empresas sociales y negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E., BERGER, G. **Negócios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica: Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network**. Banco Interamericano de Desarrollo, Bogotá, 2010.

CLAEYÉ, F. A typology of social entrepreneuring models in South Africa. **Social Enterprise Journal**, 13(4), 427-442. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2017-0041>

CBRE (2014). **Fast Forward 2030 – The Future of Work and the Workplace**. Disponível em: <<https://www.cbre.com/research-and-reports/future-of-work>>.

CHOI, Nia; MAJUMDAR, Satyajit. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing** 29, p. 363-376. Elsevier, 2014. DOI 10.1016/j.jbusvent.2013.05.001

CHOU, J.; LEATEMIA, G. Critical process and factors for ex-post evaluation of public-private partnership infrastructure projects in Indonesia. **Journal of Management in Engineering**, 32(5), 1-14. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000436, 2016.

CLARK, Catherine; ROSENWEIG, William; LONG, David; OLSEN, Sara. **Double Bottom Line Project Report: assessing social impact in double bottom line ventures**. Methods Catalog. Rockefeller Foundation, 2004

CLIFFORD, J.; MARKEY, K.; MALPANI, N. **Measuring social impact in social enterprise: The state of thought and practice in the UK**. London: E3M, 2013.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Editora da Fundação Getúlio Vargas. RJ, 1991.

CORAZZA, R. I. **Inovação Tecnológica e Demandas Ambientais: notas sobre o caso da indústria brasileira de papel e celulose**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas. Campinas: Unicamp, 1996.

COTTA, T. C. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 2, p. 103-124, 1998.

COOK, T. D. Describing what is special about the role of experiments in contemporary educational research: putting the “gold standard” rhetoric into perspective. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, 6, 1-7. ISSN 1556-8180, 2006.

CREMONEZZI, P.; CAVALARI, D.; DIAS, S. L. F. G. **Reflexões sobre papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: Um estudo de caso**. Biblioteca Digital da Produção Intelectual – BDPI. Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/45735>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

DEES, G. **The meaning of Social Entrepreneurship**. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Stanford University, 2001.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and

Divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, 1: 1, 32 - 53, 2010.

\_\_\_\_\_. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models,. **ICSEM Working Papers**, No. 33, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, 2016.

DIONÍSIO, M. The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis. **Social Enterprise Journal**, 15(1), 22-45. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2018-0042>>

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, vol. 16, p. 417-436, 2014.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. Org. Jorge Duarte e Antônio Barros. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUFLO, Esther; GLENNERSTER, Rachel; KREMER, Michael. Using randomization in development economics research: a toolkit. **Discussion paper** n. 6059, Centre for Economic Policy Research, UK, 2007. Disponível em: <<https://economics.mit.edu/files/806>>. Acesso em: Dez., 2018.

FABIANI, Paula; REBEHY, Sofia; CAMELO, Rafael; VICENTE, Francisco; MOSANER, Marcelo. **Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões**. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2018.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, set. 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS (FTFS). **Relatório 2017: avanços, conquistas e orientações para o futuro**, 2017. Disponível em:

<<https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/05/Relato%CC%81rio-2017-Forc%CC%A7a-Tarefa-de-Financ%CC%A7as-Sociais.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

FRANKS, Daniel; VANCLAY, Frank. Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy. **Environmental Impact Assessment Review**, p. 40-48, vol 43, 2013. DOI <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.05.004>

GATES, E.; DYSON, L. Implications of the changing conversation about causality for evaluators. **American Journal of Evaluation**, 38(1), 29-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1098214016644068>>.

GENTILE, Mary. **Social impact management: a definition**. New York: The Aspen Institute Business and Society Program. Fall, 2002.

GERTLER, P.; MARTINEZ, S.; PREMAND, P.; RAWLINGS, L.; VERMEERSCH, C. **Impact Evaluation in Practice**. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank Group. 2nd Edition, 2016.

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

GRASSL, Wolfgang. Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**. Vol. 1, Issue 1, p. 37-60, 2012. ISSN 2224-9729. Disponível em: <[http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoEO12012/Grassl\\_SE-Hybridity.pdf](http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoEO12012/Grassl_SE-Hybridity.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2017.

GREENWOOD, Royston; RAYNARD, Mia; KODEIH, Farah; MICELOTTA, Evelyn; LOUNSBURY, Michael. Institutional Complexity and Organizational Responses. **The Academy of Management Annals**, 5:1, 317-371, DOI: 10.1080/19416520.2011.590299

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. **Avaliação de quarta geração**. Tradução: Beth Honorato. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2011.



GUIJT, Irene; BROUWERS, Jan; KUSTERS, Cecile; PRINS, Ester; ZEYNALOVA, Bayaz. **Evaluation Revisited: improving the quality of evaluative practice by embracing complexity**. Conference Report. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research Centre, Context International Cooperation, Learning by Design, 2011.

HARJI, K.; JACKSON, E. T. (2012). **Accelerating impact achievements, challenges and what's next in building the impact investing industry' (Report)**. New York, USA, The Rockefeller Foundation.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

ILAC, Emerald Jay. Exploring social enterprise leadership development through phenomenological analysis. **Social Enterprise Journal**, Vol. 14 Issue: 3, p. 268-288, 2018. DOI doi.org/10.1108/SEJ-12-2017-0065.

IMAS, L. G. M.; RIST, R. **The Road to Results: Designing and conducting effective development evaluations**. Washington, DC: World Bank Group. Disponível em: <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7891-5>, 2009.

JAMMULAMADAKA, Nimruji; CHAKRABORTY, Kamalika. Local geographies of developing country social enterprises. **Social Enterprise Journal**, Vol. 14 Issue: 3, p. 367-386, <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2016-0051>.

JENNER, Peter. Social enterprise sustainability revisited: and international perspective. **Social Enterprise Journal**, Vol. 12 Issue: 1, p. 42-60, 2016. DOI: doi.org/10.1108/SEJ-12-2014-0042.

J.P. Morgan Global Research, Global Impact Investing Network [GIIN], & The Rockefeller Foundation (2010). **Impact Investments: An emerging asset class**. New York, NY. Disponível em: <http://www.morganmarkets.com>.

KHANDKER, Shahidur; KOOLWAL, Gayatri; SAMAD, Hussain. **Handbook on Impact Evaluation: quantitative methods and practices**. The World

Bank, Washington DC, 2010.

KERLIN, Janelle A. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Spring**, 17:247-263. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2006.

KROEGER, A.; WEBER, C. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, 39(4): 513-540. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0344>.

LAZZARINI, Sérgio. The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. **RAUSP Management Journal**, 53, p. 134-137, 2018. DOI <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.010>.

LAZZARINI, S.; CABRAL, S.; PONGELUPPE, L.; FERREIRA, L.; ROTONDARO, A. The best of both worlds? Impact investors and their role in the financial versus social performance debate. In **Paper presented at the Academy of Management Conference**, University of St. Gallen Law School, Working Paper No. 2015-06, 2014. Philadelphia.

LAZZARINI, Sérgio; PONGELUPPE, Leandro; YOONG, Pui; ITO, Nobuiki. **Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para utilização em Negócios e Investimentos de Impacto**: guia geral com foco em verificação de adicionalidade. Insper Metricis, 2018.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **Empreendedorismo social no Brasil: estado da arte e desafios**. Disponível em: <http://ice.org.br/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios>. Acesso em: 17 mar, 2018.

MACDONALD, Matthew; HOWORTH, Carole. Roots of social enterprise: entrepreneurial philanthropy, England 1600-1908. **Social Enterprise Journal**, Vol. 14, n. 1, pp 4-21, 2018. DOI 10.1108/SEJ-03-2017-0020.

MAAS, Karen; LIKET, Kellie. Chapter 8: Social Impact Measurement: Classification of methods. In **Environmental Management Accounting and Supply Chain Management**, Springer Netherlands, 2011. DOI <https://

doi.org/10.1007/978-94-007-1390-18>.

MAIBOM, C.; SMITH, P. Symbiosis across institutional logics in a social enterprise. **Social Enterprise Journal**, 12(3), 260-280. DOI 10.1108/SEJ-02-2016-0002.

MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**, p. 28-38, 2009.

MEUNIER, D.; ELDE, M. Ex-post evaluations in Norway and France. In: Proceedings of the 44th European Transport Conference (ETC 2016). **Transportation Research Procedia** (p. 144-155). DOI 10.1016/j.trpro.2017.07.015, 2017.

NOYA, A. (2015). Social Entrepreneurship - Social Impact Measurement for Social Enterprises. **OECD Employment Policy Papers** 10. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/23114886>

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

ONWUEGBUZIE, Anthony; HITCHCOCK, John. A meta-framework for conducting mixed methods impact evaluations: implications for altering practice and the teaching of evaluation. **Studies in Educational Evaluation**, n. 53, p. 55-68, 2017. DOI. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.stueduc.2017.02.001>>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. European Commission, 2015**. Disponível em: <[https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf)>.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Social Entrepreneurship: social impact measurement for social enterprise. **OECD Employment**, Policy Paper, n. 10, 2015.

PIPE.SOCIAL. **Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2017>>.

PODSAKOFF, Philip; PODSAKOFF, Nathan. Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. **The Leadership Quarterly**, in press. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.002>>.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**. 184 p., 2011.

POTMA, Lisa. **Social impact measurement methods: important indicators, strengths, weaknesses and value placed on comparing impact**. Master in Entrepreneurship, University of Amsterdam, 2016. Disponível em: <[https://www.social-enterprise.nl/files/2914/7508/0154/Scriptie\\_Lisa\\_Potma.pdf](https://www.social-enterprise.nl/files/2914/7508/0154/Scriptie_Lisa_Potma.pdf)>. Acesso em: Mai 2018.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Tradução: André de Godoy Vieira. Ed. Rev. Atual. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, 26, 54-67.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Mercados Inclusivos no Brasil**: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios, 2015. Disponível em: <[http://www.iniciativaincluir.org.br/Artigo/142/Mercados-inclusivos-no-Brasil-desafios-e-oportunidades-do-ecossistema-de-negocios-\(PNUD-2015\)](http://www.iniciativaincluir.org.br/Artigo/142/Mercados-inclusivos-no-Brasil-desafios-e-oportunidades-do-ecossistema-de-negocios-(PNUD-2015))>. Acesso em: 02 abr. 2018.

QUÉLIN, Bertrand; KIVLENIECE, Ilze; LAZZARINI, Sergio. Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. **Journal of Management Studies** 54:6, John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management Studies, 2017.

RAMANI, S.; SADREGHAZI, S.; GUPTA, S. (2017). Catalyzing innovation

for social impact: The role of social enterprises in the Indian sanitation sector. **Technological Forecasting & Social Change**, 121, 216-227. DOI 10.1016/j.techfore.2016.10.015

REIO JR, Thomas. Nonexperimental research: strengths, weaknesses and issues of precision. **European Journal of Training and Development**, Vol. 40 Issue: 8/9, p. 676-690, 2016. DOI doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0058

REISMAN, J.; OLAZABAL, V. **Situating the Next Generation of Impact Measurement and Evaluation for Impact Investing**. New York, NY: The Rockefeller Foundation.

RESENDE, Andrea. **Impacto social e due diligence**: o aprendizado no começo da caminhada. 115p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

RIDLEY-DUFF, R. Social enterprise as a socially rational business. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 14(5), 291-312. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13552550810897669>.

SABETI, Heerad. The For-benefit enterprise. **Harvard Business Review**, 2011. Disponível em: <http://www.prohumana.cl/documentos/Theforbenefit.pdf>. Acesso em: Nov, 2018.

SAEBI, Tina; FOSS, Nicolai; LINDER, Stefan. Social Entrepreneurship Research: past achievements and future promises. **Journal of Management**, Vol. XX, n. X, 1-26. DOI: 10.1177/0149206318793196

SANGLARD, Gisele. Filantropia e assistencialismo no Brasil. **História, Ciências, Saúde**, Vol. 10(3): 1095-98, RJ, 2003.

SASSMANNSHAUSEN, Sean P.; VOLKMANN, Christine. **A Bibliometric Based Review on Social Entrepreneurship and its Establishment as a Field of Research**. Germany: Schumpeter School of Business and Economics; Schumpeter Discussion Paper. SDP 2013-003, ISSN 1867-5352, 2013.

SCRIVEN, M. (2008). A summative evaluation of RCT methodology: An alternative approach to causal research. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, 5(9), 11-24. ISSN 1556-8180

SEKN. Social Enterprise Knowledge Network (2010). **Socially Inclusive Business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica**. Disponível em: <http://www.sekn.org/wp-content/uploads/2016/12/socially-inclusive-business-final-with-note-18-10-2010-bb.pdf>.

SELLITZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU e EDUSP, 1975.

SINGLETON, R. A. Jr.; STRAITS, B. C.; STRAITS, M. M. Elementos do desenho de pesquisa. In: **Approaches to Social Research**. New York and Oxford: Oxford University Press, 1993.

SIQUEIRA, Erica Hevellin da Silva. **Avaliação em negócios de impacto: análise das práticas avaliativas do empreendedor e do investidor**. 2019. 1 recurso on-line (139 p.). Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP.

SO, Ivy; STAKESVICIUS, Alina. **Measuring the “impact” in impact investing**. Report: Harvard Business School, 2015.

STEINER, A.; TEASDALE, S. The playground of the rich? Growing social business in the 21st century. **Social Enterprise Journal**, 12(2), 201-216. DOI 10.1108/SEJ-12-2015-0036, 2016.

STERN, Elliot. Editorial. **Evaluation**, 19, p. 3-4, 2013. DOI: 10.1177/1356389012473814, 2013.

STEVENS, Robin; MORAY, Nathalie; BRUNEEL, Johan. **The Social and Economic Mission of Social Enterprises: dimensions, measurement, validation and relation**. ET&P, Baylor University, p. 1051-1082. DOI 10.1111/etap.12091, 2015.

TISCOSKI, Gabriela; ROSOLEN, Talita; COMINI, Graziella M.

**Empreendedorismo Social e Negócios Sociais:** Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. Rio de Janeiro. In: Anais do XXXVII EnANPAD, 2013.

VANCLAY, F.; ESTEVES, A. M; AUCAMP, I.; FRANKS, D. M. (2015). **Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impacts of projects.** Fargo, ND: International Association for Impact Assessment. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/148304223.pdf>>.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Ana Thorell, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, Dennis R. **A Unified Theory of Social Enterprise**, Chapters,in: Non-market Entrepreneurship, chapter 9 Edward Elgar Publishing, 2008.

YUNUS, Muhammad. **Criando um Negócio Social:** como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro, Elservier, 2010.

\_\_\_\_\_. **O banqueiro dos pobres:** a revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países. Tradução: Maria Cristina Guimarães Cupertino. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. **Um mundo sem pobreza:** a empresa social e o futuro do capitalismo. Tradução de Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, v. 43, n. 2, 2010.

WEISS, C. **Evaluation** (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2008.

WOOD JR., Thomaz. Organizações híbridas. **Revista Administração de**

**Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010. DOI 10.1590/S0034-75902010000200008.



# NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A REVOLUÇÃO DA LONGEVIDADE

---

AUTORAS: FERNANDA CARDOSO ROMÃO FREITAS  
FABIANE DOMINGUES DE MAGALHÃES DE ALMEIDA

ORIENTADOR: ARNOLDO JOSÉ DE HOYOS GUEVARAS





## RESUMO

Os negócios de impacto social (NIS) estão em crescimento em diferentes partes do globo e a inovação social (IS) surge como uma alternativa para criar soluções inovadoras de forma inclusiva. Hoje, há indícios de que a IS pode se tornar fundamental para o crescimento econômico e social. Isto se deve ao fato de estarmos vivenciando desafios transformadores como a Revolução da Longevidade, que está ocorrendo no Brasil e no mundo e requer iniciativas inovadoras para atender às novas necessidades decorrentes desta transformação. Foram identificadas, por meio da revisão de literatura, algumas lacunas no campo, tais como: poucos estudos empíricos sobre NIS e IS e ausência de estudos sobre NIS e IS para a questão Revolução da Longevidade. A partir destas lacunas, e tendo em vista que, em um futuro próximo, grande parte da população será idosa, chegamos à questão desta pesquisa: como os NIS e as inovações sociais podem trazer soluções para superar o desafio da crescente longevidade da população? O objetivo desta pesquisa é, portanto, ilustrar como os NIS e as IS podem trazer soluções para o desafio da crescente longevidade da população. Os procedimentos metodológicos adotados seguiram uma abordagem qualitativa e exploratória, com aplicação de entrevistas em profundidade como fonte de dados e evidências. O processo de análise dos dados foi feito com auxílio do *software* ATLAS.ti e com base na técnica de codificação. Os resultados revelaram quinze principais desafios da Revolução da Longevidade, sendo o preconceito o maior entre eles. Já a maior contribuição em resultado social oferecido pelas empresas participantes desta pesquisa é a possibilidade de existência social. Tal resultado social contribui fortemente com dois dos quatro pilares do Envelhecimento Ativo, resposta da Organização Mundial da Saúde (OMS) para a Revolução da Longevidade.

**Key Words:** Social Innovation. Social Impact Business. Longevity.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e desigual, observamos o surgimento de movimentos advindos da sociedade civil com o objetivo de suprir as lacunas sociais e ambientais deixadas pelo Estado, pelas organizações e pelas empresas privadas. Movimentos sociais, ações voluntárias e ONGs procuram preencher este vazio ocasionado pela ausência do Estado e das organizações em relação aos problemas e desafios sociais complexos existentes.

Além disso, temos observado uma mudança de ótica nas organizações nos últimos anos, como o surgimento de ideias como criação de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), capitalismo consciente, responsabilidade social nas empresas (WBCSD, 2000; MARREWIJK, 2003; HENDERSON, 2001) e desenvolvimento sustentável (WCED, 1987; SACHS, 1994). Percebe-se uma revisão de valores em relação ao impacto que estas desejam causar na sociedade e, com isso, notamos o surgimento de diversos tipos de negócios híbridos que buscam em sua essência atingir objetivos outrora impossíveis de serem compatibilizados: a geração de valor financeiro e a geração de valores socioambientais. Por este motivo, tem-se tornado cada vez mais frequente os termos: NS – negócios sociais, NIS — negócios de impacto Social, investimentos de impacto, inovação social, entre outros.

Um dos grandes desafios que estamos vivenciando no Brasil e no mundo é o aumento da expectativa de vida, o que exige novas formas de organizações, cuidados, empregos, novos modelos de habitação e novos métodos para combater o isolamento (MULGAN et al., 2007). Esta inversão da pirâmide demográfica é uma realidade presente não só no

Brasil, mas em outros países ao redor do mundo (IBGE, 2018; BANCO MUNDIAL, 2016).

Em artigo publicado na *Stanford Social Innovation Review*, Chang (2012) chama atenção afirmando que, enquanto não houver novos modelos bem-sucedidos de propostas de negócios para os cuidados para idosos, todas as outras formas de IS serão restringidas. O autor afirma ainda que o futuro da IS pode estar estritamente ligado à questão da atenção com a população envelhecida. Ainda nesta mesma pesquisa, Chang (2012), baseado em dados analisados referentes a investimentos iniciais do Fundo de IS, afirma que mais de um terço dos investimentos realizados foram direcionados para ações voltadas aos jovens, não existindo uma única iniciativa na lista direcionada para os idosos.

Sendo assim, a proposta deste artigo é responder a seguinte questão: como os NIS e as IS podem trazer soluções para superar o desafio da crescente longevidade da população?

Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se uma abordagem qualitativa com aplicação de entrevistas em profundidade. As fontes de evidências foram as análises das entrevistas e já o processo de análise destes dados se deu através da técnica de codificação utilizando-se o *software* Atlas.ti, onde foi possível mapear os resultados do corpus empírico e confrontar com o referencial teórico existente.

Este artigo traz, além desta introdução, uma revisão de literatura sobre NIS e IS na seção 02, seguida de uma apresentação de dados secundários sobre aumento da longevidade no Brasil e no mundo, bem como reflexões sobre as consequências deste fenômeno demográfico.

Na seção 03, apresentamos a metodologia de pesquisa e o procedimento de coleta de dados, seguidos da análise e da discussão dos resultados obtidos. Por fim, tecemos nossas considerações finais quanto à pesquisa desenvolvida e perspectivas para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados nesta seção os principais aspectos relacionados aos conceitos negócios sociais, negócios de impacto social, inovação social e investimentos de impacto.

### 2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL

Discorrer sobre IS é um desafio uma vez que não existe consenso na literatura sobre uma definição única. Este fato deve-se à sua multidisciplinariedade e ao fato de o termo ainda estar em construção. De Bruin e Stangl (2013) afirmam que o termo IS é relativamente novo, porém a sua prática não.

Antes mesmo de se falar sobre IS, vários outros termos correlacionados, como empreendedorismo social, NS e NIS, já existiam e vinham se consolidando dentro e fora da academia no campo da ciência da administração de empresas.

Os NS podem abranger uma gama de serviços de acordo com Dees (1998), tais como educação, cuidados médicos, moradia, combate à fome, conservação ambiental, ou seja, elas atuam em áreas onde o mercado por si só pode não conseguir suprir estas necessidades. Na concepção de Dees (2001), o empreendedor do século XXI deve ser um agente de mudança e transformação social.

De acordo com Battilana et al. (2012), NS podem ser organizações híbridas, ou seja, podem ser organizações sem fins lucrativos ou organizações que almejam resultados financeiros e sociais. Já na concepção de Yunus (2018), fundador da Yunus Negócios Sociais,

instituição mundialmente reconhecida, os NS são empresas que têm o único objetivo de solucionar problemas sociais e não podem distribuir dividendos. Começa-se então a observar diferentes perspectivas acerca destes NS, e, com objetivo de compreender estes distintos entendimentos em relação ao mesmo *constructo*, Comini (2016)

identifica três principais correntes que explicam os NS, podemos ver as principais características das diferentes perspectivas no Quadro 1.

Ainda nesta mesma pesquisa, Comini (2016) encontrou divergências em relação à distribuição ou não de lucros, modelo de negócio, propósito e escala dos NS.

QUADRO 1  
PRINCIPAIS ABORDAGENS PARA NEGÓCIOS SOCIAIS

|                       | Perspectiva europeia                                                                                                                                                  | Perspectiva norte-americana                                                                                | Perspectiva dos países emergentes                                                                                                                                                                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição             | Organizações que são empresas regidas por objetivos sociais.                                                                                                          | Qualquer mercado empresarial e/ou atividade que tem impacto social dentro de suas atividades empresariais. | Organizações ou empresas que geram mudança social através de atividades de mercado.                                                                                                              |
| Principal Propósito   | Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, com custos mais baixos e gerar oportunidades de emprego para populações desempregadas ou marginalizadas. | Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas para a população mais afluenta do segmento.      | Iniciativas de redução da pobreza que devem ter um impacto social que é positivo, eficaz e, especialmente, de longo prazo.                                                                       |
| Modelo de Negócio     | As empresas sociais são distintas porque o seu social e/ou propósito ambiental é absolutamente central para o que eles fazem.                                         | Busque valor compartilhado: resultados financeiros + impacto social.                                       | O impacto social é um alvo principal.                                                                                                                                                            |
| Escala                | Não é relevante.                                                                                                                                                      | Extremamente relevante.                                                                                    | Desejável.                                                                                                                                                                                       |
| Lucro                 | Reinvestimento de lucros dentro da organização para melhorar o crescimento e o impacto social.                                                                        | Distribuição de dividendos faz parte da lógica de mercado.                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Visão asiática: os lucros devem apenas ser reinvestidos no negócio.</li><li>• Visão latino-americana: aceitação da distribuição de dividendos.</li></ul> |
| Mensuração de Impacto | Principalmente impacto social.                                                                                                                                        | Impacto social e econômico.                                                                                | Principalmente impacto social.                                                                                                                                                                   |

Fonte: adaptado de COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012.



Os NS ganharam destaque com Muhammed Yunus, criador do Grameen Bank e ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 (COMINI, 2016). No Brasil, o termo que vem ganhando cada vez mais espaço é "NIS". Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), NIS são inciativas financeiramente sustentáveis geridas por pequenos negócios que buscam transformar a realidade da população menos favorecida e que fomentem e desenvolvam a economia local.

Com relação aos NIS, para Petrini et al. (2016), NIS são organizações com propósito de atender demandas relacionadas a problemas sociais ofertando produtos ou serviços ou incluindo indivíduos ou grupos na sociedade. Estas organizações promovem sua própriasustentabilidade financeira, e a distribuição de lucro pode ou não acontecer. O Quadro 2 apresenta os principais conceitos de NIS utilizados no Brasil.

QUADRO 2  
CONCEITOS DE NIS

| Autor                                     | Conceito                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ICE (2015)                                | NIS são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável.                                                                                                                 |
| PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. (2016) | NIS são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros. |
| SEBRAE (2017)                             | Iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas por pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuam para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentem o desenvolvimento da economia nacional.                          |
| ARTEMISIA (2018)                          | NIS são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda.                                                                                                                                                         |

Fonte: elaborado pelas autoras, 2018.

Os chamados NIS possuem características das três perspectivas identificadas por de Comini et al. (2012) no Quadro 1. Se buscarmos um enquadramento do termo NIS com base nas três perspectivas, pode-se dizer que se encaixa mais na perspectiva norte-americana devido

ao fato de ser possível a distribuição de lucro, a questão da escala ser de extrema importância e o impacto social desejado fazer parte da atividade do negócio.

De acordo com o próprio ICE (2018), este tipo de negócio pode assumir os mais diferentes formatos legais: associações, fundações, cooperativas e até mesmo empresas privadas. A crescente necessidade de entendimento do funcionamento destes NIS, suas características e seus objetivos, originou alguns estudos como a iniciativa do Pipe.

Em recente pesquisa, o Pipe (2019) mapeou 1002 negócios nas cinco regiões do Brasil. Em seguida, foram realizadas entrevistas com os empreendedores das empresas mapeadas; em paralelo, foi realizado um levantamento de dados secundários sobre impacto social no Brasil e no mundo e, finalmente, foram realizadas três sessões com equipes especializadas.

O mapeamento demonstrou que dos 1002 negócios mapeados, 62% encontram-se na Região Sudeste do Brasil e 76% são negócios formalizados. Concluiu ainda que 23% resolvem questões de finanças sociais, 26% questões ligadas à saúde, 36 % educação, 46 % tecnologias verdes, 23% cidades e 43% cidadania (PIPE, 2019).

Um estudo realizado pela Força Tarefa de Finanças Sociais em 2015 demonstrou que 13 milhões de reais já foram investidos em NIS e que se estima que até 2020 mais 50 milhões serão investidos (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015).

Já o termo IS, que é mais recente e vem sendo estudado internacionalmente, está estritamente relacionado com a solução dos problemas sociais. Para Phils et al. (2008), IS é uma nova solução para um problema social; uma solução mais efetiva, eficiente e sustentável do que as soluções já existentes e que beneficia a sociedade como um todo.

O conceito de IS nasceu em 1970 quando, em trabalho seminal, Taylor (1970) declara que IS consiste em uma nova forma de se fazer algo

visando solucionar as necessidades sociais. Foi a partir dos anos 1990 que diversos estudos internacionais e nacionais começaram e surgir com o propósito de compreender este novo fenômeno e então novas definições surgiram.

Em 1986, surgiu o CRISES – Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (Centro de Pesquisas de IS), em Montreal, no Canadá, e foi uma das primeiras organizações a estudar a IS. Os estudos do CRISES foram pioneiros e propagaram o termo para diversos países, sendo ainda hoje de extrema relevância para os pesquisadores da área.

Na visão de distintos pesquisadores do CRISES, IS são atividades, produtos ou serviços inovadores que visam ir ao encontro de uma necessidade social com o propósito de solucionar tais problemas (CLOUTIER, 2003; MULGAN et al., 2007; MURRAY et al., 2010).

