

Universidade de São Paulo – Escola de Artes Ciências e Humanidades
Autor: Ana Caroline Garcia
Bacharel em Gestão de Políticas Públicas. Conclusão: 1º semestre de 2015
Orientadora: Profª Dra Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS
SOCIAIS: MAPEAMENTO DE METODOLOGIAS E FERRAMENTAS.**

Resumo

O objetivo geral deste estudo é apresentar uma contribuição para mensuração de desempenho e avaliação de “negócios sociais”, a partir do mapeamento de metodologias e ferramentas. Especificamente, este trabalho visa (i) compreender o campo de negócios sociais, seus principais atores e fontes de recursos; (ii) descrever os diferenciais dos negócios sociais em relação à outros tipos de negócios, os principais elementos de criação de valor social, a dimensão do impacto social e os desafios para avaliá-lo; (iii) apresentar um modelo referencial para orientar a mensuração de desempenho de negócios sociais e do valor compartilhado; (iv) mapear as principais metodologias e ferramentas adotadas no mercado de impacto para avaliação de negócios sociais. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com perspectiva exploratória e análise documental, por meio de pesquisa documental, bibliográfica e eletrônica. Para mensuração do desempenho descreve o Modelo Referencial da Cadeia de Valor e os 6Es: economicidade, execução, e excelência, eficiência, eficácia e efetividade. A classe de indicadores relacionados à efetividade busca medir o impacto social. No mapeamento de metodologias e ferramentas foram descritas várias, mas apenas SROI/RDF descreve os passos para mensuração do valor compartilhado. As demais auxiliam na análise de contexto e planejamento das intervenções sociais. Entre as ferramentas, destaca-se o GIIRS, sistema integrado com métricas do IRIS e SROI/RDF.

SUMÁRIO

1. Introdução	2
2. Metodologia	4
3. Referencial Teórico.....	5
3.1. Contextualização	5
3.2. Campo de Negócios Sociais: Setor Híbrido.....	7
3.3. Características e diferenciais dos Negócios Sociais.....	9
3.4. Geração de valor compartilhado	10
4. Modelo para Mensuração do Desempenho: Cadeia de Valor	12
4.1. Apresentação do modelo referencial de desempenho	12
4.2. Mensuração do desempenho no contexto da gestão para resultados.....	14
4.3. Modelo de Mensuração do Desempenho: Cadeia de Valor e as dimensões 6Es	16
4.4. Construção de indicadores e mensuração de desempenho de Negócios Sociais.....	16
4.5. Considerações sobre modelo de mensuração de desempenho adaptado	19
5. Mapeamento das Principais Metodologias e Ferramentas para Mensuração e Avaliação de Negócios Sociais	20
5.1. Apresentação das metodologias e ferramentas.....	20
5.2. Síntese do mapeamento das principais metodologias e ferramentas.....	22
6. Considerações Finais.....	24

1. INTRODUÇÃO

Vivemos um momento, sem precedentes, em que o grande desafio de erradicar a pobreza extrema e promover o desenvolvimento sustentável requer responsabilidades assumidas e compartilhadas por todos os atores (Sen, 2000). No início do ano 2013, o Banco Mundial estabeleceu dois novos objetivos, visando alcançá-los de maneira sustentável do ponto de vista ambiental, social e econômico: erradicar efetivamente a pobreza extrema reduzindo para 3% até 2030 a parcela da população que vive com menos de US\$ 1,25 por dia e promover a prosperidade compartilhada por meio do aumento da renda dos 40% mais pobres da população de todos os países em desenvolvimento. De modo geral, a evolução dos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) tem registrado progresso, porém ainda há profundos desequilíbrios sociais em diversos países e urgência em buscar novos caminhos. No Brasil, apesar dos progressos sociais no início da década passada, o país continua entre os mais desiguais do mundo: 7^a. economia do planeta e 31^o. PIB Mundial, mas, infelizmente, a 79^a. posição no ranking no IDH¹ (PNUD 2013). A correlação desses indicadores evidencia alta concentração de renda, desigualdade econômica e baixa qualidade de vida, consequentemente vulnerabilidades sociais. Estudos de cenários, de Silva (2012), revelam que há um conjunto de demandas sociais - não supridas adequadamente pelo poder público, pelo terceiro setor e nem pelas empresas privadas - que tendem a impulsionar um “setor híbrido²”, voltado ao empreendedorismo social de impacto (*blended enterprise*)³, que configuram o Campo de Negócios Sociais. Esse cenário revela o potencial de oportunidades de alto impacto social para quem quer investir e empreender em soluções para diversos problemas que afetam a população brasileira da “base da pirâmide” (BdP).

Cada vez mais, grandes corporações, principalmente multinacionais, tendem a rever suas estratégias de globalização e inovação de produtos e serviços, sob a ótica do capitalismo inclusivo, buscando convergência de investimento com as várias práticas de responsabilidade social empresarial. Empreendedores são desafiados a apreciar de forma mais profunda as necessidades da sociedade e a adotar iniciativas visando gerar valor compartilhado⁴, o elo entre sociedade e os negócios. “O foco da geração de valor compartilhado é identificar o elo entre o progresso social e o econômico”, de modo a potencializar a competitividade de um negócio, ao mesmo tempo em que melhora as condições socioeconômicas nas comunidades em que atuam as empresas. Investidores com interesse em gerar impacto social e/ ou ambiental por meio de investimentos, tem a expectativa de obter um retorno financeiro sobre o capital e, no mínimo, o retorno do capital investido, prevê Silva (2012, p.6). Investimentos desse tipo requerem análises além da mensuração do tradicional “retorno” e “risco”; envolve uma terceira dimensão a avaliar: “o impacto”. Outro aspecto a ser considerado é a heterogeneidade das organizações que atuam em setores diversos, seja

¹ IDH: Índice de Desenvolvimento Humano. É uma medida resumida do progresso, à longo prazo, em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. O objetivo do IDH é oferecer um contraponto ao Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Criado por Mahbub ul Haq e Amartya Sen..

² Híbrido: termo utilizado por Young (2009, p.35) ao se referir à organização com duplo desafio de levar retorno monetário a seus stakeholders e atingir objetivos sociais definidos.

³ Blended Enterprise refere-se à forma jurídica adotada nos EUA (L3C) e à estrutura conceitual emergente em que as organizações, empresas e investimentos, são avaliados com base em sua capacidade de gerar simultaneamente valor social, financeiro e ambiental.

⁴ O conceito “Criação de Valor Compartilhado” (*creating shared value*), desenvolvido por Porter e Kramer (2011), envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios).

para captação de recursos, desenvolvimento de parcerias ou prestação de contas aos interessados.

Esse modelo de negócio é novo, mas crescente em nosso país (BARKI, et al. 2013), mas a ausência de legislação específica dificulta o acesso ao capital financeiro para a implementação de novos projetos. Brandão (2013) destaca que há necessidade de contar com tecnologia específica para planejamento, apuração e avaliação dos resultados gerados por esses negócios.

Silva (2012, p. 6-7) ressalva que, embora haja famílias e jovens interessados em aportar dinheiro em negócios bem posicionados, o crescimento do mercado brasileiro de impacto dependerá de pelo menos dois fatores: (i) capacidade dos empreendedores sociais oferecerem produtos e serviços inovadores ao mercado. (ii) capacidade do campo em alicerçar suas experiências e suas aprendizagens em modelos de avaliação que consigam perceber a relevância social dos negócios com abrangência nas leituras, sensibilidade na percepção das mudanças e precisão metodológica.

Diversos são os desafios para conceber modelos de avaliação de investimento de impacto, em negócios que tem como missão atender demandas sociais e ambientais por meio de atividades lucrativas. Há pouca literatura sobre esse tipo de negócios e os modelos de medição hoje incipientes, de modo geral, revelam que é complexo determinar e evidenciar a contribuição do negócio para cada uma das partes envolvidas (*stakeholders*) – empreendedores sociais, investidores e público alvo. Um fator crítico para investir nesse mercado é identificar metodologias e ferramentas adequadas para mensurar desempenho e avaliar negócios sociais, objeto de estudo do presente artigo. Embora a avaliação de impacto esteja associada às dimensões econômica e ambiental, o foco do presente artigo é a dimensão social, sem a pretensão de esgotar o assunto.

As questões que direcionam esse estudo voltado à mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais – NS - são as seguintes: O que compreende o campo de NS? O que consiste impacto social e como avaliá-lo? Como mensurar o desempenho de NS? É possível mensurar o valor compartilhado entre as partes envolvidas em um NS? Quais as metodologias e ferramentas disponíveis, atualmente, para avaliação de desempenho dos NS?

O objetivo deste artigo é apresentar um mapeamento de metodologias e ferramentas para mensuração de desempenho e para avaliação de “Negócios Sociais”, como uma contribuição para direcionamento de investimentos de impacto. Especificamente este artigo visa: (i) Compreender o campo de Negócios Sociais, seus principais atores sociais, bem como as principais fontes de recursos adotadas; (ii) Descrever os diferenciais dos Negócios Sociais em relação à outros tipos de negócios, os principais elementos de criação de valor social, a dimensão do impacto social e os desafios para avaliá-lo.; (iii) Apresentar um modelo referencial para mensuração de desempenho de negócios sociais e do valor compartilhado; (iv) Mapear as principais metodologias e ferramentas adotadas no mercado de impacto para avaliação de negócios sociais.

Nesse sentido, o presente artigo busca sistematizar conceitos, ilustrar um modelo referencial para definição de indicadores de desempenho, apresentar o mapeamento de metodologias e ferramentas específicas, disponíveis no mercado, para mensuração de desempenho e avaliação de impacto de negócios sociais, para fins de avaliação de novos projetos e de desempenho de operações em andamento.

2. METODOLOGIA

Essa pesquisa adota a abordagem qualitativa, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica do processo de mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais, sem quantificar valores, baseando-se na análise de metodologias e ferramentas.

Quanto aos objetivos, adota uma perspectiva exploratória e descritiva (GIL, 2008). A maioria dos sobre as metodologias e ferramentas foram obtidos nos seus respectivos sites, traduzidos para o idioma português e sistematizados. Sempre que possível, foram comparados com literatura existentes, resultando no mapeamento proposto pelo estudo. A pesquisa exploratória, baseada em levantamento bibliográfico, buscou: a) compreender o estágio atual dos processos de avaliação de Negócios Sociais; b) orientar a interpretação e a sistematização da literatura para conceituação dos principais termos relacionados ao objeto da pesquisa, como “negócios sociais”, “base da pirâmide”, “valor compartilhado”, “desempenho” e “impacto”: A pesquisa descritiva, baseada na análise de documentos (TRIVIÑOS, 1987, apud GERHARDT et al, 2009, p. 35), complementa a pesquisa bibliográfica, visando descrever o processo e as variáveis para propor um Modelo Referencial Mensuração de Desempenho.

Os procedimentos a pesquisa foram estes: (i) levantamento bibliográfico e documental; (ii) após a leitura e sistematização das informações dos documentos, recorreu-se a apreciação de metodologias e ferramentas aplicáveis à avaliação de Negócios Sociais.

A técnica de coleta de dados adotada foi a documental, além da pesquisa bibliográfica e eletrônica (GERHARDT et al, 2009, p. 56). Quanto ao instrumental técnico foram elaborados roteiros para o registro dos dados observados na pesquisa documental, coletados de sites, nacionais e internacionais, sobre as principais características, vantagens e limitações das metodologias e ferramentas adotadas no mercado de impacto, como amostra para ilustrar o estágio atual de mensuração de desempenho e avaliação de Negócios Sociais.

A técnica de análise de dados adotada foi a análise documental descrita por Calado et al (2005), para localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas nos documentos e sites, além da contextualização dos fatos, em determinados momentos. Essa técnica também foi adotada visando a descrição e representação dos documentos de uma forma unificada e sistemática; a análise de conteúdo de sites e documentos para coletar métricas voltadas a resolver o problema da determinação do valor compartilhado em empreendimentos híbridos e o registro de dados relevantes para concepção de um modelo para mensuração de desempenho; bem como identificação de metodologias e ferramentas para avaliação de Negócios Sociais. A análise documental compreende duas etapas: (i) coleta de documentos: localização, natureza, seleção e análise crítica dos documentos; e (ii) análise de conteúdo.

A localização de documentos foi muito diversificada (livros, pesquisas científicas, relatórios de organismos internacionais, sites, etc) e a própria natureza do estudo conduziu a pesquisa para determinadas fontes. Quanto à natureza, adotou como (i) fontes primárias a observação participativa em eventos, para descrever o estágio atual dos processos de mensuração de desempenho, o mapeamento das metodologias e ferramentas para determinação do valor compartilhado, mensuração de desempenho e avaliação de negócios sociais; (ii) e como fontes secundárias adotou a observação

direta extensiva: análise de conteúdo bibliográfico (livros, artigos em revistas científicas, dissertações de graduação, teses de mestrado e doutorado), discussões em fóruns sociais, discursos, e informações disponíveis em sites. Para seleção dos documentos ser mais produtiva recorreu-se a uma pré-análise dos documentos, considerando a complexidade do objeto de pesquisa e o tempo disponível para a análise da quantidade de material coletado. A análise crítica de documentos foi fundamental no sentido de controlar a credibilidade e relevância dos documentos e informações coletadas e a coletar, bem como adequação à finalidade da pesquisa, considerando o prazo limitado.

A análise de conteúdo envolveu basicamente as três conjuntos de tarefas: a redução dos dados (separação de dados relevantes, classificação e agrupamento), apresentação e a conclusão. Como resultado da pesquisa foi proposto a adaptação do “Modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es de Desempenho” para mensuração de desempenho de Negócios sociais e apresentado o mapeamento das principais metodologias e ferramentas do mercado para avaliação de impacto, aplicáveis aos Negócios Sociais, na expectativa de fornecer uma base ponto de partida para todos os outros membros da comunidade acadêmica interessados no objeto da pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Contextualização

Estudos, realizados por Piketty⁵ (2013), destacam os impactos da dinâmica do processo de acumulação de capital e de distribuição da renda e riqueza na sociedade capitalista, revelando o crescente aprofundamento das desigualdades sociais. O descontentamento com a desigualdade social, associado a atual crise econômica do capitalismo, representa risco de natureza política e social, que pode se converter em uma ameaça para as instituições democráticas (PIKETTY, 2013). O conflito e a instabilidade política aumentam a pobreza e criam obstáculos de longo prazo ao desenvolvimento (PNUD, 2013).

Diante desse contexto, o PNUD (2013, p. 87) destaca a necessidade de uma agenda global mais ampla e com enfoque voltado ao desenvolvimento sustentável. É preciso adotar um modelo mais amplo e mais inclusivo, tornar a medição social e ambiental parte integrante, como se mensura os resultados; ir além de medir o desenvolvimento das nações, considerando apenas a dimensão econômica, com base no PIB⁶ per capita, de modo a gerar políticas públicas inclusivas. O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica (SACHS, 2004, p. 36).

