

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO  
GABRIEL CAVALCANTE FONTES

**O IMPACTO SOCIAL NA VISÃO DE DIFERENTES AGENTES DO  
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL**

RIO DE JANEIRO – BRASIL

2021

GABRIEL CAVALCANTE FONTES

O IMPACTO SOCIAL NA VISÃO DE DIFERENTES AGENTES DO  
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Ariane Cristine Roder  
Figueira

RIO DE JANEIRO – BRASIL

2021

### CIP - Catalogação na Publicação

F683i Fontes, Gabriel Cavalcante  
O IMPACTO SOCIAL NA VISÃO DE DIFERENTES AGENTES  
DO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL / Gabriel  
Cavalcante Fontes. -- Rio de Janeiro, 2021.  
91 f.

Orientadora: Ariane Cristine Roder Figueira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

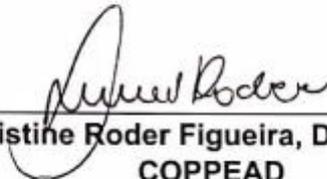
1. Empreendedorismo Social. 2. Inovação Social.  
3. Impacto Social. I. Figueira, Ariane Cristine  
Roder, orient. II. Título.

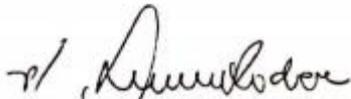
GABRIEL CAVALCANTE FONTES

O IMPACTO SOCIAL NA VISÃO DE DIFERENTES AGENTES DO  
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 25/02/2021

  
\_\_\_\_\_  
**Ariane Cristine Roder Figueira, D.Sc - Orientador**  
**COPPEAD**

  
\_\_\_\_\_  
**Marie Anne Macadar Moron, D.Sc**  
**COPPEAD**

  
\_\_\_\_\_  
**Flavia Lima do Carmo, D.Sc**  
**CCS/UFRJ**

Rio de Janeiro

2021

## Dedicatória

Dedico este trabalho às centenas de milhares de vidas perdidas no mundo, principalmente no Brasil, neste ano de pandemia de COVID-19. Estimo que este trabalho ajude o nosso país a caminhar em direção da luz da ciência, contribuindo assim com o intuito da amenização das desigualdades sociais, nos gerando melhores condições para novos desafios futuros.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família e queridos amigos próximos, que sempre me apoiaram de todas as formas possíveis, e acreditaram no meu desenvolvimento intelectual. Em especial a minha mãe, Maria das Graças Cavalcante Santos, quem me deu a vida em todos os sentidos, em seguida agradeço a meu pai Norberto Fontes, pelo apoio infinito. Em conjunto agradeço a minha irmã Julia Fontes, quem me inspirou com sua busca incessante pelo conhecimento, e sobretudo por ter me tornado “tio” da Filipa durante a minha busca pelo mestrado. Uma nova vida é sempre refrescante e inspirador, principalmente nos tempos atuais.

Gostaria de agradecer também a COPPEAD e todo o seu corpo docente, bem como a todos os colaboradores da secretaria e biblioteca, que sempre nos apoiaram e nos deram suporte para que pudéssemos nos concentrar o máximo possível na experiência de desenvolvimento intelectual. Gostaria de estender estes agradecimentos também aos profissionais da cantina, que nos forneceram insumos para nos mantermos com energia, e principalmente aos que fizeram os serviços de infra estrutura e limpeza, muito obrigado por nos entregarem sempre um ambiente impecável para estudarmos.

Muito obrigado a Prof. Denise Fleck, por me inspirar na busca do meu tema e especialmente, muitíssimo obrigado Prof. Ariane Cristine Roder Figueira, por me desenvolver, me ensinar e a me ajudar a fazer uma pesquisa científica, agradeço imensamente a sua orientação.

Por fim, mas definitivamente não menos importante, agradeço ao corpo discente da COPPEAD, colegas e amigos para a vida que por sorte ou acaso fizeram parte desta jornada comigo. Agradeço imensamente meus amigos e companheiros: Christoph Becker, Julianne Perissé, João Gomes, Jørgen Weng, Mateus Portelina e Thiago Felipe Ribeiro.

Agradeço a COPPEAD também por me proporcionar conhecer a minha companheira de vida, quem me inspirou, me deu forças, me acalentou em momentos difíceis e que comemorou os meus sucessos, a Mestra, Paula Vieira Mora.

## RESUMO

FONTES, Gabriel Cavalcante. O Impacto Social na Visão de Diferentes Agentes do Empreendedorismo e Inovação Social. 2021. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

O presente estudo investiga as diferentes concepções do impacto social para atores do terceiro setor brasileiro. Com este objetivo observamos também outras definições que contribuem para este entendimento como empreendedorismo social e inovação social. Dado o contexto do desenvolvimento deste tema nas últimas décadas devido as ineficientes políticas públicas utilizadas no combate das desigualdades sociais e de suas consequências negativas, a sociedade civil organizada tem sido encarregada de elaborar novas ferramentas e estratégias para enfrentar estes subprodutos. Por meio de uma revisão bibliográfica, e 6 entrevistas semiestruturadas com empreendedores sociais e executivos de organizações sem fins lucrativos, identificamos através do processo exploratório da pesquisa qualitativa 6 indicadores que nos ajudaram a compreender a função, a medição e a definição do impacto social para estes agentes. Os achados revelam evidências da real necessidade de medir a criação de valor social para o público e para as próprias organizações. Estas métricas se desenvolvem por meio de ferramentas de medição que devem possuir abordagens quantitativas e qualitativas. Outro surgimento, foi a utilização dessas avaliações para tomada de decisão gerenciais, o acompanhamento da performance de geração de impacto é feito regularmente e constantemente com este intuito. No entanto, os resultados também sugerem que as ferramentas utilizadas atualmente ainda possuem limitações. Conclui-se que no contexto brasileiro, apesar de haver uma convergência na definição do conceito de impacto social, as ferramentas para a sua medição ainda não convergem. Um importante achado do trabalho é a abordagem dimensional da análise do impacto social, este tema foi comum a todos os entrevistados, destacando-se três dimensões: (1) impacto direto; (2) impacto escalável; e (3) impacto sistêmico.