As pesquisas sobre IS alavancaram ainda mais nos anos 2000, quando uma das grandes universidades pioneiras em inovação nos Estados Unidos iniciou seus estudos nesta nova temática. A Universidade de Stanford definiu IS como uma nova solução para um problema social; uma solução mais efetiva, eficiente e sustentável ou justa do que as soluções já existentes e cujo valor gerado beneficia prioritariamente a sociedade como um todo e não apenas alguns indivíduos (STANFORD SOCIAL INNOVATION, 2008).

De acordo com Bignetti (2011), esta busca pela consolidação do termo IS e o seu objeto de estudos entre diferentes autores e instituições nos traz um aglomerado de conceitos que faz o pesquisador vagar por caminhos tortuosos, o que por vezes gera mais questionamentos.

Cajaíba-Santana (2014) ressalta que uma resposta para um problema social não é necessariamente uma IS. Portanto, concluímos que os negócios ou empreendimentos sociais não necessariamente são acompanhados de inovação.

Até pouco tempo atrás, acreditava-se que os novos modelos de inovação tecnológica supririam os problemas da humanidade e de fato contribuíram significativamente para a superação de muitos dos nossos desafios. Porém, muitos dos importantes desafios sociais não estão sendo supridos e as inovações tecnológicas por si só não estão sendo suficientes. No coração da revolução industrial, o paradigma da inovação predominante foi o tecnológico; hoje talvez estejamos em direção ao novo paradigma da inovação: o paradigma da IS (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016).

Devido à necessidade de aprofundamento nos estudos sobre IS, identificou-se formas existentes para análise da IS, através da análise das suas características e variáveis. Foi possível identificar modelos para estas análises sob diferentes prismas: sob a ótica do resultado que é o objeto principal desta pesquisa e sob a ótica da análise do processo da IS.

Sob a perspectiva da análise do processo da IS, pode-se dizer que o processo de geração de uma IS na visão dos autores se inicia com identificação de uma situação-problema seguida de uma proposta para solução deste problema que deve ser testada na prática e aperfeiçoada para que finalmente possa gerar mudanças na sociedade em questão. (CLOUTIER, 2003; MURRAY, 2010; TARDIF; HARRISSON, 2005).

Já sob a ótica do resultado, as dimensões a serem consideradas seguem na direção de mensurar e demonstrar o impacto que a IS provoca na sociedade. Sendo assim, as dimensões apontadas na literatura para avaliar IS nesta perspectiva se pautam em responder como a IS gera transformação social e em como esta IS pode ser replicada e escalada com o propósito de se atingir um maior número de pessoas. As dimensões pertencentes a esta perspectiva são: impacto e transformações sociais, colaboração intersetorial, sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo, tipo de inovação e escalabilidade e replicabilidade (BUCKLAND; MURILLO, 2013; DE BRUIN; STANGL, 2003).

Alguns estudos foram realizados considerando não apenas a ótica do processo da IS em si e a ótica do resultado, como também a importância do envolvimento e da construção da rede dos atores organizacionais. Com base nestes estudos, os autores concluíram que o processo de IS é uma construção coletiva que é composta por atores como empresas sociais, setor privado, público, instituições e outros (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016).

Tanto os estudos existentes sobre os NIS, NS, bem como os estudos da IS corroboram na questão da sustentabilidade econômica, sobre a capacidade que estes negócios possuem de gerar resultado financeiro que pode ou não ser reinvestido no próprio NIS (COMINI, 2016; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; DE BRUIN; STANGL, 2003).

Com isso, um outro fenômeno denominado investimento de impacto surge como uma alternativa para alocação de capital em empreendimentos que visam criar um impacto social acompanhado de retorno financeiro, e, sendo assim, não é possível falarmos sobre os NIS e IS sem que estes constructos estejam de alguma forma relacionados também ao fenômeno dos investimentos de impacto que seguramente vem se tornando uma ferramenta notável na busca pela sustentabilidade financeira.

## 2.2 O ECOSISTEMA DE INVESTIMENTO DE IMPACTO – AS FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A evidência deste termo tem aumentado nos últimos anos devido à crescente necessidade de investimentos em negócios cujo objetivo, além do lucro econômico e financeiro, seja também a geração de impacto social.

Quanto ao conceito de investimento de impacto, de acordo com *Global Impact Investing Network* (GIIN), são "investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto social e ambiental mensurável juntamente com retorno financeiro" (GIIN, 2018, p. 2).

Ao longo dos anos, a filantropia e o investimento caminhavam em linhas separadas, uma objetivando ganho social e a outra o ganho financeiro. Hoje este pensamento acabou; o investimento de impacto visa gerar benefícios sociais enquanto traz retorno financeiro (ROCKEFELLER, 2016). O termo é muito novo, o primeiro relatório oficial de que se tem notícias foi publicado em 2010 pelo banco J.P. Morgan, e na época a expectativa de países como o Brasil era de que a taxa de retorno financeiro poderia ser de 12% a 14% para investimentos em *equity*, sendo que no mercado tradicional o retorno em *equity* chegava na época em torno de 10%, ou seja, o investimento de impacto era atrativo (J.P. MORGAN, 2010).

A primeira edição do relatório a ser coordenada pelo GIIN com apoio do J.P. Morgan foi em 2016 e na ocasião, apenas seis anos após a primeira edição, 15,2 bilhões de dólares já haviam sido investidos no setor com propósito de gerar impacto social e retorno financeiro. Em 2010 o número apontado indicava algo em torno de 2,5 bilhões de dólares. O crescimento exponencial em tão curto espaço de tempo demonstra o crescimento e o fortalecimento do campo a nível internacional. (J.P. MORGAN, 2010; GIIN, 2016).

No Brasil, a FTFS (Força Tarefa de Finanças Sociais) identifica, conecta e apoia as organizações articulando as redes de relações com o propósito de atrair investimentos para negócios que resolvam problemas sociais e ambientais. Para a FTFS, as finanças sociais visam atrair recursos oferecendo, a quem doa e a quem recebe o investimento, a medição do impacto social gerado. Estes investimentos, nesta visão, podem ou não gerar retorno financeiro sobre o capital investido (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2018).

A saber, o Instituto Rockefeller Philanthropy Advisors (2016) fez um levantamento das possíveis formas de investimento de impacto e identificou oito tipos distintos. São eles: a) Instituições Financeiras na Comunidade; b) Fundo de Depósito Específico; c) Microfinanças; d) Fundos de Investimento de Impacto; e) Ativismo de Acionista; f) Investimento Relacionado ao Programa (PRI); g) Investimento Direto; h) Títulos de Impacto social (*Social Impact Bonds*). Estes investimentos possuem por sua vez características distintas, porém todos objetivam avaliar o impacto social gerado.

Toda esta indústria de investimento de impacto trabalha na criação de padrões para medição do desempenho do investimento, mas, ainda hoje, não existe uma ferramenta totalmente apta para guiar o investidor de impacto em relação ao retorno social ou ambiental. Este fato inibe alguns investidores que não podem ter seus riscos calculados de forma precisa. Atualmente, um programa financiado pela Fundação Rockefeller chamado IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*) visa padronizar a comunicação do desempenho para que seja possível efetuar comparações de investimento com *benchmark* (ROCKEFELLER, 2016). Embora exista a falta de consenso nas métricas para medição do impacto social e retorno financeiro, o investimento de impacto cresce e agrega investidores, pesquisadores e interessados de todo o mundo, formando assim o fortalecimento do ecossistema de investimento de impacto.

Uma das principais formas de impulsionar o ecossistema é por meio da



demonstração do crescimento dos investimentos. Para tanto, inúmeras iniciativas surgiram com este propósito. Em vista disso, o GIIN (*Global Impact Investing Network*) disponibilizou o Inquérito Anual ao Investidor de Impacto de 2017. Este documento trata dos resultados de uma pesquisa envolvendo 209 das principais organizações de investidores de impacto do mundo. Dentre as organizações participantes da pesquisa estavam fundações, bancos, instituições financeiras, gestoras de fundos e outros.

De acordo com as respostas destes entrevistados, estes estavam gerenciando um total de 114 bilhões de dólares em ativos de investimentos de impacto no final de 2016. Em toda a amostra, os entrevistados atribuíram a maior parcela de ativos (40%) aos Estados Unidos e ao Canadá (GIIN, 2017).

Os Estados Unidos e o Canadá são os lugares que possuem a maior fatia dos investimentos de impacto; em seguida, o continente europeu se destaca com 14%, seguido do continente africano com 10% e da América do Sul com 9%. Sob uma perspectiva nacional, em 2014 a *Aspen Network of Development Entrepreneurs* lançou o mapa de investimento de impacto no Brasil, que evidenciou como o setor está em ascensão nos últimos anos. Entre 2012 e 2013, o número de investidores a nível nacional passou de 7 para 20 (ANDE, 2014).

Um fator que é constantemente observado pelos investidores é como medir o impacto social e o retorno financeiro. Somente por meio desta análise é possível analisar o sucesso do investimento e atrair novos investidores para o ecossistema. Para suprir esta necessidade surgem metodologias para realização destas medições, tais como o *Inspere Métrics* e o *Impact Reporting and Investment Standards* (INSPIER, 2017; GIIN, 2017).

Independentemente da ferramenta utilizada, é preciso analisar o que medir, ou seja, deve-se analisar respondendo as seguintes perguntas: quais são as ações concretas que o programa realiza? Quais os resultados diretos desta atividade? Quais as mudanças esperadas na população?

E, por fim, quais são as transformações que ocorreram especificamente por causa das ações? (HENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013).

Alguns autores como Moore, Westley e Brodhead (2012) ressaltaram a importância dos avanços em pesquisas empíricas relacionando a IS ao investimento de impacto e sugeriram que a junção destes dois fenômenos exploraria a hibridez do mercado e procuraria compreender como a lógica combinada da IS e do investimento de impacto poderiam desafiar as estruturas institucionais existentes hoje no mercado.

O investimento de impacto possibilita a escala dos NIS e das IS para que estas transformações alcancem um número maior de pessoas. Este é sempre um dos objetivos destes negócios (MURRAY et al., 2010; BUCKLAND; MURILLO, 2013; DE BRUIN; STANGL, 2013).

A perspectiva de desenvolvimento econômico, tal como a conhecemos, que se baseia no PIB e na geração de valor econômico vem apresentando ao longo dos anos um desalinhamento com os desafios globais que vivenciamos nos dias de hoje. Para Amartya Sen (2010), o papel do desenvolvimento, diferentemente da visão que associa o desenvolvimento através de fatores como crescimento do Produto Interno Bruto, rendas pessoais e industrialização deve estar atrelado à expansão de liberdades que possam vir a ser usufruídas pelos membros de uma determinada sociedade, e o crescimento econômico não pode ser considerado um fim em si mesmo, de modo que o desenvolvimento tem que estar relacionado sobretudo com a melhora da vida dos indivíduos e com o fortalecimento de suas liberdades.

2.3 PANORAMA SOBRE O AUMENTO DA LONGEVIDADE NO BRASIL E NO MUNDO

Muitos são os desafios sociais vivenciados não apenas no Brasil, mas em toda parte do mundo. A pobreza ainda se faz presente em diferentes partes do globo e a exclusão social ainda é presente e preocupante (FISCHER; COMINI, 2012). Além da pobreza e da exclusão social, estamos vivenciando uma crise ambiental sem precedentes (TEEB, 2009; MEA, 2005). Contudo, o Brasil está vivenciando uma importante mudança social demográfica que trará grandes desafios sociais e econômicos. Esta mudança pode ser chamada de Revolução da Longevidade (ILC BRASIL, 2015).

O aumento da população idosa é um movimento previsto e a tendência é de que o Brasil tenha sua taxa de envelhecimento ainda mais acelerada nos próximos anos (MINÉ, 2016). A Tabela 1 demonstra a constante crescente da expectativa de vida no Brasil, através dos últimos levantamentos realizados pelo IBGE, de acordo com dados disponíveis na Tábua de Mortalidade, utilizada como um parâmetro para determinar o fator previdenciário e o regime geral da Previdência Social no País (IBGE, 2017).

TABELA 1  
EXPECTATIVA DE VIDA DO BRASILEIRO – IBGE (2005-2016).

| Expectativa de Vida |       |      |       |
|---------------------|-------|------|-------|
| Ano                 | Idade | Ano  | Idade |
| 2005                | 71,9  | 2011 | 74,1  |
| 2006                | 72,3  | 2012 | 74,6  |
| 2007                | 72,6  | 2013 | 74,9  |
| 2008                | 72,9  | 2014 | 75,2  |
| 2009                | 73,2  | 2015 | 75,5  |
| 2010                | 73,5  | 2016 | 75,7  |

Fonte: elaborado pelas autoras, baseado em dados do IBGE, 2017.

De acordo com os dados do IBGE (2017), como recortes dessa expansão da longevidade no Brasil, é possível elucidar que as mulheres vivem, em média, mais do que os homens. Também existem particularidades em relação aos estados brasileiros. Em Santa Catarina, Espírito Santo, Distrito Federal, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais, a expectativa de vida das mulheres é superior aos 80 anos; em contrapartida, a expectativa de vida masculina dos estados de Maranhão, Alagoas e Piauí, por exemplo, é inferior à média nacional (IBGE, 2017).

Esse aumento da expectativa de vida é uma realidade também presente em todo o mundo, principalmente nos países desenvolvidos. Em escala global, como pode ser verificado na Tabela 2 pelos dados do Banco Mundial para a variável esperança de vida ao nascer, notamos o aumento da longevidade, que variou de 69,13 anos em 2005 para 71,88 em 2015. O Japão, por exemplo, exibe uma alta taxa de esperança de vida e, em contrapartida, uma baixa taxa de natalidade. Consequentemente, possui uma das maiores proporções de cidadãos acima de 60 anos em comparação a outros países (DUAN, 2017).

TABELA 2  
ESPERANÇA DE VIDA AO NASCER – BANCO MUNDIAL.

| Esperança de Vida ao Nascer |       |      |       |
|-----------------------------|-------|------|-------|
| Ano                         | Idade | Ano  | Idade |
| 2005                        | 69,13 | 2011 | 70,97 |
| 2006                        | 69,47 | 2012 | 71,21 |
| 2007                        | 69,79 | 2013 | 71,46 |
| 2008                        | 70,08 | 2014 | 71,69 |
| 2009                        | 70,40 | 2015 | 71,88 |
| 2010                        | 70,68 |      |       |

Fonte: elaborado pelas autoras, baseado em dados do Banco Mundial, 2017.

Essa mudança demográfica possui ligação direta com outras tendências globais convergentes, que estão direcionando o futuro da nossa sociedade. Uma dessas tendências é justamente a queda das taxas de natalidade. Essa combinação nos leva à inversão da pirâmide demográfica, fenômeno que não ocorre apenas no Brasil, mas globalmente.

A inversão na pirâmide demográfica é uma tendência que vem sendo estudada não apenas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pelo IBGE, como também por uma gama de estudiosos. O IBGE disponibilizou uma projeção da pirâmide populacional com base nos dados do censo demográfico de 2010. Como podemos observar na Figura 1, em 1940, de acordo com o Censo, apenas uma pequena fatia da população estava acima da faixa de 60 anos de idade. Por outro lado, a projeção da pirâmide populacional para 2060 demonstra uma real inversão na pirâmide populacional, conforme podemos observar na Figura 2, indicando uma mudança demográfica iminente que está em curso.

FIGURA 1  
PIRÂMIDE ETÁRIA ABSOLUTA BRASIL

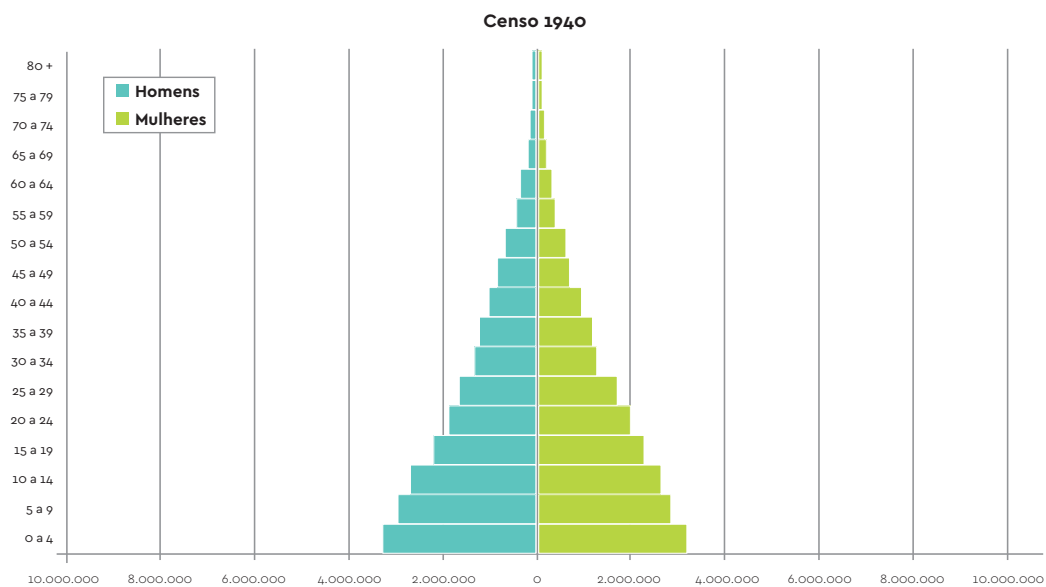
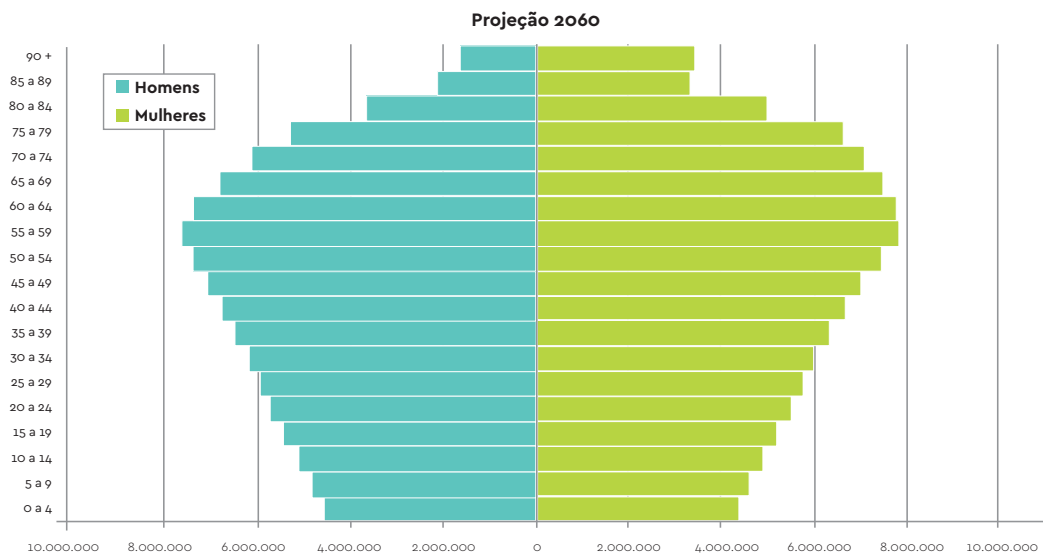


FIGURA 2  
PIRÂMIDE ETÁRIA ABSOLUTA BRASIL CENSO 1940  
PROJEÇÃO 2060



Fonte: IBGE, 2018

A convergência entre a queda da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida trará mudanças profundas no modo de viver da sociedade. Hoje, pela primeira vez na história, a maioria das pessoas espera viver até os 60 anos, ou mais. Quando combinado com quedas acentuadas nas taxas de fertilidade, esse aumento na expectativa de vida leva ao rápido envelhecimento das populações em todo o mundo, fato que provoca mudanças sociais dramáticas, com implicações profundas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) vem estudando e se preocupando com essa tendência demográfica desde 2002, quando lançou o relatório “Marco Político do Envelhecimento Ativo”. Nesse documento, foi introduzido o conceito de envelhecimento ativo como o modo ideal para o ser humano alcançar um envelhecimento pleno. Entende-se por envelhecimento ativo o processo de otimização de oportunidades para a saúde, a aprendizagem ao longo da vida, a participação e a segurança para melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem (OMS, 2002, p. 12).

O Centro Internacional de Longevidade Brasil (ILC Brasil) chama esse fenômeno demográfico de “Revolução da Longevidade”. Como em qualquer revolução, em que o colapso da ordem social dá origem a um novo sistema, a revolução da longevidade nos força a abandonar as noções existentes de velhice e de aposentadoria. A atual construção social é simplesmente insustentável diante do incremento de 30 anos de vida (ILC Brasil, 2015, p. 16).

Com um propósito de atuar como um *think tank*, o Centro Internacional de Longevidade Brasil (ILC) busca propor ideias para políticas públicas com foco nesse tema, fundamentadas por práticas e pesquisas internacionais, de modo a contribuir positivamente para o bom envelhecimento ativo da população. Essa missão fica evidente no relatório Envelhecimento Ativo – Um Marco Político em Resposta à Revolução da Longevidade, lançado em 2015, cujo objetivo é manter atualizado o Marco Político do Envelhecimento Ativo da OMS de 2002.

Segundo a OMS (2002) e o ILC (2015), foram alinhados em quatro pilares os recursos necessários para serem trabalhados pelas sociedades, visando suportar e desenvolver o envelhecimento ativo em todo o mundo, conforme o Quadro 3:

QUADRO 3  
PILARES DO ENVELHECIMENTO ATIVO – OMS

|                               |                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saúde                         | A saúde física e mental é universalmente reconhecida como o requisito mais essencial para a qualidade de vida.                                                                                                            |
| Aprendizagem ao longo da vida | A aprendizagem melhora a capacidade de se manter saudável e de adquirir e atualizar conhecimentos e habilidades para permanecer relevante e melhor assegurar a segurança pessoal.                                         |
| Participação                  | A capacidade de se engajar em qualquer causa social, cívica, recreativa, cultural, intelectual, profissional ou espiritual que dê significado à vida e promova um sentimento de realização, bem-estar e de pertencimento. |
| Segurança/Proteção            | Ter todas as necessidades básicas materiais e de saúde supridas. Sentir-se seguro de ameaças externas, da negligência, da pobreza extrema, do abandono e da falta de cuidado quando este se faz necessário.               |

Fonte: elaborado pelas autoras, baseado em OMS, 2002 e ILC, 2015.

A Revolução da Longevidade e o envelhecimento ativo precisam ser pensados levando-se em consideração as tendências globais convergentes, as novas necessidades de mercado para esse público, as questões de qualidade de vida, os avanços tecnológicos, a saúde, as políticas públicas e tantas outras variáveis que possam estar relacionadas com o desafio de envelhecer bem.

No Brasil, o idoso já tem seus direitos estabelecidos pelo Estatuto do Idoso, instituído pela Lei nº 10.741, de 2003, que estabelece ser



obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária (ESTATUTO DO IDOSO, 2003). Desta forma, o cuidado com o idoso de acordo com o Estatuto é uma tarefa que requer esforços de diferentes atores da sociedade civil: a família, o poder público e a sociedade como um todo.

A OMS (2008) estabeleceu em 2008 o Guia Global: Cidade Amiga do Idoso, que traz uma seção sobre como os espaços abertos precisam ser tratados para que se tenha uma cidade amiga dos idosos. Na visão deles, existe uma relação direta entre uma moradia adequada e o acesso a serviços comunitários e sociais que proporcionam a independência e a qualidade de vida dos idosos.

Já no Brasil foi desenvolvido o Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade (IDL), mediante parceria entre o Instituto de Longevidade Mongeral Aegon e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EASP), visando revelar as atuais condições de 498 municípios brasileiros no que tange à capacidade de atender as necessidades básicas dos idosos. O objetivo deste índice é mobilizar os gestores públicos e todos os cidadãos brasileiros neste esforço de proporcionar o bem-estar destes idosos que estão em número cada vez maior na nossa sociedade (INSTITUTO DE LONGEVIDADE MONGERAL AEGON, 2017).

Para Kontis et al. (2017), os aumentos da longevidade serão contínuos e, conseqüentemente, será necessário um planejamento cuidadoso para a saúde, as questões sociais e os fundos de pensões. Essas mudanças demográficas trarão desafios e transformações profundas no modo de viver da sociedade; será preciso um planejamento não apenas na área de saúde e previdenciária, como também na questão de moradia e urbanismo; afinal, as cidades precisarão estar preparadas para a população idosa, com trabalho, tecnologia, inclusão digital, entre outros.

Muitos são os desafios advindos da Revolução da Longevidade. Esta mudança demográfica pode afetar as estruturas do mercado de trabalho, da previdência social, do sistema de saúde e de diversos outros fatores que precisam ser considerados, como as novas necessidades desta população envelhecida. Para tanto é preciso alternativas para suprir estas necessidades e esta é uma tarefa de todos na sociedade. O Quadro 4 abaixo sintetiza os principais desafios advindos da Revolução da Longevidade.

QUADRO 4  
OS DESAFIOS DA REVOLUÇÃO DA LONGEVIDADE

| Desafios                              | Autores                                                                                      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercado de trabalho, carreira e renda | ESTATUTO DO IDOSO, 2003; OMS (2008); PINHEIRO; SOUZA, 2017.                                  |
| Sistema previdenciário e aposentaria  | PINHEIRO; SOUZA, 2017.                                                                       |
| Espaços urbanos e mobilidade          | OMS, 2008; Instituto de Longevidade Mongeral Aegon/FGV, 2017.                                |
| Moradia                               | OMS, 2008; LONGEVIDADE EAD UNICAMP, 2018; Instituto de Longevidade Mongeral Aegon/FGV, 2017. |
| Participação social                   | ILC BRASIL, 2015; OMS, 2002; OMS, 2008.                                                      |
| Saúde mental e física                 | ILC BRASIL, 2015; OMS, 2002; OMS, 2008; Instituto de Longevidade Mongeral Aegon, 2017.       |
| Acelerada mudança tecnológica         | MIRANDA; FARIAS, 2009; OMS, 2008.                                                            |
| Mudanças na estrutura familiar        | PINHEIRO; SOUZA, 2017; DOWBOR, 2015.                                                         |

Fonte: elaborado pelas autoras, 2019.

Para superar esses desafios e promover uma sociedade plena e inclusiva para todas as idades serão precisas iniciativas do setor público e privado. Em muitos casos, como a questão da saúde, espaços urbanos e segurança, o setor público ainda se mostra como a ferramenta mais adequada para a promoção de políticas sociais necessárias (DOWBOR, 2015). Em outros desafios, os NIS podem trazer contribuições significativas. Iniciativas de movimentos não governamentais também são fatores fundamentais nessa empreitada. A questão é que ainda estamos a compreender quais as consequências dessa mudança demográfica e quais os problemas decorrentes dessa transformação global; sem este entendimento, as iniciativas ainda podem ser tímidas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de caráter exploratório e fez uso da abordagem qualitativa. Segundo Sauerbronn e Ayrosa (2010), a pesquisa qualitativa é utilizada em uma abordagem interpretativa construtivista, perspectiva esta que busca a compreensão e os significados de um fenômeno. A pergunta de pesquisa também influencia a escolha do método. Rich e Ginsburg (1999) recomendam que questões que se utilizam de "Como?" e "Por quê?", por exemplo, podem usar uma abordagem de pesquisa qualitativa.

Optou-se ainda pela pesquisa de campo como o procedimento técnico a ser aplicado neste trabalho a fim de atingir o objetivo geral desta pesquisa. De acordo com Gil (2007), os estudos de campo procuram um aprofundamento das questões propostas.

Desta forma, para pesquisa de campo cinco negócios foram selecionados para a pesquisa. A amostra é considerada suficiente tendo em vista que a quantidade não é elemento essencial neste tipo de pesquisa que busca não quantificar, mas sim dar significado ao fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989; RICH; GINSBURG, 1999).