Diferentemente da perspectiva do crescimento econômico - que vê o bem-estar de uma sociedade apenas pelos recursos ou pela renda que ela pode gerar - a abordagem integrada de desenvolvimento, defendida por SEN (2000), procura olhar diretamente para as pessoas, suas oportunidades e capacidades. É uma mudança de perspectiva, onde o foco é transferido do crescimento econômico, ou da renda, para o

⁵ Thomas Piketty, economista francês, em seu livro “*Capital in the Twenty-First Century*” (2013) - considerado por críticos como uma atualização do livro “*O Capital*”, de Karl Marx - reorienta o debate sobre a crise econômica do capitalismo contemporâneo, com base na análise da evolução da concentração de renda e da tendência da desigualdade, de vinte países, de diferentes continentes.

⁶ O PIB per capita - Produto Interno Bruto per capita - é um indicador calculado a partir da divisão do PIB pelo número de habitantes da região e indica quanto cada habitante produziu em determinado período.

ser humano. A renda é importante, mas como um dos meios do desenvolvimento e não como seu fim. SEN (2000) desvincula o conceito de pobreza do critério de renda, revelando que o verdadeiro desenvolvimento implica na eliminação das privações de liberdade, que limitam as escolhas e as oportunidades de as pessoas alcançarem pleno potencial e exercerem a cidadania. A expansão da liberdade humana relaciona-se com a promoção do desenvolvimento, enquanto que a pobreza limita o bem-estar social e o uso das capacidades humanas (SEN, 2000, p. 10).

O objetivo do desenvolvimento é a expansão das liberdades individuais, mas apesar de aumentos sem precedentes na riqueza global, o mundo nega “liberdades” substanciais a um grande número de pessoas (SEN, 2000, p. 18). E a ausência de liberdades elementares muitas vezes está diretamente relacionada à oportunidade de saciar a fome, de ter remédios para tratamento de doenças, de se vestir e morar de forma adequada, de ter acesso à água tratada ou saneamento básico. Entre as liberdades instrumentais fundamentais, para que o indivíduo possa viver como deseja, estão as oportunidades sociais, entre outras (SEN, 2000, p. 55). As estratégias de desenvolvimento não podem ter êxito sem igualdade de oportunidades, de modo a democratizar os benefícios e as vantagens do crescimento econômico. As “oportunidades sociais” são as disposições que a sociedade estabelece em áreas, como saúde e educação, as quais influenciam a liberdade substantiva do indivíduo viver melhor (SEN, 2000, p. 56).

A criação de oportunidades sociais contribui diretamente para a expansão das capacidades humanas e da qualidade de vida (SEN, 2000, p. 170), o que implica expansão dos serviços de saúde educação, seguridade social, etc. A pobreza deve ser vista como privação das capacidades básicas de um indivíduo e não apenas o fato de possuir renda inferior a um patamar preestabelecido, embora o baixo nível de renda seja um critério tradicional para identificá-la (SEN, 2000, p. 131). Por essa perspectiva, ser pobre não significa ganhar menos, mas ser privado das condições mínimas que permitam alcançar o pleno potencial e uma importante privação é a falta de escolhas (FILHO et al, 2013, apud BARKI et al. 2013, p. 215). Erradicar a pobreza e investir na capacidade das pessoas são prioridades do processo de crescimento (PNUD, 2013).

A abordagem integrada de desenvolvimento combina o uso extensivo do mercado com o desenvolvimento de oportunidades sociais, visando um progresso simultâneo em diferentes frentes e instituições, que se reforçam mutuamente (SEN, 2000, p.152). Um exemplo dessa abordagem são as organizações de cidadãos e de movimentos sociais (HENDERSON, 1996, p. 149-153), precursores de tendências sociais, tanto para inovação social como para o desenvolvimento da ética e das sociedades mais humanas, Henderson (1996) cita exemplos como os programas de empréstimos de bancos populares asiáticos. Entre eles, destaca-se o Grameen Bank, idealizado por Yunus - ganhador do Prêmio Nobel da Paz, em 2006 - a partir da concessão de microcrédito, sem garantias e livre de exigências tradicionais dos bancos comerciais. Mais tarde, esse negócio social tornou-se um banco oficial e inspirou Yunus a criar outras cinquenta empresas, a maior parte “negócios sociais”.

Outra abordagem refere-se às organizações privadas com lógica de mercado, que visam à redução da pobreza e a transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. Essa abordagem, americana (PRAHALAD & HART,⁷

⁷ Autores do conceito “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*”, publicado em um artigo e depois em um livro com o mesmo título, relativo à modelos de negócios orientados para o fornecimento de bens e serviços para as pessoas mais pobres do mundo.

2002), desafia grandes corporações, principalmente multinacionais, a examinar o potencial da inclusão dos consumidores da Base da Pirâmide/BdP⁸ e como o mercado pode impactar o meio ambiente, contribuindo para a diminuição da pobreza. Ela contraria a lógica dominante do mercado com as oportunidades que tornam a BdP um público de consumo não somente viável, como rentável.

Os modelos de empreendedorismo sofreram adaptações para se adequarem às condições da sustentabilidade orientada para as práticas de mercado (SCHLANGE, 2006) e ajustar o desempenho ao conceito *triple-bottom-line* (social, ambiental e econômico). O conceito *Triple Bottom Line* está intimamente ligado à necessidade recente que as empresas têm sentido de responder, não só aos seus acionistas, mas a todas as partes interessadas na empresa (BROWN et al (2006)

“É neste contexto que surge um novo conceito de negócios, os chamados Negócios Sociais, são modelos que buscam desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta. Onde o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental”. (NAIGEBORIN, 2010, p. 1)

Em resposta à crise do capitalismo global e a necessidade de se promover oportunidades sociais, soluções inclusivas e sustentáveis, emerge um setor híbrido “Setor Dois e Meio” ou “Campo de Negócios Sociais”. Trata-se do mercado de impacto, formado por modelos de negócios que buscam aumentar o impacto social e diminuir os impactos ambientais, visando conciliar retorno financeiro com retorno social, dentro do escopo de livre mercado. Esses negócios são objeto de mensuração e avaliação de desempenho.

3.2. Campo de Negócios Sociais: Setor Híbrido

“A construção do Campo de Negócios Sociais é ainda bastante recente, suas raízes se encontram no questionamento ao sistema econômico global, na ineficiência do poder público” (YUNUS, 2010). “Campo de Negócios Sociais” é um “setor híbrido” que integra o “mercado de impacto” e contempla diferentes formatos de empreendedorismo sociais com fins lucrativos. Esse “mercado de impacto” visa o desenvolvimento de empreendimentos que buscam soluções para problemas sociais nas áreas de saúde, alimentação, educação, segurança, crédito, entre outras (SILVA, 2012). O fenômeno “Setor Dois e Meio” é a emergência de um “Setor Híbrido” entre o setor empresarial e terceiro setor (COMINI et al, 2012). Tal qual no primeiro e no terceiro setor, esse campo de negócios tem enfoque social e inova ao cobrar preços justos, porém sem priorizar a maximização do retorno financeiro como no segundo setor. O “Setor Dois e Meio” desempenha um papel social importante, na medida em que atende demandas que não são suficientemente supridas pelo Estado, pela iniciativa privada e nem mesmo pelo terceiro setor, colaborando para redução das desigualdades sociais. Ao oferecer esses serviços ou um produto para classes mais desfavorecidas, cumprem um papel que, em última instância, seria do governo.

⁸ *Base of Pyramide/BoP*: Expressão adotada por alguns autores para se referir às pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia. No entanto, há autores que utilizam essa mesma expressão referindo-se às pessoas que vivem com menos de 8 dólares por dia (Pralhad, 2013). No Brasil também não há ainda uma definição consensual sobre a expressão “base da pirâmide” (BdP). Alguns autores a conceituam como pessoas que pertencem às classes C, D, e E, outros usam como referência apenas às classes D e E. Há estudos que consideram apenas a renda do consumidor (Barki et al., 2013, p. 22-23).

Alguns autores têm adotado a denominação “Campo de Negócios Sociais” ou “Setor Dois e Meio” para situar o universo dos diversos modelos dos negócios que buscam conciliar retorno financeiro com retorno social (CREMONEZZI et al, 2013). Dentro desse universo do empreendedorismo social, temos uma categoria de negócios sustentáveis, denominados Negócios Sociais (YUNUS, 2007).

Três principais correntes de pensamento descritas por Comini et al (2012) explicam a origem desses modelos de negócios: a europeia, a norte-americana e a de países emergentes (Brasil e países asiáticos). Essas perspectivas são assim sintetizadas no Anexo 1: (i) na europeia predominam as empresas sociais, originadas de associações e cooperativas; (ii) na americana, são comuns os termos “negócios sociais”, “negócios inclusivos” e “Base da Pirâmide (BoP); (iii) nos países emergentes, o foco em negócios sociais sustentáveis.

Embora os negócios com missão social e fins lucrativos estejam cada vez mais comuns no cenário brasileiro, ainda não há consenso nem entre os principais envolvidos no setor sobre sua definição. Enquanto o conceito amadurece, o mais comum é denominá-los, genericamente, de “Negócios Sociais”, termo adotado neste artigo.

Esse novo formato de negócios requer parcerias com a sociedade, com empresas privadas e com o governo, considerando que a responsabilidade pelos problemas sociais é coletiva (BARKI et al (2013). A ANDE (2013) descreve os principais atores que desenvolvem e promovem as iniciativas de construção dos Negócios Sociais: (i) os investidores (fundos que investem capital em iniciativas que gerem impacto social ou ambiental positivo), (ii) os desenvolvedores (incubadoras, aceleradoras e ONGs que fomentam iniciativas ou que atuam com temas de impacto estrutural) e (iii) os Negócios Sociais em si (empreendedores sociais).

Entre os investidores privados temos as empresas, fundos de investimentos, fundações e institutos, empresarial ou familiar, comunidades ou indivíduos (IZZO, 2013, apud BRANDÃO et al 2013, p. 152). Os Negócios Sociais têm sido identificados como uma das fronteiras do investimento social, ampliando o campo de atuação de investidores e criando novas oportunidades de geração de impacto (DEGENSZAUIN, 2013). Investimentos de impacto são feitos em negócios que possuem intenção de causar impacto social, além de retorno financeiro (IZZO, 2013, apud BARKI et al. 2013).

Um componente essencial de investimento de impacto é o compromisso do investidor para medir e reportar o desempenho e a evolução dos investimentos. A medição de impacto ajuda à garantir a transparência e a prestação de contas, tão importante para fomentar melhores práticas de investimento de impacto e construção do campo. Em geral, os componentes das melhores práticas de medição de investimento de impacto incluem: (i) estabelecer e afirmar objetivos sociais e ambientais entre as partes interessadas relevantes; (ii) estabelecer métricas de desempenho, sempre que possível padronizadas, relacionadas a esses objetivos, (iii) monitorar e gerenciar o desempenho das investidas contrários aos objetivos estabelecidos. (iv) Relatórios sobre o desempenho social e ambiental para as partes interessadas relevantes.

Fases do negócio na perspectiva do investidor



Fonte : Autor: Garcia (2014) – tradução do Investment Lifecycle in Best e Harji (2013, p. 3)

Para a maioria dos investidores de impacto, a falta de experiência, de dados e de tecnologia para construir a sua própria abordagem para avaliar o impacto faz com que permaneçam à margem, por não ter como comparar as oportunidades de investimento no mercado, nos setores e áreas de impacto. Por esta razão, muitos atores do setor de investimento de impacto têm expressado o desejo de ver uma plataforma de análises comparativas, auditadas, independentes, de forma transparente, que possa facilitar o fluxo de capital e assegurar a liderança em avaliar o desempenho de impacto como um bem público, relata a B-Lab (in: site GIIRS).

3.3. Características e diferenciais dos Negócios Sociais

A principal diferença entre os negócios sociais em relação às outras organizações sem fins lucrativos (YUNUS, 2010), é que são autosustentáveis, geram suas próprias receitas, através da venda de seus bens e serviços com foco geração de impacto social. As pessoas e grupos sociais são envolvidos nos negócios inclusivos para o desempenho de diferentes papéis, desde simples consumidores, até de protagonistas da iniciativa empreendedora (FISCHER, 2014). Este protagonismo se expressa de formas diversas, conforme o tipo de organização adotada. As demandas mais proeminentes deste setor estão em torno de criar um ecossistema favorável de promoção, aprendizado e compartilhamento de experiências para que este se desenvolva (CREMONEZZI et al, 2013).

Ecossistema de Negócios Sociais



Fonte: REFICCO; VERNIS, 2010, p.104.

Os Negócios Sociais proporcionam oportunidade de inclusão das pessoas que estão na economia informal, trabalhando como produtores, distribuidores ou empregados da sua cadeia de valor (COMINI et al, 2012, BARKI et al. 2013)

Naigeborin (2010) exemplifica oportunidades sociais de geração de renda, melhoria da situação socioeconômica e da qualidade de vida dessa população: (i) incluí-las na cadeia produtiva do negócio; (ii) oferecer produtos e serviços de qualidade e à preços acessíveis; (iii) oferecer produtos e serviços que contribuem indiretamente para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a renda das pessoas mais pobres.

3.4. Geração de valor compartilhado

O valor social é criado quando recursos, insumos, processos e programas de ação são combinados para trazer melhorias na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo (FREGONESI, 2005, p.242). A geração de valor social ocorre quando há remoção de barreiras que dificultam a inclusão, a ajuda àqueles que se encontram vulneráveis e a mitigação dos efeitos indesejáveis da atividade econômica (SEKN, 2006). O aumento da renda proporcionado ao indivíduo de baixa renda é a primeira etapa para a ampliação de suas possibilidades de escolha, tomar suas próprias decisões, como ter a opção de aceitar ou não determinadas proposta de trabalho, de acordo com seus interesses (COMINI, in BARKI et al. 2013).

Os “Negócios Sociais” são organizações que atuam com a lógica de mercado, porém, em sua essência possuem o objetivo de transformação social, (CREMONEZI et el, 2013). O objetivo prioritário é a criação de valor social, enquanto que a criação de valor econômico é um pré-requisito para assegurar a independência financeira e sustentabilidade do negócio. A missão dos Negócios Sociais é gerar valor compartilhado, visando criar simultaneamente valor social e valor econômico. “Ao declarar sua missão, um negócio social deve deixar claro para todos os *stakeholders* qual o efeito positivo que deseja alcançar” (FILHO et el, 2012 apud Barki et al, 2013). O propósito de causar impacto social na sociedade, explicitado na declaração da missão, gera automaticamente a necessidade de definição do que se entende por impacto social e sua correta mensuração (FILHO et el, 2013 apud Barki et al, 2013).

Ao iniciar uma discussão sobre impacto social gerado por iniciativas de mercado é necessário levar em consideração três premissas, relata Filho, Kyama e Comini (apud in Barki et al., 2013): (i) não tratar o impacto social de forma dissociada das dimensões econômica e ambiental (*blended value*); (ii) a integração entre impacto social e busca de retornos econômicos depende da natureza da abordagem e das crenças e valores dos gestores; (iii) heterogeneidade do ecossistema de negócios sociais. Os autores ressaltam que esses negócios não fazem parte de um ecossistema homogêneo – investidores, fundações, estudiosos e empresas – embora todos esses atores compartilhem do mesmo propósito, que é a possibilidade de servir a população de baixa renda. O fato de atuarem em setores completamente distintos - como saúde educação e bens de consumo - impossibilita tratá-los como entidades de um mesmo setor de mercado, tornando complexa a tarefa de definir, mensurar e, principalmente avaliar o impacto social.