Palavras-chave: empreendedorismo social, inovação social, impacto social, valor social, change making, métricas de impacto social, organizações sem fins lucrativos

## **ABSTRACT**

FONTES, Gabriel Cavalcante. O Impacto Social na Visão de Diferentes Agentes do Empreendedorismo e Inovação Social. 2021. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

This study investigates the different conceptions of social impact for actors in the third Brazilian sector. With this objective we also observe other definitions that contribute to this understanding such as social entrepreneurship and social innovation. Given the context of the development of this theme in recent decades due to the inefficient public policies used to combat social inequalities and their negative consequences, organized civil society has been tasked with developing new tools and strategies to address these by-products. Through a literature review, and 6 semi-structured interviews with social entrepreneurs and executives of non-profit organizations, we identified through the exploratory process of qualitative research 6 indicators that helped us understand the function, measurement and definition of the social impact for these agents. The findings reveal evidence of the real need to measure the creation of social value for the public and for the organizations themselves. These metrics are developed through measurement tools that must have quantitative and qualitative approaches. Another emergence was the use of these assessments for management decision-making, the monitoring of impact generation performance is done regularly and constantly with this purpose. However, the results also suggest that the tools currently used still have limitations. It is concluded that in the Brazilian context, although there is a convergence in the definition of the concept of social impact, the tools for its measurement do not yet converge. An important finding of the study is the dimensional approach of social impact analysis, this theme was common to all interviewees, highlighting three dimensions: (1) direct impact; (2) scalable impact; and (3) systemic impact.

Keyword: social entrepreneurship, social innovation, social impact, social value, change making, social impact metrics, non-profit organizations



## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	Contextualização histórica e conceitual.....	13
1.2	Problemática de pesquisa e definição de escopo .....	18
1.3	Justificativa de relevância da pesquisa.....	19
1.4	Organização do estudo .....	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
2.1	Empreendedorismo Social: diferentes abordagens e perspectivas .....	21
2.2	O Papel da Inovação Social .....	30
2.3	A evidência da mudança: o papel do Impacto Social.....	32
2.3.1	Formas de medição de Impacto Social .....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
3.1	Perguntas de pesquisa .....	41
3.2	Método e abordagem de pesquisa .....	41
3.3	CrITÉRIOS de seleção dos casos .....	42
3.4	Procedimentos para coleta e tratamento de dados.....	43
3.4.1	Etapa 1 .....	43
3.4.2	Etapa 2.....	44
3.4.3	Limitações do método e das técnicas empregadas na pesquisa.....	48
<b>4</b>	<b>Resultados da Pesquisa .....</b>	<b>49</b>
4.1	Contextualização.....	49
4.2	Descrição dos casos.....	51
4.2.1	Ashoka.....	52
4.2.2	Horas da Vida.....	54
4.2.3	Instituto Dara .....	55

<b>4.3</b>	<b>Indicadores</b> .....	<b>56</b>
4.3.1	Empreendedorismo Social .....	56
4.3.2	Lucro e Impacto .....	59
4.3.3	Criação de Valor .....	63
4.3.4	Medindo Impacto .....	66
4.3.5	Dimensões do Impacto .....	71
4.3.6	Igualdade Social .....	75
<b>4.4</b>	<b>Análise dos resultados</b> .....	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>Conclusão</b> .....	<b>81</b>
<b>5.1</b>	<b>Limitações da pesquisa e oportunidades a ser exploradas em pesquisas futuras</b> .....	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>86</b>
	<b>Anexo A - Roteiro de entrevista</b> .....	<b>89</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização histórica e conceitual

A noção de empreendedorismo tem sido crescentemente objeto de estudo pela academia. O termo foi utilizado na literatura por Richard Cantillon ainda no século XVIII e se referia a pessoa que assumia riscos e que fizesse algo novo; já no contexto econômico, como o empreendedor sendo alguém que assumia riscos e que procurava retornos incertos (BROWN; THORNTON, [s.d.]). Passadas algumas décadas, Jean Baptiste Say contribuiu para que o termo se tornasse importante para o desenvolvimento da teoria econômica atribuindo ao empreendedor ainda mais incertezas, como a reunião de fatores de produção, pagamento de salários e aluguéis, etc. Mais recentemente, o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1942) foi quem redefiniu o papel do empreendedor, introduzindo a noção de inovação como um processo primordial da prática empreendedora (FARIA, 2006). O que surge da análise dos escritos desses filósofos e economistas é a imagem do empreendedor como audacioso e inovador que, quando bem-sucedido, contribui fundamentalmente para a criação de valor econômico (PEREDO; MCLEAN, 2006).

Grandes negócios surgem com cada vez mais frequência em um ambiente cada vez mais dinâmico. O acesso a informação e recursos são fatores preponderantes neste ambiente, e são eles que impulsionam o desenvolvimento tecnológico, ponto em comum em grandes empreendimentos com alto níveis de escalabilidade. Outro fator diretamente relacionado com o sucesso e alcance destes negócios é a capacidade de inovar na produção ou de gerar inovação em serviços (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

“A partir da análise de 33 casos na região ibero-americana, apenas as iniciativas que introduziram inovações e novos arranjos institucionais foram capazes de alcançar escala, reduzir custos da cadeia de distribuição e melhorar a rentabilidade (“Comini et al. - 2012 - A three-pronged approach to social business a Bra.pdf”, [s.d.], p. 392).

Em paralelo a isto, ainda vivemos em um mundo muito desigual, onde quase a metade da população não possui acesso a recursos e informações, tal como ressaltado no relatório da Organização das Nações Unidas (2018) que destaca que, atualmente, 3,9

bilhões de pessoas utilizam a rede mundial de computadores, sendo o número de usuários corresponde a 51,2% da população de todo o mundo. Desta forma, a má distribuição de renda, o baixo nível de saneamento básico, a fome, o baixo acesso a bancos e, por consequência a crédito, são alguns dos muitos exemplos da desigualdade social.