Para coleta de dados, a técnica adotada foi a entrevista em profundidade com pessoas empreendedoras dos NIS.

As perguntas da entrevista foram conduzidas de modo a responder três eixos temáticos.

São eles:

- Origem da ideia/problema social;
- Transformação/resultado social;
- Escala e sustentabilidade financeira.

Como técnica de análise dos dados, adotou-se a perspectiva Data Driven, ou seja, orientada por dados que posteriormente são analisados com o objetivo de gerar categorias de análises (CHARMAZ, 2006). No primeiro momento da análise, foi realizado o processo de codificação, que tem por objetivo gerar as categorias de análise advindas das evidências (as falas dos entrevistados). Desta forma, esta técnica de análise dos dados pode ser entendida como parte do processo de Grounded Theory (CHARMAZ, 2006; SALDAÑA, 2015; GLASER; STRAUSS, 1967). Além da perspectiva orientada pelos dados, também foi adotada a perspectiva Theory Driven (orientada pela teoria), da qual vieram abstrações teóricas para analisar o fenômeno com objetivo de responder à questão de pesquisa.

Em um primeiro momento foi realizado o processo de codificação aberta com o auxílio do *software* de análise qualitativa ATLAS.ti versão 7.

Segundo orientações de Graham (2017) e Glaser e Strauss (1967), neste processo atribui-se códigos (categorias de análise) para classificar incidentes (informações identificadas no discurso do entrevistado e representadas pelos códigos) na busca pela resposta da questão da pesquisa. É importante mencionar que um incidente que pouco aparece na fala pode ser tão ou mais importante do que um incidente recorrente (EISENHARDT, 1989).

Após a primeira fase da codificação, os códigos foram refinados e agrupados com o propósito de estabelecer relações e conexões pela codificação axial (GLASER; STRAUSS, 1967; GRAHAM, 2017; SALDAÑA, 2015).

### 3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No processo de codificação dos dados foi possível identificar os desafios do envelhecimento populacional. São eles: aprendizado ao longo da vida, barreiras culturais, conscientização, custos do cuidado, espaços urbanos, exclusão social, falta de apoio familiar, isolamento social, necessidade de adaptação à tecnologia, necessidade de existência social, necessidade de trabalho e renda, participação social, preconceito, saúde e segurança e proteção. Dentre todos os desafios identificados, sete já haviam sido identificados durante a fase de revisão de literatura (OMS, 2002; OMS, 2008; ILC BRASIL, 2015; MIRANDA; FARIAS, 2009; PINHEIRO; SOUZA, 2017); os outros oito desafios surgiram pelo processo de codificação e foram orientados pelos dados.

Com o auxílio do *Software* ATLAS.ti foi realizado o teste de "*Codes-Primary Documents Table*", que demonstra a frequência dos códigos na análise, e o teste "*Co-occurrence Table*", que apresenta a relação entre os códigos constituídos. Desta forma, foi possível constatar nove desafios da longevidade que aparecem com maior frequência na fala dos entrevistados e que mais se relacionam entre si.

Após esta análise, os principais desafios identificados foram: aprendizado ao longo da vida, custos do cuidado, espaços urbanos, necessidade de existência social, necessidade de trabalho e renda, participação social, preconceito, saúde e segurança e proteção.

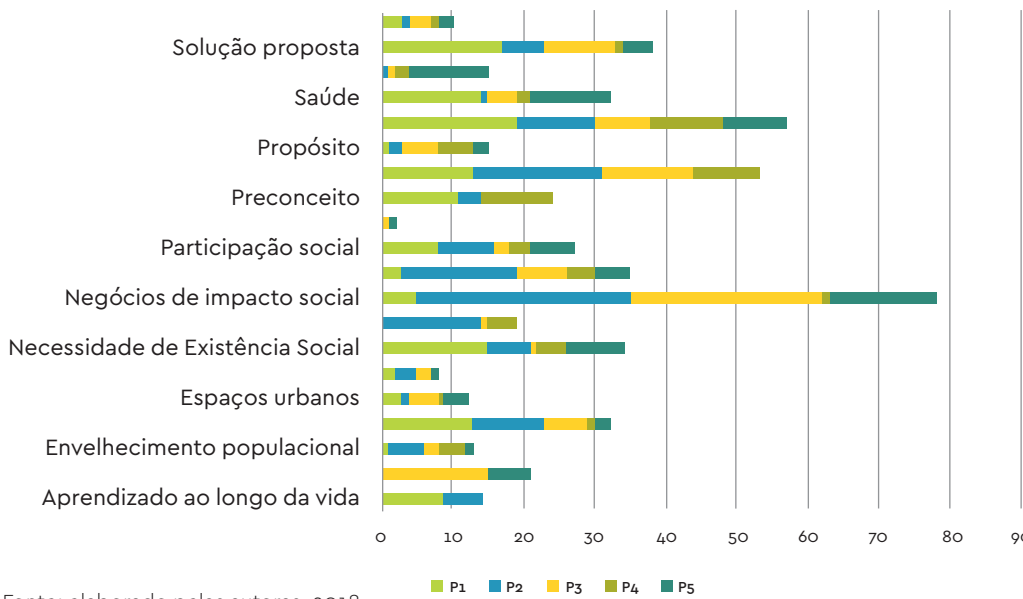
O Gráfico 1 ilustra a frequência dos códigos extraídos das entrevistas referentes aos principais desafios mencionados e outras categorias de análise que ajudam a responder à pergunta desta pesquisa: como os NIS e as IS podem trazer soluções para superar o desafio da crescente longevidade da população?

No gráfico, "P1" refere-se ao documento primário 01 que é a entrevista transcrita do entrevistado 01. Os demais se referem aos documentos primários dos entrevistados 02, 03, 04 e 05. Pode-se observar neste

mesmo gráfico uma tendência entre todos os entrevistados para a categoria NIS. Os entrevistados demonstraram, através das evidências, características necessárias para serem considerados um NIS. Apesar de não terem sido identificados na fala do entrevistado 1 e 4 muitos elementos das características dos NIS, percebemos, pela demonstração gráfica, que eles geram resultado social, que é justamente o objetivo deste tipo de negócio (CLOUTIER, 2003; MURRAY et al., 2010; BUCKLAND; MURILLO, 2013; PATIAS et al., 2015; ICE, 2015; SEBRAE, 2017; YUNUS, 2018).

Outra observação relevante refere-se à categoria IS. É possível inferir que a geração de IS não tem sido o foco destes NIS. Vemos um maior direcionamento para IS na fala dos entrevistados 2 e 3; ainda assim, a IS não é o propósito específico deste tipo de negócio, mas sim um resultado possível do negócio, conforme demonstra a entrevistada 3: *"Então, acho que neste mundo o impacto dele é social. Não é por causa do objeto do negócio, mas por causa das transformações e dos filhotes de inovação que podem sair a partir daí"*.

GRÁFICO 1  
FREQUÊNCIA DOS CÓDIGOS POR DOCUMENTOS PRIMÁRIOS



Fonte: elaborado pelas autoras, 2018.

No que tange aos problemas sociais, observa-se um acentuado direcionamento destes negócios para resolver um problema social por eles identificados. Este comportamento é ausente na fala do entrevistado 05, o que nos permite inferir que o propósito deste negócio não é resolver um problema social. Contudo, este negócio gera um resultado social para a sociedade conforme mostra o gráfico.

Em relação aos desafios sociais advindos da Revolução da Longevidade, nota-se que o desafio "Necessidade de existência social" foi o mais evidenciado na fala dos entrevistados. Isso pode ser percebido na fala do entrevistado E5: *"A filha tirou ela de alguns supermercados e estas coisas que ela gostava de fazer"*.

Os entrevistados afirmam que a necessidade de trabalho e renda também é uma necessidade de existência social como demonstra comentário do entrevistado E2: *"A pessoa fica 30 anos na empresa e quando sai fica perdido, isso é muito comum e as pessoas não se preparam pra isso"*.



O trabalho é uma forma de estar inserido na sociedade, é uma forma de estar engajado com algo e não é apenas uma necessidade de renda. Para a OMS (2008), os idosos gostariam de ter oportunidades de emprego e trabalho; porém, encontram barreiras, por parte da sociedade, às suas participações cívicas, limitações físicas e paradigmas culturais que dificultam a participação de idosos.

Políticas públicas é a categoria com menor quantidade de incidentes. A ausência deste código nas fontes de evidências demonstra o sentimento destes entrevistados com relação à mobilização pública no sentido de propor soluções para os desafios da longevidade. Isso é demonstrado na fala da entrevistada E5: *"Porque assim você imagina, com esse espírito de ter empresas aliadas dos idosos, porque o setor público ele não atende à demanda, não dá conta"*. No sentido de contribuir com as políticas públicas para a longevidade, outros atores da sociedade tiveram a iniciativa de apoiar conselhos municipais na elaboração de propostas do projeto "Cidade para todas as idades". Esta é uma das áreas de atuação do ILC Brasil (2015).

O aspecto espaços urbanos foi mencionado na fala dos entrevistados como um desafio social. Entende-se por espaços urbanos a arquitetura das cidades, os espaços públicos ou de uso comum, a acessibilidade de transportes públicos, calçadas, espaços de lazer, dentre outros. Conforme a OMS (2008), o Instituto Mongeral Aegon (2018) e a FGV SP (2017), existem alguns itens que devem ser levados em consideração para que uma cidade seja amiga do idoso; a saber: ambiente limpo, espaços verdes de convivência comunitária, calçadas amigas dos idosos para facilitar a mobilidade, acessibilidade nos espaços urbanos, prédios e espaços de uso comum que contemplem as dificuldades dos idosos e ofereçam rampas de acesso, escada rolante, pisos antiderrapantes, corredores amplos e outros.

Recentemente a Prefeitura de São Paulo (2018) firmou o compromisso de desenvolver ações para que a cidade seja uma cidade amiga do idoso. É possível inferir que esta categoria, apesar de ter sido elencada

como um dos grandes desafios da longevidade, não foi atribuída como solução proposta por nenhum dos entrevistados, pois depende consideravelmente das iniciativas públicas. Vejamos este problema sendo evidenciado por um dos entrevistados: E4: *"Esse idoso também precisa ter uma forma de ir e voltar segura com calçada que dê pra ele andar, com ônibus que abaixe pra ele pode subir"*.

O desafio da saúde foi um problema evidenciado na fala de todos os entrevistados, conforme indica o Gráfico 1. A saúde, mental e física, é uma necessidade global e, neste novo cenário de mudança demográfica, de acordo com o Instituto de Longevidade Mongeral Aegon/FGV (2017), é necessário garantir o acesso aos cuidados médicos. A saúde é um investimento, diz o ILC Brasil (2015). Para a OMS (2002), saúde física e mental influenciam, positiva ou negativamente, todo o ciclo da vida humana.

Foi possível compreender o movimento de relação entre os códigos através da análise de *"Co-occurrence Table"*. Os resultados do teste de Coocorrência demonstraram desde as maiores correlações até as menores correlações ou a sua ausência. Para nossos estudos consideramos para exposição dos relatos, coocorrências maiores que 0,10 que indicam grande nível de correlação.

As categorias participação social e necessidade de existência social possuem a maior relação entre os códigos Participação social é o pilar 3 do envelhecimento ativo da OMS (2002). Participar socialmente é ter um propósito na vida, estar engajado na sociedade através de trabalho, atividade recreativa, intelectual ou cívica e outras atividades (OMS, 2002; ILC BRASIL, 2015). A relação entre a participação social e a necessidade de existência social demonstra o quanto incluir o idoso na sociedade supre esta necessidade de existência social. Evidências apontadas na fala dos entrevistados demonstram isso: E4: *"Estar engajado, ter um propósito, é muito importante"*; E1: *"É o participar socialmente, este para mim é o maior benefício"*.

Dentre todos os desafios da Revolução da Longevidade mencionados pelos entrevistados, o preconceito é o que mais se relaciona com o problema social identificado. Este problema social está também relacionado com o desafio da necessidade de trabalho e renda, pois a dificuldade de se encontrar trabalho após os 60 anos de idade é considerada pelos entrevistados uma forma de preconceito pela idade. Vejamos na fala dos entrevistados: E2: *"Fundamental para quebrarmos o paradigma existente no mercado de trabalho atualmente, onde os mais velhos são vistos simplesmente como obsoletos"*; E4: *"A empresa demite. As demissões dos 60 anos!"*.

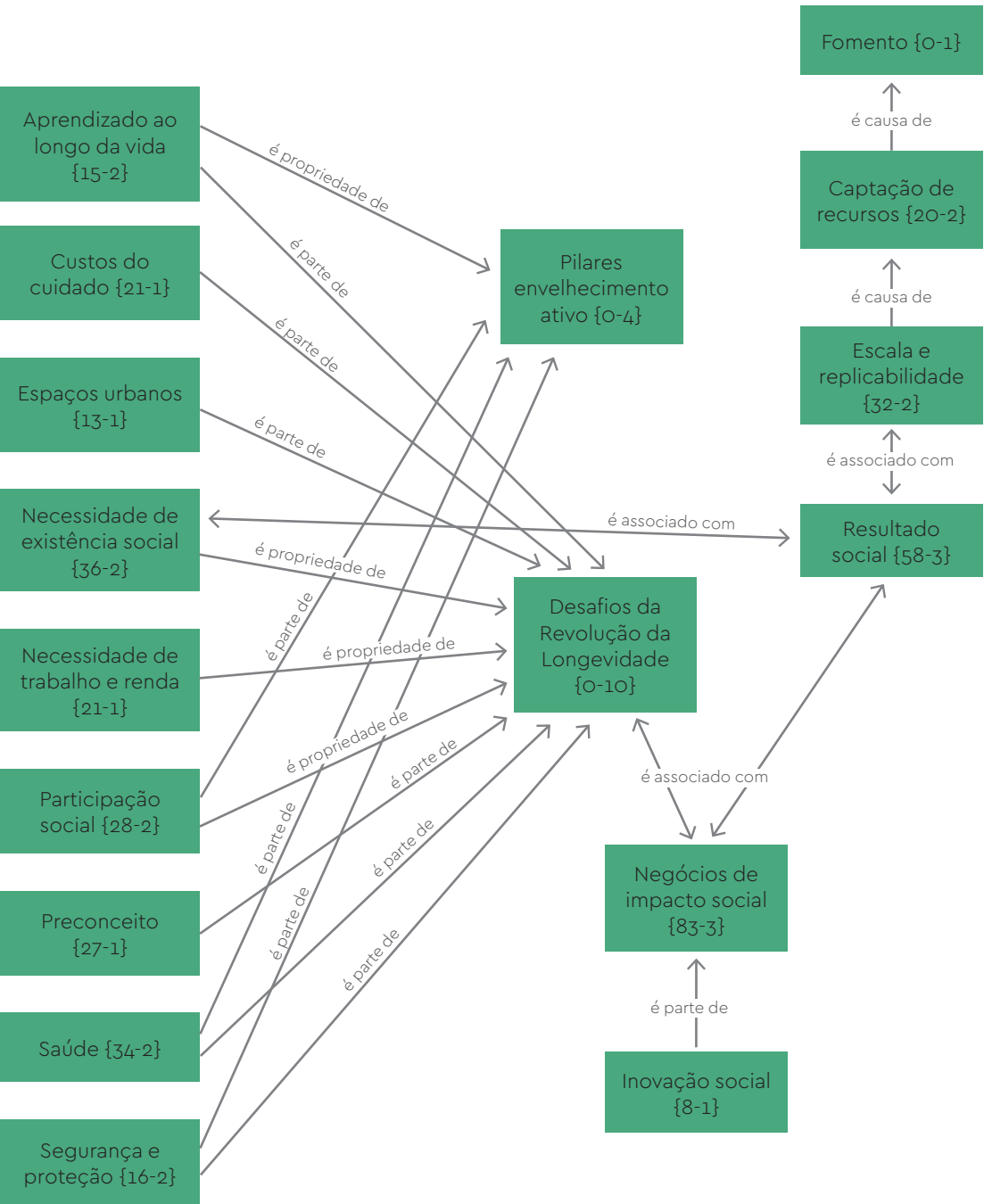
O problema da necessidade de trabalho e renda fere o Estatuto do Idoso (2003) que diz que o idoso tem direito ao exercício da atividade profissional e tem direito de ter suas limitações físicas e psíquicas respeitadas. A exclusão do mercado de trabalho não é o único tipo de preconceito demonstrado pelas evidências; a saber: E1: *"As empresas não querem ligar o nome a idoso"*; E4: *"Então, você vê um monte de comunicação, um monte de abordagem na mídia, de redes sociais e tal que supervaloriza essa coisa do velho que salta de paraquedas, a velha que dança não sei onde lindamente, a velha que se veste como uma garotinha de 30 anos.. Então uma supervalorização destes idosos que conseguem reproduzir o jeito jovem de viver. Sendo que a gente olha pra nossa volta e os velhos que estão a nossa volta a gente chama de múltiplas velhices, a heterogeneidade da velhice, não existe uma única forma de ser idoso, de ser velho"*.

Já a origem da ideia do NIS se dá pela identificação de um problema social que precisa ser atendido. Isso demonstra que a gênese do negócio está na resolução do problema em questão, como dizem os entrevistados: E2: *"Percebi que era um problema que era grande e só tendia a aumentar e então conversei com muita gente, com essas pessoas pra entender a dor deles"*.

Outra característica importante sobre os NIS é sua capacidade de escala, ou seja, de ser replicado em outra situação com o propósito de se alcançar o maior número de pessoas (MURRAY et al., 2010; BUCKLAND; MURILLO, 2013; DE BRUIN; STANGL, 2013). O teste de coocorrência traz esta relação de escala com a visão do negócio: E2: *"Para ajudar estas pessoas a encontrarem trabalho e a gente faz isso usando a tecnologia pra poder ser escalável"*; E3: *"Eu quero falar de escalar o acesso ao cuidado barateando este acesso através da tecnologia"*.

Na Figura 3, pode-se observar a relação entre os principais desafios sociais no contexto da Revolução da Longevidade (à esquerda da Figura) e NIS que atuam como agente de transformação social, uma vez que identificam o problema e propõem soluções para resolvê-lo.

FIGURA 3  
MAPA CONCEITUAL



Fonte: elaborado pelas autoras, 2018.

Vemos neste mapa conceitual que os desafios sociais "Aprendizado ao longo da vida", "Participação social", "Saúde" e "Segurança e proteção" são categorias que pertencem aos quatro pilares do envelhecimento ativo. Atendendo estas demandas os NIS estarão promovendo o envelhecimento ativo, que é a resposta da OMS para a Revolução da Longevidade em curso (OMS, 2002; ILC BRASIL, 2015).

Nesta pesquisa o maior resultado social gerado pelos NIS identificado foi oferecer a esta população envelhecida a oportunidade de existência social através do aprendizado ao longo da vida e da inclusão destes idosos por meio de participação social. Consequentemente, os pilares do envelhecimento ativo atendidos foram os de participação social e aprendizado ao longo da vida.

Para enfrentarmos os desafios da Revolução da Longevidade é necessário o apoio de NIS, mas, para que estes NIS sejam efetivos e gerem o resultado social esperado, tem que haver uma melhor incidência de captação de recursos. São necessários o fomento de órgãos governamentais, maior incentivo do Estado e o incentivo dos investidores de impacto social.

Se o NIS tiver que sair em busca de recursos financeiros, ele vai acabar trabalhando mais em prol de captação de receitas do que em prol do impacto social.

Se quisermos que estas instituições sejam intermediárias entre o problema social e o resultado social, gerando transformações escaláveis, será preciso que estas sejam financeiramente sustentáveis. Então, a possibilidade de escala e replicabilidade está diretamente relacionada com a questão da sustentabilidade financeira do NIS. Podemos inferir isso pela fala dos entrevistados: E1: "Tivemos ProAC aprovado pela Secretaria de Cultura do Estado e nós conseguimos captar a verba. Então naquele ano a gente trabalhou com 38 idosos com demência"; E2: "Só que eu não consegui fazer com que este projeto fosse alguma coisa, que fosse financeiramente viável, que fosse um negócio social. Então ele não foi pra frente".

Desta forma é possível dizer que, no ecossistema NIS e das IS, os intermediadores das finanças sociais possuem uma função determinante para o desempenho de todo este ecossistema, conforme já mencionado anteriormente pelo ICE (2018). Sendo assim, estudos futuros sobre os investimentos de impacto social e formas de fomento público e privado são necessários para compreendermos as dificuldades e as limitações de todo este sistema.

Estas são organizações realmente mais preocupadas com o resultado social do que com resultado financeiro; trata-se de uma questão de propósito da organização. Conforme orientação de Buckland e Murillo (2013) e Murray et al. (2010), a iniciativa deve ser financeiramente sustentável para que possa garantir sua sobrevivência futura e atingir um número maior de pessoas. Desta forma, os NIS, bem como as IS, podem gerar resultado financeiro que pode ser distribuído para os sócios ou reinvestido no negócio (YUNUS, 2018; ICE, 2015).

Todo o processo de análise dos dados, desde a codificação até as análises de frequência dos códigos estabelecidos e a análise de correlação destes códigos, seguiu o fluxo estabelecido para atender os objetivos desta pesquisa: ilustrar como os NS e as IS podem trazer soluções para o desafio da crescente longevidade da população. Observamos, assim, o resultado social, que é o propósito destes NIS e IS conforme postulam ICE (2015), Sebrae (2017), Yunus (2018), Cloutier (2003), Murray et al. (2010), Buckland e Murillo (2013) e Patias et al. (2015).

Pode-se observar no mapa conceitual (Figura 3) que a categoria que mais é atribuída ao resultado social é a necessidade de existência social, seguida pela participação social. Estes são os resultados sociais evidenciados nesta pesquisa através da fala dos entrevistados. Esta é, portanto, a forma como estes NIS mais contribuem com os desafios da crescente longevidade da população.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo permitiram a identificação dos 15 principais desafios da inversão na pirâmide demográfica relatados pelos NIS. Dentre os desafios mencionados, sete já haviam sido identificados na fase de revisão de literatura, os demais emergiram do *corpus* empírico desta pesquisa.

Para os entrevistados, o preconceito foi apontado como o maior problema social da Revolução da Longevidade no nosso país.

Em relação ao resultado social gerado pelos NIS, todos demonstram resultados no direcionamento de proporcionar ao indivíduo idoso a possibilidade de existência, resolvendo assim um dos maiores problemas evidenciados pelos entrevistados: a perda de existência social. Este desafio engloba outros desafios como a necessidade de trabalho e renda, o isolamento social, a participação social e o aprendizado ao longo da vida.

Este resultado social é de extrema importância, pois quando estes NIS geram transformação social atendendo a necessidade de existência deste idoso, contribuem para dois dos quatro pilares do envelhecimento ativo da OMS (2002): o pilar de participação social e o de aprendizado ao longo da vida. Assim, pode-se dizer que este resultado social contribui para combater o preconceito contra o idoso e promove a inclusão social deste indivíduo.

Em relação à IS, dois dos cinco negócios estudados trazem em suas origens uma proposta de IS para resolver os desafios da Revolução da Longevidade. Contudo, a IS não é o objetivo destes negócios, mas sim



uma das soluções propostas por eles. Desta forma, pode-se dizer que IS é parte do NIS e acontece de forma orgânica.

Além dos resultados acima mencionados, esta pesquisa contribui para os estudos empíricos sobre os NIS e as IS quando traz o mapa conceitual que ilustra a dinâmica do modelo de negócio e o movimento do processo do negócio na direção de gerar transformação social. Esta dinâmica pode ser aplicada para NIS que resolvam outros problemas sociais como questões ambientais, pobreza, habitação e educação. Sendo assim, é possível dizer que não se restringe apenas aos NIS voltados para os desafios da Revolução da Longevidade.

Em relação à capacidade de escala destes negócios, todos têm potencial de escala e desejam isso para atingir um número maior de beneficiados. Porém, conforme demonstra a Figura 3, para que estas iniciativas sejam escaladas é preciso que recebam investimentos de impacto social, seja vindo do setor público, seja do setor privado. Sem recursos financeiros a escala é inviabilizada. O fomento destes negócios é fator fundamental para que o resultado social seja expandido.

Para um maior aprofundamento e discussão sobre a resolução destes problemas também se fazem necessários estudos futuros sobre IS no setor público com o propósito de entender a movimentação do Estado para lidar com os desafios advindos da Revolução da Longevidade.

O fato de ser evidenciada uma baixíssima frequência do código de políticas públicas pode ser um indicador de que este é um dos grandes desafios da crescente longevidade da população. Como já dito outrora, a ausência de um comportamento pode ser mais importante do que a frequência do mesmo. Outro aspecto abordado nas entrevistas e que requer atenção de estudos futuros diz respeito ao entendimento das formas de fomento e investimentos de impacto destes NIS e em como estes investimentos podem alavancar o surgimento das IS.

## 5 REFERÊNCIAS

AGING 2.0. **What is aging 2.0?** 2018. Disponível em: <<https://www.aging2.com/about/>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

ANDE. **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil.** 2014. Disponível em: <[https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvestingStudy\\_FINAL\\_VERSION\\_PORTUGUES.pdf](https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

ASHOKA Brasil. **Conceito empreendedor social.** Disponível em: <<https://brasil.ashoka.org/conceito-o>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

BANCO Mundial. **Objetivos de desenvolvimento numa era de mudanças demográficas.** 2016. Disponível em: <<http://pubdocs.worldbank.org/en/919011444230139793/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Esperança de vida ao nascer.** Disponível em: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY, C. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 03, p. 51-55, 2012.

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.

BITENCOURT, C. C. Introduction to special edition social innovation: researching, defining and theorizing social innovation. **RAM -Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 14-19, 2016.

BUCKLAND, H.; MURILLO, D. **Antena de innovación social:** vías hacia el cambio sistémico – Ejemplos y variables para la innovación social. Barcelona: ESADE – Instituto de Innovación Social, 2013.

CABRAL, A.; MOREIRA, T.; SANTOS, S. **Inovação Social:** um estudo bibliométrico do estado da arte em periódicos nacionais da área de administração. São Paulo: EnAnpad, 2017.

CAJAÍBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward – a conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CHANG, C. O cuidado do idoso e o futuro da inovação social. **Stanford Social Innovation Review**, 2012.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory:** a practical guide through qualitative research. London: Sage Publications, 2006.

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: CRISES – Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec, 2003.

COMINI, G. **Negócios Sociais e Inovação Social:** um retrato de experiências brasileiras. Tese de Livre Docência – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 2016.

COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 2012.

COMINI, G. M.; ASSAD, F.; FISCHER, R. M. **Social Business in Brazil**. International Society for Third Sector Research, 2012.

CORREIA, S.; OLIVEIRA, V.; GOMEZ, C. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the preposition of a framework. **RAM – Revista de Administração da Mackenzie**. Special Edition. São Paulo. Novembro de 2016.

CRISES – Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. **Objetivos do CRISES**. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

DE BRUIN, A.; STANGL, L. M. The social innovation continuum: towards addressing definitional ambiguity. In: EMES. **Emes Socent Conference Selected Papers**, Liege, 2013.

DEES, J. G. **The meaning social entrepreneur**. 1998. Disponível em: <<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

DOWBOR, L. A Economia da Família. **Psicol. USP**, vol. 26, n. 1, São Paulo, jan./abr. 2015.

DUAN, N. Convenient care for the elderly. **Stanford Social Innovation Review**, v. 15, n. 01, 2017.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, 1989.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Centro de Inovação Social**. São Paulo. Disponível em: <<http://cenn.fgv.br/nis>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship: **Revista de Administração**, v. 47, n. 03, 2012.