Um negócio social gera lucro, mas como um meio para maximizar o impacto social, não como um fim. Diversos modelos que precedem ou coexistem com os negócios sociais têm diferentes níveis de integração entre lucro e impacto (BASSO, 2010). Há duas correntes de pensamento, com relação à distribuição de lucros gerados por negócios sociais. Uma defende o reinvestimento do lucro na empresa, visando cumprir uma missão social e ampliar os benefícios socioambientais. A outra defendem que a distribuição de lucros faz parte da lógica de mercado e cria condições para recebimento de maior investimento externo, ampliando assim a escala e o efeito multiplicador da iniciativa.

“Existe um grupo que se inspira no Nobel da Paz Muhammad Yunus. Eles acreditam que negócios sociais são empresas que tentam resolver um problema social desenvolvendo produtos e serviços para a base da pirâmide, fazem dinheiro com isso, mas reinvestem todo o lucro obtido no próprio negócio. Assim, esperam eles, os dirigentes da empresa terão motivação

apenas social e usarão os dividendos gerados para promover a atividade a que se dedicam. “[...]” Por outro lado, existe um segundo grupo que também tem seu principal produto voltado para as classes C, D e E e tem o objetivo de resolver uma demanda social importante, mas que acredita ser possível redistribuir o lucro entre os acionistas”. (GOMES, 2013).

Porter e Kramer (2011) recomenda maior compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa e a tese que o propósito da empresa deve ser redefinido, no sentido de gerar valor compartilhado, não apenas o lucro, por entender que desta forma promoverá inovação e crescimento da produtividade na economia global. O conceito de valor compartilhado origina-se da corrente conceitual de responsabilidade social corporativa, introduzida por Bowen (1953 apud Carroll, 1999), ao assumir uma possível interdependência entre as atividades empresariais e elementos da sociedade. O valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (PORTER, 2011). São políticas e práticas operacionais que potencializam a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades.” (PORTER, KRAMER, 2011)

As empresas criam uma interdependência com a sociedade quando progredem juntos e em sintonia. Cria-se “*shared value*” – valor compartilhado -, um conceito baseado na premissa de que tanto os resultados obtidos em valores econômicos como em valores sociais deverão ser referidos usando princípios de valor. A criação de “*shared value* objetiva identificar e expandir a interação entre progresso social e econômico” (PORTER e KRAMER, 2011). Assim, antes de apurar valores e mensurar o impacto/retorno em responsabilidade social, é necessário saber qual o objetivo do projeto/programa e qual o caminho à percorrer - aqui surge a Teoria da Mudança.

Teoria de Mudanças Sociais x Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Catalog of Approachs to Impact Measurement, The Rockefeller Foundation, 2008, in Brandão et al (2013, p. 9) Essa teoria propõe que um projeto, programa ou negócio social apresente suas hipóteses de transformação social (intencionalidade) e ofereça aos empreendedores, aceleradores e investidores uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de gerar impacto.

O desenvolvimento de produtos e serviços para a BdP precisa de “inovações de ruptura”, para permitir que uma grande parte da população, com menos poder aquisitivo, possa satisfazer suas necessidades mais básicas (HART, 2006, p. 124). Prahalad (2010, p. 41-50) identificou doze princípios que dão base a uma filosofia de inovação voltada à desenvolver e adaptar produtos e serviços sustentáveis para a população da Base da Pirâmide. Dentre esses princípios, destacamos três: (i) o preço/desempenho de produtos/ serviços, (ii) planejamento da cadeia de logística; e (iii) redução da intensidade de recursos, fundamentais para avaliar a capacidade de governança e definir métricas para mensurar o impacto gerado pelos negócios desse crescente mercado (PRAHALAD e HART, 2002),

4. MODELO PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: CADEIA DE VALOR

4.1. Apresentação do modelo referencial de desempenho

No campo de Negócios Sociais são recentes os estudos, especialmente, no que tange às métricas de avaliação de impacto social e de geração de resultado. Para além das análises tradicionais, que se centram no “retorno” e no “risco”, os negócios sociais incorporam uma terceira dimensão: o impacto.

A avaliação do impacto social está relacionada à mudança na realidade, de determinado grupo de pessoas ou área, que se manifesta em determinado período de tempo após as intervenções (BRANDÃO et al (2014), por isso se apoia em atributos de natureza temporais, territoriais, metodológico.

Conceitos de Avaliação de Impacto Social

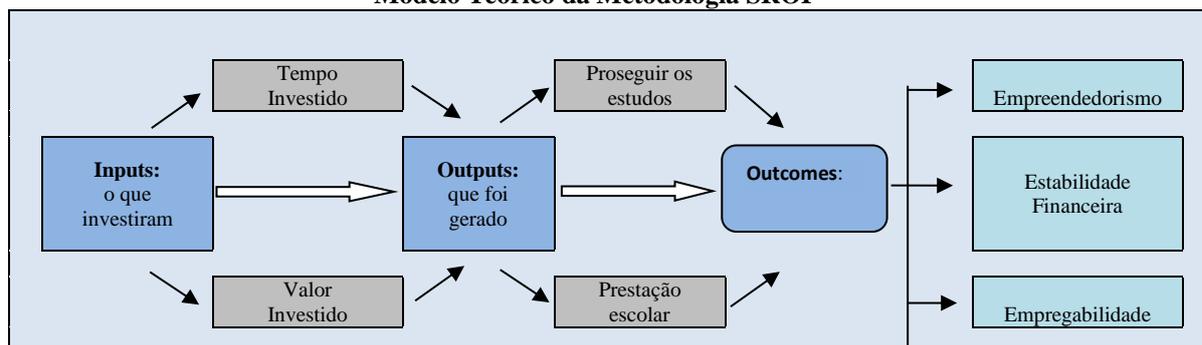
Conceitos	Fonte
Avaliações de impacto procuram responder a questões de causa e efeito. Buscam mudanças nos resultados (<i>outcomes</i>) que são diretamente atribuídas ao programa.	Gertler et al (2010), World Bank Training Series.
Avaliações de impacto comparam os <i>outcomes</i> de um programa contra um contrafactual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários, se o programa não tivesse existido. Distinto de outras formas de avaliação, o estudo de impacto permite atribuir as mudanças ao programa em avaliação por seguir desenhos experimentais e <i>quase-experimentais</i> .	World Bank Dime Initiative – Development Impact Evaluation.
Análises que medem a mudança líquida (<i>net change</i>) nos <i>outcomes</i> de um grupo particular de pessoas que podem ser atribuídas à um programa específico usando as melhores metodologias disponíveis, viáveis e apropriadas para responder a pergunta avaliativa investigada e ao contexto específico.	International Initiative For Impact Evaluation – 3ie, 2008.
Avaliação que considera todas as intervenções realizadas dentro de uma determinada área geográfica.	World Bank – Independent Evaluation Group – IEG.

Fonte: Sistematização de conceitos apresentados por Brandão et al (2013)

A mensuração de impacto social tem sido objeto de pesquisas desenvolvidas pelo setor público, pelo terceiro setor e mais recentemente por pelo setor dois meio. No entanto, ainda há pouca literatura sobre o assunto, mas observa-se uma convergência dos estudos da cadeia de valor como referencial para avaliação para determinação e avaliação do impacto social. “A Cadeia de Valor é uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações”. “É definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário”, (BENNETT, 1976; WHOLEY, 1979)

A definição de um modelo teórico serve para mapear essa investigação até chegar ao resultado final, que será explorar todas as possibilidades existentes no modelo sugerido (NASCIMENTO, 2010). A Cadeia de Valor de um Negócio Social se estrutura a partir da premissa que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizada. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (outputs). Esses produtos tendem a gerar benefícios (impacto) para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades. O modelo teórico da metodologia SROI/ REDF é um exemplo de abordagem que possibilita mapear a geração de valor ao longo da cadeia, os impactos que o negócio intenciona gerar, no planejamento de intervenções sociais, bem como a mensuração do desempenho de um negócio social, conforme apresentado a seguir.

Modelo Teórico da Metodologia SROI



Fonte: Modelo teórico REDF (2001) in: Nascimento (2010, p. 42)

Para melhor compreensão desse processo, Kyama (2011, p. 2) e Filho, Kyama e Comini (in apud Barki, 2013, p. 213-214) descrevem os quatro aspectos da cadeia de valor: (i) inputs: recursos investidos na atividade; (ii) outputs: resultados imediatos; (iii) outcomes: os resultados de médio e longo prazo; (iv) impact: impacto, que é a estimativa desses resultados de médio e longo prazo, excetuando-se o que teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio. O impacto social é o resultado de determinada intervenção: “os efeitos de uma atividade no tecido social de determinada comunidade e suas influências no bem estar dos indivíduos e famílias que a compõe.” (BARKI et al. (2013, p. 213).

Estabelecimento de Indicadores

	Inputs →	Outputs →	Outcomes →:	Impacto
	Esforços e recursos investidos na atividade.	Resultados imediatos.	Resultados de médio e longo prazo.	Influência no bem estar dos indivíduos e suas respectivas famílias.
Valor Social	São os meios pelos quais o negócio atingirá o impacto social pretendido.	São os produtos diretos e tangíveis obtidos por meio da atividade.	Trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade do negócio.	É a estimativa desses resultados de médio e longo prazo (<i>outcomes</i>) excetuando-se o que teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio.a compõe.
Indicadores (exemplos)	Empregados permanentes, investimentos totais em treinamento de funcionários, investimentos financeiros, agentes de crédito	Número de clientes, unidades de produto vendidas Ou volume de crédito concedido.	Geração de renda, redução da vulnerabilidade ou aumento do capital social.	Acesso à educação, saúde e moradia, bem como a elevação da autoestima do público beneficiado (-) o que aconteceria de qualquer maneira sem a existência de iniciativa

Fonte: Filho, Kyama e Comini (Barki et AL.,2013, p. 212)

Um modelo é representação simplificada da realidade, à partir da definição de um conjunto de variáveis ou aspectos, quantitativos ou qualitativos, que se pretende representar, por meio de indicadores. A metodologia proposta pelo GRMD (2009) busca ao mesmo tempo reconhecer a complexidade do tema e perseguir a simplicidade na aplicação. A complexidade está associada tanto à controvérsias sobre o conceito de desempenho e sua mensuração, quanto nos objetos de aplicação, de distintos portes, naturezas de atividades, públicos beneficiário e contextos de atuação.

4.2. Mensuração do desempenho no contexto da gestão para resultados

A avaliação de projetos de negócios sociais e do desempenho de negócios sociais já estabelecidos compreende desde o entendimento de seu conceito, objetivos, processo, formato do negócio, escalabilidade dos produtos e serviços, a forma de geração e distribuição dos lucros, do modelo governança até a mensuração do impacto.

Os Negócios Sociais são desenvolvidos por meio de organizações que atuam com mecanismos de mercado, em busca de escala e crescimento, visando gerar, simultaneamente, lucro e impactos sociais positivos (REFICCO et al, 2006, p. 405). Independentemente da nomenclatura, toda organização que desenvolve uma atividade de mercado com fins lucrativos, visando gerar simultaneamente impacto social e sustentabilidade, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de pessoas em vulnerabilidade social é objeto de mensuração e avaliação de desempenho.

Os modelos de negócios sociais contam com uma estrutura composta por quatro fatores, explica Yunus (2010): lucro social e ambiental (*social profit equation*); valor proposicional (*value proposition*) – ecossistema - que inclui as partes envolvidas com o negócio e os produtos e/ou serviços; cadeia de valor compartilhado (*value constellation*), interno e externo; e o lucro econômico (*economic profit equation*). Quando um empreendedor social consegue criar um modelo que gera lucro, ele tem margem para expandir e investir, tendo como prioridade a geração de benefícios sociais, além dos lucros e dividendos. Esse negócio deve, no mínimo, cobrir os custos de operação (YUNUS, 2010). Como o objetivo maior dos negócios sociais é maximizar os benefícios gerados com cada real arrecadado, o lucro é um indicador do uso eficiente dos recursos, ou seja, indica que foi possível repor os gastos e ainda existem recursos para reinvestimento. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente (YUNUS, site). “Para criar impactos sociais é importante poder mensurá-los por meio de métricas sociais, assim como é possível medir o desempenho econômico de uma empresa por meio de métricas financeiras” (MCFALLS, 2007, apud BASTOS, 2013). Atualmente, há pouca medição ou relato de impacto quantitativo, na maioria dos casos o impacto social está implícito e comunicado sob a forma de imagens/relato de casos (OLSEN & GALIMIDI, 2008).

No contexto de Negócios Sociais, uma boa gestão é aquela que atende às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, criando valor compartilhado para as partes envolvidas. Ao definir os resultados que se deseja alcançar o modelo deve prever os esforços para implementá-los, considerando que gerir desempenho não significa somente monitorar resultados (GRMD, 2009). O conceito de gestão para resultados não se restringe apenas em formular resultados que satisfaçam às expectativas dos beneficiários das estratégias de geração de valor, mas também, alinhar os esforços e arranjos de implementação, através de atividades lucrativas, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização. Diferentes pesos são atribuídos à diversos fatores promotores de resultados. A missão concentra-se em fazer os resultados serem obtidos e, para isso, faz-se necessário harmonizar todos esses fatores sob o abrigo de um modelo robusto de gestão para resultados.

Um bom modelo de gestão para resultados deve possuir conjunto de atributos essenciais, tais como: ser dinâmico, abrangente e multidimensional. A gestão deve ser flexível, orientada para resultados e com foco no beneficiário, e adotar mecanismos de controle e accountability (GRMD, 2009).

Desempenho é um conceito peculiar para cada objeto (organização, projeto, processo, tarefa etc.) para se alcançar um resultado, sujeito à variações, cujas definições de padrões de desempenho, podem ser concebidas caso a caso. Entretanto algumas regras e considerações metodológicas devem ser observadas nas definições específicas de “desempenho”: (i) evitar definições reducionistas/ unidimensional; (ii) incluir os aspectos e dimensões significantes no modelo; (iii) deixar fora do modelo os aspectos e dimensões pouco significativas. Existem inúmeros conceitos sobre “desempenho”. A maioria converge para uma definição sintética e ao mesmo tempo ampla: “o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados” (GRMD, 2009). “Desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados” (DRUCKER, 2001, p. 80). Mas a definição que melhor se aplica nesse estudo é a seguinte: Desempenho “pode ser compreendido como um somatório de esforços e resultados” (PALVARINI, 2010). Sintetizando, desempenho = esforços + resultados. O desafio, em se tratando de Negócios Sociais, consiste em identificar os resultados e, principalmente, como mensurá-los.

A “gestão do desempenho”: “constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem realizados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação” (GRMD, 2009). A mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Deve-se medir apenas o que é importante e relevante, considerando as seguintes premissas: (i) coletar dados específicos para medir o que importa; (ii) as medidas têm que ser úteis; (iii) primeiro conceber o modelo que defina o seu desempenho, depois o sistema, para mensurá-lo. O sistema de mensuração deve ir além da geração de indicadores e permitir a avaliação do resultado apurado em relação às metas estabelecidas. “Na ausência dessas métricas, as empresas perdem a oportunidade de avaliar seu desempenho de acordo com seus objetivos de atuação.” (MCFALLS, 2007, apud BASTOS, 2013).