No caso do Brasil, apesar de estar entre as dez maiores economias do mundo, o país também está entre os países mais desiguais do mundo: hoje é o 9º (UNITED NATIONS, 2020) mais desigual. O PIB per capita do Brasil de US \$ 9,8 mil ainda é relativamente baixo em comparação com países mais bem ranqueados no índice de Gini<sup>1</sup> do mundo tais como Chile (US \$ 15,3 mil), Panamá (US \$ 15 mil) e Costa Rica (US \$ 11,6 mil). Dados do *World Inequality Database* de 2018, mostram que no Brasil os 5% mais ricos da população recebem a cada mês o mesmo que os outros 95% combinados.

A população mais pobre do país está carente de serviços básicos. Dados do Ministério do Desenvolvimento Regional do Brasil indicaram que, em 2018, 16,7% da população não tem acesso à água tratada e 48,1% não tem acesso à coleta de esgoto. Alguns autores têm destacado que “essas dinâmicas de exclusão social levaram a problemas mais amplos, como crime e corrupção”, e que evitar de que a maioria da população seja deixada de lado é primordial para que o mundo avance em direção ao combate à desigualdade. (HALL et al., 2012, p. 3)

Durante muito tempo, o principal agente responsável por diminuir as diferenças e, por consequência, os problemas sociais, foi o Estado. Porém, a partir de meados para o fim do século XIV mais precisamente, novos atores entraram neste palco para o enfrentamento desses problemas. As organizações não-governamentais e as fundações sem fins lucrativos têm desempenhado um papel relevante neste processo. As pressões sociais em conjunto com o aumento da exigência do Estado para intervir diretamente para reduzir a pobreza começou na década de 1960, segundo o Banco Mundial. Isto ocorre após o mercado e o efeito "trickle-down"<sup>2</sup>, proposto pelo Estado, falharem em atenuar a pobreza em muitos países em desenvolvimento (AGHION; BOLTON, 1997). Este fracasso abriu o espaço para que novos agentes entrassem como colaboradores essenciais na condução de uma nova perspectiva social, agentes esses que não obedeciam às lógicas

---

<sup>1</sup> Índice utilizado para a medição da amplitude de desigualdades sociais (<http://hdr.undp.org/en/content/income-gini-coefficient>)

<sup>2</sup>A economia "trickle-down", também chamada de teoria "trickle-down", refere-se à proposição econômica de que os impostos sobre as empresas e os ricos da sociedade devem ser reduzidos como um meio de estimular o investimento das empresas no curto prazo e beneficiar a sociedade como um todo no longo prazo.

de mercado e tampouco faziam parte de algum governo, com o objetivo-fim focado em cobrir lacunas que nem o Estado nem o mercado estavam interessados em cobrir.

Segundo observadores do Banco Mundial, a concentração de renda frequentemente acompanha o crescimento econômico. Ou seja, quanto mais rápido uma sociedade prospera economicamente, mais a riqueza excedente tende a se concentrar em pequenos grupos da sociedade. Alguns como Samuel (1991) já argumentaram que o lento progresso da redução da pobreza deve-se não apenas ao "fracasso burocrático", mas também ao mercado atendendo principalmente às elites e ignorando as necessidades básicas dos pobres. Um modelo de desenvolvimento alternativo apoiado por ONGs defende projetos "de baixo para cima" que envolvem as pessoas da base da pirâmide diretamente em atividades sociais e de geração de renda. O objetivo para Samuel, era aumentar sua capacidade de gerar renda e "capacitá-los" a se desenvolver por conta própria. ("Nongovernmental Organizations and the World Bank, Cooperation for Development", [s.d.]).

O termo ONG surge no final da Segunda Guerra Mundial, a fim de diferenciar agências especializadas intergovernamentais e organizações privadas. Mas as origens do movimento são muito mais antigas. A primeira ONG internacional foi provavelmente a Sociedade Anti-Escravidão, formada em 1839. O movimento abolicionista, que atingiu seu auge no final do século XVIII, foi o catalisador de muitas organizações que se seguiram. Outras ONGs surgiram de guerras, incluindo a Cruz Vermelha na década de 1850 após a guerra franco-italiana; Salve as Crianças após a Primeira Guerra Mundial; e Oxfam e CARE após a Segunda Guerra Mundial (HALL-JONES, [s.d.]).

Todas essas e outras instituições trabalhavam, e algumas delas ainda trabalham no papel de oferecer serviços e produtos que ajudam a sociedade funcionar de maneira mais justa e eficiente. Uma das ações mais importantes e carente de solução atual é a desconcentração da renda. O Estado sempre foi o maior promotor desta atividade, mas hoje a sociedade civil, em conjunto com organizações sem fins lucrativos e ONGs, monitoram esta demanda e sugerem novas caminhos. Nota-se necessária estas ações, já que o problema é estrutural, como já salientado, a desigualdade social provocada pela concentração de renda pode resultar em aprofundamento do problema.

Hoje, o setor em que as organizações não-governamentais está inserido é reconhecido como o “terceiro setor”. Terceiro porque não faz parte da esfera privada ou pública, mas possui papel protagonista na busca de mudanças sociais junto aos outros dois anteriores. O surgimento de organizações não-governamentais (ONGs) como um “terceiro setor” aparece na literatura a partir dos anos 1980. As ONGs foram concebidas como novos agentes com a capacidade e comprometimento para ajudar a solucionar as deficiências do Estado e do mercado. Doadores internacionais, líderes de países em desenvolvimento e governos começaram a prestar mais atenção no papel, no potencial e nos limites das ONGs no processo de desenvolvimento. (“Nongovernmental Organizations and the World Bank, Cooperation for Development”, [s.d.]