FORÇA TAREFA FINANÇAS SOCIAIS. **O que são Finanças sociais**. 2015. Disponível em: <<http://forcatarefafinancasSociais.org.br/o-que-sao-financas-Sociais/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

GEOBEY, S.; WESTLEY, F. R.; WEBER, O. Enabling social innovation through developmental social finance. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 151-165, 2012.

GIIN – Global Impact Investing Network. **Annual Impact Investor Survey**. Disponível em: <[https://thegiin.org/assets/GIIN\\_AnnualImpactInvestorSurvey\\_2017\\_Web\\_Final.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Conceito de Investimento de Impacto**. Disponível em: <<https://thegiin.org/impact-investing/>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLÄNZEL, G.; SCHEUERLE, T. Social impact investing in Germany: current impediments from investors' and social entrepreneurs' perspectives. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations**, p. 1-31, 2015.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GRAHAM, R. **Analyzing Qualitative Data**: the SAGE Qualitative Research Kit. London: SAGE, 2017.

HENBERGER, L.; HARLING, A. M.; SHOLTER, P. **A practical guide to measuring and managing impact**. 2013. Disponível em: <[http://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA\\_A\\_Practical\\_Guide\\_to\\_Measuring\\_and\\_-managing\\_Impact\\_final.pdf](http://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_-managing_Impact_final.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2018.

HENDERSON, D. **Misguided virtue**: false notions of corporate social responsibility. Wellington: New Zealand Business Round Table, 2001.

HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social Innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM – Revista de Administração da Mackenzie**. v. 17, n. 06, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tábua da Mortalidade**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas->

[novoportal/Sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html?edicao=18026&t=downloads](https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novooportal/Sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html?edicao=18026&t=downloads)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

ICE – Instituto Cidadania Empresarial. **Negócios de impacto**. Disponível em: <<http://ice.org.br/negocios-de-impacto/>>. Acesso em 01 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Disponível em: <<http://ice.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

ILC BRASIL – CENTRO INTERNACIONAL DE LONGEVIDADE BRASIL. **Envelhecimento Ativo**: um marco político em resposta à revolução da longevidade. Rio de Janeiro: Centro Internacional de Longevidade Brasil, 2015. 1ª ed.

ILC – INTERNATIONAL LONGEVITY CENTRE GLOBAL ALIANCE. **About us**. 2018. Disponível em: <<http://www.ilc-alliance.org/index.php/about>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa. **Guia para avaliação de Impacto Socioambiental para utilização em investimentos de impacto**. 2017. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/Avaliacao-Impacto-Socioambiental-Investimentos-Guia.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2018.

INSTITUTO DE LONGEVIDADE MONGERAL AEGON. **Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade**. 2017. Disponível em: <<https://idl.institutomongeralaegon.org/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

J.P. MORGAN. **Impact Investment: An emerging Asset Class**. 2010. Disponível em: <<http://www.ita.doc.gov/td/finance/publications/JPMorgan%2011%20Report.pdf>>. Acesso em: 22. abril.2019.

KONTIS, V. et al. Future Life expectancy in 35 industrialised countries: projections with a Bayeseian model ensemble. **The Lancet Review**, v. 389, p. 1323, 2017.

LAURENSEN, J. Generations together. **Stanford Social Innovation Review**. v. 15, n. 1, 2016.

LONGEVIDADE EAD UNICAMP. **GT Moradia**. Disponível em: <<http://longevidadeadunicamp.org.br/?cat=194>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency. **Journal of Business Ethics**. May, 2003.

MARTINS, J. N. M. et al. Inovação Social: um estudo sistemático do estado da arte em periódicos de alto impacto. **16ª edição do Congresso Latino-Ibero-americano de Gestão de Tecnologia – ALTEC**, 2015. Porto Alegre/RS – 19 a 22 de outubro de 2015.

MEA. **Ecosystems and human well-being**: synthesis. Washington, DC: Island Press, 2005.

MINÉ, T. Z. **Comunicação, consumo e envelhecimento**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo). Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O Estatuto do Idoso**. Lei n. 10.741, 2003.

MIRANDA, L. M.; FARIAS, S. F. Contributions from the internet for elderly people: a review of the literature. **Interface Comunic. Saúde**, v. 13, n. 29, 2009.

MOORE, M.; WESTLEY, F. R.; NICHOLLS, A. The social finance and social innovation nexus 1. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 115-132, 2012.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. **Social Innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Young Foundation, 2007. Disponível em: <[www.youngfoundation.org](http://www.youngfoundation.org)>. Acesso em: 18 jan. 2017.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: NESTA/ The Young Innovation Foundation, 2010.

Disponível em: <[www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

OMS – Organização Mundial da Saúde. **Active Ageing**: A Policy Framework. Genebra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório mundial do envelhecimento e saúde**. 2015. Disponível em: <[http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186463/1/9789240694811\\_eng.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186463/1/9789240694811_eng.pdf?ua=1)>. Acesso em: 17 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Guia Global: Cidade amiga do Idoso**. Genebra, 2008. Disponível em: <<http://www.who.int/ageing/GuiaAFCPortuguese.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

ONUBR – Nações Unidas do Brasil. **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

ORMISTON, J. et al. Overcoming the challenges of impact investing: insights from leading investors. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 6, n. 3, p. 352-378, 2015.

PATIAS T. Z. et al. A constituição da inovação social como campo de pesquisa: um resgate teórico e uma agenda para trabalhos futuros. **XXXIX Encontro da Anpad**. Belo Horizonte/MG. 2015.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de Negócio com Impacto Social. **Rev. Adm. Empresas**, vol. 56, n. 2, 2016.

PHILS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**. v.06. n.04, 2008.

PINHEIRO, A.; SOUZA, A. C. **Brasil 2050**: Desafios de uma nação que envelhece. Série de estudos estratégicos n. 8. Brasília: Edições Câmara, 2017. Disponível em: <<http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/31619>>. Acesso em: 23 mai. 2018.

PIPE.SOCIAL. **Mapa de Impacto**. 2018. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 20 março. 2019.



POL, P.; VILLE, S. Social innovation: buzzword or enduring term. **The Journal of Socioeconomics**, v. 38, p. 878–885, 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Vol. 89, No. 1-2, 2011

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Programa São Paulo Amigo do Idoso**. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/noticias/?p=247751>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

RICH, M.; GINSBURG, K. R. The reason and rhyme of qualitative research: Why, when, and how to use qualitative methods in the study of adolescent health. **Journal of Adolescent Health**, 1999.

ROCKEFELLER PHILANTROPY ADVISERS. **Investimento de impacto: uma introdução**. 2016. Disponível em: <[http://institutosabin.org.br/site/wp-content/uploads/2016/10/Investimento\\_de\\_impacto\\_WEB\\_11-10-2016.pdf](http://institutosabin.org.br/site/wp-content/uploads/2016/10/Investimento_de_impacto_WEB_11-10-2016.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2018.

ROLLIN, J.; VICENT, V. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec**. Quebec: Université du Québec, 2007.

SACHS, I. Desenvolvimento mundial: uma ideia sobre desenvolvimento populacional. **Toulouse – Revista Internacional dos Serviços Sociais**, n. 141, Unesco/Erès, 1994.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. Newcastle upon Tyne, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T. Concerning convergence and the methodological practice of interpretive interactionism in academic marketing research. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010.

SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que são negócios de impacto Social**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/negocios-de-impacto-social,8e1578e27c28c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/negocios-de-impacto-social,8e1578e27c28c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 jan. 2018.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SOUSA, I.; SEGATTO, A.; MORAIS-DA-SILVA, R. L. **Investimento de Impacto e Financiamento a Inovação Social**. São Paulo: SEMEAD, 2017.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioural Science**, 6(6):69-77, 1970.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. Complémentarité, convergence e transversalité: La conceptualization de l'innovation social eau CRISES. IN: CRISES – Centre de Recherche Sur Les Innovation Sociales. **Cahiers du CRISES**. Québec, 2005.

TEEB. **The economics of Ecosystems and Biodiversity for International and National Policy Markers**. 2009.

UNITED NATIONS. **State of the world's volunteerism report: universal values for global wellbeing**. United Nations Volunteers, 2011.

WBCSD – World Business Council For Sustainable Development. **How we drive sustainable development**. New York, 2000.

WCED – World Commission On Environment And Development. **Our common future**. New York, 1987.

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

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O Conceito de Negócios Sociais**. 2018. Disponível em: <<https://www.yunusnegociosSociais.com/o-que-so-negcios-Sociais>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

# AVALIAÇÃO DE IMPACTO: ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

---

**AUTORA: LAURA SPIER COHEN**

**ORIENTADORA: AURELIA ADRIANA DE MELO**



## RESUMO

A avaliação do impacto é um desafio para empreendedores sociais, pois implica a necessidade de medir as consequências de longo prazo de sua atividade. O objetivo deste estudo foi mapear e analisar as estratégias implementadas em negócios de impacto socioambiental para a mensuração do impacto. Para isso, foi feita uma *survey* com vinte e quatro negócios do Rio Grande do Sul e, a partir dela, escolhidos sete casos para uma pesquisa qualitativa. Com isso, percebeu-se a desorientação dos empreendedores em relação ao entendimento do impacto em si, a falta de estrutura para mensuração, mesmo com uma necessidade iminente, e não utilização de ferramentas para este processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negócios de impacto socioambiental. Impacto socioambiental. Mensuração do impacto.

## ABSTRACT

The impact evaluation is a challenge for social entrepreneurs, because it implies on the need of long-term consequences evaluation from their activity. The objective of this study was to map and analyze the strategies of socio-environmental business to measure their impact. Thereby, a survey was conducted with 24 business from RS and, seven cases were chosen for a qualitative research through it. Therewith, it was possible to perceive the non-understanding of the impact itself, the lack of structure for measurement, even with an eminent need, and the non-application of formal tools for this process.

**KEYWORDS:** Socio-environmental business. Socio-environmental impact. Impact measurement.



# 1 INTRODUÇÃO

O enfrentamento de problemas socioambientais é, predominantemente, pauta de governos, doações e filantropia. Devido à falta de soluções eficientes para resolução dessas questões, surge recentemente um movimento em que empreendedores utilizam estratégias lucrativas para buscar transformações e gerar um modelo organizacional financeiramente sustentável e de relevância para a sociedade: os negócios de impacto socioambiental (KIYAMA; COMINI; D'AMARIO, 2014; BONEL; VEGLIO, 2011).

Esse tipo de iniciativa vem ganhando espaço no mercado. O 1º Mapa de Negócios de Impacto publicado pela Pipe.Social<sup>1</sup>, feito a partir de uma amostra de 579 negócios, ressalta a falta de investimento e necessidade urgente dele para alavancar os negócios – cerca da metade das organizações analisadas ainda não captaram investimentos (PIPE.SOCIAL, 2017). Entretanto, diferentes estudos mostram que há recursos financeiros para o investimento neste setor. Uma pesquisa feita pela Força Tarefa de Finanças Sociais revelou a disponibilidade de US\$ 114 bilhões no mercado global de investimento de impacto (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2017).

Ocorre, porém, que, para alcançar esses recursos, os negócios de impacto socioambiental (NIS)<sup>2</sup> devem ter evidente o impacto pretendido,

<sup>1</sup> A Pipe.Social é uma plataforma que reúne negócios de impacto social situados no Brasil. Ela classifica tais negócios pelo seu setor de atuação, quais sejam: Cidadania, Tecnologias Verdes, Educação, Cidades, Saúde e Finanças sociais. Em 2017, a Pipe.Social realizou o primeiro levantamento feito no setor.

<sup>2</sup> A partir deste ponto, a sigla NIS será utilizada em referência ao termo negócios de impacto socioambiental.

bem como uma proposta de monitoramento, mensuração e avaliação. Entende-se impacto como as mudanças positivas ocorridas numa comunidade, população ou território que seja efeito de intervenção deliberada de um NIS (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Conforme o relatório da Pipe.Social, dos negócios com algum esforço para medir seu impacto, 28% somente definiram indicadores, mas não sabem como medir seu progresso de maneira formal (PIPE.SOCIAL, 2017).

O entendimento de métricas e de indicadores de impacto para possibilitar mais acesso a financiamentos ainda não é feito de forma padronizada, dificultando a captação de recursos para negócios de impacto socioambientais (PERIS-ORTIZ; RUEDA-ARMENGOT; PALACIOS-MARQUÉS, 2016). Esta dificuldade está ligada ao propósito desse tipo de negócio: associar o retorno financeiro ao impacto positivo, para entendê-lo como determinante para a análise de resultados (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; KHANDKER; KOOLWAL; SAMAD, 2009).

Tendo em vista a importância da avaliação do impacto para os NIS e a lacuna no entendimento de como fazer este processo, este trabalho estabelece a seguinte questão de pesquisa: como é feita a avaliação do impacto socioambiental por empreendedores e quais são as principais dificuldades enfrentadas nesse processo?

Diante dessa problemática, elegem-se como objetivos específicos (I) caracterizar os NIS que medem o impacto de suas atividades; (II) identificar motivadores à avaliação de impacto; e (III) identificar estratégias de avaliação de impacto utilizadas pelos empreendedores.

Para o alcance desses objetivos, foi feita uma pesquisa com NIS situados no Rio Grande do Sul e cadastrados pela Pipe.Social. Esta pesquisa teve duas etapas: uma quantitativa, visando elaborar um cenário geral do



segmento de NIS no RS e obter uma fotografia da situação de avaliação de impacto nos NIS gaúchos, e outra qualitativa, para aprofundamento do estudo e alcance dos objetivos específicos colocados acima.

A ênfase no estudo da avaliação de impacto em NIS justifica-se na sua capacidade de auxiliar o desenvolvimento destes negócios, promovendo o planejamento e a implementação mais eficaz de ações – o que facilita tanto mudanças sociais como sustentabilidade financeira dos NIS (VOLKMANN; TOKARSKI; ERNST, 2012). Além disso, mesmo com o crescente número de estudos vinculados a negócios de impacto, há uma lacuna na literatura acadêmica em conceitos práticos e viáveis de aplicação pelos empreendedores de impacto socioambiental (PERIS-ORTIZ; RUEDA-ARMENGOT; PALACIOS-MARQUÉS, 2016), o que demonstra necessidade de pesquisas com esse propósito.

Este artigo está organizado em seis seções, além desta introdução. As seções dois e três abordam, respectivamente, aspectos teóricos que contribuem para a compreensão das especificidades dos NIS e da importância da avaliação do impacto pretendido por estes negócios. A seção quatro detalha os procedimentos metodológicos aplicados para obtenção e análise de dados que permitam responder a questão de pesquisa aqui colocada. As seções cinco e seis trazem a apresentação e a síntese dos resultados da pesquisa e a considerações finais do trabalho.

## 2 CONTEXTO E ABORDAGENS PARA COMPREENSÃO DOS NIS

Negócios de impacto socioambiental estão se tornando relevantes para o meio acadêmico e para o âmbito empresarial, emergindo como campo de prática para integração entre modelos de negócios sustentáveis com oportunidades de mudanças sociais a partir do movimento anterior do empreendedorismo social (BARKI et al., 2015).

O empreendedorismo social se tornou um movimento global ao produzir soluções para problemas coletivos e atendimento de necessidades sociais (COMINI, 2011). Suas características são diretamente influenciadas pelo contexto em que está inserido, sua orientação e sua atividade de impacto, sendo relevantes não somente as condições econômicas do local, mas também aspectos legais, políticos, socioculturais e tecnológicos. Devido a essas especificidades, seu conceito ainda está em fase de pré-paradigma, pois é baseado em diferentes visões epistemológicas (NICHOLLS, 2006a, 2012; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; VOLKMANN; TOKARSKI; ERNST, 2012).

Apesar disso, o empreendedorismo social pode ser definido a partir de três correntes principais: conceitos voltados para o indivíduo, o qual é visto como agente de mudança social (DEES, 2017; BORNSTEIN, 2007); para a missão, baseado na intenção e na aplicabilidade de modelos que visam à resolução de problemas sociais (DART, 2004; LIGHT, 2006; HARTIGAN, 2006; YUNUS, 2010, NICHOLSS, 2006a); ou para a orientação, com foco na operação, processos e recursos do empreendedor em si (MAIR; MARTI, 2006).

A disseminação desse movimento se dá, de maneira mais relevante, apenas após o prêmio Nobel ganho por Muhammad Yunus, devido a seu trabalho com microcrédito (HUYBRECHTS; NICHOLLS, 2012; YUNUS, 2010). A partir desse momento, emerge o conceito de negócio de impacto social. Yunus descreve um negócio social como "uma empresa que é orientada por causas e não por lucros, com o potencial de atuar como um agente de mudança para o mundo" (YUNUS, 2010, p. 22).

Considerando as diferentes terminologias presentes na literatura, costuma-se utilizar "negócios de impacto socioambiental" como termo mais abrangente do contexto, sendo definido como organizações que buscam a solução de demandas sociais e ambientais, promovendo sustentabilidade financeira, e com possibilidade de distribuição de dividendos (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Para Comini (2011), o estudo dos negócios de impacto socioambiental (NIS) relaciona diferentes termos, nomenclaturas e conceitos, devido à dificuldade da academia de reunir dois tipos de atividades empresariais antes não convergentes – aquelas ou voltadas para o mercado ou para a redução de impactos negativos socioambientais. De forma geral, e segundo a autora, são encontradas três principais perspectivas na abordagens sobre NIS, as quais baseiam suas lógicas em determinados contextos sociais, políticos e econômicos. São elas a perspectiva europeia, a norte-americana e a de países em desenvolvimento (KIYAMA; COMINI; D'AMARIO, 2014).

A perspectiva europeia inspira-se na tradição da economia social, caracterizada por associações e cooperativas com fins coletivos. Esse tipo de organização visa promover serviços de interesse público e fortalecer o modelo participativo, enfatizando a atuação de organizações civis com funções públicas. O Estado é o principal financiador desse tipo de iniciativa e a utiliza como instrumento de complementação do próprio poder público (KERLIN, 2006). Nela, o termo empresa social, *social enterprise*, é predominante e compreende uma organização que

visa ao benefício social e tem suas iniciativas voltadas para minimizar a exclusão social e transformar condições individuais (COMINI, 2011; KIYAMA; COMINI; D'AMARIO, 2014; KERLIN, 2006).

Enquanto a interpretação europeia tem seu foco em serviços associados ao governo, a perspectiva norte-americana relaciona-se, majoritariamente, ao setor privado. Devido a um movimento de retração do mercado no final da década de 70, organizações sem fins lucrativos expandiram suas atividades comerciais, buscando deixar de ser dependentes de doações e filantropia (KERLIN, 2006). Esse movimento encadeou a criação de negócios com orientação para mercado e foco em soluções para problemas sociais em geral, não apenas voltados para o público de baixa renda (DEES, 2017; KERLIN, 2006). Essas organizações são consideradas híbridas, pois associam objetivos sociais com atividades lucrativas. Aqui, o termo mais utilizado é de negócios sociais, *social business*, definindo atividades empresariais com viés social (KERLIN, 2006; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Ele pode ser formatado como uma organização com foco socioambiental ou como uma unidade da empresa comercial; sendo, normalmente, financiadas por fundações privadas (KIYAMA, COMINI, D'AMARIO, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Por fim, na perspectiva dos países em desenvolvimento, o termo mais utilizado é "negócio inclusivo". Esse tipo de organização tem como foco o público da base da pirâmide e visa diminuir a pobreza com atividades econômicas que os incluam como *stakeholders*, seja como consumidores, fornecedores ou distribuidores (MARQUES; REFICCO; BERGER, 2009; YUNUS, 2010; COMINI, 2011). Esse aspecto o diferencia de negócios para a base da pirâmide (BOPs), pois deixa de perceber seu público apenas como potencial cliente (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009). Yunus defende que este tipo de negócio deve ser autossustentável e buscar lucratividade e escalabilidade. Ressalta-se uma divergência de terminologias utilizadas nessa perspectiva, visto sua maior abrangência territorial (YUNUS, 2010). A América Latina considera,

na sua maioria, negócios inclusivos como equivalentes a negócios sociais; e o Brasil entende negócios inclusivos como uma subcategoria dos sociais (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

À luz destas três possibilidades para compreensão dos NIS, este artigo adota a perspectiva norte-americana. Tal escolha se justifica no fato de que, segundo estudos realizados pela Pipe.Social, a grande maioria dos negócios de impacto brasileiros tem sua orientação voltada para o mercado e foco abrangente nas propostas de soluções de problemas sociais, não se restringindo à população de baixa renda. Assim, este perfil não se encaixaria na perspectiva tradicional adotada em países em desenvolvimento, onde predominam conceitos de negócios inclusivos e para a base da pirâmide (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Esta característica dos NIS brasileiros reforça a necessidade de evidências, tanto dos resultados financeiros como do alcance dos seus objetivos de impacto. Enquanto a prática empresarial é bastante difundida quanto à avaliação dos resultados financeiros, no que tange à avaliação de impacto socioambiental, as dificuldades são consideráveis principalmente no contexto dos pequenos negócios, os quais predominam no emergente setor de NIS brasileiro<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Segundo relatório do 1º Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental, apenas 19% dos 579 negócios mapeados têm equipes próprias com mais de dez funcionários.

### 3 AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

A avaliação de impacto deve ser o meio de monitorar, gerenciar e relatar o desempenho dos NIS. Por esta razão, ela se constitui num dos compromissos principais destes negócios, sendo uma maneira de determinar seu avanço no alcance de metas baseadas na missão social do negócio e na sua Teoria de Mudança<sup>4</sup>. Essas informações também são determinantes para investidores de impacto alocar e avaliar o desempenho do capital investido, bem como auxiliar na evolução e na execução dos negócios em si (MAIR; SHARMA, 2012; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Entretanto, percebe-se dificuldades de padronização de meios para medir o impacto socioambiental, pois a lógica existente é baseada em critérios de curto prazo, tornando-a sem precisão para mensurar questões construídas por estes negócios (ÁVILA et al., 2016). Devido à intangibilidade do impacto e à dificuldade de sua avaliação, diferentes conceitos são apresentados na literatura.

White e Blank (2006) trazem interpretações alternativas para a avaliação de impacto. A primeira interpretação caracteriza a avaliação de impacto como a análise dos resultados finais do bem-estar de uma comunidade, decorrentes da implantação de uma intervenção. Esta visão é considerada ampla e enfatiza o processo. Ela é corroborada por outros autores, os quais entendem a avaliação como uma forma de evidenciar mudanças em uma comunidade, população, ou território

<sup>4</sup> O assunto Teoria de Mudança será tratado mais adiante neste texto.

a partir de uma variável inserida, em que apenas os fatores ligados ao negócio influenciam esta alteração (BRANDÃO; CRUZ; ÁRIDA, 2014; OLIVEIRA; KIYAMA; COMINI, 2013).

Uma segunda alternativa para entendimento da avaliação de impacto estabelece-a como sendo unicamente de natureza quantitativa e baseada numa comparação, por meio de indicadores, entre grupos impactados pelo NIS e grupos que não sofreram a intervenção. Nesse caso, o principal objetivo é responder a questões de causa e efeito diretamente atribuídas à ação implementada (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; GERTLER et al., 2000). As ferramentas específicas para este tipo de avaliação serão discutidas mais adiante. Esta alternativa é adotada neste artigo.

Por fim, a terceira alternativa proposta por White e Blank (2006) considera que numa avaliação devem-se contemplar todas as intervenções dentro de um determinado contexto, e não somente aquela oriunda do NIS (WHITE; BLANK, 2006). Esta perspectiva inclui a noção de área de abrangência do projeto, entendida pelo alcance de seu impacto. A definição do IEG<sup>5</sup> (IEG, 2017 apud BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014) se insere nesta linha, pois percebe a avaliação de impacto como resultado de todas as intervenções realizadas no contexto geográfico.

Precedem à execução da avaliação de impacto a escolha da abordagem a ser utilizada e o planejamento do processo, o que inclui a definição de procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos, a fim de se atestar o desempenho de indicadores de impacto definidos. Para fornecer resultados confiáveis e precisos, o processo necessita conter dimensionalidade, confiabilidade e validade (PERIS-ORTIZ; RUEDA-ARMENGOT; PALACIOS-MARQUÉS, 2016; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Existem diferentes correntes que guiam essas definições, as quais variam na construção do modelo metodológico, *timing* e ferramentas utilizadas

no processo de avaliação e monitoramento (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2017; KHANDKER; KOOLWAL; SAMAD, 2010). Embora este processo seja relevante para o desempenho do NIS, sua adaptação a este contexto ainda é tema pouco explorado pela academia (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

### 3.1 TEORIA DA MUDANÇA E CADEIA DE VALOR DE IMPACTO

O objetivo da mensuração de impacto é monitorar e gerenciar um processo de geração de impacto socioambiental, a fim de maximizá-lo ou otimizá-lo. Trata-se, portanto, de uma atividade contínua, de natureza processual, e que precisa ser planejada e integrada à gestão de investimentos no NIS (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013).

Para Lazzarini et al. (2018), a elaboração de um plano de mensuração de impacto requer, do NIS, conhecimento prévio de processos de mensuração já realizados na área, uma espécie de *benchmarking*, a fim de levantar e esclarecer informações de avaliações anteriores (LAZZARINI et al., 2018).

Esse processo possibilita meios de demonstrar quais ações causam impactos em diferentes contextos sociais (LAZZARINI et al., 2018). A viabilidade dessa etapa possui como desafios a inexistência de pesquisas que relacionem propostas inovadoras dos negócios, dinamicidade do contexto e problemas crônicos e, além disso, a dificuldade da articulação política e técnica entre o contexto de impacto e universidades e centro de pesquisa (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; GALIMIDI; OLSEN, 2008).

A partir do conhecimento prévio, os próximos passos são identificação dos objetivos do NIS cujo impacto será avaliado, validação de suas intervenções e metas de desenvolvimento social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). Para tanto, no campo das técnicas para planejamento de mensuração de impacto, vem ganhando repercussão a Teoria da Mudança (GALIMIDI; OLSEN, 2008; KAIL; LUMLEY, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

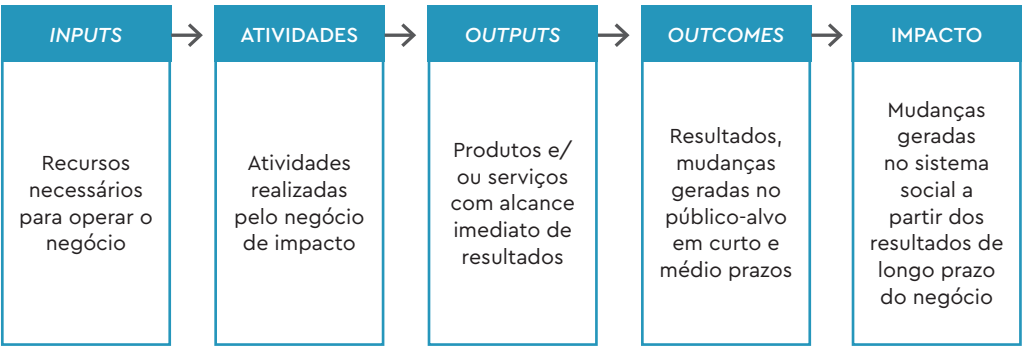
5 Instituto de Engenharia de Gestão



Enquanto técnica, a Teoria da Mudança permite a explicitação da Cadeia de Valor de Impacto Socioambiental (CVIS) além de possibilitar a preparação estratégica para a utilização de diferentes abordagens de avaliação do impacto. Ela é ainda considerada como abordagem única para mensuração em um nível básico (EBRAHIM; RANGAN, 2014).

Já a CVIS tem como função categorizar diferentes estágios, métodos e graus de impacto socioambiental e criação de valor dos NIS (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013; MAIR; SHARMA, 2012). Neste caso, é estruturada com a premissa de que um conjunto de atividades pode ser realizado a partir de recursos disponíveis. Tais atividades geram *outputs* que devem prover benefícios para o público-alvo e, consequentemente, impacto socioambiental (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). A Figura 1 apresenta a estrutura da CVIS.