O modelo é um recurso que representa os aspectos fundamentais, apresentados de forma simplificada, de uma ou várias situações, permitindo assim, uma melhor interpretação das dimensões ou variáveis entre si. O modelo de mensuração de desempenho apresentado pelo GRMD (2009) é um modelo lógico-dedutivo, que estabelece uma ordem de causalidade entre as variáveis: um conjunto de esforços que causam um conjunto de resultados. A construção de modelos específicos de mensuração do desempenho implica, inicialmente, na definição de dimensões (variáveis ou aspectos) do desempenho, considerando que desempenho = aspectos relativos aos esforços + aspectos relativos aos resultados. Modelos são, portanto, um conjunto de indicadores relacionados. De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficiência, eficácia e efetividade.

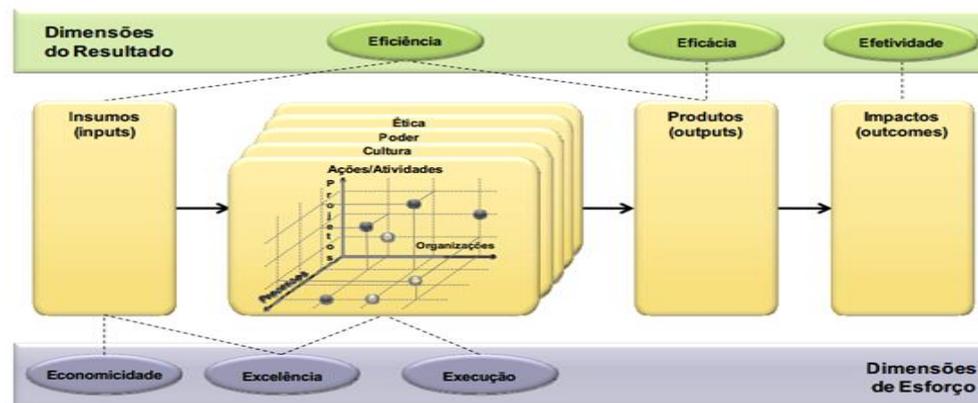
4.3. Modelo de Mensuração do Desempenho: Cadeia de Valor e as dimensões 6Es

Um modelo para medição de desempenho deve considerar múltiplos aspectos nas dimensões de esforço (*performance measurement*) e resultado (*impact measurement*). E a Cadeia de Valor tem se revelado como uma forma de representação

das atividades de um empreendimento social, que combina esses diferentes aspectos que devem ser considerados na avaliação de impactos sociais.

O GRMD (2009) apresenta uma concepção de Cadeia de Valor baseada em seis dimensões do desempenho, denominada “Modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho”. Esse modelo, originalmente, possibilita que se identifique em cada dimensão os distintos objetos de mensuração, oriente a modelagem de indicadores e permita a construção de painéis de acompanhamento da gestão de Negócios Sociais.

Modelo da Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho



Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.

Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados (apud Palvarini, 2010)

O modelo referencial deve definir os objetos de mensuração, qual nível se deseja criar medidas (dimensão dos 6Es e suas possíveis subdimensões) e as partes interessadas no desempenho do objeto em análise (GRMD, 2009). A Artemísia apresenta em seu site as principais dimensões de impacto: (i) diminuição de custos de transação; (ii) redução de condições de vulnerabilidades; (iii) ampliação de possibilidades de aumento de renda; (iv) promoção de oportunidades de desenvolvimento; (v) fortalecimento da cidadania e os direitos individuais.

4.4. Construção de indicadores e mensuração de desempenho

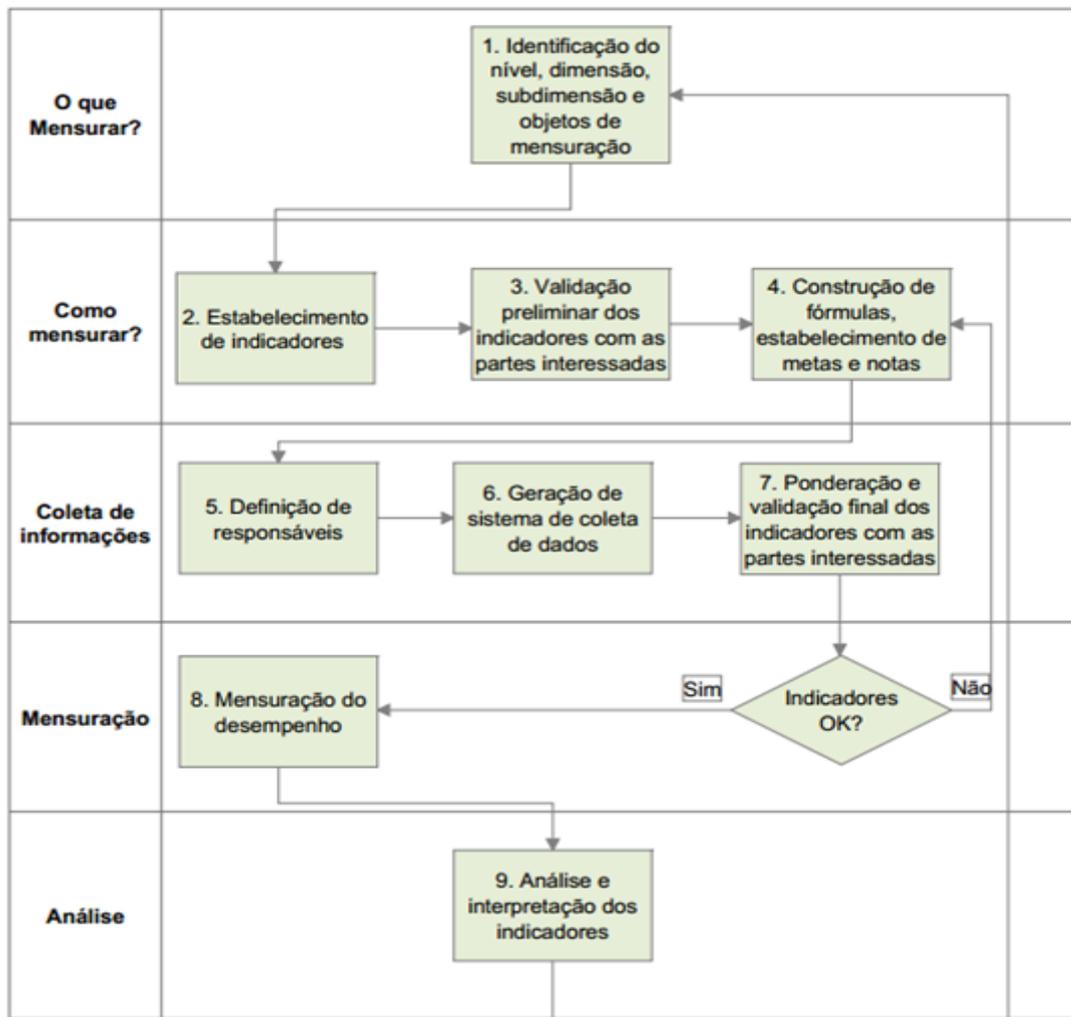
Mensurar o desempenho dos Negócios Sociais com base nesses elementos da Cadeia de Valor permite que os empreendimentos sociais analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos, quais ações (processos, projetos etc.) são executadas, quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados. Uma combinação dos elementos da dimensão de resultados (insumos, ações, produtos e impacto) da cadeia de valor com as dimensões do desempenho (resultado e esforço) permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho (eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, execução e excelência).

A classe de indicadores relacionados à efetividade é a que busca mensurar o impacto social, que é mais difícil de ser mensurado, dada a natureza dos dados e o caráter temporal (GRMD, 2009). A intencionalidade e a capacidade de medir os impactos sociais são critérios diferenciados. Deve haver uma definição clara de que o valor social é resultado da geração de impacto ocorrida em toda cadeia de valor.

A escolha de métricas e a compreensão do que se deseja entender é muito importante para medir corretamente o quanto o objetivo de impacto está sendo

atingido. (FILHO et al, 2011). Embora isso possa parecer óbvio, para determinar quais os indicadores de desempenho devem ser adotados para medir insumos, produtos e resultados, se faz necessário uma reflexão sobre a maneira como as atividades de uma organização podem gerar impacto, tanto positiva, alvo da organização, como também impacto negativo e não intencional

Os 10 passos para construção de indicadores



Fonte: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (2009)

Após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as dimensões (variáveis chaves) que devem ter seu desempenho medido (o que medir?) é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição do desempenho, ou seja, as medidas que serão usadas (como medir?).

Os indicadores servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle do desempenho; viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar (SOUZA et al, 2009, apud

PALVARINI, 2010). Um indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio - suas atividades e processos - atinge uma meta específica (RUMMLER & BRACHE, 2009 apud PALVARINI, 2010).

Ao avaliar impacto social nos deparamos com dois tipos de indicadores: objetivos e subjetivos (RUAS). Os objetivos refletem estatística (como renda per capita, taxas de desemprego, taxa de pobreza) e os subjetivos (refletem percepções individuais e avaliações das condições sociais, como satisfação com a vida, com o trabalho, percepção de justiça, etc).

A geração de valor envolve quatro aspectos (inputs, outputs, outcomes, impact) e ocorre em toda a cadeia de valor de determinada intervenção, sendo o impacto social o elo final desse processo. Os indicadores intermediários da cadeia de valor são utilizados para o aprimoramento dos processos, para melhor gestão dos esforços e dos recursos alocados na iniciativa (*inputs*) e dos resultados imediatos e de curto prazo (*output*). Os indicadores finais exigem análise mais criteriosa devido a maior complexidade para mensurá-los. Eles buscam evidenciar o resultado do projeto e de longo prazo (*outcomes*) – que são decorrentes dos efeitos causados pelos *inputs* e pelos *outputs* - e os benefícios menos tangíveis e duradouros, ou seja, o impacto social.

Indicadores Padronizados IRIS de geração de valor social

Aumento de renda e de bens para os pobres	Melhoramento do bem-estar básico para pessoas carentes	Mitigar a mudança climática
<ul style="list-style-type: none"> • Geração de emprego • Acesso à energia • Acesso a serviços financeiros • Acesso à educação • Crescimento da renda/ produtividade • Produtividade agrícola • Capacitação • Desenvolvimento comunitário 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de conflitos • Prevenção e mitigação de doenças • Acesso à água limpa • Habitação a preços acessíveis • Segurança alimentar • Geração de fundos para doações • Melhoria da saúde • Igualdade e empoderamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservação da biodiversidade • Eficiência em energia e combustíveis • Conservação de recursos naturais • Prevenção da poluição e gestão de resíduos • Energia sustentável • Uso da terra sustentável • Gestão de recursos hídricos

Fonte: IRIS - <http://iris.theglin.org/Impact-Reporting-&Investment-Standards> (2009)

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010, in: Comini (2011)

O impacto social gerado pelos negócios voltados para a base da pirâmide, os negócios sociais, podem ser avaliados com base em aspectos tangíveis, como aumento de renda e acesso à bens e serviços, e aspectos intangíveis, como construção de cidadania e desenvolvimento de capital social (PORTOCARRERO & DELGADO, 2010). Os principais elementos de geração de valor, tangíveis e intangíveis, são descritos na figura abaixo.

Principais elementos de geração de valor

Aumento de renda <ul style="list-style-type: none">• Matérias primas produzidas – principalmente em áreas rurais para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura• Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas.• Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica• Eliminação de intermediários• Certificação para produtos diferenciados• Melhores canais de marketing• Economia em compras frequentes	Acesso a bens e serviços <ul style="list-style-type: none">• Redução de preços• Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.• Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas• Investimentos privados em equipamentos, infra-estrutura e redes de distribuição• Acesso flexível a mecanismos de empréstimos.• Eliminação de barreiras à educação
Promoção de Cidadania <ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc)• Defesa de interesses públicos• Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos• Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados.• Validação da identidade de indivíduos não registrados.• Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda• Consciência ambiental• Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.	Desenvolvimento de capital social <ul style="list-style-type: none">• Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade• Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade• Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação• Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações• Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas• Melhoramento da auto-estima• Associação de interesses individuais.• Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010)

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010 in: Comini (2011))

4.5. Considerações sobre modelo referencial de mensuração de desempenho

O modelo referencial propõe a formulação, implementação, controle e avaliação de indicadores de desempenho, com base na metodologia “Cadeia de Valor e 6 Es”, e mensuração do impacto e do valor compartilhado, através da “Metodologia SROI”, combinados com conceitos apresentados por Portocarrero e Delgado (2010), Barki et al. (2013), Brandão et al (2013) e Artemisia, entre outros.

A proposta de adoção do Modelo da “Cadeia de Valor e 6 Es” como metodologia para mensuração de desempenho de negócios sociais permite às organizações (re)pensarem os seus conceitos de desempenho, com alguns aprimoramentos. Como qualquer modelo, este também apresenta limitações e necessita de aplicações para seu contínuo aperfeiçoamento.

5. MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

5.1. Apresentação das metodologias e ferramentas

O objetivo desse capítulo é identificar e mapear metodologias e ferramentas para sistematização das informações, especialmente voltados para planejamento de intervenções sociais, padronização de métricas, avaliação de impactos sociais, e elaboração de relatórios gerenciais.

Um conjunto de elementos teórico-práticos tem balizado o debate internacional sobre essas métricas e merece atenção de investidores, empreendedores e aceleradores que pretendem estimular seu fortalecimento no Brasil (BRANDÃO et al, 2013).

Olsen e Galimidi (2008, p. 19) catalogaram vinte e quatro abordagens geralmente adotadas para avaliação de Negócios Sociais, identificando quais se enquadram como sistemas de classificação, sistemas de avaliação e sistemas de gestão.

Catálogo de abordagens para avaliação de impacto

	Approach Name (abordagens)	Rating Systems (Sistemas de Classificação)	Assessment Systems (Sistemas de Avaliação)	Management Systems (Sistemas de Gestão)
1	B Rating System	X	X	
2	Balanced Scorecard Modified to Include Impact			X
3	CHAT (Charity Analysis Tool)	X	X	
4	Compass Assessment For Investors	X	X	
5	Dalberg Approach	X	X	
6	DOTS (Development Outcome Tracking System)		X	
7	Ecological Footprint	X	X	
8	EPRS (Environmental Performance Reporting System)		X	
9	Fair Trade Certification	X		
10	HIP (Human Impact + Profit Framework	X	X	
11	LEED(Leadership in Energy and Environmental Design) Certification	X		
12	Movement Above the US \$1 a Day Threshold Project	X		
13	PDMS (Portfolio Data Management System)		X	X
14	PPI (Progress out of Poverty Index)		X	
15	PROI (Political Return on Investment)	X	X	
16	RISE (Real Indicators of Success in Employment) and OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts)		X	
17	SIA (Social Impact Assessment)		X	
18	Social Rating	X	X	
19	SROI Analysis		X	
20	SROI Calculator		X	
21	SROI Framework		X	X
22	SROI Lite		X	X
23	SROI Toolkit		X	X
24	Trucost		X	X

Fonte: Galimidi e Olsen (2008)

Dentre essas abordagens apresentadas por Olsen e Galimidi e (2008), apenas as ferramentas PDMS e Trucost e as metodologias SROI são voltadas simultaneamente para avaliação e gestão de negócios sociais.