Essas deficiências, porém, podem ser considerados lacunas empreendedoras inexploradas e, portanto, oportunidades. Ainda mais recentemente, um novo movimento social-empendedor ascendeu na forma do empreendedorismo social. Este, surge como um movimento híbrido. A consciência dos problemas sociais em conjunto com a noção de oportunidade de mercado possibilita a criação de novos negócios focados em mudanças sociais. Para Dees (2018), o autor austríaco Peter Drucker inicia sua definição de empreendedorismo com a definição de Say, mas acaba por se concentrar no conceito de oportunidade. Drucker, na visão de Dees (2018), não exige que os empreendedores realizem mudanças, mas os vê explorando as oportunidades que a mudança (em tecnologia, preferências do consumidor, normas sociais etc.) criará. A noção de “oportunidade” passou a ser central para muitas definições atuais de empreendedorismo. Uma oportunidade, aqui entende-se como uma oportunidade de criar valor. Os empreendedores têm uma visão que vislumbra as possibilidades e oportunidades mais claramente do que os problemas criados pela mudança.

Por muito tempo, muitas organizações prestaram serviços e, simultaneamente, buscaram o impacto social por meio de suas atividades. Essas iniciativas pertencem ao campo do empreendedorismo social, pois a busca pelo lucro não é o foco principal, e sim, apenas um meio para o alcance do objetivo fim (ou propósito), ou ainda, sua sobrevivência. Organizações que buscam especificamente gerar lucro enquanto produzem impacto social, no entanto, são consideradas negócios sociais - que são um tipo específico de empreendedorismo social (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Em linhas gerais, os novos empreendedores sociais têm como objetivo a busca por retornos financeiros e retornos sociais. O setor ao qual este tipo de negócios está inserido é conhecido como “setor 2,5”, pois se coloca na posição entre o setor privado (com fins

lucrativos) e setor das organizações não-governamentais e fundações (sem fins lucrativos).

O componente que as tornam híbridas é o fato destes empreendimentos sociais buscarem os dois objetivos ao mesmo tempo. Para Iizuka et al.(2015), o empreendimento social mescla dois arranjos de valores que aparentam ser bem distintos, os do “empreendimento” e os do “social”. Os primeiros são relacionados aos negócios, ao comércio e a lógica de mercado; o segundo se relaciona a comportamentos com uma orientação para além do mercado ou do Estado.

Comini et al. (2012) identificam três abordagens principais para definir negócios sociais. A perspectiva europeia, com suas raízes na economia social (associações sem fins lucrativos e cooperativas), a qual se destaca o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana, que entende os empreendimentos sociais como organizações privadas que aplicam a lógica do mercado à resolução de problemas sociais, e que são reconhecidas também como “negócios sociais” (social business). A terceira abordagem, é a que se encontra predominante nos países em desenvolvimento, incluindo o Brasil, e destaca iniciativas de mercado voltadas à redução da pobreza e à transformação das condições sociais de indivíduos marginalizados ou excluídos.

Assim como o empreendedorismo, o empreendedorismo social possui as suas necessidades de boas práticas de governança para que seja atingida a melhor performance possível. Para alcançar este objetivo da melhor maneira, de forma a otimizar seus processos e resultados, algumas ferramentas de gestão são adotadas. Dentre as mais comuns estão as métricas de produtividade e de alcance. Como Hadad et al. (2014) observam, as atividades comerciais regulares têm amplamente utilizado medidas de impacto comuns (medição de desempenho) incluindo: lucro contábil, fluxo de caixa, lucro por ação, rendimento de dividendos e valor agregado econômico. Na medida em que os empreendedores sociais passam a criar um nível substancial de valor econômico, eles também podem usar essas medidas, mas estas devem ser de forma complementar a fim de avaliar o impacto social. É notado então que os empreendimentos sociais, assim como os outros agentes que promovem mudanças sociais, também possuem ferramentas de performance (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; MAIR; SHARMA, 2012). O empreendedorismo social, porém, não possui uma literatura tão extensa. Por

esse motivo, talvez, ainda não exista um consenso definitivo sobre o termo. O conceito ainda é muito pouco definido e seus limites para outros campos de estudo permanecem imprecisos (MAIR; MARTÍ, 2006).

## **1.2 Problemática de pesquisa e definição de escopo**

O objetivo desta pesquisa é investigar como distintos atores do “ecossistema” do empreendedorismo social brasileiro percebem a noção de impacto social, pela ótica da estratégia de negócios. A análise em profundidade recaiu sobre dois atores particulares, quais sejam: fomentadores do ecossistema, como organizações sem fins lucrativos e empreendimentos sociais. Está de fora do escopo desta pesquisa agentes financeiros como bancos e fundos de investimento. Assim, foram observados, no contexto do empreendedorismo social brasileiro, o alinhamento que existe entre os entendimentos do conceito e as funcionalidades do *Impacto Social* para esses diferentes agentes que operam neste meio. Além disso, buscou-se verificar se as práticas de gestão adotadas são influenciadas pela busca do impacto social, ou se o impacto é uma mera externalidade das suas operações.

Para buscar este propósito, uma pergunta central foi colocada: Como diferentes empreendedores e inovadores sociais exploram a noção de impacto social? Além da pergunta principal, outras três auxiliares orientaram a pesquisa, sendo elas relacionadas a: 1) Como o impacto social é definido para a instituição? (o que é?), 2) Qual a função da mensuração do impacto social? (como mede?) e 3) O impacto social é objetivo fim ou uma externalidade? (para o que serve?).

Por fim, outro destaque que merece atenção, é que esta pesquisa não pretende esgotar todas as definições ou conceitos acerca desses temas - empreendedorismo social, inovação social e impacto social- pois há ainda uma ausência de convergência sobre o significado destes macro temas e o debate segue um caráter abrangente e difuso em diferentes áreas do saber. Neste caso, o foco foi direcionado especificamente para o entendimento qualitativo da noção de impacto social para diferentes atores do ecossistema brasileiro. Conceitos, estudos e práticas internacionais foram utilizadas para consultas e comparações com a realidade brasileira. Assim, ao estudar esses elementos no Brasil, a pesquisa pretende ser uma fonte de reflexão sobre os desafios que podem surgir no contexto de mudança social, particularmente, em países em desenvolvimento.