FIGURA 1  
CADEIA DE VALOR DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL



Fonte: elaborado pela autora, baseado em Galimidi e Olsen (2008); Mair e Sharma (2012); Hehenberger, Harling e Scholten (2013) e Ebrahim e Rangan (2014).

Os NIS devem construir sua Teoria da Mudança *a priori*, a fim de fornecer a visão completa de sua CVIS e também da viabilidade do negócio para os *stakeholders* envolvidos no processo. A definição da Teoria torna evidentes as hipóteses de impacto de maneira mais lógica e tangível, pois explicita quais são as mudanças pretendidas e como elas devem

ocorrer (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013; MAIR; SHARMA, 2012).

O desenho da CVIS serve como base para distinguir a medição de performance, a partir do monitoramento de *inputs*, atividades e *outputs*; análise de *outcomes* sociais, baseada em resultados de curto e médio prazos e mensuração do impacto, onde se leva em consideração os resultados de longo prazo e as mudanças sistêmicas atribuídas às atividades vinculadas ao negócio em questão (GALIMINI; OLSEN, 2008; MAIR; SHARMA, 2012; HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013).

Por fim, nesta etapa de planejamento, deve-se considerar a utilização de indicadores, os quais auxiliam a discernir resultados diretamente ligados às atividades da organização em comparação a outros fatores externos, que poderiam ter causado determinado impacto (MAIR; SHARMA, 2012). A elaboração do plano de mensuração deve ainda contemplar a definição da perspectiva metodológica de avaliação a ser utilizada. Esta pode ser quantitativa ou qualitativa. Neste trabalho será abordada a perspectiva quantitativa.

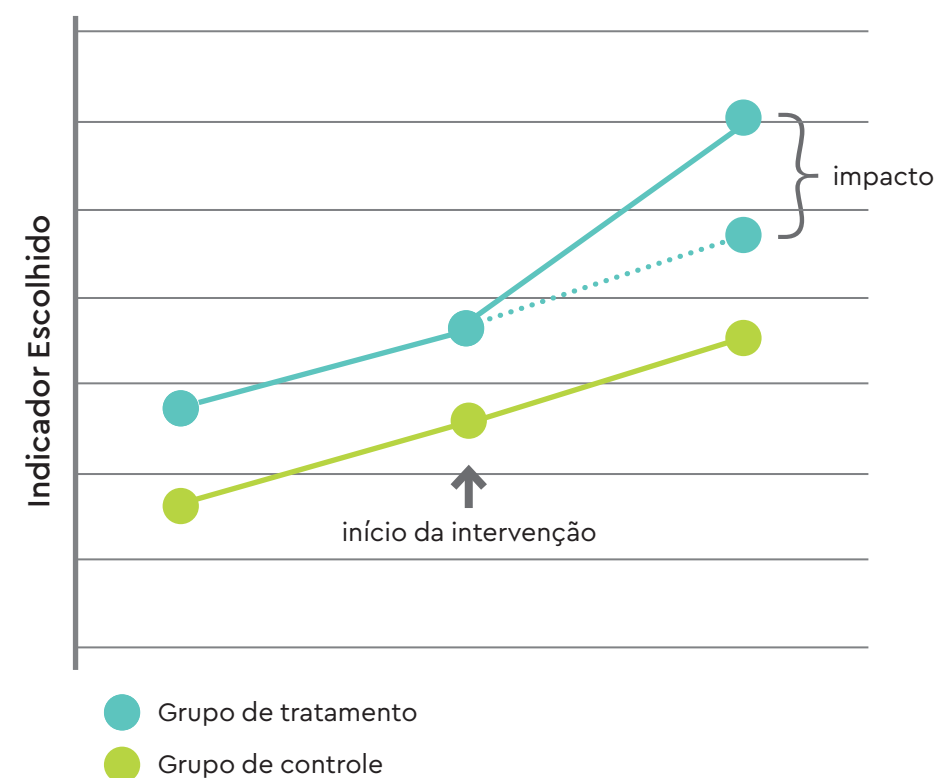
3.2 ABORDAGENS QUANTITATIVAS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Na perspectiva quantitativa, a abordagem de verificação de adicionalidade enfatiza o isolamento do efeito da intervenção feita pelo NIS. Neste caso, para conhecer o impacto do negócio em estudo, é indispensável o uso de grupos de controle e grupo de tratamento. (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; SILVA et al., 2017).

Nesta linha, importa considerar, além do efeito causado pelas intervenções do NIS, seu contrafactual; isto é, o que teria acontecido naturalmente sem o conjunto de intervenções (BREST; BORN, 2013; LAZZARINI, 2018). São várias as possibilidades de construir cenários contrafactuais por meio de grupos de controle. De maneira simplificada, pode ser feita uma comparação do grupo tratado e de um grupo de

indivíduos com características observáveis semelhantes, analisando a diferença após a intervenção do projeto de impacto. Esta escolha pode não ser precisa o suficiente, pois não existem grupos similares o suficiente para essa avaliação (LAZZARINI, 2018). A Figura 2 auxilia no entendimento dessa abordagem.

FIGURA 2  
**MEDIÇÃO POR VERIFICAÇÃO DE ADICIONALIDADE**



Fonte: adaptado de Lazzarini et al., 2018.

Existem três níveis de medição definidos na abordagem de verificação da adicionalidade, a partir do grau de robustez da avaliação. O primeiro deles baseia seu plano amostral apenas na comparação dos dados obtidos do NIS com dados agregados; o segundo nível compara os indicadores do grupo tratado, que é definido, com um grupo de controle que lhe deve ser similar, como mostrado na Figura 2; por fim, o terceiro nível,

considerado mais robusto, define os indivíduos ou grupos de controle e tratado, a serem avaliados e comparados, de forma aleatória (LAZZARINI et al., 2018).

A definição dos grupos, de controle e tratado, na abordagem de verificação de adicionalidade e no nível três, é feita por meio da técnica de Randomized Controlled Trial – RCT, e fornece uma verificação mais assertiva. Nesse caso, o fato de os grupos de controle e de tratamento em análise serem definidos de forma aleatória aumenta a confiabilidade das medidas pela exclusão de fatores não observáveis, os quais influenciam os resultados da intervenção (BREST; BORN, 2013; LAZZARINI, 2018). A implementação de RCTs pode ser inviável em inúmeros casos, pois a maioria dos NIS têm seu público muito segmentado (LAZZARINI, 2018).

A utilização deste método deve ser customizada para cada negócio em estudo, a fim de permitir uma maior precisão na avaliação de seus efeitos causais (LAZZARINI, 2018). Análises baseadas nessa abordagem costumam ter preços mais elevados, devido ao fato de requererem mais esforço técnico para sua projeção e uma análise de dados mais complexa (LAZZARINI, 2018; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Além disso, este método pode ser sujeito a dilemas éticos, devido à necessidade de exclusão de determinados indivíduos à intervenção (LAZZARINI, 2018).

Outra abordagem possível para a mensuração de impacto é o uso de ferramentas padronizadas, as quais comparam o impacto do NIS ao seu custo. Galimidi e Olsen (2008) fizeram um estudo de métodos para definir, medir e comunicar o impacto e seu retorno, contabilizando um total de 25 ferramentas encontradas no campo de métrica de negócios sociais. Diante da diversidade na literatura (GALIMIDI; OLSEN, 2008; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; LAZZARINI, 2018; EBRAHIM; RANGAN, 2014), é entendida como de maior relevância a taxonomia IRIS, combinada com a ferramenta instrumental GIIRS, e o método SROI.

A IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) é uma sistemática criada pelo GIIN<sup>6</sup> a partir de um conjunto de variáveis comuns e com

potencial de adoção por negócios de impacto de diferentes setores. Ela é baseada em um conjunto de cinco grupos de indicadores, os quais podem ser aplicados às áreas específicas dos NIS em estudo. São estes grupos: descrição da organização, descrição do produto, performance financeira, impacto operacional e impacto do produto (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; LAZZARINI, 2018).

O GIIRS (Global Impact Investing Rating System) é a ferramenta que compõe o uso da taxonomia IRIS. Esse sistema é operacionalizado em uma plataforma *on-line* e disponibilizado para empreendedores e investidores de impacto. Nela, é possível analisar o desempenho do negócio, comparando-o aos de outros negócios cadastrados na plataforma. A ferramenta se baseia na longitudinalidade, comparabilidade, verificação aberta a terceiros, publicação de definições utilizadas e atualização de dados com frequência. A mensuração é feita a partir de um questionário com pontos vinculados a características da organização e seus resultados e cria uma classificação dos NIS baseada no impacto gerado por eles. Entretanto, sua capacidade se restringe ao fato de consolidar a análise do impacto apenas em respostas dadas pelos empreendedores sociais (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Outra ferramenta de relevância é a SROI, Social Return on Investment, um mecanismo que mensura o impacto social por meio de uso de *proxys* para a conversão de resultados das atividades em dados financeiros. Esse processo compreende quatro etapas principais: definição do escopo da análise, identificação dos indicadores, atribuição de valor e geração de dados. Esta ferramenta é voltada para avaliação de fundamentos financeiros e, diferente da GIIRS, o SROI exige o investimento dos NIS em profissionais da área. Ela é utilizada, na maioria das vezes, por fundos de investimento de investidores de impacto, não pelos próprios empreendedores (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

O quadro-síntese a seguir apresenta a comparação entre as abordagens de mensuração do impacto socioambiental consideradas nessa seção e serve como compilação da análise feita.

QUADRO 1  
PRINCIPAIS ABORDAGENS DE MENSURAÇÃO DO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

| Autores                  | Conceito                                                                                                                                                                                                                              | Aspectos avaliados                                                                                                 | Dificuldades                                                                                                      | Autores e instituições                                                                                                                                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quantitativa estatística | Mede o impacto de uma intervenção por meio da comparação de um resultado.                                                                                                                                                             | <i>Outputs, outcomes</i> e impacto, tanto do grupo que recebe a intervenção, como daquele utilizado para controle. | Complexidade no domínio do método;<br><br>Alto custo; Necessidade de coleta em diferentes intervalos de tempo.    | EBRAHIM; RANGAN, 2014;<br><br>Insper;<br><br>Abdul Latif Jarneel Poverty;<br><br>Action Lab; Innovation for Poverty Action Organization. Ebrahim e Rangan, 2014; Abdul Latif Jarneel |
| Ferramentas padronizadas | Mensuram o valor social de investimentos ao contabilizar benefícios e custos por meio da comparação entre potenciais investimentos e o avaliado em si. Costumam ser utilizados por fundos de investimento ou empresas de consultoria. | <i>Outputs, outcomes</i> ; Resultados financeiros;<br><br>Valor social; Retorno do investimento.                   | Alto custo; Baixa customização; Ineficiência na mensuração do impacto (avaliação apenas de curto e médio prazos). | GALIMIDI; OLSEN, 2008;<br><br>Social Return on Investment Network; Acumen Fund; Millennium Challenge Corporation;<br><br>Global Impact Investment Network.                           |

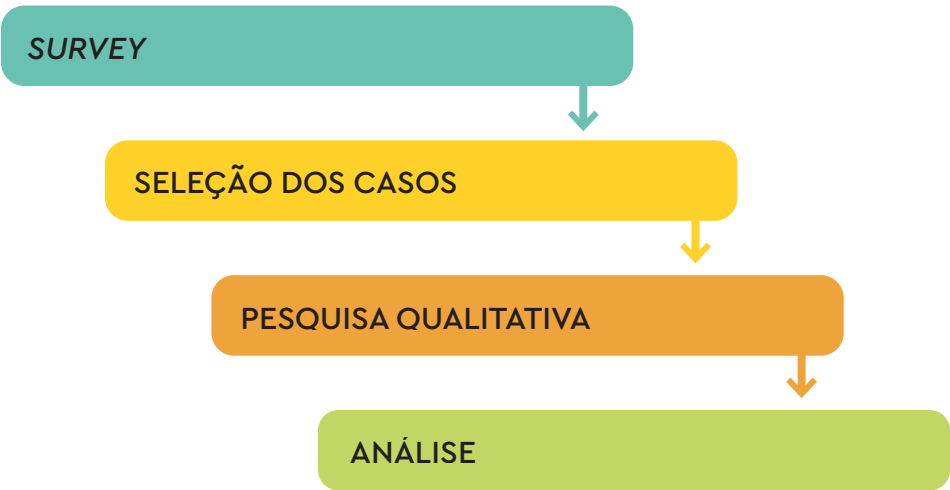
Fonte: elaborado pela autora.

A discussão feita até aqui fundamentou o desenvolvimento de uma pesquisa sobre a situação da mensuração de impacto em NIS situados no Rio Grande do Sul. Nos próximos itens, serão apresentados os procedimentos metodológicos e discutidos os resultados encontrados.

## 4 MÉTODO

Esta seção tem como objetivo apresentar o delineamento da pesquisa de campo, seu contexto, procedimentos de coleta e análise dos dados, elaborada visando entender como é feita a mensuração do impacto socioambiental por empreendedores e quais são as principais dificuldades enfrentadas nesse processo. Ela se organiza a partir das etapas da pesquisa, referenciadas no esquema abaixo.

FIGURA 3  
ESQUEMATIZAÇÃO DA PESQUISA



Fonte: elaborado pela autora.

Optou-se pela pesquisa quantitativa como primeira etapa do estudo. Esta abordagem é, normalmente, aplicada a casos descritivos, os quais têm como objetivo classificar a relação entre variáveis e fenômenos

(RICHARDSON et al., 2017). Neste caso em particular, o estudo quantitativo se formatou como exploratório, pois sua finalidade foi obter uma visão geral acerca do contexto de iniciativas de mensuração de impacto no Rio Grande do Sul (SILVA et al., 2012).

Para isso, foi feita uma *survey* via aplicação de questionário, instrumento de coleta que inclui questões com o propósito de obter informações de conhecimentos e atitudes generalizados (RICHARDSON et al., 2017; SACCOL et al., 2012). O questionário foi enviado para trinta e cinco (35) NIS localizados no Rio Grande do Sul e cadastrados na plataforma Pipe. Social. Destes, vinte e quatro (24) retornaram.

Na segunda etapa da pesquisa, procedeu-se a análise dos resultados da *survey*, a partir da técnica de análise de frequência (RICHARDSON et al., 2017). O intuito desta etapa foi explicitar a situação da mensuração de impacto do NIS gaúchos. A partir dos resultados obtidos, selecionaram-se os NIS para a etapa qualitativa da pesquisa.

Os critérios de seleção utilizados foram: I. Sede do NIS estar localizada em Porto Alegre, fato que torna mais efetiva a coleta de dados devido à facilidade de contato; II. No tocante ao desenvolvimento do NIS, optou-se por aqueles que estivessem na fase de tração, pré-escala ou escala, pois aumentaria a possibilidade de encontrar um maior nível de estruturação de processos internos; III. Ainda com relação ao desenvolvimento do negócio, foram incorporados aqueles em fase MVP, mas com plano de mensuração já definido. Após análise dos resultados desta fase, foram escolhidos para a pesquisa qualitativa aqueles que informaram ter iniciativas de mensuração de impacto.

Com base nesses critérios, seis NIS foram escolhidos para a fase qualitativa, visando-se a um entendimento aprofundado de suas iniciativas de mensuração. Eles são apresentados no Quadro 2. Além dos NIS, na fase qualitativa também foi entrevistado o gerente de Negócios de impacto e Empreendedorismo do SEBRAE-RS, considerado especialista na área.



QUADRO 2  
PERFIL DOS NIS NA FASE QUALITATIVA

| Entrevistado | Setor              | Missão social                                                                                                                                                               |
|--------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Cidadania          | Proteção de direitos e elevação social de comunidades em situações vulneráveis.                                                                                             |
| 2            | Tecnologias Verdes | Geração de renda para cooperativas a partir da entrega de resíduos recicláveis de estabelecimentos comerciais e redução no impacto ambiental.                               |
| 3            | Tecnologias Verdes | Redução da quantidade de resíduos industriais gerados, conscientização e destinação correta.                                                                                |
| 4            | Cidadania          | Transformação de consciência através de atitudes, ações e projetos financiados a partir de determinado percentual do lucro de empresas privadas.                            |
| 5            | Saúde              | Implantação de projetos que buscam disruptar, democratizar, digitalizar, desmaterializar, descarbonizar e desmonetizar; feitos a partir da utilização de realidade virtual. |
| 6            | Cidadania          | Ressignificação de resíduos têxteis, produzidos por artesãos de comunidades vulneráveis.                                                                                    |

Fonte: Elaborado pela autora

A partir disso, a terceira etapa foi um estudo qualitativo, escolha baseada no caráter investigativo do problema de pesquisa e no tipo de questão que se pretende responder. Segundo Godoy, é utilizada a pesquisa qualitativa quando se deseja compreender situações particulares e analisar o que é revelado sobre o fenômeno em investigação, no caso, a mensuração do impacto (GODOY, 2006). Assim, além de descrever o fenômeno em estudo, a etapa visa à confirmação ou oposição de suposições teóricas feitas a partir da revisão crítica da literatura e de entrevistas em profundidade (GODOY, 2006).

Ainda de acordo com o autor, a coleta de dados em estudos qualitativos deve ser feita baseada em entrevistas, observação, análise documental e medidas estatísticas. Nesse estudo, o procedimento de coleta de dados foi entrevistas semiestruturadas em profundidade com os empreendedores, buscando compreender os tópicos relevantes para a pesquisa (RICHARDSON et al., 2017).

Por fim, a quarta etapa foi a análise de dados obtidos na etapa qualitativa da pesquisa. Para isso, aplicou-se como técnica a análise de conteúdo das entrevistas em profundidade, buscando, por este meio, identificar padrões estabelecidos para posteriormente analisá-los à luz do referencial teórico desenvolvido neste trabalho (YIN, 2015; RICHARDSON et al., 2017).

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

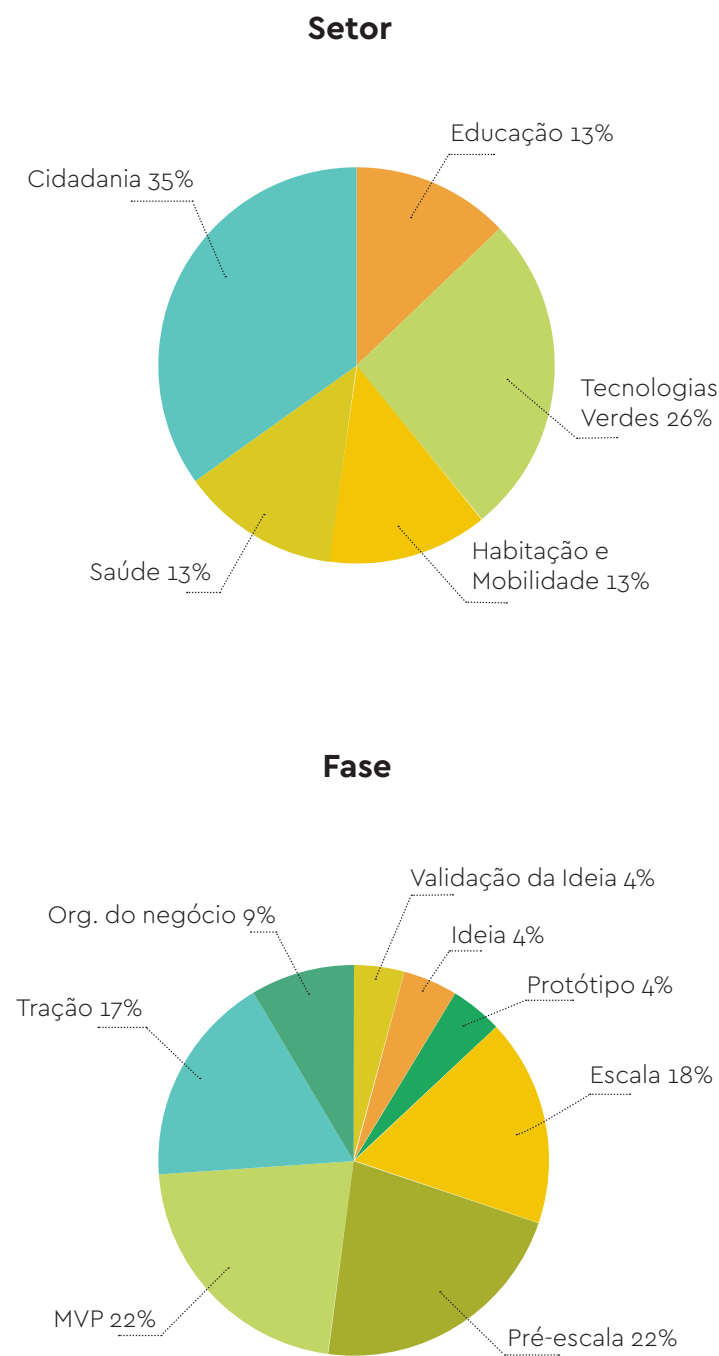
Nesta seção, discutem-se os resultados obtidos nas etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa. Com base nos objetivos deste trabalho, a seção se organiza em duas subseções. A primeira, subseção 5.1, apresenta e discute a situação geral dos NIS que compõem a amostra desta pesquisa quanto à mensuração de impacto. Ressalta-se que este grupo equivale a 69% do total de NIS do RS cadastrados na plataforma da Pipe.Social. Para fins de compreensão do contexto gaúcho, optou-se por utilizar, como referência para comparação, as categorias classificatórias, setores, fase de desenvolvimento do negócio, origem do aporte financeiro e nível de comprometimento com a mensuração de impacto utilizadas no levantamento realizado pela Pipe.Social, em 2017. A seção 5.2 traz a análise e a discussão dos resultados da fase qualitativa em que se aprofundou o entendimento numa base composta por sete NIS gaúchos.

### 5.1 A AVALIAÇÃO DE IMPACTO NOS NIS DO RIO GRANDE DO SUL

Usando como referência a categorização setorial proposta pela Pipe.Social, a Figura 4 mostra que os NIS gaúchos distribuem-se por setores como Educação, Tecnologias Verdes, Habitação e Mobilidade, Saúde e Cidadania. Entretanto, é observada a concentração nos setores de Cidadania e Tecnologias Verdes.

No tocante ao desenvolvimento do negócio, 57% dos respondentes afirmaram estar em fases mais avançadas da jornada, quais sejam tração (17%), pré-escala (22%) e escala (18%), conforme se verifica ainda na Figura 4. Os demais, 43%, ainda não chegaram à fase de tração. Isto é, estão em estágio de validação e testes de seus modelos de negócio. Destes, não eram esperadas iniciativas de mensuração de impacto mais estruturadas devido à pouca atuação no mercado. No entanto, foram encontrados três que afirmaram ter indicadores de impacto e dois informaram ter plano de mensuração. Dos que já estão em tração, pré-escala ou escala, apenas três não têm indicadores nem processos de avaliação do impacto. Este resultado possibilitou construir um cenário positivo no que tange à mensuração de impacto no RS, visto que a maioria dos respondentes informou ter algum tipo de iniciativa de mensuração de impacto.

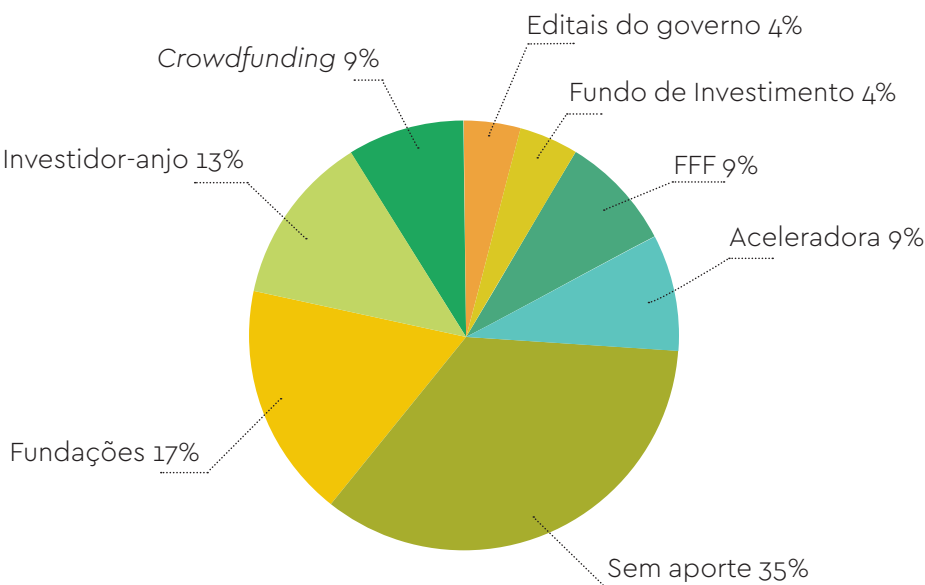
FIGURA 4  
SETOR DE ATUAÇÃO E FASE DOS NIS PARTICIPANTES



Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 5 apresenta a distribuição dos respondentes por origem do aporte financeiro recebido pelos NIS. Reitera-se que a avaliação de impacto é um importante aspecto para o entendimento da performance do NIS pelos investidores (LAZZARINI, 2018). Assim, espera-se que aqueles que receberam investimento tenham estratégias formais de avaliação do impacto.

FIGURA 5  
TIPO DE APORTE FINANCEIRO

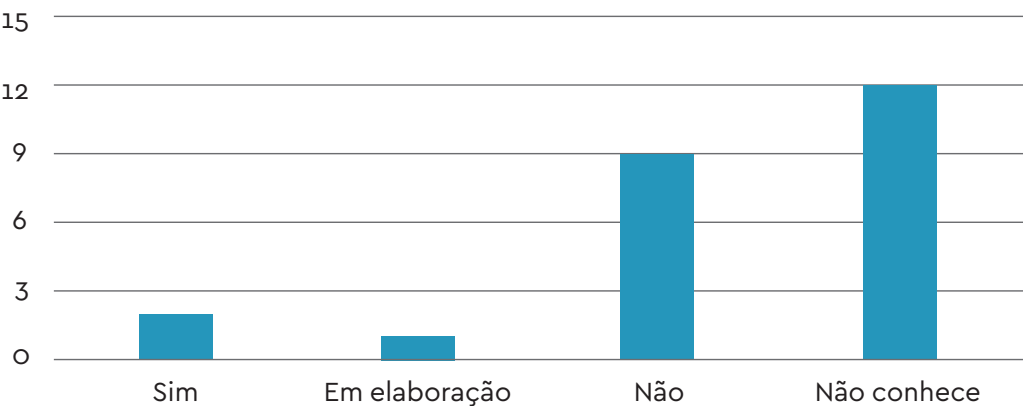


Fonte: elaborado pela autora.

Aqui, pode-se estabelecer uma relação entre o tipo de investidor e a necessidade da avaliação do impacto. Todos aqueles que receberam aporte financeiro de editais do governo, fundações, aceleradoras ou investidores-anjo têm indicadores e iniciativas de avaliação. O mesmo deveria acontecer com os NIS que recebem investimento de fundos de investimentos. Apesar disso, o único negócio que afirmou ter este tipo de aporte não possui nenhuma estratégia de mensuração do impacto.

O próximo aspecto questionado aos respondentes foi a utilização da Teoria de Mudança, considerada pela literatura um passo importante para a avaliação do impacto, pois identifica os elementos da CVIS e suas articulações (EBRAHIM; RANGAN, 2014). Os resultados obtidos na survey podem ser vistos na Figura 6.

FIGURA 6  
USO DA TEORIA DE MUDANÇA



Fonte: elaborado pela autora.