Metodologias e Ferramentas para avaliar e gerenciar desempenho

Metodologias e ferramentas	Descrição
PDMS - Portfolio Data Management System Sistema de Gerenciamento de Portfólio de Dados	Trata-se de uma ferramenta desenvolvida pelo Fundo Acumen com os engenheiros do Google, que permite aos investidores monitorar e avaliar um conjunto consistente de métricas financeiras, operacionais e sociais para cada empresa em um determinado portfólio. A avaliação é voltada para seis áreas: alinhamento com a missão do investidor, a sustentabilidade financeira, potencial de escala, potencial de impacto social, a capacidade de gestão e eficácia do modelo de negócios.
SROI (Social Return on Investment) Framework: Metodologia retorno social do investimento	É um conjunto de diretrizes para a medição do impacto não financeiro, por investimento, para o uso de empresas, investidores, organizações sem fins lucrativos, financiadores e entidades governamentais. Refere-se a uma metodologia desenvolvida pela REDF ⁹ , que adota conceitos de contabilidade e avaliação financeira de gestão para apuração de valor compartilhado, além de apurar economia para o setor público em função de iniciativas sociais.
SROI Lite	É uma versão simplificada da Metodologia SROI para calcular o impacto em relação ao investimento, desenvolvida por Eric Carlson, da incubadora Global Social Benefit da Universidade Santa Clara, inicialmente documentado pela REDF em 2000. Ele pede aos gestores de empresas para definir os produtos ou serviços (<i>output</i>) mais importantes que eles criam e respectivos custo unitário de produção, por meio de indicadores que podem ser facilmente capturados por meio do curso normal das operações de negócios..
SROI Toolkit	É um sistema de avaliação de investimento de impacto e de gestão desenvolvido para uso de empresas individuais e de carteira de investimento. Desenvolvida pela Venture Group Tecnologia Social (SVT).
Trucost	Oferece uma ferramenta que possibilita as empresas e investidores conhecer, comunicar e reduzir impactos ambientais decorrentes das atividades do negócio, visando gerenciar o risco ambiental e incentivar as partes envolvidas a melhorar o desempenho ambiental em áreas mais relevantes para a empresa e o seu setor.

Fonte: O autor, com base em Galimidi e Olsen (2008).

Entre as abordagens catalogadas acima, destaca-se a metodologia SROI Framework, da REDF, que pode ser adaptada para calcular o valor compartilhado.

Com relação às ferramentas, há um expressivo conjunto de ferramentas produzidas no campo das métricas de negócios sociais de impacto, sobretudo para instituições financeiras. Além dos 20 diferentes instrumentos catalogados para avaliação do impacto de negócios na compilação realizada por Olsen e Galimidi (2008), conforme demonstrado no , há outros mais recentes.

Uma considerável quantidade de inovações tem ocorrido na última década, o que sugere que esse mercado está amadurecendo. O B Rating System, por exemplo, desenvolvido pela B Lab¹⁰, atualmente fornece uma série de outras ferramentas para apoiar o processo decisório de empresas, fundos e investidores de impacto. Além dessas ferramentas, ora citadas, a Pulse (*Plataform for Understanding Long Term Sustainability of Ecosystems*) também tem grande aceitação, entre outras ferramentas de avaliação de desempenho não financeiro. Brandão et al (2010), ao revisar produções da Rockefeller Foundation (2008) e o J. P. Morgan (2012), visualiza três perspectivas que devem guiar os estudos de impacto de negócios sociais: a Teoria

⁹ A REDF é uma fundação filantrópica co-criado por Jed Emerson e George Roberts da empresa de private equity Kohlberg, Kravis Roberts & Co. (Olsen e Galimidi, 2008).

¹⁰ A B Lab é uma organização sem fins lucrativos dedicada a usar o poder dos negócios com uma força para o bem.

de Mudança, a definição de impacto como método (práticas relacionadas à aplicação de RCT) e estudos experimentais acadêmicos. O andamento dos estudos de caso de natureza qualitativa é também considerado como mecanismo que permite entender a complexidade e as particularidades dos resultados de negócios sociais.

Para prestação de contas, dar transparência às atividades corporativas, de modo a ampliar o diálogo da organização com a sociedade, os gestores de Negócios Sociais devem apresentar o Balanço Social, também denominado Relatório de Sustentabilidade. O GRI Global Reporting Initiative, instituição global independente, estabelece as diretrizes para relato de sustentabilidade, define indicadores de desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si. O GRI oferece também orientação sobre questões técnicas e específicas relativamente à elaboração dos relatórios.

Para fins de certificação de padrões de processos de gestão e de responsabilidade social, existe o B Corp Certification, as normas AA1000 e Certificação SA 8000.

5.2. Síntese do mapeamento das principais metodologias e ferramentas

Quadro 42 - Metodologias para planejamento e avaliação de impacto social

Favorecem a disseminação de práticas e linguagem comum no mercado.

Metodologias	Finalidade	Vantagens	Limitações e Considerações
Ciclo de Vida de um Negócio Social na perspectiva do investidor ¹¹	Identificar metas de impacto e parâmetros para investimentos; definir resultados a serem alcançados; selecionar investimentos que articulem “retorno x risco” e impactos alinhados ao portfólio e monitorar resultados parciais e avaliações finais.	Ajuda a orientar o processo decisório dos investidores e a assegurar que suas metas de impacto estão sendo cumpridas. Explicita o ciclo de um negócio na perspectiva do investidor e associa as diferentes etapas deste processo aos dispositivos avaliativos que podem ser utilizados.	A metodologia em si não garante o impacto. Demanda disponibilidade de tempo e custo com pessoal para sua construção. Depende de outros dispositivos de avaliação (interface com a Tese de Mudanças Sociais e convergência para múltiplas dimensões de análises).
Marco Lógico ¹²	Verificar se o projeto está corretamente estruturado e facilitar o seu acompanhamento e avaliação. É basicamente uma matriz que resume o plano sobre o análise de contexto e lógica de intervenção social em um determinado problema	Facilita o acompanhamento e análises participativas (ênfase nos resultados e não nas atividades do projeto) de fundos e agências de cooperação e a gestão de investimentos de projetos de fundo não reembolsável.	Potencial analítico enfraquecido (atualização e monitoramento das construções referenciadas nesse marco deixaram de realizar ponderações consistentes sobre a relação de resultados de curto prazo/ou produtos, e alcances de longo prazo). Tem sido gradativamente substituído pela tese de mudanças sociais, devido ao distanciamento do propósito.
Tese ou Teoria de Mudança ¹³	Capturar, explicitar e articular o contexto no qual a iniciativa se insere, a cadeia causal com clara explicitação dos resultados de médio e longo prazo ou impactos gerados por uma intervenção em uma realidade social	Ajuda entender os aspectos das intervenções sociais num contexto de complexidade e relações de múltiplas causalidades, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio.	A tese em si não garante o impacto, ela elabora racionalmente uma lógica, explicita hipóteses que podem se tornar realidade caso as condições idealizadas sejam cumpridas. Quando elaborada no início do empreendimento deve ser associada a outras estratégias de avaliação do negócio social. Demandam disponibilidade de tempo e custo com pessoal para sua construção.
Mapa de Impacto da	Metodologia para subsidiar	Promove a aproximação e	A metodologia em si não garante o

¹¹ Fonte: Best e Harji (2013)

¹² Fonte: Vogel (2012) in Brandão et al (2013); Pfeiffer (2007), Rodrigues (2014)

¹³ Fonte: Anderson e Vogel (2012 in Brandão et al (2013)); Brandão e Ribeiro (2014, p. 7-10).

SROI/Network ¹⁴	o planejamento estratégico de investimento e intervenções sociais, com base em conjunto de princípios para mapear o impacto e determinar os direcionadores de valor, dentro de um negócio social ajudando-o a determinar os resultados gerados por uma atividade lucrativa com missão social.	participação dos <i>stakeholders</i> . Ajuda à determinar os resultados gerados por uma atividade lucrativa. Poderá ser aplicada numa avaliação atual do impacto/retorno em negócios sociais ou na previsão de projetos futuros.	impacto. Baseia-se nas evidências recolhidas e apenas do que for considerado relevante. Depende de padrões externos apropriados para fazer comparação de desempenho e impacto (Interface com a Tese de Mudanças Sociais e convergência para múltiplas dimensões de análises). Demanda disponibilidade de tempo e custo com pessoal para sua construção.
Mensuração do SROI, da REDF ¹⁵ (Social Return on Investment = Retorno Social do Investimento) (Anexo 3)	Metodologia para calcular o valor dos resultados, tenham estes um valor económico ou não. Mensura o valor compartilhado e afere o impacto social de um investimento. O SROI é uma comparação entre o valor gerado por uma iniciativa e o investimento exigido para atingir esse impacto.	Fornece uma abordagem consistente para a compreensão e gestão de impacto com a flexibilidade para responder às diferentes atividades, organizações e stakeholders (partes interessadas). Responde à seguinte pergunta: Quantos dólares de impacto social são gerados por cada dólar investido?	Uma das dificuldades é mensurar o valor humano intrínseco (o valor da causa social é calculado com base em estimativas dos valores adicionados ou da economia gerada pelo Estado em função da intervenção social). Alguns fatores não podem ser quantificados em valores monetários; considerar os aspectos qualitativos. Difícil quantificar riscos associados com o investimento e incorporar à taxa de desconto. Outras limitações: (i) a dificuldade em separar os gastos com a causa social dos gastos do negócio e que podem ser associados a receita; (ii) não considera benefícios como isenção de impostos, doações feitas em mercadorias, taxas de juros mais baixas, entre outros; (iii) nem sempre a causa social gera redução de custos para os beneficiados.(iv)o SROI requer conhecimento de finanças e o ideal é que seja utilizada por profissional especializado
Desenhos metodológicos ¹⁶ Impacto como método/RCT	Avaliar impactos sociais para orientação de análises participativas sobre o contexto e a lógica da intervenção social, por meio de condução de grupos de controlos aleatórios, adotando metodologia de pesquisa experimental das ciências sociais.	A ferramenta é amplamente conhecida e muito utilizada na gestão de investimentos de projetos de fundo não reembolsável.	O método tende a assumir um fim em si mesmo e não mais um meio para alcançar respostas a um relevante pergunta de investigação. Há um debate sobre a relação entre o grau de precisão dos dados com a viabilidade do processo e a relevância das informações produzidas. Depende das condições da avaliação (tempo e recursos disponíveis, por exemplo) e não necessariamente de uma escolha do avaliador. no campo da cooperação internacional para o desenvolvimento.
Estudos experimentais ¹⁷	Provar por meio de estudos conduzidos por universidades e centros de pesquisas, quais as ações causam impacto, para orientar o foco para aplicações relevantes para o setor e ações em larga escala.	Auxilia os investidores a identificar quais ações causam impactos relevantes e amplia as possibilidades de que os negócios sociais sejam eficientes e gerem efetivos benefícios à ampla população	Demanda tempo considerável para apresentar conclusões precisas, contrariando o dinâmico ambiente dos negócios de impacto social, que busca, a cada instante, soluções inovadoras para problemas crônicos da sociedade.

Fonte: o autor, Garcia (2014).

¹⁴ Fonte: Nascimento (2010) e Brandão et al (2013, p. 13).

¹⁵ Fonte: REDF (2001), Gair (2002), Boyd (2004), Fregonesi (2005), Paula (2009), Nascimento (2010).

¹⁶ Fonte: White, H. e Bamberg, M. (2007) in Brandão et al (2013)

¹⁷ Fonte: Galimi e Olsen (2008). Davidson (2012) e Bamberg ET al (2012) in Brandão et al (2013).

Ferramentas para elaboração de relatórios de desempenho
Sistematização das informações

Ferramentas	Finalidade	Vantagens	Limitações e Considerações
IRIS - Impact Reporting Investments Standards Biblioteca de métricas	Padronizar informações e uniformizar linguagem entre empresas, fundos, carteiras de investimento e outras organizações, servindo como banco de dados de métricas.	Auxilia o trabalho de investidores, aceleradores e empreendedores no acompanhamento do desempenho de negócios sociais.	
GIIRS - Global Impact Investing Rating System Sistema integrado com métricas do IRIS e metodologia do SROI/RDF (Anexo 5)	Estabelecer padrão, disponibilizando maior base de dados e linguagem comum, para descrever desempenho social e ambiental de empresas sociais privadas e fundos de desenvolvimento de mercados emergentes	Auxilia o trabalho de investidores, aceleradores e empreendedores no acompanhamento e comparação do desempenho de negócios entre si, de carteiras de investimentos (portfólio), de setores ou de territórios geográficos.	Possibilita obter demonstrações quantitativas do resultado imediato (outputs) alcançado, sobre os produtos obtidos por meio de um negócio, porém o mesmo não ocorre com relação ao dimensionamento dos resultados de médio e longo prazo (outcomes). O GIIRS é um bem híbrido - público/privado - que cobra por alguns serviços, a fim de torná-lo sustentável.
B-Analytics Plataforma personalizável (Anexo 6)	Ferramentas destinada à apoiar o processo de decisão de investidores de impacto, visando o aumento do volume dos investimentos de impacto social no mundo.	Permite comparar, avaliar e reportar o desempenho social e ambiental de empresas e fundos de pequeno e médio porte.	Medição, aferição e elaboração de relatórios sobre o impacto, sem custo, porém específica para investidores.
B Impact Rating System, Pulse e outras ferramentas para avaliar desempenho não financeiro (Anexo 7)	Gestão de portfólios, análise integrada de dados, além da avaliação de performance de impactos social/ e ambiental.	Divulga, classifica, consolida e compara impacto de investimentos de impacto.	Específico para empresas e instituições financeiras e empresas de pequeno porte.

Fonte: o autor, Garcia (2014)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração de resultados implica determinar o impacto das ações desenvolvidas e o valor compartilhado entre seus investidores, empreendedores e público beneficiado. O maior desafio da avaliação dos negócios sociais reside na mensuração de impacto não econômico. Outro desafio diz respeito a identificação de ferramentas que melhor se apliquem para esse fim, tanto para a avaliação qualitativa e quanto para a mensuração quantitativa de impacto socioambiental.

Atualmente, analisando as metodologias e ferramentas disponíveis no mercado, para mensuração de desempenho de negócios sociais e avaliação de resultados, sobretudo voltadas para análise de impacto social, constata-se que não existe uma metodologia universal e nem mesmo um sistema global que atenda plenamente a expectativa de investidores e demais atores do mercado de impacto. O que existem são várias abordagens metodológicas e ferramentas, que se complementam. No entanto, as abordagens para medição de impacto e gestão de desempenho de negócios sociais estão amadurecendo e se tornando cada vez mais difundida.

Como alternativa para mensuração de desempenho de negócios sociais, este estudo apresenta como referencial o modelo da Cadeia de Valor e os 6Es, desenvolvido pelo Ministério de Planejamento, para a Administração Pública. Como

alternativa para apuração do valor do negócio, da causa social e do valor compartilhado, apresenta a metodologia SROI, desenvolvida pela REDF, para o terceiro setor. Tanto o modelo quanto a metodologia podem ser aprimoradas para atender negócios do setor dois e meio. Entretanto, devemos considerar que a realidade é complexa para ser totalmente representada por modelos teóricos. O modelo referencial busca descrever, explicar ou prever os padrões de comportamento das principais variáveis visando estabelecer uma metodologia para mensuração de impacto e desempenho. A limitação do modelo pode ser atenuada por meio da escolha das variáveis mais relevantes: incluir o que mais importa e excluir o que não importa.