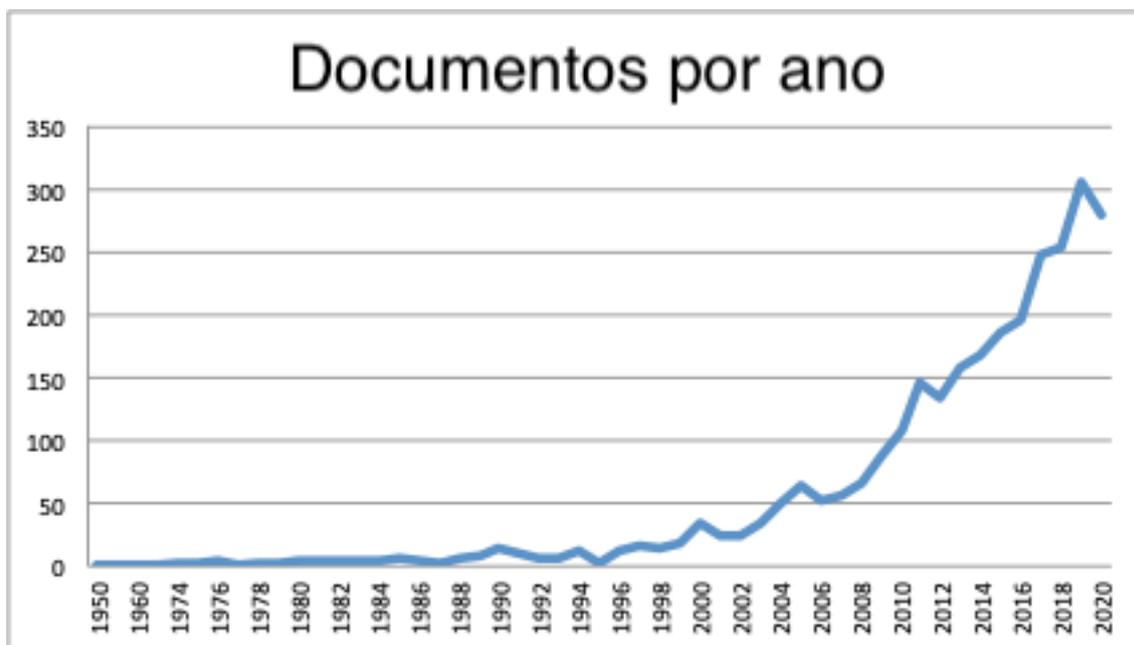
### 1.3 Justificativa de relevância da pesquisa

A inovação social é a principal ferramenta que possui o potencial para a resolução de complexos problemas sociais onde a abordagem tradicional não se mostrou efetiva (ANTADZE; WESTLEY, 2012). Entretanto, para que a ferramenta seja desenvolvida e implementada é necessário o suporte de tomadores de decisão políticos e investidores privados. Os investimentos são aqui entendidos como não apenas focados no retorno financeiro, mas também na criação de valor social proporcionado pela inovação social. Em outras palavras, o investidor de impacto, público ou privado, com capital próprio ou de terceiros, tem como finalidade a criação de valor mais integrada e mais mesclada, no sentido de obter ganhos sociais e financeiros ao mesmo tempo.

Uma das principais funções das medidas de impacto é demonstrar os resultados obtidos por estes investimentos. Esta é uma das hipóteses de origem da demanda pela constatação da criação de valor por uma inovação social. Então as métricas de impacto social fariam parte do ferramental dos investidores de impacto com fins de reportarem as suas performances a seus acionistas. Uma segunda hipótese, é a de que, ao se fazer investimentos em empreendimentos sociais, ou com objetivos de solucionar problemas sociais, na forma de levantamento de capital ou doações, a transparência de informações possui um peso mais elevado. Além da indicação de performance, os indicadores de impacto social, demonstram o alinhamento da responsabilidade do empreendedor e do investidor com o propósito social.

O debate desafiador que este trabalho tenta aprofundar é sobre a criação de um sistema de observação que seja adequado ao objetivo de combinar e equilibrar a avaliação do impacto social (com utilidade para investidores), com a avaliação para o impacto social (com utilidade para empreendedores e beneficiados) (MAIR; SHARMA, 2012). A literatura acadêmica ainda não saturou o debate sobre o tema pois o assunto começou a ganhar destaque há menos de duas décadas. O gráfico a seguir representa a frequência de estudos publicados na base SCOPUS da Elsevier com os termos-chave, “social innovation”, “social impact” e “social change”. Fica claro pela quantidade de publicações até o ano de 2020 que o tema ainda está em um processo inicial de debate. Uma outra observação a ser feita é a de que a quantidade de trabalhos publicados nos últimos anos é maior do que no início da série, indicando um interesse maior atual pela comunidade científica no tema.

Figura 1 - Frequência de publicações SCOPUS



Fonte: dados compilados e organizados pelo autor

Assim, os resultados da pesquisa buscam contribuir para avançar neste debate e para compreensão mais aprofundada sobre o nível de engajamento de diferentes atores do ecossistema do empreendedorismo e inovação social (investidores e empreendedores) tanto no que se refere à avaliação do impacto como também na avaliação sobre o alcance do impacto. Isto pode representar avanços nos indicadores de performance de investimentos sociais e socioeconômicos, de modo geral.

#### 1.4 Organização do estudo

Nesta seção será apresentada a estrutura do presente trabalho. Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: além desta introdução, a dissertação é composta por uma revisão de literatura, metodologia da pesquisa, descrição e análise de resultados da pesquisa empírica, e as considerações finais. O primeiro capítulo, apresenta o objetivo do estudo, o problema e a delimitação de escopo do trabalho, bem como a sua relevância para a área acadêmica. Ademais, nesse capítulo, é apresentado um contexto histórico do fenômeno, traçando a cronologia deste desde o século XIV.

O capítulo seguinte, o segundo, visa apresentar a revisão de literatura dos temas tratados no trabalho: empreendedorismo e empreendedorismo social; inovação social; e impacto social. A bibliografia sobre empreendedorismo segue o seu caminho histórico

(breve e recente) até o surgimento do termo Empreendedorismo Social. Além disso, pelos termos ainda serem incipientes no meio acadêmico, são apresentados alguns resultados de pesquisas de diferentes autores de diversas áreas de pesquisa. É trazida a discussão sobre as diferentes definições de impacto social, além de empreendedorismo social e inovação social, que também são definidos. As distintas definições conceituais são comparadas e aproximadas.