Apenas três NIS informaram estar em processo de elaboração de sua Teoria de Mudança ou já a utilizam. Considerando que a Tese da Mudança evidencia, para o NIS, sua cadeia de valor social e estabelece a distinção entre resultados e impacto, o grande número de NIS que não faz uso dela, ou nem tem este conhecimento, é preocupante e pode ser um indicativo da carência de entendimento sobre o conceito de impacto.

Esse resultado foi extremamente relevante para a pesquisa, pois reforçou a necessidade de aprofundar a compreensão do quadro positivo quanto à mensuração de impacto, revelado inicialmente na etapa quantitativa quando 45,8% dos NIS investigados informaram ter iniciativas de avaliação de impacto bem como indicadores de impacto.

No entanto, quando questionados sobre estes indicadores, os resultados que apareceram foram KPIs, redução de custos ou quilos de recicláveis coletados. Observa-se que tais indicadores medem os resultados das atividades dos NIS, ou seja, os *outputs*, que na CVIS seriam os resultados imediatos ou de curto prazo, e não o impacto.

Por fim, ainda na etapa quantitativa foi avaliado o grau de iniciativas de avaliação de impacto. Para tanto, utilizaram-se como referência o material elaborado pela FTFS<sup>7</sup> – que estabelece quatro níveis de comprometimento de um NIS com relação à avaliação de impacto – e o levantamento feito pela Pipe.Social, que classificou os NIS brasileiros nestes níveis comprometimento. Analogamente, os NIS gaúchos foram questionados quanto ao seu nível de compromisso com a mensuração e a avaliação do impacto dos seus negócios.

O Quadro 3 compara os resultados obtidos no RS com aqueles em nível nacional e mostra que, majoritariamente, os NIS gaúchos executam alguma atividade no tocante à mensuração do impacto.

7 FTFS é a sigla para Força Tarefa de Finanças Sociais. Atualmente, adota-se a denominação Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto.



QUADRO 3  
COMPARAÇÃO DE NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO  
COM A MENSURAÇÃO DE IMPACTO

| Categoria FTFS                                 | Brasil | RS  |
|------------------------------------------------|--------|-----|
| 0 Não tem iniciativa de mensuração             | 59%    | 24% |
| 1 Definição de indicadores de maneira informal | 28%    | 28% |
| 2 Coletam e analisam dados internamente        | 8%     | 12% |
| 3 Pesquisam e comunicam os resultados          | 4%     | 36% |
| 4 Contratam auditoria externa                  | 1%     | 0%  |

Fonte: elaborado pela autora.

Chama atenção, em relação ao resultado nacional, o elevado percentual (36%) de NIS da amostra que afirmou pesquisar e comunicar os resultados com relação ao impacto causado. De forma geral, e em comparação ao Brasil, os resultados no RS evidenciam um cenário em que é significativo o tamanho do grupo de NIS que têm algum compromisso com atividades relacionadas à mensuração do impacto. São 76% dos NIS no RS, contra 40% em nível nacional.

Em síntese, os resultados da fase quantitativa da pesquisa revelam um quadro animador quanto à atividade de avaliação de impacto em NIS do Rio Grande do Sul. De forma geral, é possível afirmar que os NIS gaúchos distribuem-se por todos os setores categorizados pela Pipe. Social, com acentuada participação nos setores de Tecnologias Verdes e Cidadania. Revelador ainda é que 61% destes negócios encontram-

se em fases avançadas de desenvolvimento, quais sejam, tração (17%), pré-escala (22%) e escala (22%). 65% dos NIS gaúchos receberam aporte financeiro, sendo que 38% do total investigado receberam este aporte de organizações – investidor-anjo, editais do governo, fundações e fundos de investimento – que podem demandar evidência de impacto. Provavelmente, esta seja uma forte razão para que 76% dos NIS gaúchos afirmem estar comprometidos com algum tipo de atividade de mensuração de impacto. Porém, diante de cenário positivo, chama também atenção o fato, *a priori* contraditório, de apenas 12.5% dos NIS gaúchos terem ou estarem em fase de elaboração de sua Teoria de Mudança e, por consequência, da explicitação de sua CVIS.

O cenário revelado pelo levantamento feito com os NIS gaúchos impõe a necessidade de aprofundar a investigação quanto às práticas de mensuração de impacto. Assim, as subseções a seguir apresentam e discutem os resultados da etapa qualitativa da pesquisa aplicada em negócios que informaram possuir alguma iniciativa de mensuração.

5.2 NIS E MENSURAÇÃO DE IMPACTO: CARACTERÍSTICAS

Os negócios de impacto socioambiental costumam surgir de um propósito interno do empreendedor. Hartigan (2006) conceitua o empreendedor social como indivíduo com foco nas transformações e mudanças socioambientais, mas entende que sua essência deve se dar na busca pela ampliação do impacto, seja ao atingir mais pessoas ou fazê-lo de forma mais eficaz. Entretanto, o fato desse tipo de negócio surgir, normalmente, de maneira orgânica e tendo em vista o propósito do empreendedor, dificulta práticas mais objetivas de gestão. Dos seis empreendedores entrevistados na fase qualitativa da pesquisa, apenas dois mostraram entendimento da necessidade da criação de um plano de avaliação de impacto. De forma geral, percebem-se dificuldades destes empreendedores na definição de processos gerenciais para seu negócio. Para um dos entrevistados, a aplicação de indicadores pode até reduzir o potencial de efeitos do negócio:

As coisas que nós mensuramos nos indicadores são mínimas, o que não significa que os aspectos que ficam de fora dessa avaliação não sejam magníficos também. A partir disso, eu entendo esses processos como medidas fechadas e controladoras, e até reducionistas, aos efeitos possíveis de uma ação da organização. (ENTREVISTADO 1, 2018)

Além das barreiras internas, existe uma herança do *mindset* de organizações sem fins lucrativos, tanto por parte dos empreendedores como do público em si, que é um desafio para o desenvolvimento dos negócios. O trecho abaixo mostra este problema:

Existe um problema de conhecimento do NIS. O público não entende o conceito e acham que são ONGs. E não. [Os NIS] São modelos completamente diferentes. (...) Tem uma cultura meio distorcida de: ou ganha dinheiro, ou faz filantropia, ou é voluntário. E se tu começa a crescer, surge um problema forte com teus clientes, porque começam a falar que quem "está se aproveitando" de uma ideia social é um explorador (...). (ENTREVISTADO 2, 2018)

No conjunto avaliado, foi possível observar uma maior preocupação na busca pela avaliação de impacto, em negócios que foram financiados por investidores-anjos (14%) ou fundações (19,05%). No entanto, observa-se que isso ocorre em resposta às exigências dos financiadores. Editais para fundações e instituições, por exemplo, costumam solicitar relatórios de indicadores de impacto ou plano de mensuração como pré-requisitos ou aspectos a serem elaborados durante o processo. Segundo a literatura, isso acontece porque investidores do setor utilizam-se dos dados de mensuração para análise da viabilidade e do resultado do investimento financeiro (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; KHANDKER; KOOLWAL; SAMAD, 2009).

Outra característica marcante nos NIS gaúchos que afirmaram ter iniciativas de avaliação é a orientação do negócio B2B, ou seja, com foco de público-alvo voltado ao meio empresarial. Assim, a origem destas iniciativas pode estar relacionada à cobrança pelo cliente de evidências do impacto positivo causado pelo NIS. Corrobora este fato uma maior facilidade de adesão às iniciativas de avaliação por negócios que tenham redução de problemas ambientais como alvo do impacto.

Isso também é reforçado pelo fato de os resultados de avaliação deste segmento de NIS serem tangíveis, fazendo com que seja mais acessível mensurar aspectos dessa esfera. Por exemplo, com base na quantidade de resíduos deixados de serem produzidos, chega-se à quantidade de gases que influenciam o efeito estufa. Além disso, é mais bem entendido o que pode ser considerado resultado e pode ser avaliado instantaneamente, e o que deve ser considerado impacto e necessita estabilização.

Por fim, a partir das entrevistas, percebe-se que, na maioria das empresas que têm ou estão buscando formas de mensurar seu impacto, o empreendedor já teve outras experiências no setor. Tais negócios novos já surgem com plano de avaliação estruturado, pois os fundadores percebem valor nisso a partir de outros projetos.

### 5.3 MOTIVADORES PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM NIS

Avaliar impacto pode ser uma necessidade tanto interna quanto externa ao NIS (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Assim, a partir do que foi visto nas entrevistas, as iniciativas podem vir de dentro da organização, pois têm o intuito de ressignificar sua atividade ou de gerar dados para fins mercadológicos. A exemplo, um dos propósitos do NIS pode ser a mudança do *mindset* de seu público. Isso foi ressaltado na maioria dos negócios e pode ser visto na fala a seguir, onde é demonstrada a preocupação com a mudança da visão do cliente.

Esses números são nossa porta de entrada para pessoas físicas, que não são nossos clientes finais, mas a empresa busca isso como propósito. Fazer as pessoas entenderem que o que coletamos não é só lixo, é matéria-prima, que isso tem um destino melhor que o aterro sanitário. (..) Comunicar o impacto serve para a transformação cultural, queremos fazer uma mudança nisso e cativar os clientes, de fato, da mesma forma. (ENTREVISTADO 2, 2018)

Outro fator que fomenta a mensuração do impacto é o entendimento do seu valor para fins de mercado, seja como prospecção de clientes, posicionamento de marca, *marketing* ou entrega de resultados. Todos esses pontos foram vistos nos NIS que têm iniciativa de mensuração implantada ou que estão em planejamento. Por exemplo, ganha-se credibilidade ao vender um produto ou serviço evidenciando um indicador que demonstra seu resultado naquele contexto, como foi dito pelo especialista entrevistado.

Já as motivações para o monitoramento do impacto que têm origem externa são vinculadas ao planejamento do negócio. Por exemplo, a solicitação de montagem de plano de mensuração em incubadoras ou a necessidade de apresentar estes dados em editais para investimentos. Conforme Peris-Ortiz, Rueda-Armengot e Palacios-Marqués, há dificuldade de captação de recursos para NIS que não identificam ou entendem suas métricas de impacto (PERIS-ORTIZ; RUEDA-ARMENGOT; PALACIOS-MARQUÉS, 2016). Três dos seis entrevistados comentam isso, pois participaram de editais que solicitavam a definição de indicadores de impacto como ponto de partida para a avaliação.

Por fim, em negócios do setor de Tecnologias Verdes, há exigências por parte da legislação que obrigam estas empresas à apresentação de dados da atividade. Nesse ponto, os principais quesitos são os resultados das atividades dos NIS em si, como quantidade de resíduos coletados e descartados. Apesar disso, a necessidade do entendimento desses

números leva a um monitoramento também do impacto da atuação.

## 5.4 ESTRATÉGIAS DOS NIS DO RS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

### 5.4.1 Uso de indicadores

Como já foi visto, os resultados da pesquisa revelam a existência de entendimento equivocado sobre o que seja resultado imediato do negócio e impacto do negócio. Para Ávila et al. (2016), isso se explica pelo fato de o impacto e suas consequências serem, na grande parte dos casos, intangíveis. Nesta linha, para o NIS, além das mudanças imediatas provocadas pelas suas atividades, é preciso avaliar as consequências, intencionais ou não, geradas pelo negócio, ou seja, o impacto (GALIMIDI; OLSEN, 2008). Porém, isso requer tempo, como colocado por um dos empreendedores:

Deve-se deixar os *deliverables* organicamente se acomodar e, um ano depois, tu retornas e faz a avaliação. (ENTREVISTADO 5, 2018)

O processo de entendimento do impacto não pode ser evidenciado logo após a intervenção no negócio, ele requer acompanhamento contínuo do contexto. Nesta linha, a identificação e o entendimento dos indicadores de impacto são essenciais para a estruturação de planos de mensuração; assim, deve-se considerar esse aspecto uma etapa importante no processo (PERIS-ORTIZ; RUEDA-ARMENGOT; PALACIOS-MARQUÉS, 2016). Os empreendedores estão cientes disso, observa-se a disseminação do movimento pró indicadores de impacto, conforme comenta um dos entrevistados:

Indicadores de impacto já é um tema falado em todos os fóruns que a gente participa de NIS. (ENTREVISTADO 5, 2018)

Porém, os indicadores de impacto citados pelos empreendedores

medem ganhos de curto prazo, diretamente relacionados com o resultado do negócio. Estão entre eles: redução de custos de descartes, redução de resíduos gerados, número de produtos vendidos. Quando questionada sobre o que seria impacto e resultado, outra entrevistada traz a seguinte explicação, como pode ser visto a seguir:

Para mim, em um NIS, esses dois estão ligados. A empresa existe para causar um impacto, não somente para gerar lucro. O lucro é necessário, mas eu acho que o resultado é aquilo que a gente quer causar, é a entrega que a gente faz, né? (ENTREVISTADO 2, 2018)

Estes resultados mostram a lacuna de entendimento por parte dos empreendedores sobre um dos requisitos essenciais dos seus negócios. Para o especialista em NIS, isso se deve à falta de ferramentas acessíveis aos empreendedores. Como alternativa, ele sugere o uso dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável presentes na Agenda 2030.

Talvez esse seja um dos principais gargalos, se não o principal... não ter um mapeamento de grandes indicadores que podem servir para negócios de impacto, como um catálogo, algo que demonstre quais tipos de indicadores existem. Eu entendo que o que pode ajudar isso, para se basear, são os ODS, pois cada um deles tem inúmeros tipos de indicadores, e todos os negócios de impacto passam, de certa forma, por eles. (ENTREVISTADO 2, 2018)

#### 5.4.2 Uso de ferramentas de avaliação e monitoramento

A partir da discussão sobre abordagens quantitativas para avaliação de impacto feitas no item 3.2 deste artigo, buscou-se compreender o que é utilizado, de fato, pelos NIS do RS e quais as dificuldades enfrentadas neste processo.

Dos seis entrevistados na etapa qualitativa, cinco utilizam indicadores para essa avaliação, e um está criando uma ferramenta personalizada para a mensuração. É importante ressaltar que apenas um deles tem sua Tese de Mudança estruturada.

A Tese de Mudança é proposta como primeira etapa para a construção de um plano de avaliação (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013), pois evidencia hipóteses de impacto de maneira mais lógica, além de permitir avaliar resultados de longo prazo e mudanças sistêmicas. Independentemente da abordagem escolhida para avaliar o impacto, a Tese de Mudança deve ser construída junto ao plano de negócios. O fato de isso não ocorrer pode justificar tantas divergências entre o entendimento do que seja resultados (*outputs*) e do impacto dos negócios (*outcomes*), por exemplo. A partir dela, deve-se analisar de que maneira será formatado o plano de mensuração do NIS.

Segundo o especialista entrevistado, apesar de a verificação de adicionalidade ser uma das maneiras mais eficientes para a mensuração do impacto, pois o analisa a partir de dois grupos diferentes e busca identificar o impacto das atividades do NIS excluindo todas externalidades, seu alto custo impossibilita a utilização pelos NIS. Para ele, uma alternativa seria o estabelecimento de cooperação com instituições de pesquisa.

Nenhum dos negócios participantes da pesquisa qualitativa utiliza ferramentas-padrão como SROI e GIIRS. Tais opções também envolvem alto custo e são, na grande maioria das vezes, financiadas por investidores ou aceleradoras, devido ao seu foco nos aspectos financeiros.

Apesar de nenhuma ferramenta-padrão ser utilizada, um dos negócios entrevistado está desenvolvendo uma própria para mensuração do impacto, a fim de tangibilizar e analisar suas ações. O entrevistado informa que, muitas vezes, os próprios envolvidos, equipe e clientes, têm dificuldades em entender qual o impacto do negócio.



Trabalhamos com um lugar que é difícil de avaliar os resultados da atividade – e o impacto, no caso, por ser um campo muito sutil. Estamos tentando estruturar o que chamamos de mapa de impacto. Que nada mais é que uma tentativa nossa de tangibilizar nossas entregas. Fomos obrigados a pensar em algo, pois perdia-se o valor da nessa presença quando não demonstrávamos o porquê da nossa relação. (ENTREVISTADO 4, 2018)

Este modelo autoral, que toma a forma de um mapa, foi idealizado a partir da adaptação de um calendário anual, onde será contabilizado tudo que foi entregue durante 12 meses. Os itens a serem analisados propostos pelo negócio são: encontros presenciais e virtuais; conexões com pessoas físicas e empresas; valor arrecadado; valor do selo; projeto do negócio; divulgação *on-line* e *off-line* e impacto direto. Segundo o empreendedor, ainda há o dilema de como mensurar o real impacto de suas atividades, isto é, a longo prazo.

Como a gente vai mensurar todo nosso impacto ainda não sabemos, mas o mapa é uma tentativa de monitorar nossas atividades a curto e médio prazos e abrir nossa cabeça para novas ferramentas. Como ele, podemos ter uma visão geral do nosso trabalho e buscar indicadores de impacto a partir disso. (ENTREVISTADO 4, 2018)

Por fim, há impactos considerados qualitativos, ou seja, que não podem ser quantificados. Para isso, um dos entrevistados propõe a documentação de tudo aquilo que é comunicado pelo negócio ou pelo público impactado.

Seria registrar tudo aquilo que é visto através da mídia: textos, comentários, fotos, vídeos, histórias, entre outros que você consiga materializar e integrar na cultura do negócio. E isso serviria, justamente, para demonstrar o grau de conectividade e evolução que as atividades do

negócio trouxeram. E o impacto, claro, como resultado. (ENTREVISTADO 1, 2018)

Esta proposta pode ser relacionada à criação de uma memória organizacional. Assim como indicadores, a definição e a documentação de narrativas podem servir como canalizadores de ações, demonstrando, de forma qualitativa, o impacto gerado no contexto inserido. Nesse caso, o impacto não exclui fatores externos, assim a abordagem de mensuração poderia ser vista conforme a terceira perspectiva de White e Blank (2006), analisando todos efeitos em determinado período de tempo e não focalizando a análise apenas na intervenção implantada pelo NIS. Conforme dito pelo entrevistado,

Com isso, você olharia para trás e traria um senso de identidade para o negócio de impacto. A partir de tudo o que foi registrado, se torna possível perceber questões mais emocionais, mais próximas do ser humano do que indicadores numéricos. (ENTREVISTADO 1, 2018)

Como principal função, este processo de avaliação converge para a criação da memória organizacional e demonstra o impacto da organização a partir da percepção de mudança dos envolvidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a análise dos resultados, feita com base no referencial teórico apresentado no trabalho, conclui-se o estudo retomando seu objetivo geral, qual seja, entender como é feita a avaliação do impacto socioambiental por empreendedores e quais são as principais dificuldades enfrentadas nesse processo. Este objetivo foi desdobrado em três objetivos específicos: caracterização dos NIS gaúchos em que há iniciativas de avaliação de impacto, motivações para realização desta avaliação e estratégias utilizadas nestes processos de avaliação.

Negócios de impacto socioambiental que avaliam seu impacto têm características similares, sendo ressaltadas o aporte financeiro captado por investimentos ou fundações; orientação para o mercado, com clientes que exigem demonstrativos de seus resultados e casos com âmbito ambiental, devido a um impacto mais tangível e, conseqüentemente, mensurável.

Relacionado às características citadas, o principal fator que leva à necessidade de avaliação do impacto é a cobrança por meio de agentes externos. Além dos investidores, como visto na teoria (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013), quando o NIS tem como público o setor privado, a exigência por demonstrar resultados e, conseqüentemente, mensurar o impacto vem dos clientes. A necessidade também pode partir da legislação, naqueles negócios com atividades vinculadas ao ambiente.

O processo de mensuração e monitoramento do impacto ainda é incipiente em relação a sua estrutura (WHITE; BLANK, 2006). Assim, é

visível a dificuldade de definir estratégias voltadas para um plano de mensuração feito pelos empreendedores sociais. Tendo em vista os resultados dessa pesquisa, entende-se duas abordagens principais utilizadas por eles.

A primeira é quantitativa e vinculada a indicadores de impacto. Nesse caso, os empreendedores baseiam a avaliação em números obtidos a partir do controle de resultados e entendimento de mudanças do contexto atingido. Devido à não utilização da Teoria de Mudança para melhor definição dos entregáveis do negócio, na maioria dos casos muitos deles ainda confundem aquilo que é impacto do que é resultado da atividade.

Também pode-se mensurar o impacto a partir de uma visão mais qualitativa e menos tangível, estratégia pouco citada na literatura. Para isso, utilizam-se recursos que monitoram as atividades e entregas do negócio, como, por exemplo, a ferramenta autoral apresentada pelo entrevistado 4; e vinculam-se esses elementos com narrativas do público atingido, gerando uma memória organizacional. Mesmo sem o aporte de análise quantitativa do impacto, e, talvez, gerencial da mensuração, essa análise possibilita o entendimento das diferenças geradas no contexto a partir da atividade do negócio de impacto. Nesse caso, os fatores externos devem ser aceitos e contabilizados, e não excluídos do resultado da mensuração.

Como principal dificuldade para a mensuração do impacto, percebe-se a dificuldade em distinguir, de fato, o impacto gerado pelos negócios. Com a utilização da Tese de Mudança *a priori*, essa questão pode ser reduzida, pois a ferramenta possibilita o entendimento da cadeia de valor do social e, como consequência, a definição de resultado de curto prazo e impacto em si.

Além disso, o alto custo para a utilização de métodos de mensuração padrões – como verificação de adicionalidade, RCTS, ou uso de ferramentas padronizadas – inibe os empreendedores a buscarem

alternativas para esse processo. Teoricamente, os investidores de impacto poderiam subsidiar esses custos, visto que é um interesse de ambos os lados (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013). Apesar disso, esse fato não ocorre no Brasil, pois o mercado, e seus investidores, ainda não estão maduros o suficiente para isso.

Por fim, percebe-se a falta de estrutura gerencial dos negócios de impacto. A partir da análise do cenário gaúcho e da avaliação nacional feita pela Pipe.Social, entende-se que grande parte dos NIS não possuem condições suficientes para lidar com um plano de mensuração. Espera-se que, com o aumento dessa demanda e o crescimento desse tipo de empresa, essa prática esteja vinculada à atividade desde a concepção do negócio.

Além disso, é importante ressaltar a importância da pesquisa qualitativa neste estudo. Os resultados da *survey*, quando analisados individualmente, demonstravam um cenário otimista no estado. Mas, quando vistos a partir das relações teóricas e dos elementos observados nas entrevistas em profundidade, foi percebida a falta de orientação dos respondentes em relação a questões de mensuração do impacto.

Apesar deste estudo se limitar pelo contexto em que foi desenvolvido, apenas NIS situados em Porto Alegre, entende-se que os NIS gaúchos ainda não aplicam iniciativas estruturadas de avaliação de impacto. Assim, a partir da análise feita no presente trabalho, percebe-se a oportunidade, e a necessidade, de ampliar este estudo para avaliar outros estados do País, visando entender outras realidades e identificar estratégias que podem ser utilizadas. No que diz respeito ao avanço do conhecimento na área, propõem-se estudos que visem à elaboração de ferramenta acessível a empreendedores sociais, pois podem diminuir dificuldades encontradas.

## 7 REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga et al. Negócios com Impacto Social: Características, Modelos e Métricas de Avaliação. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 1, 2016, p. 4-13.

BARKI, Edgard et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BONNELL, Virginie; VEGLIO, Filippo. Inclusive business for sustainable livelihoods. **Field Actions Science Reports**, 2011.

BORNSTEIN, David. **How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas**. Oxford University Press, 2007.

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Livia. **Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos**. São Paulo-SP: Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE-Avaliação e Estratégia, 2014.

BREST, Paul; BORN, Kelly. When can impact investing create real impact. **Stanford Social Innovation Review**, v. 11, n. 4, p. 22-31, 2013.

COMINI, G. **Mapas de soluções inovadoras: tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. 2011.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana; **O novo campo dos negócios com impacto social**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

DACIN, Peter A.; DACIN, M. Tina; MATEAR, Margaret. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move

forward from here. **The academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DART, Raymond. The legitimacy of social enterprise. **Nonprofit management and leadership**, v. 14, n. 4, p. 411-424, 2004.

DEES, J. Gregory. 1 The Meaning of Social Entrepreneurship. In: **Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability**. Routledge, 2017. p. 34-42.

EBRAHIM, Alnoor; RANGAN, V. Kasturi. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 118-141, 2014.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS (FTFS); **Relatório 2017: avanços, conquistas e orientações para o future., 2017**. Disponível em [https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/10/ALIANCA-Avanços\\_Conquistas\\_Orientações-WEB.pdf](https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/10/ALIANCA-Avanços_Conquistas_Orientações-WEB.pdf). Acesso em novembro. 2018.

GERTLER, Paul. **Final report: The impact of PROGRESA on health**. International Food Policy Research Institute, Washington, DC, p. 2000, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HARTIGAN, Pamela. It's about people, not profits. **Business Strategy Review**, v. 17, n. 4, p. 42-45, 2006.

HEHENBERGER, Lisa; HARLING, Anna-Marie; SCHOLTEN, Peter. **A practical guide to measuring and managing impact**. European Venture Philanthropy Association, 2013.

HUYBRECHTS, Benjamin; NICHOLLS, Alex. Social entrepreneurship: definitions, drivers and challenges. In: **Social entrepreneurship and social business**. Gabler Verlag, 2012. p. 31-48.

KAIL, Angela; TRIS, Lumley. **Theory of Change: the beginning of making a difference**. Londres, 2012. Disponível em: <<https://www.thinknpc.org/resource-hub/theory-of-change-the-beginning-of-making-a-difference/>>. Acesso em: 24/03/2019.

KERLIN, Janelle A. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246, 2006.

KHANDKER, Shahidur; B. KOOLWAL, Gayatri; SAMAD, Hussain. **Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices**. The World Bank, 2009.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. Criação de negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório. **Anais do XXXVIII ENANPAD-XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

LAZZARINI, Sergio G. The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. **Revista de Administração**, v. 53, n. 1, p. 134-137, 2018.

LIGHT, Paul C. Reshaping social entrepreneurship. **Stanford Social Innovation Review**, v. 4, n. 3, p. 47-51, 2006.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MAIR, Johanna; SHARMA, Shuchi. Performance measurement and social entrepreneurship. In: **Social entrepreneurship and social business**. Gabler Verlag, 2012. p. 175-189.



MARQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**. 2009.

NICHOLLS, Alex; Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. **Social Enterprise Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-5, 2006.

OLIVEIRA FILHO, G. R.; KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M. Os Desafios de Mensurar o Impacto Social. **Negócios com Impacto Social no Brasil**, p. 211-235, 2013.

OLSEN, Sara; GALIMIDI, Brett. **Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures**. The Rockefeller Foundation, 2008.

PERIS-ORTIZ, Marta; RUEDA-ARMENGOT, Carlos; PALACIOS-MARQUÉS, Daniel. Is it possible to measure social entrepreneurship in firms? **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 16, n. 2, 2016.

PIPE SOCIAL: **Mapa de Impacto, 2017**. Disponível em: < <https://pipe.social/mapa2017> >. Acesso em novembro, 2018.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Lea. Business model with a social impact. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy & Business** (26). 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas- Métodos Quantitativos e Qualitativos**. Editora ATLAS SA-2015-São Paulo, 2017.

SILVA, Rogério R.; GASPARINI, Max; ALQUEZAR, Elis; GONGRA, Paola; RIBEIRO, Antonio. **Avaliação para Negócios de impacto Social: Guia Prático**. Artemisia. São Paulo: 2017.

VOLKMANN, C.; TOKARSKI, K.; ERNST, Kati. **Social entrepreneurship and social business. An Introduction and Discussion with Case Studies**.

Gabler. Wiesbaden, 2012.

WHITE, Howard. **Impact evaluation: the experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank**. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Elsevier, 2010.

# NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS FATORES-CHAVE QUE PROMOVEM SEU SUCESSO

---

**AUTOR: THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO**

**ORIENTADOR: MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA**





## RESUMO

É evidente que o Brasil possui problemas sociais que precisam de atenção e soluções imediatas. Educação precária, falta de saneamento básico nas regiões periféricas e serviços de saúde sem estrutura e atendimento falho. A má distribuição de renda, além do aumento da taxa de desemprego, também são exemplos atuais. Estudiosos e empresários apontam para a necessidade de propagar e estruturar iniciativas e negócios empreendedores dentro do País, já que consideram o empreendedorismo como mola propulsora da economia. Dentro desse cenário, surge o empreendedorismo social e os negócios de impacto social: negócios capazes de gerar lucro para as organizações, além do impacto direto para a população de baixa renda. O objetivo deste trabalho foi apurar fatores relevantes para o sucesso de negócios sociais no Brasil. Um estudo de caso foi realizado a partir de entrevistas com seis líderes de negócios sociais relevantes no Brasil. As pesquisas realizadas, no último trimestre de 2018, identificaram sete fatores de sucesso. São eles: ser apaixonado pela causa; escolher as pessoas certas para trabalhar; ter um negócio acessível financeiramente; ter um público-alvo definido; a escolha certa dos sócios; ter validado com um MPV (Mínimo Produto Viável) ou protótipo; e ter um forte *networking*. Além disso, como consolidação do trabalho, foi desenvolvida uma cartilha de boas-práticas para criação de negócios sociais, com o objetivo de aumentar a relevância do tema nas discussões sobre negócios, como também cooperar para empreendedores sociais e aspirantes do tema.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo social. Negócios de impacto. Negócios inclusivos. Fatores-chave.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil sofreu, em 2018, problemas sociais causados, na grande maioria dos casos, por uma economia em desenvolvimento, má distribuição de renda, recentes casos de corrupção que provocaram uma insatisfação popular, além de políticas públicas mal formuladas, com consequências diretas nos setores de educação, saúde, saneamento básico e segurança pública. Dentro desse cenário, surgem os negócios sociais, estruturados dentro do conceito do empreendedorismo social, como solução para os problemas citados, impulsionando, simultaneamente, a economia e a geração de renda para as classes mais baixas.

A relevância do empreendedorismo nas economias crescentes é evidente. O empreendedorismo é considerado hoje mais como um estilo comportamental e não algo intrínseco ao indivíduo. Dessa forma, as pessoas podem utilizar-se de técnicas e ferramentas empreendedoras para enxergar necessidades, construir potenciais projetos e explorá-los como negócios. Como consequência, uma cultura empreendedora gera prosperidade econômica ao proporcionar altas taxas de criação de novas empresas (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005, p. 17).

A modalidade social do empreendedorismo é, entretanto, um termo ainda pouco popular. O empreendedorismo social é um sistema que aplica conhecimentos e experiências visando, além do lucro, ter um papel relevante no impacto social. A aplicação de pessoas e seus conhecimentos no ambiente dos negócios sociais tende a revolucionar a maneira como se constrói a economia: agora mais colaborativa e empática (RAO, 1998).

Iniciativas na sociedade civil têm surgido como alternativa aos fenômenos sociais desiguais presentes hoje no Brasil. Este sistema, caracterizado como empreendedorismo social, surge em contextos de crise e desafios socioeconômicos e ambientais, que são de extrema relevância e alarmantes no cenário nacional (PARENTE; COSTA; SANTOS; CHAVES, 2011).

Este trabalho teve como objetivo geral a identificação de fatores-chave para o sucesso de negócios sociais no Brasil. Para auxiliar na obtenção do objetivo geral, alguns objetivos específicos foram definidos e atingidos:

- Apurar a atuação dos negócios sociais, no Brasil, em 2018;
- Dar profundidade e conteúdo às discussões sobre negócios sociais no País, tendo em vista que é um modelo de negócio recente;
- Desenvolver um Guia/Cartilha de Boas Práticas para criação de negócios sociais, a partir dos resultados apurados no trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

A etimologia da palavra "empreendedorismo" vem do francês *entrepreneur*, que em palavras simples significa "aquele que está entre ou intermediário" (HISRIC, 1986, p. 96). Dessa forma, fica claro que o papel do empreendedor é compreender uma necessidade e, sendo o canal entre ela e a solução, utilizar mecanismos e técnicas para tornar a ideia ainda mais escalável e rentável.

O empreendedor tem um papel valioso como agente transformador do ambiente. Unindo características como visão a longo prazo, iniciativa, perseverança e criatividade, o indivíduo é capaz de desenvolver um plano de negócios, encontrar uma maneira viável de realizá-lo e ter visão estratégica para não deixar a ideia ser desmaterializada ao longo da jornada empreendedora (LYRIO, 2008).

Por ser uma atividade relativamente recente, a cultura do compartilhamento de experiências, vivências e conhecimento é um ponto crucial no desenvolvimento de novos negócios. Isso porque essa prática ajuda a fomentar uma comunidade empreendedora motivada em superar as adversidades do universo empreendedor, diminuindo, assim, as taxas de mortalidade das pequenas e médias empresas (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo não pode ser apenas definido como a capacidade de abrir o próprio negócio. O termo deve ser associado a um estilo de vida: a prática de ação, a vontade de realizar e crescer, além do desejo pelo alcance dos resultados, são todas características empreendedoras que podem ser empregadas em qualquer ambiente, inclusive dentro de uma empresa privada, conceito conhecido como intraempreendedorismo (HISRIC et al., 2014).



## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo no Brasil começou a se intensificar na década 90, sendo colocado mais em evidência nas políticas públicas em função da sua capacidade de gerar emprego e movimentar a economia (DORNELAS, 2008). No mundo, a referência no assunto são os Estados Unidos, muito em função de uma mentalidade de crescimento rápido e o desenvolvimento de regiões propícias à geração e à implementação de negócios – como é o caso do Vale do Silício.

O surgimento do empreendedorismo no Brasil foi incentivado com a criação do Sebrae, em 1972. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é hoje uma plataforma-chave para auxílio dos cidadãos que estão dispostos abrir o próprio negócio, mas se encontram sem ferramentas e informações de como fazer ele sair do papel (BISPO et al., 2012).

Segundo a pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 2016, abrir o próprio negócio é o quarto maior sonho do brasileiro, ficando atrás apenas de comprar uma casa ou automóvel e viajar pelo País. Enxerga-se, dessa forma, uma cultura empreendedora crescente e valorizada (GEM, 2016).

## 2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Mais do que o crescimento de micro e pequenas empresas, negócios que geram renda e faturamento para os proprietários, surge a necessidade de capitalizar e gerar impacto positivo na comunidade em que o negócio está inserido. Essa nova modalidade foi definida como empreendedorismo social: capacidade de criar negócios rentáveis e que tem um modelo de negócio voltado para solucionar uma problemática social.

O termo foi utilizado pela primeira vez em 1972, por Bill Drayton — fundador e presidente da Ashoka, uma organização global, sem fins

lucrativos, fundada em 1980 e pioneira no campo da inovação social. Atualmente possui filiais nas Américas do Norte e Sul, África, Ásia Europa e Oriente Médio (SOUSA et al., 2005).

De acordo com Feijó (2012), defensor do sistema lucrativo com impacto social, enxergar as dinâmicas de poder, o sistema mais amplo, a cultura consumista, materialista, ávida por prazer imediato, amplifica o contexto da construção desses padrões e auxilia relacionamentos mais equitativos. Deve-se, enquanto profissionais, em nossas redes que se entrelaçam com outras pessoas, criar redes que sustentam as construções de identidade, deixando de reforçar padrões que ainda reduzem os relacionamentos cooperativos e que favorecem práticas violentas, exploradoras e desiguais. As ações não são o que define a realidade, mas o significado a elas atribuído, e esses que são eivados de valores que subsidiam e motivam as ações.

O Brasil se tornou um país muito favorável ao empreendedorismo social. Ainda em desenvolvimento, o País apresenta déficits nas áreas de educação, saúde e saneamento básico. Com uma economia que sofre oscilações constantes, é extremamente relevante o surgimento de negócios focados na inovação dos processos tradicionais, solucionam mazelas sociais e ainda conseguem desenvolver um modelo de negócios financeiramente viável (SILVA, 2009).

Segundo Fischer e Comini (2010), além da definição norte-americana de empreendedorismo social – empreendimentos privados com foco em soluções sociais viáveis –, duas outras definições são válidas. A primeira delas, de origem europeia, faz referência à criação de cooperativas e associações, que possui um caráter de função pública. A segunda, também no mesmo universo, é mais focada em resolver problemas de má distribuição de renda e pobreza.

Diferentemente dos movimentos sociais, que são caracterizados por certa informalidade, os empreendimentos sociais são formalmente registrados, têm responsabilidade administrativa e financeira, além

de estarem inseridos nas relações de trabalho. Dessa forma, existe um esforço para se resguardarem financeiramente e possuírem registros transparentes junto aos órgãos públicos (COMINI, 2016).

## 2.4 NEGÓCIOS SOCIAIS

Em 2006, após receber o Prêmio Nobel da Paz, Muhammad Yunus, também conhecido como "banqueiro dos pobres", despertou a força inicial dos negócios sociais, graças ao desenvolvimento do primeiro banco de microcrédito do mundo – bancos com taxas de juros baixas e condições de financiamento mais flexíveis. Os negócios sociais também são hoje conhecidos como negócios de impacto e negócios inclusivos (BARKI, 2015).

Os negócios sociais se diferenciam das ONGS (organizações não governamentais) porque não dependem de doação para a sua sustentabilidade. Além disso, diferenciam-se da área de responsabilidade social das empresas tradicionais porque, diferente delas, os negócios inclusivos colocam uma solução de impacto como seu motivo de existência (BARKI, 2015).

Os negócios sociais, portanto, têm o propósito social em qualquer tomada de decisões, gerando impacto positivo, além de concretizar o respaldo financeiro ao gerar lucro (KOTLER, 2010).

Vários empresários tradicionais já entendem o sistema dos negócios sociais como o modelo moderno do desenvolvimento, extinguindo a ideia de condições sub-humanas de trabalho, redução de custos sem limites, além de mão de obra barata (PORTER, KRAMER, 2011).

Prahalad (2010) apresentou uma "caixa" de inovação em que os negócios sociais se enquadram, caracterizada da seguinte forma:

- **Escalabilidade:** garante o impacto social e a lucratividade, na medida em que atinge mais pessoas;

- **Preço desempenho:** o serviço oferecido deve ser de qualidade, sendo acessível econômico e socialmente;
- **Tecnologia:** utilização das tecnologias digitais visando reduzir os custos fixos;
- **Segurança e sustentabilidade:** assegurar o patrimônio e a sustentabilidade do negócio.

Por se tratar de um mecanismo novo e recente, é difícil hoje definir quais são os parâmetros para classificar um negócio social como um negócio de sucesso. Em função disso, Kotler (2010), enumerou três aspectos que considera relevantes para caracterizar o desempenho do negócio:

1. Estende a renda disponível, oferecendo bens e serviços a preços mais baixos;
2. Expande a renda disponível, fornecendo bens e serviços antes não disponíveis para a base da pirâmide, ou seja, classes C, D e E.
3. Aumenta a renda disponível, aumentando o nível de atividade econômica da sociedade subatendida (KOTLER, 2010).

Empreendedores sociais têm o papel como agente de mudança no setor social nas seguintes vertentes:

- Adotando a missão de criar e sustentar um valor social;
- Reconhecer e encontrar novas oportunidades que fundamentam essa missão;
- Engajamento no processo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- Agir corajosamente, ainda que sem recursos acessíveis;
- Responsabilidade como público atendido e os resultados gerados (HAMSCHMIDT, PIRSON, 2011).

O formato dos negócios sociais pode ser distinto, dependendo da esfera social em que estão inseridos. Organizações da sociedade civil

podem ser lançadas com o objetivo de reduzir a discrepância social da população de baixa renda ou marginalizada. Por outro lado, há produtos ou serviços criados, dentro de organizações com fins lucrativos, para atender o mesmo segmento de mercado: população de baixa renda/marginalizada. Nesse último caso, essa atividade pode fazer parte do *core business* da empresa ou mesmo ser uma atividade secundária, mas que possui relevância para a diretoria da organização (COMINI, 2016).

Um ponto interessante de ser abordado é a distribuição ou não dos lucros nos negócios sociais. As duas correntes são fortes e têm seus adeptos. Há defensores da distribuição dos lucros, já que ela é uma lógica presente no mercado e permitiria a expansão do negócio num curto espaço de tempo (CHUM, 2008; J.P. MORGAN, 2010). Por outro lado, há defensores do sistema de não divisão de lucros – como é o caso do fundador do movimento, Yunus. Para ele, todo o lucro deve ser investido no negócio, contribuindo para a coletividade, e não para o beneficiamento individual (YUNUS, 2007).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 O MÉTODO DE PESQUISA

Para realização dessa pesquisa, foi realizado um estudo de caso, que consiste num estudo baseado em fatos relevantes, a partir da análise de todas as variáveis que envolvem a configuração de determinado comportamento ou situação social (HAIR Jr et al., 2009). O estudo de caso é um estudo profundo de um ou mais objetos, objetivando um estudo detalhado do fato (GIL, 2002).

A definição da metodologia é ponto-chave para a eficácia dos resultados. Dessa forma, as perguntas devem ser bem fundamentadas para que consigam atingir o propósito inicial que elas se propuseram a realizar (NOOR, 2008). A pesquisa possuiu caráter exploratório-descritivo, uma vez que buscou entender a realidade por meio da observação, análise e interpretação dos fatos apresentados (MACCARTHY et al., 2013).

O método de pesquisa foi baseado em duas etapas: a primeira, mais focada na reunião do conhecimento bibliográfico e na seleção dos elementos mais relevantes. A segunda, complementar à fase inicial, foi direcionada ao estudo de campo, focada em entrevistas, coleta e análise de dados de personagens relevantes no tema empreendedorismo social e negócios de impacto.

O estudo de caso foi a metodologia que melhor se aplica à tese defendida neste trabalho: ele busca encontrar o "porquê" e o "como", relacionando as variáveis com o objeto de estudo – no caso, os negócios sociais. Através de um estudo de caso, a investigação dos fenômenos levou a

complementação bibliográfica e geração do conhecimento (MEREDITH, 1998; BARRATT; CHOI; LI, 2011; KETOKIVI; CHOI, 2014; EISENHARDT, 2016). O estudo de caso foi realizado em três etapas: (i) planejamento dos casos; (ii) coleta de dados; (iii) análise dos dados.

### 3.2 PLANEJAMENTO DE CASOS

Para a pesquisa realizada, os negócios com características básicas de negócios sociais, de impacto ou inclusivo foram incluídos dentro do escopo para abordagem, ou seja, se o determinado negócio possuía foco no impacto social (beneficia a classe de baixa renda ou minoria social) e, concomitantemente, gera lucros para o negócio, ele será enquadrado e selecionado. O objetivo era que fossem selecionados entrevistados pautados no critério de seleção.

Quanto à seleção dos entrevistados, a escolha baseou-se no conceito de grupos sociais relevantes (GSR): grupos de pessoas com interesses e valores em comum sobre um determinado artefato (POZZEBON; DINIZ; JAYO, 2008), ou seja, pessoas que representam organizações com características de negócios sociais e possuem relevância no setor.

A seleção dos negócios se deu baseada na relevância no tema atualmente: destaque em mídias sociais, mídias jornalísticas, participação em eventos e congressos relacionados ao tema, além do reconhecimento através de prêmios de inovação de performance. Os negócios tinham que cumprir, no entanto, três aspectos fundamentais. São eles:

- a. Pelo menos três anos de existência;
- b. Geração de impacto nas áreas de saúde, educação, políticas públicas, sustentabilidade, acessibilidade, habitação, esporte e cultura;
- c. Possuir faturamento ativo.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas com seis CEO's, pessoas que representam organizações com características de negócios sociais e que possuem relevância no setor, das seguintes empresas: 4YOU2, Agrosmart, Handtalk, MGov, Moradigna e Rede Asta. Um detalhamento de cada uma das empresas, bem como do perfil dos entrevistados, são apresentados no próximo capítulo.

O roteiro de perguntas foi desenvolvido com base em questionamentos estratégicos visando definir quais são parâmetros e fatores que levam ao sucesso de um negócio social. O questionário foi desenvolvido com base em uma pesquisa divulgada pelo *The Ecommerce Genome by Compass*, em 2011, relatório intitulado de "*The Startup Genome*" (COMPASS, 2011). O relatório aponta 14 fatores-chave que levam ao sucesso de novos negócios (*startups*), dos quais nove foram considerados para fins deste estudo, visando analisar novos negócios sociais e de impacto. São eles:

1. Fundadores são guiados pelo impacto, resultando em paixão pelo negócio e comprometimento pela causa;
2. Perseverança em seguir o objetivo inicial e manter o foco;
3. Flexibilidade para realizar ajustes, mas não constantemente;
4. Paciência e perseverança para compreender a diferença de resultados entre o esperado e o real;
5. Vontade de observar, escutar e aprender;
6. Desenvolvimento de relacionamentos de mentoria assertivos;
7. Liderança com conhecimentos gerais e específicos sobre negócios e sobre o seu negócio;
8. Princípio do Lean Startup: eliminação sistemática de desperdícios, com investimento certo;
9. Balanceamento de conhecimento técnico e conhecimento de negócios (COMPASS, 2011).

---

1 CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo).



As perguntas foram determinadas de maneira quantitativa e qualitativa. Além disso, as entrevistas foram do tipo semiestruturada, uma vez que foram perguntas predeterminadas, mas não se limitando exclusivamente a elas. Essa vertente de entrevista teve papel fundamental na coleta dos detalhes, já que ela não possui limitações na sua realização e é muito determinada pelo desenvolvimento da conversa, entregas do entrevistador e do entrevistado, emoções e entrosamento (COHEN; MANION; MORRISON, 2007; NOOR, 2008).

O questionário aplicado continha duas partes. A primeira parte visava conhecer as principais características do negócio, tais como data da fundação, área de atuação, motivação do(s) empreendedor(es) para sua criação, existência ou não de *coworkers*<sup>2</sup>, perfil de clientes e faturamento do negócio. A segunda parte consistia de 14 afirmações para serem respondidas, usando a escala Likert no *continuum* de 1 a 5, no qual 1 representava discordo totalmente e 5 representava concordo totalmente.

O Quadro 1 apresenta a relação entre fatores que levam ao sucesso de novos negócios, conforme proposto no relatório *The Startup Genome*, e as questões elaboradas no questionário que foi aplicado.

QUADRO 1  
RELAÇÃO ENTRE FATORES E QUESTÕES ELABORADAS

| FATORES                                                                                              | QUESTÕES ELABORADAS                                                                      | ANÁLISE DA RELAÇÃO                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Fundadores são guiados pelo impacto, resultando em paixão pelo negócio e comprometimento pela causa. | "Ser apaixonado pela causa é o motivo do sucesso do meu negócio."                        | Avaliar, puramente, a influência da paixão pela causa.            |
| Perseverança em seguir o objetivo inicial e manter o foco.                                           | "Ser apaixonado pela causa é o motivo do sucesso do meu negócio."                        | Avaliar o quanto a paixão pela causa interfere na perseverança.   |
| Flexibilidade para realizar ajustes, mas não constantemente.                                         | "A região onde está o negócio atual é o motivo do sucesso do meu negócio."               | Avaliar a assertividade na escolha do local do negócio.           |
|                                                                                                      | "Ter um público-alvo definido é o motivo do sucesso do meu negócio social"               | Avaliar a assertividade na escolha do público-alvo.               |
| Paciência e perseverança para compreender a diferença de resultados entre o esperado e o real.       | "Ter validado com um MPV ou protótipo é o motivo do sucesso do meu negócio."             | Avaliar a influência do "período-teste" do negócio.               |
| Vontade de observar, escutar e aprender.                                                             | "Escolher as pessoas certas para trabalhar é o motivo do sucesso do meu negócio social." | Avaliar a influência da cooperação do time.                       |
|                                                                                                      | "Ter um forte <i>networking</i> é o motivo do sucesso do meu negócio."                   | Avaliar a influência da rede em que o empreendedor está inserido. |
| Desenvolvimento de relacionamentos de mentoria assertivos.                                           | "Ter um mentor da área é o motivo do sucesso do meu negócio."                            | Avaliar a influência de uma possível mentoria.                    |
|                                                                                                      | "A escolha do sócio é o motivo do sucesso do meu negócio social."                        | Avaliar a influência de uma possível sociedade corporativa.       |

2 Coworkers – Parceiros de negócios/sócios.

|                                                                                                                                                          |                                                                                          |                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Liderança com conhecimentos gerais e específicos sobre negócios e sobre o seu negócio; balanceamento de conhecimento técnico e conhecimento de negócios. | "Time com conhecimentos técnicos é o motivo do sucesso do meu negócio."                  | Avaliar influência de conhecimentos técnicos.                        |
|                                                                                                                                                          | "Time com conhecimentos de negócio é o motivo do sucesso do meu negócio."                | Avaliar influência de conhecimentos de negócio.                      |
|                                                                                                                                                          | "Minha graduação, como fundador, é o motivo do sucesso do meu negócio."                  | Avaliar influência de conhecimentos da graduação.                    |
| Princípio do <i>Lean Startup</i> : eliminação sistemática de desperdícios, com investimento certo.                                                       | "Investimento em <i>marketing</i> é o motivo do sucesso do meu negócio."                 | Avaliar a assertividade quando há investimento em <i>marketing</i> . |
|                                                                                                                                                          | "Ter tido um financiamento ou investimento é o motivo do sucesso do meu negócio social." | Avaliar a assertividade quando há investimento externo.              |

Fonte: autoria própria.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Levando em consideração o objeto de estudo e o objetivo do trabalho realizado, o estudo de caso utilizou-se de diversas ferramentas para ampliação dos resultados, visando resultados claros, objetivos e precisos. A análise de dados neste trabalho foi baseada em dois métodos: análise de conteúdo e triangulação.

A análise de conteúdo significa estudo da comunicação e da maneira como os indivíduos se relacionaram no momento da fala, dando atenção ao conteúdo da mensagem e, também, aos aspectos quantitativos (indicadores, por exemplo) (BARDIN, 2006).

Godoy (1995) define a análise de conteúdo em três etapas: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira

é baseada nos procedimentos bem definidos. A segunda consiste na execução dos procedimentos anteriormente fundamentados, e, por fim, na terceira etapa, o pesquisador explora os dados, tornando-os mais valiosos e significativos.

Mais detalhadamente, a pré-análise é feita a partir de quatro passos: (a) leitura flutuante, uma análise mais ampla do conteúdo; (b) seleção dos documentos; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; d) definição de indicadores, que envolve a determinação dos *feedbacks* de resultados prévios (BARDIN, 2006).

A exploração do material é melhor exemplificada através da segmentação dos dados. Para facilitar a análise, todo o conteúdo foi separado em categorias analíticas. O modelo fechado foi o selecionado para a categorização. Nele, o conteúdo é previamente separado em subclasses (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Por fim, o tratamento dos resultados nada mais foi do que uma interpretação inferencial (análise reflexiva).

Já na triangulação, busca-se uma interação entre as fontes de evidência com o objetivo de dar embasamento às hipóteses, observando a divergência ou convergência delas. Esse método é, além de ser uma forma de combinar elementos qualitativos (FLICK, 2005), também um articulador de métodos qualitativos e quantitativos (FIELDING, SCHREIER, 2011). Para Flick (2005), a triangulação de métodos não é, apenas, uma ferramenta de método, ou ainda uma estratégia de comprovação; é, na verdade, uma estratégia que valida os resultados coletados a partir da análise de dados.

O gerenciamento das ferramentas aconteceu cruzando-se os pontos-chave da referência bibliográfica, além das respostas oriundas das entrevistas de caráter pessoal ou *on-line* (videoconferência).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 PERFIL DOS NEGÓCIOS SOCIAIS E ENTREVISTADOS

Seis negócios sociais foram selecionados e são apresentados de forma detalhada a seguir.

A 4YOU2 é uma rede de escolas de idiomas, ou seja, negócio social focado na área de educação. Surgiu em 2011, quando o graduando da USP, Gustavo Fuga, viu a necessidade de tornar o ensino de idiomas no Brasil mais acessível. E o modelo de negócio foi desenvolvido: trazer intercambistas com língua inglesa fluente – e que tenham vontade de ter uma experiência em terras brasileiras – remunerando-os; paralelamente, dar a possibilidade para que a população de baixa renda possa ter aulas com estrangeiros a baixo custo. Os cursos têm valores a partir de R\$ 79,00 mensais e a rede já recebeu mais de 200 professores, gerando impacto direto na vida de mais de 6.000 estudantes (4YOU2, 2018).

A Agrosmart foi fundada em 2015, pela empreendedora Mariana Vasconcelos, ainda quando cursava Administração de Empresas na UNIFEI-MG. Com as transformações climáticas e a necessidade de produção de alimentos de qualidade para atender a demanda nacional, faz-se necessário o emprego da tecnologia para melhoria das condições de plantio e tornar o processo mais sustentável. O negócio utiliza a tecnologia para prever períodos de chuva, constatar condições do solo (umidade, fertilidade etc.), com produto acessível financeiramente. Propõe tomadas de decisões mais assertivas que geram uma maior

produtividade, com menos desgaste do solo. Com a aplicação da tecnologia, o consumo de água pode ser até 60% menor, e o de energia, 30% menor (AGROSMART, 2018).

Fundado em 2012, o HandTalk é um negócio na área de acessibilidade. Ronaldo Tenório, jovem alagoense, é o CEO da empresa e tinha uma dor social muito clara: falta de acessibilidade para surdos e mudos no Brasil. Hoje o País detém 9,7 milhões de surdos, dos quais 80% têm dificuldade de se comunicar. A plataforma por ele criada transforma a linguagem de sites e eventos para Libras através do Hugo, personagem digital que faz as traduções. O HandTalk fechou uma parceria com o governo federal, levando acessibilidade em libras para escolas públicas brasileiras (HANDTALK, 2018).

Moradigna é um negócio social focado na área de habilitação. Surgiu em 2014, na zona leste de São Paulo, onde ainda reside seu sócio fundador: Matheus Cardoso. Ele era um jovem pobre da região que sempre foi inquieto com a situação insalubre das casas da região onde morava. Decidiu, então, fundar o negócio com mais uma sócia, com objetivo de reformar cômodos de maneira ágil (em até cinco dias), com custo reduzido e possibilidade de pagamento flexível. Desde sua criação, já foram mais de 300 reformas, com mais de 1.250 pessoas impactadas, além de geração de empregos na região (MORADIGNA, 2018).

A Rede Asta é um negócio social, no ramo do comércio sustentável. Criada em 2005 pelas empreendedoras Alice Freitas e Rachel Schettino, a Asta é uma rede de artesãs empreendedoras que visa tornar mais sustentável o destino de resíduos industriais, além de empoderar o trabalho de artesãs. Dessa forma, criou uma rede no Brasil, que transforma resíduos sólidos, com apoio de *designers*, e promove a comercialização dos produtos em todo o País. Em 2018 eram mais de 80 grupos de artesãos cooperados, 1.134 artesãs apoiadas e 12.312 resíduos reutilizados através do *upcycling* – renovação de resíduos sólidos (REDE ASTA, 2018).

Criado em 2012, o MGov surgiu para tornar mais eficiente o

monitoramento e a avaliação de impacto de negócios e, principalmente, da gestão pública. A solução foi criar um mecanismo tecnológico para validação de hipóteses principalmente através de mensagens SMS – que, estatisticamente, têm alcance muito maior do que qualquer outro canal de comunicação digital. A tecnologia já está presente em quatro continentes, já possui 40 clientes no Brasil (principalmente projetos sociais de multinacionais e do poder público) e mais de 170 mil usuários da plataforma (MGOV, 2018).