As metodologias Ciclo de Vida do Projeto e Mapa de Impacto, associadas à metodologia Tese de Mudança, podem ser úteis para avaliação de projetos de negócios sociais, apesar das restrições apontadas nos respectivos capítulos. A metodologia “Teoria de Mudanças Sociais”, também conhecida “Tese de Mudança”, combinada com as “Métricas no Ciclo do Negócio” ou com a metodologia SROI Network, se mostram úteis para avaliação de projetos de negócios sociais e planejamento de investimentos de impacto. A SROI além de subsidiar o planejamento estratégico de impacto social - mapeamento de impactos e planejamento de intervenções sociais – pode ser adotada para avaliação de projetos de negócios sociais. Para a mensuração de desempenho e apuração do valor compartilhado a Metodologia SROI-REDF se revelou como uma alternativa.

A metodologia SROI, que conjuga diferentes técnicas para fins de avaliação do valor compartilhado, constitui-se um importante referencial que possibilita uma avaliação que quantifique e qualifique o impacto socioambiental gerado por determinado negócio. Entretanto, a SROI não pode ser usada de forma generalizada, para mensurar o retorno social de qualquer organização, pois a não captura e quantifica todos os aspectos da criação de valor de um programa com fins sociais, cabendo aos empreendedores sociais destacar no relatório de desempenho dos negócios sociais os principais aspectos qualitativos que produzem impactos na população alvo, procurando mostrar que existe um significado maior que vai além das métricas.

Com relação às ferramentas para mensuração de desempenho e avaliação de resultados, apesar da diversidade de ofertas, as referências predominantes entre investidores de impacto e empreendedores são restritas, com amplo destaque, ferramenta GIIRS - que adota a taxonomia IRIS e a metodologia SROI - integrada à plataforma B-Analytics, que incorpora o B Impact Assessment. Como ferramentas que sistematizam metodologias, padrões de desempenho e avaliação de impacto, os sistemas GIIRS e B-Analytics se apresentam como melhores alternativas para elaboração de relatórios de desempenho e classificação de riscos de negócios sociais. Ambas contam com a base de indicadores e termos técnicos da biblioteca IRIS, que possibilita padronização e análise comparativa de informações, e também com as métricas do B Impact Assessment. Demais metodologias e ferramentas são limitadas e específicas, conforme descritas nas respectivas análises.

Concluindo, o desenvolvimento e aprimoramento de metodologias e ferramentas específicas para o mercado de impacto requer colaboração entre os empreendedores sociais, o governo e a iniciativa privada, para mensuração do impacto social e apuração de desempenho dos negócios sociais. É importante também que os negócios sociais busquem incorporar as melhores práticas adotadas pelas empresas tradicionais e desenvolver planos de negócios de qualidade, considerando avaliação de desempenho histórica e comparativa para facilitar a atração de capitais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Luciana; NAIGEBORIN, Vivianne. *Mapeamento dos Negócios com impacto social no Brasil*. In: BARKI, Eduardo et al (2013). *Negócios Sociais no Brasil*. SP. 2012. p. 236-249.
- AGUILAR, M. J.; et al. *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis: Ed. Vozes. 1994.
- ALLEN, Sarah et al. *On the path to sustainability and scale: a study of India's social enterprise landscape*. Hyderabad and Mumbai, India: Intellectcap/ Rockefeller Foundation, 2012, p.21.
- ANDE, Avina, Potencia Ventures e Plano CDE. *Mapeamento do Campo de Negócios Sociais/Negócios Inclusivos. Resultados: Categoria Negócios*. p. 6. Disponível em <<http://bit.ly/ZPC5VK>>. Acesso em 18 /09/2013.
- ANDERSON. Andrea A. *The Community Builder's approach to Theory of Change; a practical guide to theory development*. New York: The Aspen Institute.
- ARTEMÍSIA. *Negócios de Impacto Social*. Disponível em <<http://migre.me/okopp>>. Acesso em 20/03/2014.
- ÁVILA, Rafael. *Mapeamento do campo de negócios sociais no Brasil – Infográficos*. ASHOKA Empreendedores sociais e McKinsey & Company Inc. *Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social*. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BARKI, Edgard et al. *Negócios com impacto social no Brasil*. SP: Peirópolis, 2013.
- BASSO, Débora Lorenzoni. *Negócios sociais e inclusivos: O nascimento de um novo setor na economia global*. Porto Alegre, 2010. TCC do Curso de R.I., da UFRGS.
- B-CORPS. Disponível em www.bcorporation.net. Acesso em 17 de junho de 2014.
- BENETT, C. *Analyzing Impacts of extension programs*, ESC-575. Washington, D.C.: Extension Service – US. Department of Agriculture, 1976.
- BEST, Hilary; HARJI, Karim. *Social impact measurement use among canadian impact investors*. Toronto: Venture Deli e Purpose Capital, 2013.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI S.; GALERA, G. *Interpreting social enterprises*. In: Revista de Administração USP. São Paulo, v.47, n. 3, p. 398-409. jul/ago/set., 2012.
- BOSE, Mônica. *Empreendedorismo Social e Promoção do Desenvolvimento Social*. São Paulo, 2012. Tese de Doutorado em Administração, da FEA/Universidade de São Paulo.
- BOWEN, H. Rothmann. *Social Responsibilities of the Business Man*. NY: Harper & Row. 1953
- BOYD, Jessica. *Measuring Social Impact: The foundation of Social Return on Investment (SROI)*. London: SROI Primer Nef/London Business School, 2004.
- BRANDÃO, Daniel. *Métricas para Negócios de Impacto Social*. SP Paulo: in Relatório Anual Move, 2012/2013, p. 18-20. 2013.
- _____; MAGALHÃES, Thaís. *Avaliação de Impacto*. São Paulo: in Relatório Anual Move 2013/2014, p. 5-7. 2014.
- _____; RIBEIRO, Antônio. *Teorias de Mudanças*. São Paulo: in Relatório Anual Move 2013/2014, p. 8-10. 2014.
- _____; CRUZ, Célia: et al. *Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos*. SP: in Relatório Move/ICE. 2013.
- BROWN, Darell; et al. *Triple Bottom Line: a business metaphor for a social construct*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona, Depart. d'Economia de l'Empresa. March, 2006.
- BUARQUE, Sérgio C. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. In: Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999.
- BULL, M., & Compton, H. *Business Practices in Social Enterprises*. Social Enterprise Journal. V. 2(1), p. 42 – 60. 2006
- CALADO, Silvia dos Santos, et al. *Análise de documentos: método de recolha e análise de dados*. Metodologia da Investigação. Portugal: DEFCUL, 2004-2005.
- CAMPANHOLO, Tarcisio; et al. *A riqueza na base da pirâmide – inclusão social pelo consumo e criação de novos mercados*. Uberlândia, MG: Revista da Católica, 2010.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARROLL, A. B.. *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. Business and Society*, v.38, n.3, p.268-295. 1999.

CAVALCANTE, F. *Como determinar o valor de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado*. Disponível em < <http://migre.me/ouQvu> >. Acesso em 30 de jun.de 2014.

CAVALCANTI, Maralyza C. de Souza; et al. *Empreendedorismo Sustentável a as Dimensões de Schlange: Um Estudo Multicasos em Pequenas Empresas Sergipanas*. VI Encontro de Estudos em Estratégias. Bento Gonçalves/RS. Maio de 2013.

CHU, Michael. *Commercial Returns and Social Value: The Case of Microfinance*. In: Documento apresentado en la conferencia sobre pobreza mundial organizada por la Harvard Business School, Boston, MA, 1 al 3 de diciembre de 2005.

COMINI, Graziella Maria. *Negócios inclusivos e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual*. In: *Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios inclusivos e inclusivos*. Instituto Walmart/Ashoka, junho de 2011.

_____ ; TEODÓSIO, Armindo dos Santos. *Responsabilidade Social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos Negócios Inclusivos no contexto brasileiro*. São Paulo: VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPEGS, maio de 2012.

_____ ; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. *A three-pronged approach to social business: A Brazilian Multi-Case Analysis*. In: *C. K. Prahalad's Legacy: Business for Poverty Alleviation*. San Diego: C. K. Prahalad's Legacy. 2011. p. 2-30. In: RAUSP, Edição Especial. São Paulo, v.47, n.3, p.385-397; p. 2-30; p.385-397 jul./ago/set, 2012.

CREMONEZZI, Paula B.; CAVALARI, Danielle C.; DIAS, Sylmara L. F. Gonçalves. *Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: um estudo de caso*. [S.l.] VII ENAPGS - Encontro nacional de pesquisadores em gestão social, 2013.

EES, J. Gregory. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Center of Advancement of Social Entrepreneurship, 2011. Original: 1998. Revisada. 2001.

_____ ; ANDERSON, Beth B. *Nonprofit management. Scalling social impact: Strategies for spreading social innovations*. In: Stanford Social Innovation Review, 2004.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Journal of Social Entrepreneurship, v. 1, p. 32-53, 2010.

DEGENSZAUIN, Andre. *Entrevista ao Instituto BRF e BRF - Grupo Máquina Comunicação Corporativa*. Disponível em <<http://migre.me/ohSii>> Acesso em 28 de maio de 2013.

DIAS, Sylmara L. F. Gonçalves. *Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria da reciclagem*. Tese de doutorado.São Paulo, 2009.

DOWBOR, Ladislau. *Gestão social e transformação da sociedade*, 1999. Disponível em <<http://ppbr.com/ld/8-gestaosocial.asp>> Acesso em 17/05/2014.

_____. *As tensões planetárias no limite*. São Paulo: Blog Humanidade contra as cordas, 2014.Disponível em <<http://migre.me/oksVo>>. Acesso em 19/05/2014.

_____. *Indicadores de Progresso Social: medindo o que importa*. São Paulo: Blog Ladislau Dowbor, 2014 <<http://migre.me/okNDc>> Acesso em 30/06/2014

DRUCKER, Peter F., *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1990.

EMERSON, Jed. *Mighty Wave*. In: EMERSON, Jed; et al. *Impact Investing: Transforming how we make money while making a difference*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

ETHOS. Instituto. *Introdução ao Balanço Social*. Disponível em < <http://migre.me/okNMV>>. Acesso em 18/06/2014.

FILHO, Gilberto R. Oliveira; KYAMA, Renato Seiki ; COMINI, Graziella. *Os desafios de mensurar o impacto social*. In: BARKI, Eduardo; el al. *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.

FISCHER, Rosa Maria. *Negócios Sociais*. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). *Dicionário para formação em gestão social*. Salvador: Editora CIAGS. 2014.

FISCHER,R.M.;COMINI G.*Sustainable Development: From Responsibility to Entrepreneurship*. Revista de Administração da USP, SP, v.47, n.3, p.363-369, jul/ago/set. 2012.

FREGONESI, Mariana S. F. do Amaral; et al *Metodologia SROI: Uma proposta para cálculo do valor socioeconômico das organizações do terceiro setor*, ENANPAD, UnB Contábil, Brasília: vol. 8, no 2, Jul/ Dez – 2005. p. 239-261.

FURTADO, Celso. *O Mito do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

GAIR, Cynthia. *SROI Act II: A Call to Action for Next Generation SROI*. RDEF Investment in Employment and Hope. 2009.

_____. *A Report From the Good Ship SROI*. The Roberts Enterprise Development Fund/ The Roberts Foundation. São Francisco. 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista e Administração de Empresas*. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

GELFAND, S. *Why IRIS? Impact Investing*. In: Stanford Social Impact Review. 2012.

GERHARDT, Tahiana E.; et al. *Método de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERTLER, P. *Final Report: The Impact of Progesa on Health*. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIIRS. *Global Ratings & Analytics for Impact Investing*. Disponível em: <<http://giirs.org>>. Acesso em: 3/10/2013.

GODOY, Arilda S.. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2. p57-63. 1999.

GOMES, Patrícia. *Entenda o(s) conceito(s) de negócios sociais*. Porvir. Disponível em <<http://migre.me/okNRP>> Acesso em 14 de maio de 2013.

GONZÁLEZ, D. *Metodologias para avaliação de impacto*. Todos os artigos. Next Billion Brasil, 2011. Disponível em: <<http://migre.me/okzAo>> Acesso em 30/06/ 2014.

GRAIG, E. *Logic models theories of change and evaluation*. Usable knowledge, 2010.

GRAMEEN Bank. <www.grameen-info.org/>. Acesso em 2 de abril de 2014.

GRMD – Guia Referencial de Mensuração de Desempenho. Brasília, Ministério do Planejamento, 2009. Disponível em <<http://migre.me/rSRoT>>

GUNN, Robert. Social; DURKIN, Chris., *Entrepreneurship- A Skill approach*.

HART, Stuart L. *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Tradução: Rocha, L.de O. POA: Bookman, 2006. 232 p.

_____; MILSTEIN, M.. *Criando Valor Sustentável*. *Rae Exec.* 3, p. 66-79, mai-jul, 2004.

HASHIMOTO, M.. *Negócios com causa: a nova geração de empreendedores que lucra fazendo o bem*. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. nº 292. p. 66 a73. e p. 81. Maio 2013

HENDERSON, Hazel. *Construindo um mundo onde todos ganhem*. Editora Cultrix, SP, 1996.

HERRERA, Carolina Bohórquez. *Negócios Sociais: um estudo de caso da empresa Midiacom.net*. 2013. Mestrado em administração.

_____, Carolina B. *Negócios Sociais*. Artigo sobre a tese/estudo de caso da empresa Midiacom.net. 2013.

IBGE. www.ibge.gov.br

IRIS. Disponível em: <<http://iris.thegiin.org>>. Acesso em 18 /05/2014.

KAPOOR, Anju Gupta. *Review of the impact evaluation methodologies used by the operations evaluation department over the past 25 years*. Washington, D.C.: The World Bank, 2002.

KHANDER, Shahidur, et al. *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*. Washington, D.C.: The World Bank, 2010.

KNOBLAUCH, H.; FLICK, U; MAEDER, C.. *Qualitative methods in Europe: the variety of social research*. *Forum: Qualitative Social Research* n.6 (3). Art. 34. 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.

LANZONI, Luciana. *Relação entre negócios sociais e investimento social*. Instituto BRF. 2013.

MACFALLS, R. *Testing the limits of “inclusive capitalism”: a case study of the South Africa HP i-community*. *The Journal of Corporate Citizenship*. V. 28. Summer, 2007.

MÁRQUEZ, P., REFICCO, E., BERGER, G.. *Negócios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: SEKN, 2010.

MARTINS, Humberto; et al. *Guia de Governança para Resultados*. Edição Publix, 2010.

MATIAS, Eduardo Felipe. *A Humanidade contra as Cordas: a luta da sociedade global pela sustentabilidade* São Paulo. Grupo Editorial Record/Editora Paz e Terra, 2014.

MCKINSEY & Co. *Social Impact Assessment Portal*. Disponível em <http://mckinseyonsociety.com/social-impact-assessment/>. Acesso em 29/07/2014.

MERCADO DE IMPACTO. *Os desafios de ser pioneiro*. Disponível em <<http://migre.me/okCDw>>. em 11 abril de 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. *Guia Referencial para medição de desempenho e Manual para construção de Indicadores*. Secretaria de Gestão. 2010.