No terceiro capítulo, além das perguntas de apoio à pergunta central do trabalho, é abordado e discutido o método de pesquisa que foi empregado na pesquisa. É apresentada a escolha do método, estudo de caso, e suas justificativas, bem como as suas limitações. Nesta seção, trata-se também do sistema de coleta de dados e seu tratamento, além dos critérios de seleção dos casos (é explicado o porquê das instituições que foram escolhidas para este estudo).

No quarto capítulo, os casos estudados são apresentados. São três organizações relacionadas à temática de impacto social. Também neste capítulo se apresenta os dados que evidenciam como estas instituições abordam o tema do impacto social na forma de entrevistas e análise de documentos; além do mais, nesta seção, faz-se uma análise dos casos, destacando um paralelo entre as informações obtidas com o conteúdo teórico-conceitual do segundo capítulo. Neste ponto são aproveitadas especialmente as definições de impacto, empreendedorismo e inovação social. É importante ressaltar que ao longo de todo o trabalho são traçados paralelos e feitas associações baseadas na revisão de literatura. Os dados são analisados à luz dos conceitos aqui revisados, que orientaram a discussão ao longo do texto.

Por fim, o quinto capítulo deste trabalho expõe as conclusões, as limitações do estudo e futuras sugestões para pesquisas que visem explorar temáticas convergentes com a proposta por esse trabalho.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Empreendedorismo Social: diferentes abordagens e perspectivas**

O “empreendedorismo social” (social entrepreneurship) e “empreendedores sociais” têm sido termos crescentemente utilizados pela literatura da área, mas ainda são rodeados por muitas imprecisões (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012). Contudo, como bem apontado por Mair e Martí (2006), embora a princípio isso possa

significar um problema, esse ponto parece ser uma oportunidade para que pesquisadores de diferentes disciplinas, como Administração, Sociologia e Teoria Organizacional, provoquem e reflitam sobre suposições centrais e conceituais sobre o tema. Os autores consideram o empreendedorismo social, de forma ampla, como um processo que combina recursos e o uso inovador dos mesmos para buscar oportunidades de promover mudanças sociais.

Como forma de ilustrar essa pluralidade de conceitos, a tabela produzida por Dacin et al. (2010) expõe 37 definições do termo em 37 trabalhos. Segundo o autor, a maioria das definições do empreendedorismo social referem-se à habilidade de alavancar recursos em prol de solucionar problemas sociais. Outros argumentam que os empreendimentos sociais são aqueles que são governamentais, não-governamentais ou instituições sem fins lucrativos que operam segundo os princípios de negócio (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012). Alguns o definem muito estritamente como empreendimentos economicamente sustentáveis que geram valor social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Dacin et al. (2010) argumenta que alguns percebem estas atividades meramente como empreendimentos convencionais que praticam responsabilidade social corporativa. Vale destacar, neste caso, o questionamento de Peredo e McLean (2006) sobre os empreendimentos que aparentam um senso de responsabilidade social e que afirmam que se destacam em um mundo de serviços cada vez mais homogêneo:

“Sem ser totalmente cínico, pode-se ter a impressão de que, pelo menos em alguns casos, os objetivos sociais são perseguidos tanto por seu valor de marketing quanto por seu mérito intrínseco. Deve-se admitir que, em muitos casos, os benefícios sociais são consideráveis, independentemente da mistura de motivos nos executivos da empresa que optam por alinhar sua marca a uma causa social. Isso é empreendedorismo social?” (PEREDO; MCLEAN, 2006 p.62)

**Tabela 1 - Tabela de definições de empreendedorismo social**

<b>Fontes</b>	<b>Definições</b>
1. Alvord, Brown, & Letts (2004)	Cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobiliza as idéias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para transformações sociais sustentáveis. (p. 262)

2. Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006)	O empreendedorismo social como atividade inovadora de criação de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais. (p. 2)
3. Bornstein (2004)	Empreendedores sociais são pessoas com novas ideias para resolver os principais problemas que são implacáveis na busca por suas visões. . . que não desistirão até que tenham espalhado suas idéias tanto quanto possível. (p. 1–2)
4. Boschee & McClurg (2003)	Um empreendedor social é qualquer pessoa, em qualquer setor, que usa estratégias de renda auferida por meios regulares, para atingir um objetivo social, e um empreendedor social difere de um empreendedor tradicional em dois aspectos importantes: Os empreendedores tradicionais raramente agem de maneira socialmente responsável. Em segundo lugar, os empreendedores tradicionais são avaliados basicamente pelos resultados financeiros. (p. 3)
5. Cho (2006)	Um conjunto de práticas institucionais que combinam a busca de objetivos financeiros com a busca e promoção de valores substantivos e terminais. (p. 36)
6. Dart (2004)	A empresa social difere do entendimento tradicional da organização sem fins lucrativos em termos de estratégia, estrutura, normas e valores e representa uma inovação radical no setor sem fins lucrativos. (p. 411)
7. Dees (2001)	Os empreendedores sociais são uma espécie do gênero empreendedor. São empresários com missão social. (p. 2)
8. Drayton (2002)	Eles têm o mesmo temperamento central de seus pares empreendedores de negócios criadores da indústria comum. O que define um empreendedor social líder? Primeiro, não há empresário sem uma ideia nova e poderosa de mudança de sistema. Existem quatro outros ingredientes necessários: criatividade, impacto generalizado, qualidade empresarial e fibra ética forte. (p. 124)
9. Harding (2004)	São empresas ortodoxas com objetivos sociais cujos excedentes são principalmente reinvestidos para esse fim na empresa ou na comunidade, em vez de serem impulsionados pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários. (p. 41)
10. Hartigan (2006)	Empresários cujo trabalho visa a transformação social progressiva. Um negócio para impulsionar a mudança transformacional. Embora os lucros sejam gerados, o principal objetivo não é maximizar o retorno financeiro para os acionistas, mas aumentar o empreendimento social e alcançar mais pessoas necessitadas de forma eficaz. O acúmulo de riqueza não é uma prioridade - as receitas além dos custos são reinvestidas na empresa para financiar a expansão. (p. 45)
11. Haugh (2006)	Empresa social é um termo coletivo para uma série de organizações que comercializam com uma finalidade social. Eles adotam uma variedade de formatos jurídicos diferentes, mas têm em comum os princípios de buscar soluções conduzidas por negócios para atingir objetivos sociais e o reinvestimento do excedente para benefício da comunidade. Seus objetivos se concentram em metas não financeiras socialmente desejadas e seus resultados são as medidas não financeiras da demanda implícita e da oferta de serviços. (Ch. 1, p. 5)
12. Hibbert, Hogg, & Quinn (2005)	O empreendedorismo social pode ser definido vagamente como o uso do comportamento empreendedor para fins sociais ao invés de objetivos de lucro ou, alternativamente, que os lucros gerados são usados para o benefício de um grupo desfavorecido específico. (p. 159)
13. Hockerts (2006)	Os empreendimentos de negócios de propósito social são empreendimentos híbridos que se estendem pela fronteira entre o mundo dos negócios com fins lucrativos e organizações públicas e sem fins lucrativos voltadas para a missão