O Quadro 2 apresenta um resumo com as principais informações de cada um dos negócios sociais.

QUADRO 2  
INFORMAÇÕES GERAIS

| Empresa    | Data da fundação | Área de atuação  | Perfil dos clientes      |
|------------|------------------|------------------|--------------------------|
| 4YOU2      | 01/04/2012       | Educação         | Jovens, de 18 a 29 anos  |
| Rede Asta  | 01/09/2005       | Sustentabilidade | Adultos, de 30 a 59 anos |
| MGOV       | 09/08/2012       | Educação         | Jovens, de 18 a 29 anos  |
| Hand Talk  | 27/09/2012       | Acessibilidade   | Jovens, de 18 a 29 anos  |
| Moradigna  | 20/10/2014       | Habitação        | Adultos, de 30 a 59 anos |
| Saladorama | 15/02/2015       | Saúde            | Adultos, de 30 a 59 anos |
| AgroSmart  | 26/09/2014       | Sustentabilidade | Adultos, de 30 a 59 anos |

Fonte: autoria própria.

O Quadro 3 apresenta um resumo com as principais informações de cada um dos entrevistados.

QUADRO 3  
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

| Empresa    | Qual foi a principal motivação para criação do negócio? | Coworkers:                        |
|------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 4YOU2      | Inconformismo social                                    | Sou o único sócio fundador        |
| Rede Asta  | Inconformismo social                                    | Tenho mais um sócio fundador      |
| MGOV       | Inconformismo social                                    | Tenho mais dois sócios fundadores |
| Hand Talk  | Desejo por um negócio inovador                          | Tenho mais dois sócios fundadores |
| Moradigna  | Inconformismo social                                    | Sou o único sócio fundador        |
| Saladorama | Inconformismo social                                    | Tenho mais dois sócios fundadores |
| AgroSmart  | Problema presente na família                            | Tenho mais dois sócios fundadores |

Fonte: autoria própria.

As respostas oriundas do “Perfil dos Entrevistados” convergem para posicionamento de mercado muito similar. A grande maioria dos negócios sociais e de impacto com forte atuação no Brasil, atualmente em 2018, surgiu entre 2012 e 2015, muito motivados pelo crescimento do tema no Brasil e da chegada da Yunus, aceleradora de negócios sociais no País (YUNUS, 2007), e do início das atividades da Artemisia, órgão que fomenta o tema em organizações públicas e privadas (ARTEMISIA, 2018). O público é, majoritariamente, jovens e adultos, com a faixa de 18 a 59 anos. O inconformismo social é o principal critério motivador para criação dos negócios. Por fim, é predominante, também, a criação do negócio com sócios, sendo eles, até três sócios.



4.2 FATORES DE IMPACTO NO SUCESSO

A Tabela 1 apresenta a média aritmética simples e variância das respostas obtidas com os seis entrevistados para as questões fechadas, usando Escala Likert, na qual 1 representava discordo totalmente e 5 representava concordo totalmente.

Os resultados foram consolidados sob a foram de um *ranking*, a fim de avaliar o grau de relevância de cada um deles para o sucesso de um negócio social.

TABELA 1  
**RANKING DOS FATORES DE SUCESSO**

| Classificação | Afirmção                                                                                           | Média | Variância |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|
| 1             | Ser apaixonado pela causa é o motivo do sucesso do meu negócio.                                    | 4,86  | 0.143     |
| 2             | Escolher as pessoas certas para trabalhar é o motivo do sucesso do meu negócio social.             | 4,57  | 0.619     |
| 3             | Ter um negócio acessível financeiramente é o motivo do sucesso do meu negócio social.              | 4,43  | 0.619     |
|               | Ter um público-alvo definido é o motivo do sucesso do meu negócio social.                          | 4,43  | 0.619     |
|               | A escolha do sócio é o motivo do sucesso do meu negócio social.                                    | 4,43  | 0.952     |
|               | Ter validado com um MPV (Mínimo Produto Viável) ou protótipo é o motivo do sucesso do meu negócio. | 4,43  | 0.619     |
|               | Ter um forte <i>networking</i> é o motivo do sucesso do meu negócio.                               | 4,43  | 0.2857    |
| 4             | Time com conhecimentos técnicos é o motivo do sucesso do meu negócio.                              | 3,71  | 1.571     |
|               | Time com conhecimentos de negócio é o motivo do sucesso do meu negócio.                            | 3,71  | 0.571     |

|   |                                                                                        |      |       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| 5 | Ter tido um financiamento ou investimento é o motivo do sucesso do meu negócio social. | 3,29 | 3,571 |
|   | Ter um mentor da área é o motivo do sucesso do meu negócio.                            | 3,29 | 1.238 |
| 6 | A região onde o negócio atual está é o motivo do sucesso do meu negócio social.        | 3,00 | 1.667 |
| 7 | Investimento em <i>marketing</i> é o motivo do sucesso do meu negócio.                 | 2,71 | 2.238 |
| 8 | Minha graduação, como fundador, é o motivo do sucesso do meu negócio.                  | 1,57 | 0,285 |

Fonte: autoria própria.

Considerando o *ranking* apresentado, a análise da escala Likert foi realizada levando-se em consideração duas ferramentas estatísticas: média e variância, já que a utilização apenas de uma ou outra não traria conclusões confiáveis. Dessa forma, médias acima de valor 4, com valor de variância menor que 1, foram considerados os fatores de maior relevância. A segmentação apresentou, portanto, sete fatores determinantes para o sucesso de negócios sociais. Por fim, os fatores com médias abaixo de 3, independente da sua variância, não receberam análise mais densa.

4.3 CARTILHA INFORMATIVA

Considerando a Cartilha Informativa um produto do trabalho acadêmico, o objetivo da sua criação foi tornar mais palpáveis e visuais, resumindo os resultados deste trabalho apresentado. A maneira como a cartilha foi desenvolvida ainda a torna mais destacada em mídias, existindo a possibilidade de ter um alcance muito maior do que se fosse divulgada em caráter de texto acadêmico.

Uma definição muito lúdica do objetivo ao desenvolver cartilhas/guias de boas práticas foi apresentada pela Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável.

Fica entendido que boa prática consiste em uma(s)

técnica(s) identificada(s) e experimentada(s) como eficiente(s) e eficaz(es) em seu contexto de implantação, para a realização de determinada tarefa, atividade ou procedimento ou, ainda, em uma perspectiva mais ampla, para a realização de um conjunto destes, visando o alcance de um objetivo comum. (BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2018)

A cartilha informativa é um guia que tem no seu conteúdo ferramentas e *insights* necessários para realizar um bom trabalho em determinado setor. No caso deste trabalho, a cartilha tem foco na introdução ao tema de negócios sociais no Brasil, contribuindo para que mais iniciativas possam surgir – e, mais do que isso, possam se perpetuar como negócios sólidos no País.

#### 4.4 LIÇÕES, DESAFIOS E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Tratando-se de um tema recente, a bibliografia para construção do conhecimento-base ainda é pequena. No entanto, sob outra ótica, é uma ótima oportunidade de geração de conteúdo para fortalecimento de uma área que tem possibilidade de ampliação em um país marcado, ainda, pelo duelo social de crescimento econômico *versus* tentativa de redução das mazelas sociais.

A falta de uma regulamentação própria a esse setor compromete seu fortalecimento como negócio, uma vez que o empreendedor social se vê na possibilidade apenas de se configurar como uma ONG, tornando-se dependente de doações, ou registrar-se como uma empresa tradicional, assumindo os encargos tributários de um modelo de negócio que lida com um público tradicional, competindo com mercados tradicionais – o que, de fato, não é a realidade de negócios sociais, que focam na solução de uma problemática social e assumem o compromisso de fortalecer o mercado de minorias e periferias, que nem sempre dão

resultados financeiros imediatos, já que os ganhos são, muitas vezes, oriundos da escalabilidade de vendas e não da simples venda de um produto exclusivo.

Ainda assim, a sociedade ainda tem aversão a ganhar dinheiro e realizar o bem – ao mesmo tempo. Fomos inseridos numa sociedade capitalista tradicional, com agressividade nos negócios, que nos forçou a enxergar apenas a necessidade da extração da matéria-prima sob qualquer custo, para geração do maior lucro. Mas os tempos são outros. Os casos de sucesso dos negócios sociais demonstram a possibilidade de geração de renda e empregos, além da capacidade de lucrar, com negócios de beneficiam determinado ecossistema.

O desenvolvimento deste trabalho abre caminho agora para novas percepções e novas contribuições de outros autores, nesse mesmo tema. Comparativo de sistema organizacional entre negócios sociais brasileiros e internacionais, análise com maior profundidade do comportamento de negócios sociais em cada uma das subáreas de compõem sua esfera (como educação, saneamento, sustentabilidade etc.), ou mesmo políticas públicas para negócios sociais e de impacto no Brasil são desafios acadêmicos extremamente importantes para construção de uma base bibliográfica sólida e que, com absoluta certeza, influenciará na disseminação desse modelo de negócio no País.

## 5 CONCLUSÃO

Tratando-se de um tema relativamente recente, a produção de conhecimento sobre negócios sociais no Brasil é, de fato, uma engrenagem que promoverá o crescimento desse modelo de negócio no País. O principal objetivo desse trabalho era que fossem identificados os principais fatores que determinavam o sucesso de negócios sociais no País. Com esse resultado é possível, para um aspirante no assunto ou mesmo um pequeno empreendedor social, destinar seus esforços àquilo que realmente interessa para a efetividade do seu negócio.

As pesquisas realizadas com os empreendedores sociais influentes, que lideram negócios de impacto consolidados no Brasil, atualmente (outubro-novembro de 2018), identificaram sete fatores de sucesso. São eles: ser apaixonado pela causa; escolher as pessoas certas para trabalhar; ter um negócio acessível financeiramente; ter um público-alvo definido; a escolha certa dos sócios; ter validado com um MPV (Mínimo Produto Viável) ou protótipo; e ter um forte *networking*.

Por fim, uma cartilha de boas-práticas para criação e desenvolvimento de negócios sociais foi desenvolvida visando transformar este trabalho científico em uma comunicação direta e resumida, a fim de contribuir para novos empreendedores sociais.

## 6 REFERÊNCIAS

4YOU2. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.4y2.org/home/a-4y2.html>>. Acesso em: 14/11/2018. AGROSMART.

**Sobre nós**. Disponível em: <<https://agrosmart.com.br/intitucional/>>. Acesso em: 14/11/2018. ARTEMISIA.

**Quem somos**. Disponível em: <<https://artemisia.org.br/quemsomos/>>. Acesso em: 16/11/2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977)

BARKI, EDGARD. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV-executivo**, v. 14, n. 1, jan/jun., 2015. p. 14-17.

BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011.

BISPO, M. de S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 728-745, 2012.

BOAS PRÁTICAS PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Avaliação da Boa Prática**. Disponível em: <<http://www.boaspraticas.org.br/index.php/pt/saiba-mais/avaliacao-da-boia-pratica>>. Acesso em: 12/10/2018.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research Methods in Education**. 6th. ed. New York: Taylor & Francis Group, 2007.

COMINI, GRAZIELLA MARIA. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. Graziella Maria Comini. São Paulo, 2016.

COMPASS. **The startup genome**. 2011. Disponível em: <<https://blog.startupgenome.com/discover-the-patterns-of-successful-internet/>>.

Acesso em: 12/11/2018.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRAFT. **Os erros e acertos na jornada do Moradigna**. Disponível em: <<https://projetodraft.com/os-erros-e-acertos-na-jornada-do-moradigna-que-faz-reformas-de-baixo-custo-em-casas-insalubres/>>. Acesso em: 16/11/2018.

\_\_\_\_\_. **Saladorama, um delivery de saladas orgânicas feitas por moradoras de favelas: para elas e para o asfalto**. Disponível em: <<https://projetodraft.com/saladorama-um-delivery-de-saladas-organicas-feitas-por-moradoras-de-favelas-para-elas-e-para-o-asfalto/>>. Acesso em: 16/11/2018.

FEIJÓ, M.; MACEDO, R. M. S. Gênero, Cultura e Rede Social. A construção social da desigualdade de gênero por meio da linguagem. **Nova Perspectiva Sistêmica**, 44(1), 2012.

FIELDING, N.; e M. SCHREIER. Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods em: **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research** (revista *on-line*), 2: 1 (54 parágrafos). 2011. Disponível em: <<http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>>. Acessado em 21 maio 2018

FISCHER, R. M.; COMINI, G.; BOSE, M.; BORBA, P. R. F. Solid waste management: integrating low-income sectors in the value chain. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Socially inclusive business: engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica**. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, 2010. 365p. (Social Enterprise Knowledge Network – SEKN)

FLICK, U. **Métodos Qualitativos na Investigação Científica**, 2.ed., Monitor Editora. Lisboa, 2005.

FONSECA, G. J. C. **Technology Innovation in financial service industry**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2004.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Relatório Executivo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 25 de abril de 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMSHCHIMIDT, J.; PIRSON, M. **Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability**, Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield. 2011.

HANDTALK. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.handtalk.me/sobre>>. Acesso em: 14/11/2018.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Editora: Mcgraw Hill, 2014.

HSRICH, Robert. D. et al. **Entrepreneurship**. 1986, p. 96.

KOTLER, PHILIP. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LYRIO, M. V. L. **Modelo para avaliação de desempenho das secretarias**



**de desenvolvimento regional (SDRs) do governo do Estado de Santa Catarina:** a perspectiva da MCDA-C. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MACCARTHY, B. L. et al. The same old methodologies? Perspectives on OM research in the post-lean age. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 7, p. 934-356, 2013.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negócios inclusivos – iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.

MGOV. **Sobre**. Disponível em: <<http://mgovbrasil.com.br/sobre/>>. Acesso em: 14/11/2018.

MORADIGNA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://moradigna.com.br/#quemsomos>>. Acesso em: 14/11/2018.

NOOR, K. B. M. Case Study: A Strategic Research Methodology. **American Journal of Applied Sciences**, v. 5, n. 11, p. 1602-1604, 2008.

PARENTE, Cristina; COSTA, Daniel; SANTOS, Mônica; CHAVES, Rosário. (2011). **Empreendedorismo social:** contributos teóricos para a sua definição. Atas do XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização (p. 268-282) Lisboa: APSIOT.2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Vol. 89, No. 1-2, 2011.

POZZEBON, M.; DINIZ, E. H.; JAYO, M. Adapting the structurationist view of technology for studies at the community/societal levels. In DWIVEDI, Y. K. (ed.) **Handbook of research on contemporary theoretical models in information systems**. New York: IGI Publishing, 2008.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide:** Como Erradicar a

Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUAISER, Paula. **Mapa da Empatia, o que é?** Disponível em: <<http://canvasacademy.com.br/mapa-de-empatia-2/>>. Acesso em: 16/11/2018.

RAO, Srikumar. Renasce o imperador da paz. **Forbes**, v. 162, nº 5, de 7/9/1998.

REDE ASTA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://redeasta.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 14/11/2018.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. Boston: Leya Brasil, 2017.

SALADORAMA. **Sobre nós**. Disponível em: <<https://saladorama.com/#>>. Acesso em: 14/11/2018.

SILVA, P. C. R. **Práticas sustentáveis de empreendedorismo social**. Conselho Regional de Administração do Espírito Santo. 2009.

SOUSA, E. G. et al. (2005). **A dinâmica das ações nas organizações do terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoc-0895.pdf>>. Acessado em: 20 abril 2018.

YUNUS, Muhammad (2007) **Creating a world without poverty**. Public Affairs, New York.

YUNUS. **Quem somos**. <<https://www.yunusnegociossociais.com/quem-somos>>. Acesso em: 16/11/2018.

ZIUNI, Priscila. **6 empreendedores que largaram a faculdade para começar um negócio**. <<https://exame.abril.com.br/pme/6-empreendedores-que-largaram-a-faculdade-para-comecar-um-negocio/>>. Acesso em: 17/11/2018.

## 7 APÊNDICE

### CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS PARA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS



#### CARTILHA INFORMATIVA

DESENVOLVIDA A PARTIR DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO COM O TEMA "NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS FATORES-CHAVE QUE PROMOVEM SEU SUCESSO"

ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA



## Negócios Sociais no Brasil

**NEGÓCIOS SOCIAIS (NS)** são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos.

Yunus Negócios Sociais do Brasil

**EMPRESA  
COMUM?**

**Não!**

NS se diferenciam da área de responsabilidade social das empresas tradicionais porque, diferente delas, colocam uma solução de impacto como seu motivo de existência.

EDGARD BARKI, 2015.

**MAS É  
UMA ONG?**

**Não!**

Arrecadação prioritária através da venda de produtos e serviços, não dependendo de doação para a sua sustentabilidade.

EDGARD BARKI, 2015.

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA



# Negócios Sociais no Brasil

## HISTÓRIA

### EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Muhammad Yunus, também conhecido como “banqueiro dos pobres”, despertou a força inicial dos negócios sociais, graças ao desenvolvimento do primeiro banco de microcrédito do mundo – bancos com taxas de juros baixas e condições de financiamento mais flexíveis.

EDGARD BARKI, 2015.

Termo que surgiu com **Bill Drayton**, criador da **Ashoka** – organização que constrói e cultiva uma comunidade de líderes de mudança, em mais de 70 países, que acreditam que o mundo precisa de agentes de transformação social positiva.

ASHOKA, 2018.

### NEGÓCIOS SOCIAIS

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA

# Negócios Sociais no Brasil

## E POR QUE APOSTAR EM UM SETOR TÃO NOVO?

### EMPREENDER SOCIALMENTE

Estende a renda disponível, oferecendo bens e serviços a preços mais baixos.

PHILIP KOTLER, 2010.

### EMPREENDER SOCIALMENTE

Expande a renda disponível, fornecendo bens e serviços antes não disponíveis para a base da pirâmide, ou seja, classes C, D e E.

PHILIP KOTLER, 2010.

### EMPREENDER SOCIALMENTE

Aumenta a renda disponível, aumentando o nível de atividade econômica da sociedade sub-atendida.

PHILIP KOTLER, 2010.

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA



# Negócios Sociais no Brasil

## CASES DE SUCESSO



A 4YOU2 é uma rede de escolas de idiomas, ou seja, negócio social focado na área de educação. Surgiu em 2011, quando o graduando da USP, Gustavo Fuga, viu a necessidade de tornar o ensino de idiomas no Brasil mais acessível. E o modelo de negócio foi desenvolvido: trazer intercambistas com língua inglesa fluente - e que tenham vontade de ter uma experiência em terras brasileiras – remunerando-os; paralelamente, dar a possibilidade para que a população de baixa renda possa ter aulas com estrangeiros à baixo custo. Os cursos têm valores a partir de R\$ 79,00 mensais e a rede já recebeu mais de 200 professores, gerando impacto direto na vida de mais de 6000 estudantes.

[www.4y2.org](http://www.4y2.org)



O negócio de impacto é focado na sustentabilidade. Foi fundado em 2015, pela empreendedora Mariana Vasconcelos, ainda quando cursava Administração de Empresas na UNIFEI-MG. Com as transformações climáticas e a necessidade de produção de alimentos de qualidade para atender a demanda nacional, faz-se necessário o emprego da tecnologia para melhoria das condições de plantio e tornar o processo mais sustentável. O negócio utiliza da tecnologia para prever períodos de chuva, constatar condições do solo (umidade, fertilidade, etc), com produto acessível financeiramente. Propõe tomadas de decisões mais assertivas que geram uma maior produtividade, com menos desgaste do solo. Com a aplicação da tecnologia, o consumo de água pode ser até 60% menor e o de energia, 30% menor.

[www.agrosmart.com.br](http://www.agrosmart.com.br)



OS CASES DESTACADOS PARTICIPARAM DA PESQUISA QUE ENVOLVIA O TRABALHO ACADÊMICO.

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA

# Negócios Sociais no Brasil

## CASES DE SUCESSO



Fundado em 2012, o HandTalk é um negócio na área de acessibilidade. Ronaldo Tenório, jovem alagoense, é o CEO da empresa e tinha uma dor social muito clara: falta de acessibilidade para surdos e mudos no Brasil. Hoje o país detém 9,7 milhões de surdos, dos quais 80% têm dificuldade de se comunicar. A plataforma por ele criada transforma a linguagem de sites e eventos para Libras através do Hugo, personagem digital que faz as traduções. O HandTalk fechou uma parceria com o governo federal, levando acessibilidade em libras para escolas públicas brasileiras.

[www.handtalk.me](http://www.handtalk.me)



Moradigna é um negócio social focado na área de habilitação. Surgiu em 2014, na zona leste de São Paulo, onde ainda reside seu sócio-fundador: Matheus Cardoso. Ele era um jovem pobre da região que sempre foi inquieto com a situação insalubre das casas da região onde morava. Decidiu, então, fundar o negócio com mais uma sócia, com objetivo de reformar cômodos de maneira ágil (em até 5 dias), com custo reduzido e possibilidade de pagamento flexível. Desde sua criação, já foram mais de 300 reformas, com mais de 1.250 pessoas impactadas, além de geração de empregos na região.

[www.moradigna.com.br](http://www.moradigna.com.br)



OS CASES DESTACADOS PARTICIPARAM DA PESQUISA QUE ENVOLVIA O TRABALHO ACADÊMICO.

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA



# Negócios Sociais no Brasil

## CASES DE SUCESSO



É um negócio social, no ramo do comércio sustentável. Criado em 2005, pelas empreendedoras Alice Freitas e Rachel Schettino, a Asta é uma rede de artesãs empreendedoras que visa tornar mais sustentável o destino de resíduos industriais, além de empoderar o trabalho de artesãs. Dessa forma, criou uma rede no Brasil, que transforma resíduos sólidos, com apoio de designers, e promove a comercialização dos produtos em todo país. Em 2018 eram mais de 80 grupos artesãos cooperados, 1.134 artesãs apoiadas e 12.312 resíduos reutilizados através do upcycling – renovação de resíduos sólidos.

[www.redeasta.com.br](http://www.redeasta.com.br)



Negócio de impacto no ramo da comunicação para desenvolvimento social. Criado em 2012, o MGov surgiu para tornar mais eficiente o monitoramento e avaliação de impacto de negócios e, principalmente, da gestão pública. A solução foi criar um mecanismo tecnológico para validação de hipóteses principalmente através de mensagens SMS – que, estatisticamente, tem alcance muito maior do que qualquer outro canal de comunicação digital. A tecnologia já está presente em 4 continentes, já possui 40 clientes no Brasil (principalmente projetos sociais de multinacionais e do poder público) e mais de 170 mil usuários da plataforma.

[www.mgovbrasil.com.br](http://www.mgovbrasil.com.br)



OS CASES DESTACADOS PARTICIPARAM DA PESQUISA QUE ENVOLVIA O TRABALHO ACADÊMICO.

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA

# Negócios Sociais no Brasil

## FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO

RESULTADO ENCONTRADO A PARTIR DA PESQUISA DOS FATORES-CHAVE QUE PROMOVIAM O SUCESSO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

### PAIXÃO PELA CAUSA

Paixão pela causa é, segundo os resultados apurados, o critério mais relevante para o sucesso de um negócio social. A conclusão está muito ligada ao motivo da criação do negócio, que na maioria das respostas foi o inconformismo social. Exemplo disso é o Moradigna, negócio que contribuiu para a pesquisa desse trabalho. O fundador cresceu no bairro Jardim Pantanal, também na zona leste de São Paulo, e enfrentou a insalubridade debaixo do próprio teto. Às margens do Rio Tietê, alagamentos e enchentes são comuns. A paixão pela causa e a empatia pela dor social transformou sua própria história com a criação do negócio.

### NEGÓCIO ACESSÍVEL FINANCEIRAMENTE

Como os negócios sociais são, na sua grande maioria, voltados para impactar positivamente as classes sociais C, D e E, ter um negócio acessível financeiramente é um princípio muito relevante. O 4YOU2, por exemplo, em 2018, oferecia cursos de inglês com mensalidade a R\$ 79,00, com uma qualidade similar aos cursos de inglês tradicionais de franquias educacionais. O modelo permitiu tanto a consolidação financeira do negócio, como também a atratividade no mercado.

### ESCOLHA DO SÓCIO

A conclusão do fator **Escolha dos Sócios** está muito alinhada aos resultados obtidos na pesquisa acadêmica, na seção “Perfil dos Entrevistados”. Nela, quase 72% dos entrevistados disseram possuir, pelo menos, de um a dois sócios no momento da criação e desenvolvimento do negócio.

### ESCOLHER AS PESSOAS CERTAS

A Artemisia, aceleradora de negócios sociais, reconhece tanto a importância desse fator que um dos seus valores é **valorização das pessoas e das relações**: “investir na qualidade das relações e no desenvolvimento de cada indivíduo é condição essencial para provocar mudança. São as pessoas, e somente elas, que vão construir os negócios que mudarão o Brasil”.

[www.artemisia.org.br/quemsomos/](http://www.artemisia.org.br/quemsomos/)

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA

# Negócios Sociais no Brasil

## FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO

RESULTADO ENCONTRADO A PARTIR DA PESQUISA DOS FATORES-CHAVE QUE PROMOVIAM O SUCESSO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

### PÚBLICO-ALVO DEFINIDO

No caso do HandTalk, case apresentado anteriormente, a definição do modelo de negócios para pessoas com deficiência auditiva foi um grande sucesso para a efetivação do negócio. **Público definido**, com uma proposta de solução para uma dor social existente e presente.

### PROTÓTIPO VALIDADO

**Eric Ries**, em seu livro, *The Lean Startup*, reconheceu a importância da aplicação da ferramenta MVP (do Inglês *Minimum Viable Product*) para comprovação da efetividade e aceitação de um determinado serviço ou produto no mercado. Segundo o autor, um protótipo com características parecidas com o produto ou serviço final e com um custo de produto muito baixo é o necessário para comprovar se vale a pena atacar o mercado com determinada inovação.

### NETWORKING

*Networking* é uma palavra em inglês, utilizada no Brasil, para definir a capacidade dos relacionamentos interpessoais de construir redes – que são benéficas para geração de negócios, criação de oportunidade e compartilhamento de experiências. Um exemplo a ser citado é o da própria **Rede Asta**, um dos negócios analisados e apresentado como case de sucesso. A rede era composta, em 2018, por mais de 50 grupos artesãos espalhados pelo Brasil, mostrando como a força da interrelação de grupos pode gerar valor e oportunidades de trabalho, além de alavancar uma proposta inovadora no país.

THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO  
MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA

# Negócios Sociais no Brasil

## AGRADECIMENTOS

### CARTILHA INFORMATIVA

ESSA ARTILHA FOI CRIADA COM O OBJETIVO DE FORTALECER O SETOR DE NEGÓCIOS SOCIAIS E DE IMPACTO NO PAÍS. ELE É UMA FERRAMENTA LÚDICA, QUE TORNA MAIS PALPÁVEL E VISUAL OS RESULTADOS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO, CUJO TEMA ERA "NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS FATORES-CHAVE QUE PROMOVEM SEU SUCESSO".

UM AGRADECIMENTO A TODOS OS LÍDERES DOS NEGÓCIOS SOCIAIS MENCIONADOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O LEVANTAMENTO DE DADOS.

ALÉM DISSO, AO PROF. DR. MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA (EEL-USP) PELA ORIENTAÇÃO, MENTORIA E ACOMPANHAMENTO.

ESTA CARTILHA FOI DESENVOLVIDA PELO ESTUDANTE DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO THIAGO JOSÉ GOMES RIBEIRO (EEL-USP).

O DESIGN TEVE CONTRIBUIÇÃO DA PROFISSIONAL DA ÁREA, NATÁLIA AZEVEDO LIMA.

“Entre ganhar dinheiro e mudar o mundo, fique com os dois!”  
Artemisia

#### COLABORADORES



EEL-USP



enactus.  
EEL - USP



USP