MOURA, Anita Maria de. *Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2011

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: Duarte, J.; Barros, A. (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. pp. 269-279. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, JP. *Perspectives on Progress*. The Impact Investor Survey, 2013.

_____. *Impact Investments: an emerging asset class*. Global research: 29 de nov. 2010. Rockefeller Found./ GIIN. Disponível em: <http://migre.me/ojLVv>. Acesso em 31 de jul. 2012.

MULLER, C. José. *Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos*. Porto Alegre, 2003.

NAIGEBORIN, Vivianne. *Introdução ao Universo de Negócios Sociais*. 2010. Disponível em <<http://migre.me/okO8u>> em 12/05/ 2014.

_____. *Negócios sociais: um modelo em evolução*. 2010. Disponível em <http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf> Acesso em: 12/04/ 2014.

NASCIMENTO, Davi. *A mensuração do retorno social de Investimento*. Tese de dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. 2010.

NESST. *No free ride: Sowing the seeds of impact enterprise*. Rockefeller Foundation, 2012.

_____. *Enterprising Solutions in Low-Income Comm. NESST: Annual Report 2013–2014*.

NEVES, J.L. *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. In: Cadernos de pesquisas em Administração. São Paulo, V. 1, n. 3, 2º semestre, 1996.

O'DONOHUE, Nick, et al. *Impact Investing: An emerging class of assets*. Global Research: J.P. Morgan, 2010. P. 72-77.

OLIVEIRA, Flávia R de Souza et al. *Mapa de Soluções Inovadoras*. Gestão de Negócios Sociais e Inclusivos. Ashoka Empreendedores Sociais e Instituto Wal Mart. Volume 4. 2013.

OLSEN, Sara; GALIMIDI, Brett. *Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures*. The Rockefeller Foundation, 2008

PALVARINI, Bruno Carvalho. *Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública*. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

PAULA, C.L S. de; et al *Mensuração do retorno social de organizações sem fins lucrativos por meio do SROI*. Contabilidade Vista/Revista, BH, v. 20, n. 3, p. 127-155, Jul/Set 2009.

PFEIFFER, P.. *O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças*. In: J. Giacomoni, & J. L. Pagnussat, Planejamento e Orçamento Governamental - Coletânea V.1 (pp. 145-190). Brasília: ENAP, 2007.

PNUD. *Relatórios do Desenvolvimento Humano 1990 –2013. A ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado*.

PIKETTY, Thomas. “*Capital in the Twenty First Century*”, Paris: Editions du Seuil, 2013.

PORTER, M. ET al. *Progress*. Washington, DC: Social Progressive Imperative. 2013.

_____; KRAMER, M.E. *Creating Shared Value*. USA: Revista Harvard Business, 2011.

PORTOCARRERO, Felipe, DELGADO, Álvaro. *Negocios Inclusivos y generación de valor social*. In: SEKN, ed. *Negocios Inclusivos: Iniciativa de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington, DC: IADB, 2010. P. 301-326

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____ ; HAMMOND, A. *Serving the world's poor, profitably*. Harvard Business Review, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

_____ ; HART, Stuart. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Strategy & Business*, v. 1, n.º. 26, 2002.

PRODANOV, Cleber C.; et al. *Metodologia do trabalho científico : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAPPAPORT, A. *Gerando valor para o acionista: Um guia para administradores e investidores*. Tradução: Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

REDF. The Roberts Enterprise Development Fund. *SROI Methodology*. São Francisco. 2001. Disponível em www.redf.org, Acesso em 06/08/ 2014.

REFFICO, E. et al. *Empresas Sociais: Uma espécie em busca de reconhecimento?* In: Revista de Administração da USP, São Paulo, v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez. 2006.

REFFICO, E. et al. , E.I. *Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social: un Matrimonio Complejo*. In: Debates IESA, volumen XV, numero 3, 2010.

RIBEIRO, G. Anotações de aula “Avaliação de Impacto de Negócios Sociais”.

ROCKEFELLER Foundation. *Accelerating Impact Achievements, Challenges and What’s Next in Building the Impact Investing Industry*. 2012. Disponível em < <http://migre.me/oub5b> >. Acesso em 30 de novembro de 2014.

_____. *Impact in Private Ventures*. 2008.

_____. GIIRS. *Global Impact Investing Ratings System*. Disponível em <http://migre.me/omBif>. Acesso em 25 de janeiro de 2015.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Planejamento e avaliação de projetos sociais: marco lógico revisitado. GIFE. 2014. Disponível em < <http://migre.me/otG5q> >. Acesso em 11 ago. de 2014.

RUA, Maria das Graças. *Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores*. Disponível em <<http://migre.me/okDu5>>. Acesso em 02 de Abril de 2014.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. RJ: Garamond, 2002.

_____ *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004

SALTUK, T. A. *Portfolio Approach to Impact Investment*. Global Social Finance Research, J. P. Morgan, 2012.

SCHLANGE, Lutz E.. *What drives sustainable entrepreneurs? Entrepreneurship and Small Business Management*. Switzerland: ABEAI, p. 6.

SCHUMPETER, A. Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda, 1997.

SEBRAE. *Negócios Sociais: Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Sebrae, 2013. _____. *Banco de ideias: exemplos de negócios sociais no Brasil*, in Sebrae - Olhar Compartilhado. <<http://migre.me/okyuw>> Acesso em 26/05/2014

SEKN. *Effective management of social enterprises: lessons from businesses and civil society organizations in iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University Press, 2006.

SEN, A.K. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIEBER, W. *Los actores em la dimensión local*. In: RODRÍGUEZ Gutierrez, F. (editor). *Manual de Desarrollo Local*. Gíjon: Trea, 1999, p. 445-458.

SILVA, Alan Pereira de Andrade. *Mensuração de desempenho socioambiental: Estudo de casos em negócios sociais brasileiros*. São Paulo: Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão Ambiental pela EACH de São Paulo. 2014.

SILVA, Rogério. *Rosas dos Ventos*. Relatório Anual Move 2011/20112 – Primeiras histórias. Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social. 2012. p. 4-10.

SINK, D.S; TUTTLE, T.C. *Planejamento e medição para performance*. RJ: Quality Mark, 1993.

SLOMSKI, Walmir. *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUSA, Edileusa Godói de; BUENO, Juliana Moro; SOUSA, Márcia Gomes de; SANTOS, Lucas Tech dos. *O Perfil do Empreendedor Social e suas Dimensões*

de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia. Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS. j a n . /a b r. 2014 v.3n.1 p . 33- 56

SOUZA, D. L.; SAID, M. L., KOCK, M. B., MALACHIAS, R. A.; LAPA, L. R. *Indicadores de Desempenho*. Tribunal de Contas da União. Brasília, 2009.

STERN, J. M.; SHIELY, J. S.; ROSS, I. *The EVA Challenge: implementing value added change in an organization*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

SIVESIND, Karl Henrik; et al. *Methodological Guideline for Impact Assessment*. Working paper no. 01/2014. Third Sector Impact. Patrocinado pelo *European Union's Seventh Framework Programme (FP7)* 2014.

TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; ROSOLEN, Talita; COMINI, Graziella Maria. *Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional*. Rio de Janeiro: XXXVII Encontro ANPAD. 2013.

TEODÓSIO, A. dos S. de Sousa, COMINI, Graziella. *Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context*. In: Revista de Administração da USP, v.47, n. 3, 2012.

TORRES, H; BARKI, Eduardo. *Por uma classificação dos negócios com impacto social*. VII TRUZZI, Renata. *Empresas não buscam apenas lucro, mas também o bem-estar social*. Site G1. 2012. Disponível em < <http://migre.me/otaeH> > Acesso em 20 /07/ 2014.

_____. *Entenda o(s) conceito(s) de negócios sociais*. 2013. In: PORVIR – Inovação em educação. Disponível em < <http://migre.me/otaFj> >. Acesso em 22 de julho de 2014.

UNITED NATIONS. *Global Compact*. Site: <<http://www.unglobalcompact.org>>

VOGEL, I. UK. *Review of the use of “Theory of Change” in Internactional Development*. Departament for International Development - DFID. 2012.

WHOLEY, J. *Evaluation: Promise and performance*. Washington D.C.: Urban Institute. 1979.

WORD BANK. *Impact Evaluation: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank*. IEG Independent Evaluation Group. 2006.

YOUNG, D. *Alternative Perspectives on Social Enterprise*. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene (eds.). *Nonprofits and Business*, Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M.. *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Tradução: L. Abramowicz. R.J.: Elsevier, 2010.

_____. *Credit for the Poor: Poverty as Distant History*. Harvard International Review. 2007. Disponível em: < <http://migre.me/okOu0>>. Acesso em 5/11/2013.

_____. *Discurso Prêmio Nobel da Paz*. 2006.

_____. MOINGEON, et al. *Building social business models: lessons from the Grameen experience*. In: LRP - Long Range Planning. Paris: Elsevier, 2010.

_____. *Building social business models: lessons from the Grameen experience*. Paris: Working Paper. 2009. Disponível em <<http://migre.me/okDpp>>.. Acesso 14 de junho de 2014.

_____. YUNUS Centre. Disponível em: <www.yunuscentre.org> Acesso em 30 jun 2013.

YUNUS Negócios Sociais Brasil. Disponível em <http://www.yunusnegociossociais.com> em 10 de março de 2014.

ZEVALLOS, Emilio. *PYMES pueden ser pilares del desarrollo*. El Diario, La Paz, 2003.

ANEXOS

Anexo 1– Empreendimentos sociais do Setor Dois e Meio

Perspectivas	Europeia	Norte – Americana	Países Emergentes	
			Ásia e outros	Brasil
Tipo de Negócio	Empresa Social.	Negócios Sociais, Negócios Inclusivos e Negócios para Base da Pirâmide (BdP)	Negócios Sociais.	Negócios Sociais, Negócios Inclusivos Negócios de Impacto e Negócios para a BdP
Origem	Economia Social: Associações e Cooperativas.	Expansão do Terceiro Setor e de ações de Responsabilidade Social Corporativa.	“Globalismo” Popular	Empreendedorismo Social.
Conceitos	Organizações, iniciadas por um grupo de cidadãos, com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade	Empresas híbridas (<i>blended enterprise</i>), que buscam soluções inovadoras para inclusão social, adotando lógica de mercado capitalista, com fins lucrativos.	Organizações privadas que buscam, por meio da lógica do mercado, soluções sustentáveis aos problemas sociais.	Organizações, grupo de pessoas e empresas privadas que, por meio de práticas de mercado, sustentáveis, buscam gerar impacto social e rentabilidade.
Missão Social	Apoiar setor público na solução de problemas sociais, como migração e desemprego.	Gerar impacto social por meio de inovações nas atividades comerciais.	Reduzir a pobreza e promover transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados.	Promover a inclusão social, a redução da pobreza e transformação social.
Público alvo beneficiado	População marginalizada e grupos desfavorecidos.	Consumidores de baixa renda.	População excluída ou marginalizada e consumidores de baixa renda.	População excluída ou marginalizada, consumidores de baixa renda e produtores.
Lucro	O lucro é reinvestido na organização ou retorna para a comunidade.	Expectativa de redistribuição dos lucros entre os acionistas. A distribuição de dividendos é parte da lógica de mercado.	Todo o lucro obtido é reinvestido no próprio negócio. Não distribuem dividendos.	Admite a duas possibilidades: reinvestimento no próprio negócios ou divisão de dividendos.
Formato Jurídico	Organizações da sociedade civil com forte apelo para finalidades públicas	Organizações privadas com função social (<i>blended enterprise</i>).	Indiferente, mas com lucro.	Associações, Cooperativas, Soc.Ltda. Organizações privadas com função social.
Legislação	Formato jurídico similar, porém com autonomia legal diferente em cada país.	Diferentes formatos, L3C ¹⁸ - Low-Profit Limited Liability Company; B-Corp ¹⁹ - Benefit Corporation.		Não existe legislação específica para NS. Utilizam modelos jurídicos de empresas tradicionais.
Autores/ Referências Bibliográficas	Borzaga e Defourny, (2001 apud Young, 2009), Bull (2006) Gunn (2008); Borzaga, Galera (2009); Márquez (2010); Fisher e Comini et al (2012).	Hart e Prahalad (2002) Trexler (2008 apud Moura, 2011), Young (2009), Márquez (2010); Diochon e Anderson (2009, apud Moura 2011) Barki et. al. (2013).	Henderson (1996) Yunus (2007) Yunus (2010) Comini (2012) Yunus (2013) Barki et al. (2013)	Yunus (2007), Moura (2011), Fisher e Comini (2012). Cremonezzi, Cavallari e Dias (2013) Oliveira (2013) Vasconcelos (2013)

Fonte: O autor. Garcia (2014), com base nas referências bibliográficas citadas no quadro. -.

¹⁸ As denominadas L3C - sociedade de responsabilidade limitada de baixo lucro – estão sujeitas a tributação dos lucros, mas podem receber incentivos fiscais, recursos incentivados de investidores e de fundações.

¹⁹ B-Corp: organizações com fins lucrativos que buscam gerar impacto positivo significativo para a sociedade e o meio ambiente.

Anexo 2 - Métricas no ciclo de vida do negócio na perspectiva do investidor

	Definição de Valores do Investidor	Due Diligence	Tese de Mudança	Plano de Avaliação de Impacto	Monitoramento de Resultados Parciais	Avaliação Final	Avaliação Ex-post
OBJETIVO	Identificar metas de impacto e parâmetros para o investimento. Definir resultados a serem alcançados.	Selecionar investimentos que articulem retorno – risco e impacto alinhados ao portfólio.	Com o investimento definido, desenhar sua tese de mudança com clara explicitação de outputs e outcomes.	Desenho de estratégias a serem utilizadas para conhecer o impacto do negócio.	Acompanhar e comunicar resultados	Avaliar o negócio ao final do ciclo de investimento e comunicar os resultados	Acompanhar o impacto após o encerramento do investimento.
PERGUNTAS	Que valores devem orientar meu portfólio? Que resultados pretendemos alcançar com este portfólio?	Que negócios melhor respondem ao desenho do meu portfólio?	Que resultados o negócio vai gerar? Como vai gerar estes resultados? Que premissas existem?	Quais desenhos metodológicos serão utilizados para conhecer o impacto? Que informações serão coletadas? Quando?	O que está acontecendo? Que resultados estão sendo produzidos?	Quais os resultados sociais gerados? O negócio é de fato capaz de gerar transformação social?	Qual a perenidade dos resultados? O que se sustenta depois de terminado o investimento?

Fonte: Adaptado do quadro "When Investors Use Social Metrics". In: *Final Report: Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors*. BEST, H. & HARJI, K., 2013.