	social. Portanto, eles não se encaixam completamente em nenhuma das esferas. (p. 145)
14. Korosec & Berman (2006)	Empreendedores sociais são definidos como indivíduos ou organizações privadas que tomam a iniciativa de identificar e resolver problemas sociais importantes em suas comunidades. (pp. 448–449) Organizações e indivíduos que desenvolvem novos programas, serviços e soluções para problemas específicos e aqueles que atendem às necessidades de populações especiais. (p. 449)
15. Lasprogata & Cotten (2003)	Empreendedorismo social significa organizações sem fins lucrativos que aplicam estratégias empreendedoras para se sustentar financeiramente enquanto têm um maior impacto em sua missão social (ou seja, o "resultado final duplo"). (p. 69)
16. Light (2006)	Um empreendedor social é um indivíduo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que busca uma mudança sustentável em grande escala por meio de ideias que quebram padrões sobre o que ou como governos, organizações sem fins lucrativos e empresas fazem para resolver problemas sociais significativos. (p. 50)
17. Mair & Marti (2006)	Um processo que envolve o uso inovador e a combinação de recursos para buscar oportunidades para catalisar mudanças sociais e / ou atender às necessidades sociais. (p. 37)
18. Martin & Osberg (2007)	Definimos o empreendedorismo social como tendo os seguintes três componentes: (1) identificar um equilíbrio estável, mas inerentemente injusto, que causa a exclusão, marginalização ou sofrimento de um segmento da humanidade que carece de meios financeiros ou influência política para alcançar qualquer benefício transformador; (2) identificar uma oportunidade neste equilíbrio injusto, desenvolvendo uma proposta de valor social e trazendo inspiração, criatividade, ação direta, coragem e fortaleza, desafiando assim a hegemonia do estado estável; e (3) forjar um novo equilíbrio estável que libere o potencial capturado ou alivie o sofrimento do grupo-alvo, e através da imitação e da criação de um ecossistema estável em torno do novo equilíbrio garantindo um futuro melhor para o grupo-alvo e até mesmo a sociedade em geral. (p. 35)
19. Masseti (2008)	Apresenta a Matriz do Empreendedor Social. Com base no fato de uma empresa ter uma missão mais orientada para o mercado ou socialmente e se requer ou não lucro, a matriz combina os fatores que mais claramente diferenciam o empreendedorismo social do empreendedorismo tradicional. (p. 7)
20. Mort, Weerawardena, & Carnegie (2003)	Um construto multidimensional que envolve a expressão de um comportamento virtuoso empreendedor para cumprir a missão social, uma unidade coerente de propósito e ação em face da complexidade moral, a capacidade de reconhecer oportunidades de criação de valor social e características-chave de tomada de decisão de inovação, proatividade e riscos. (p. 76)
21. Peredo & McLean (2006)	O empreendedorismo social é exercido quando alguma pessoa ou grupo: (1) objetiva (m) a criação de valor social, seja exclusivamente ou pelo menos de alguma forma proeminente; (2) mostra (m) capacidade para reconhecer e aproveitar oportunidades para criar esse valor ("imaginar"); (3) emprega (m) inovação, desde a invenção total até a adaptação da novidade de outra pessoa, na criação e / ou distribuição de valor social; (4) está / estão dispostos a aceitar um grau de risco acima da média na criação e disseminação de valor social; e (5) é / são extraordinariamente engenhosos por serem relativamente destemidos por recursos escassos na busca por seu empreendimento social. (p. 64)