Fonte: Métricas em negócios de impacto social, in: Brandão et al (2013, p. 7)

Anexo 3 – Metodologia SROI – Mensuração do Valor Compartilhado

Valor	Conceito	Cálculo	Desafio
Valor Econômico (puro):	É criado quando existe retorno financeiro sobre um investimento considerando, a remuneração do capital investido.	Divisão do Fluxo de Caixa Livre ou LOP ²⁰ (lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras ou fluxo de caixa operacional) pelo CPMC (Custo Médio Ponderado do Capital). O LOP pode ser obtido através da Demonstração de Resultados ou Déficit/Superávit do Exercício, no caso das organizações sem fins lucrativos. Mas o CPMC deve ser calculado, considerando a estrutura de capital da empresa: o custo do capital de terceiros (contratos de empréstimos e dívida com terceiros) e o custo de oportunidade do capital próprio	Determinar o custo de oportunidade do capital próprio.
Valor socioeconômico ou Compartilhado	Uma entidade com fins sociais pode possuir uma atividade econômica, geralmente consequência de sua causa social e a atividade social em si. O Negócio cria valor socioeconômico através da atividade econômica (geração de receita pela transformação de recursos, insumos e/ ou processos em produtos ou serviços passíveis de venda) e da atividade social (geração de receita pela redução de custos para o setor público).	Incorpora certos elementos de valor social quantificados monetariamente ao valor econômico gerado. O cálculo do valor da entidade ou valor do conjunto representa o valor que a entidade sem fins lucrativos em análise tem para a sociedade. Para calcular esse indicador deve-se somar o valor do negócio com o valor da causa social e subtrair as dívidas de longo prazo existentes na entidade.	Medir o real valor social (há fatores que não podem ser traduzidos em monetariamente, apesar de terem participação na geração de valor social e do valor socioeconômico)
Valor social (puro)	É a missão, a razão de existir, dos Negócios Sociais, criada na medida em que recursos, insumos, processos e programas de ação são combinados, visando promover melhorias na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo.	Fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente (projeção do número de pessoas atendidas, a redução do custo médio por pessoa para o governo, o aumento médio na receita do governo por pessoa (IR, por exemplo) e os gastos operacionais da empresa. Para fazer tal previsão é preciso determinar quais informações são relevantes e analisar todos os impactos da causa social na comunidade e verificar quais deles acarretam economias para o governo e podem ser traduzidos em valores monetários. É importante ressaltar que cada entidade ou cada causa social tem sua taxa de desconto, pois o interesse pelo investimento pode ter diversas razões.	Calcular o valor da causa social: capturar o impacto da causa na vida dos indivíduos e na comunidade em que eles vivem e a redução dos gastos públicos.

Fonte: Autor: Garcia (2014). Sistematização de conceitos diversos {Copeland *et al* (2000); Stern *et al* (2001); Rappaport (2001); Martin; Petty (2004); Frezati (1998). In: Fregonesi (2005)

²⁰ O LOP é o lucro operacional ajustado para cálculo do EVA, ou seja, lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras, ou ainda, é o resultado operacional de uma empresa, independente da forma como ela está financiada. (Fregonesi ET al, 2005)

Anexo 4 - Métricas para Fundos de Investimentos, Investidores e Capital de Risco

Ferramenta	Finalidade	Vantagens	Limitações	Considerações:
B Impact Rating System: Sistema de classificação/ medição de impacto social e ambiental de uma empresa.	Classificar atributos financeiros e não financeiros de B corporations (empresa B).	Sem custo. Possibilita a comparação de investimentos (B Corporations registradas/ Empresa B) .	Específica para Bancos e Fundos de Investimentos.	Os dados devem ser preenchidos pelo usuário em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
Pulse – Plataforma for Understanding Long Term Sustainability of Ecosystems: Banco de dados para gestão de portfólios, análise integrada de dados sobre clima, ambiente e saúde, além da avaliação de performance de impactos social e ambiental, como eventos climáticos .extremos.	Ferramenta de coleta de dados de impacto para fundos e empresas, sem benchmarks específicos, para investidores.	Sem custo. Possibilita consultar dados consolidados de desempenho financeiro e não financeiro	Específica para gestão ambiental.	Dados inseridos e analisados pelo usuário em plataforma on-line.
CDFI Data Project: Porta voz das Instituições Financeiras de Desenvolvimento Comunitário, para promover o acesso justo ao crédito e à serviços financeiros para pessoas e comunidades carentes da América.	Divulgar o impacto de todos os CDFIs sem benchmark específico, para CDFIs /Investidores de CDFIs.	Sem custo. Consolidação de dados de desempenho financeiro e não financeiro.	Específica para CDFI's - Instituições Financeiras de Desenvolvimento Comunitário.	Dados inseridos por usuários em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
Community Investment Impact System: Sistema de investimento de Impacto Comunitário.	Publicar, sem frequência definida, dados financeiros e não financeiros consolidados, para Fundo CDFI.	Sem Custo. Benchmark entre outros CDFIs e CDEs.	Específica para CDFIs e CDEs.	Dados inseridos por usuários em formulário de pesquisa específico analisados por terceiros, via web.
NCIF³ Social Performance Metrics: Fundo de Investimento Comunitário Nacional pioneiro na medição de desempenho social para bancos e atração de investidores.	Gerar relatórios públicos com sumário e dados específicos de cada instituição, para Investidores CDFIs.	Sem custo. Benchmark entre CDBIs	Específicas para CDFIs e CDBIs.	Coleta de dados de pesquisas e análise dos resultados realizada por terceiros.
CDVA³ - Measuring Impacts Toolkit: Aliança de Capital de Risco para Desenvolvimento Comunitário: consultoria e administração de fundos especializados na identificação de áreas inexploradas com potencial de mercado.	Divulgar de forma geral o impacto de todos os fundos sem informações específicas.	Sem custo. Consolidar dados de desempenho financeiro e não financeiro de negócios sociais para CDVC.	Específica para CDVC - Community Development Venture Capitalists.	Dados inseridos por usuários em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros
CARS - Assessment and Rating System: É o único sistema de avaliação e classificação de instituições financeiras de desenvolvimento comunitário (CDFIs).	Fornecer dados consolidados de desempenho, financeiro e não financeiro.	Benchmark entre outras organizações avaliadas pelo CARS - Assessment and Rating System.	Custo moderado, específica para Investidores de CDFIs).	Os dados devem ser preenchidos pelo usuário em formulário de pesquisa específico e analisados por terceiros.
Pacific Community Ventures Consultoria para avaliação de impacto e capital para empresas situadas em bairros carentes, por meio de assessoria, capital, avaliação de impacto, políticas e melhores práticas empresariais.	Gerar relatório de desempenho não financeiro do negócio, para investidores institucionais, fundos de private equity e grandes fundações.	Benchmark de desempenho entre tendências mais amplas de mercado sem a intervenção do investidor.	Custo alto.	Coleta de dados de pesquisas e análise dos resultados realizada por terceiros.

Fonte: Filho et al. (Barki, et al. 2013, p. 228-230) – adaptado pelo autor Garcia (2014)

ANEXO 5 - GIIRS Global Impact Investing Rating System

Sistema de Classificação de Investimento de Impacto Global

Definição: É um sistema com a maior base de dados de desempenho social e ambiental de empresas sociais privadas e fundos de desenvolvimento de mercados emergentes, que fornece, aos seus usuários resenha, e dados abrangentes e transparentes, auditados de forma independente.

Objetivo: Estabelecer padrão de desempenho social/ambiental de empresas e fundos, visando estimular o setor de investimentos do impacto.

Aumentar montantes aplicados em investimentos de impacto.

Aumentar a eficiência de due diligences, o investimento e o processo de relatório de investimentos de impacto.

Melhorar de forma mensurável no impacto das empresas e fundos classificados como eles buscam melhorar as suas classificações GIIRS.

Aumentar volume de capital investido em alto impacto, impacto investir oportunidades.

Promover melhor compreensão do campo de investimento de impacto, como GIIRS publica dados sobre o desempenho do impacto de mercado agregado e oferece educação para os investidores sobre como utilizar os dados recolhidos através de impacto GIIRS.

Subsidiar investidores e fundos no processo de alocação de recursos.

Produtos/ Serviços: O GIIRS usa uma metodologia cross-indústria e inter-geográfica (metodologias de avaliação análogas as adotadas por agência de risco, como Standard & Poor ou Moody's), integrada com o IRIS - Relatórios de Impacto e Padrões de Investimento, por este oferecer uma linguagem comum para descrever o desempenho social e ambiental de uma organização.

Custo para o usuário final: O GIIRS é um bem híbrido - público/privado - que cobra por alguns serviços, a fim de torná-lo sustentável. Por exemplo, o usuário pode obter a avaliação do desempenho socioambiental gratuitamente, desde que a empresa social seja submetida à uma auditoria independente, para obter uma classificação oficial de seu desempenho pelo GIIRS. Além de providenciar a devida documentação que comprove os resultados, a empresa social ou investidores deveram arcar com o custo de auditoria.

Métricas: Padronizadas

Benchmarking: Possibilita a comparação de desempenho socioambiental de empresas de diferentes localidades, áreas de atuação e tamanho, para subsidiar investidores e fundos no processo de alocação de recursos.

Oferece aos investidores a possibilidade de comparar investimentos de impacto através da área, setor, indústria, tamanho, utilizando mais de 40 versões de avaliação (*GIIRS Tailored Assessments*). Como o IRIS fornece um conjunto independente e confiável de métricas para que as organizações possam relatar o seu impacto, sempre que possível, o GIIRS adota métricas e definições IRIS integrado no seu sistema de classificação.

Os indicadores IRIS abrangem uma série de objetivos de desempenho e incluem métricas especializados para uma variedade de setores, incluindo serviços financeiros, agricultura e energia, que são úteis aos GIIRS.

Com base nas métricas IRIS, o sistema GIIRS está ajudando a garantir que as métricas e definições dentro de seu sistema de classificação sejam aprovados e aceitos pelo setor investimento de maior impacto.

Descrição da organização: informações sobre missão, modelo operacional e a localização e uma investida.

Desempenho do produto: descrições de produtos e serviços das investidas, base de cliente-alvo.

Desempenho financeiro: métricas consistentes com os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) e as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS).

Desempenho operacional: descrições de políticas das empresas do portfólio, de funcionários e o desempenho operacional.

Impacto do Produto: descrições e medidas dos benefícios de produtos e serviços de determinada organização.

Glossário: definições para termos comuns e que são referendados pelo IRIS.

Usuário : Consultores e investidores institucionais: fornece informações para auxiliá-los à tomar decisões inteligentes de investimento de impacto; Fundos de Investimento: Classificações para auxiliá-los a captação de recursos, em análise de empresas para fins *due diligence* e gerenciamento de desempenho de fundos de impacto; Empresas que buscam capital de investimento: Classificações para auxiliar empresas de no *levantamento* de capital, elaboração de relatórios e gerenciamento de desempenho de empresas de impacto, à nível global.

Quem gerencia? B Lab - agência de certificação independente e sem fins lucrativos.

Quando foi criado? 2010.

Limitações: Possibilita obter demonstrações quantitativas do resultado imediato (outputs) alcançado, sobre os produtos obtidos por meio de um negócio, porém o mesmo não ocorre com relação ao dimensionamento dos resultados de médio e longo prazo (outcomes).

Fonte: www.giirs.org (tradução livre pelo autor, Garcia. 2014); Comini et.al (2013, p.223); Brandão (2013, p. 19)

ANEXO 6 – GIIRS – Plataforma B-Analytis

Plataforma B-Analytis
<p>Definição: B Analytics é uma plataforma personalizável, com uma série de ferramentas para medição, aferição e elaboração de relatórios sobre o impacto.</p> <p>Objetivo: Fornecer ferramentas necessárias para os investidores de impacto tomar decisões inteligentes de investimento de impacto, visando o aumento do volume dos investimentos de impacto social no mundo.</p> <p>Produtos/ Serviços: Ferramentas para: (i) localizar empresas e fundos; (ii) acompanhar tendências de mercado; (iii) medir e avaliar o que julgar importante; (iv) obter referências e relatórios; (v) melhorar impacto e (vi) classificações GIIRS .</p> <p>Custo para o usuário final: sem custo.</p> <p>Métricas: Customizadas / personalizáveis</p> <p>Benchmarking: Permite comparar, avaliar e reportar o desempenho social e ambiental de empresas e fundos de pequeno e médio porte.</p> <p>Resultados: pesquisas sobre mais de 1000 empresas e fundos; tendências em investimento de impacto e de negócios responsáveis por relatórios de tendências de mercado; dados de empresas e fundos em sua carteira, a plataforma, a cadeia de suprimentos ou associação, com flexibilidade para medir o que julgar importante; base de dados de desempenho social e ambiental em empresas privadas a nível mundial, para aferir o impacto da carteira de investimento do fundo ou da rede e, inclusive, exportar dados aos interessados; roteiro de melhorias para aprofundar o impacto da carteira ou rede das empresas. As empresas podem se beneficiar de uma abordagem “do-it-yourself” consultoria, acessando recursos disponíveis on-line, gratuitamente, como parte do Estudo de Impacto B. classificações GIIRS Padrões “ouro,” para medição do impacto nos investimentos de impacto; classificações rigorosas, abrangentes e comparáveis de uma empresa ou de um fundo de impacto social ou ambiental: Coleta de dados: dados inseridos e analisados em plataforma on-line.</p> <p>Usuário Final: Investidores e Conselhos de Investimentos</p> <p>Quem gerencia? Organização americana sem fins lucrativos B Lab.</p> <p>Quando foi criado? Em setembro de 2013.</p> <p>Limitações: Destinado à empresas e fundos de pequeno e médio porte.</p>

Fonte: www.b-analytics.net – Tradução livre pelo autor: Garcia (2014).

ANEXO 7 – B Impact Assesment e Métricas IRIS

Ilustração de métricas do B Impact:

Métricas financeiras: métricas rastreadas no B Impact Assessment com foco no desempenho financeiro.

Métricas IRIS	Critérios
Lucros antes de juros e impostos (FP3673)	Valor do lucro líquido da organização antes de juros e impostos, durante o período do relatório.
Lucro antes das doações (FP3274)	Valor do lucro líquido da organização antes de doações, calculado a partir do o lucro total, excluindo doações e menos despesas totais.

Métricas Opcionais para Modelo de Negócios de Impacto: Métricas rastreadas no B.I.A. que as organizações podem optar para obter relatório com foco no seu modelo de negócio social ou ambiental .

Métricas	Critérios	Indicadores
Famílias Pobres (PI1726) Cliente:	Número de famílias pobres originais que eram clientes da organização no período do relatório.	Indicador de servir os clientes em necessidade
Poupança de Energia dos produtos vendidos (PI7623)	Poupança de energia durante a vida útil de produtos da organização para os produtos que foram vendidos durante o período de referência.	Indicador de impacto para produtos ou serviços destinados a conservar o meio ambiente
Objetivos de Impacto Ambiental (OD4108)	Objetivos de impacto ambiental prosseguidos pela organização.	Indicador de compromisso de impacto ambiental para investidores em ações.
Colaboradores com Deficiência Permanentes (OI4038)	Número de colaboradores com deficiência empregadas pela organização (remunerados por tempo integral e parcial) ao final do período de referência.	Indicador de desenvolvimento da força de trabalho
Objetivos de Impacto Social (OD6247)	Objetivos de impacto social prosseguido pela organização.	Indicador de compromisso com impacto social para investidores em ações
Redução de resíduos (OI7920)	Quantidade de reduções desperdício alcançado pela organização durante o período do relatório, através de programas de substituição, a reciclagem ou recuperação.	Indicador de impacto para produtos ou serviços destinados a conservar o meio ambiente
Economia de água com serviços(PI2884)	Quantidade de economia de água ao longo do período de referência, devido às serviços da organização.	Indicador de impacto para produtos ou serviços destinados a conservar o meio ambiente