22. Perrini & Vurro (2006)	Definimos ES como um processo dinâmico criado e gerido por um indivíduo ou equipe (o empreendedor social inovador), que se esforça para explorar a inovação social com uma mentalidade empreendedora e uma forte necessidade de realização, a fim de criar novo valor social no mercado e comunidade em geral. (Ch. 1, p. 4)
23. Prabhu (1999)	Pessoas que criam ou administram organizações ou empreendimentos empresariais inovadores cuja missão principal é a mudança social e o desenvolvimento de seu grupo de clientes. (p. 140)
24. Roberts & Woods (2005)	Empreendedorismo social é a construção, avaliação e busca de oportunidades para mudanças sociais transformadoras realizadas por indivíduos visionários e apaixonadamente dedicados. (p. 49)
25. Robinson (2006)	Defino empreendedorismo social como um processo que inclui: a identificação de um problema social específico e de uma solução específica. . . para abordá-lo são necessários: a avaliação do impacto social, do modelo de negócio e da sustentabilidade do empreendimento; e a criação de uma entidade com fins lucrativos orientada para a missão social ou uma entidade sem fins lucrativos orientada para os negócios que busca o duplo (ou triplo) resultado financeiro. (p. 95)
26. Schwab Foundation	Uma empresa social é uma organização que atinge uma mudança social sistêmica e sustentável em larga escala por meio de uma nova invenção, uma abordagem diferente, uma aplicação mais rigorosa de tecnologias ou estratégias conhecidas, ou uma combinação delas. ( <a href="http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm">http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm</a> .)
27. Seelos & Mair (2005)	O empreendedorismo social combina os recursos do empreendedorismo tradicional com a missão de mudar a sociedade. (p. 241)
28. Sharir & Lerner (2006)	O empreendedorismo social combina os recursos do empreendedorismo tradicional com a missão de mudar a sociedade. (p. 3)
29. Skoll Foundation	O empreendedor social busca valor na forma de mudança transformacional que beneficiará as comunidades desfavorecidas e, em última instância, a sociedade em geral. Os empreendedores sociais são os pioneiros em abordagens inovadoras e sistêmicas para atender às necessidades dos marginalizados, dos desfavorecidos e dos desprivilegiados - populações que carecem de meios financeiros ou influência política para obter benefícios duradouros por conta própria. ( <a href="http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp">http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp</a> .)
30. Tan, Williams, & Tan (2005)	Uma pessoa jurídica é um empreendedor social de T1 a T2 apenas no caso de essa pessoa tentar de T1 a T2 obter lucros para a sociedade ou um segmento dela por meio da inovação em face do risco, de uma forma que a envolva ou um segmento dela. (p. 358)
31. Thompson (2002)	Pessoas com as qualidades e comportamentos que associamos ao empresário, mas que atuam na comunidade e estão mais preocupadas em cuidar e ajudar do que em “ganhar dinheiro”. (p. 413)
32. Thompson, Alvy, & Lees (2000)	Pessoas que percebem onde há uma oportunidade de satisfazer alguma necessidade não atendida que o sistema de bem-estar do estado não vai ou não pode atender, e que reúnem os recursos necessários (geralmente pessoas, muitas vezes voluntários, dinheiro e instalações) e os usam para "fazer a diferença". (p. 328)

33. Thompson & Doherty (2006)	Empresas sociais - definidas de forma simples - são organizações que buscam soluções de negócios para problemas sociais. (p. 362)
34. Tracey & Jarvis (2007)	A noção de comércio com uma finalidade social está no cerne do empreendedorismo social, exigindo que os empreendedores sociais identifiquem e explorem as oportunidades de mercado e reúnam os recursos necessários, a fim de desenvolver produtos e / ou serviços que lhes permitam gerar "lucro empresarial" para um determinado projeto social. (p. 671)
35. Waddock & Post (1991)	Um indivíduo que traz mudanças na percepção das questões sociais(...) Eles desempenham um papel crítico em provocar "mudanças catalíticas" na agenda do setor público e na percepção de certas questões sociais. (p. 393)
36. Yunus (2008)	Qualquer iniciativa inovadora para ajudar as pessoas pode ser descrita como empreendedorismo social. A iniciativa pode ser econômica ou não econômica, com ou sem fins lucrativos. (p. 32)
37. Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman (2009)	O empreendedorismo social abrange as atividades e processos empreendidos para descobrir, definir e explorar oportunidades a fim de aumentar a riqueza social, criando novos empreendimentos ou gerenciando organizações existentes de forma inovadora. (p. 5)

Fonte: Dacin et al. (2010) (Tradução nossa)

A forma como usamos o termo “empreendedorismo social”, como já observado, pode ser considerado uma novidade, mas o fenômeno não é (DEES, 2018). Para Dees (2018) os empreendimentos sociais sempre existiram e funcionaram em conjunto com os empreendimentos regulares. Porém, o desenvolvimento da definição do termo em questão é importante, pois implica um embasamento dos limites e da própria função do setor. Além de empreendimentos inovadores sem fins lucrativos, o empreendedorismo social pode também ser empreendimento com fins sociais, como por exemplo bancos de desenvolvimento comunitário com fins lucrativos. Ou podem ser também organizações híbridas que misturam elementos sem e com fins lucrativos, como por exemplo abrigos para sem-teto que começam a treinar e empregar seus residentes. A busca da definição ajuda a ampliar o campo do debate. Os empreendedores sociais buscam os métodos mais eficazes para servir suas missões sociais. (DEES, 2018)

Dees (1998) percebeu o dilema e sugeriu que o desafio fosse de evitar definir o empreendedorismo social de maneira muito ampla, de uma forma que o tornasse vazio de sentido, ou de maneira muito fechada, para que se torne matéria dominada por apenas alguns poucos especialistas. Ao examinarmos a tabela de Dacin et al., percebe-se claramente que este equilíbrio ainda não foi alcançado. A definição usada neste trabalho é a que Peredo e McLean (2006) produziram, cujos temas de destaque são: oportunidade, inovação social e criação de valor.

“O empreendedorismo social é exercido quando alguma pessoa ou grupo: (1) visa criar valor social, exclusivamente ou pelo menos de alguma forma proeminente; (2) mostra uma capacidade de reconhecer e aproveitar as oportunidades para criar esse valor ("vislumbre"); (3) emprega inovação, desde a invenção direta até a adaptação da novidade de outra pessoa, na criação e/ou distribuição de valor social; (4) está/está disposto a aceitar um grau de risco acima da média na criação e disseminação do valor social; e (5) é/são extraordinariamente engenhosos em ser relativamente destemido por ativos escassos na busca de seu empreendimento social”. (Peredo e McLean, 2006, p. 64)

Esta definição foi escolhida porque abrange diversas dimensões do empreendedorismo usual que se mesclam com os aspectos sociais, criando-se assim, um conceito claro. O conceito de “oportunidade” engloba inclusive a noção de que a oportunidade pode estar na base da pirâmide, onde, segundo Hart (2005) o serviço é normalmente ruim ou os que o servem podem estar corrompidos e conscientemente explorando as pessoas, sendo assim, um ambiente onde as empresas encontrarão os mercados de crescimento do futuro. Essas oportunidades fazem com que as organizações adotem as próximas tecnologias sustentáveis (Hart, 2005), até a busca incansável e o reconhecimento das novas oportunidades para promover a missão de criar valor social (Peredo et al. 2006). Enquanto “inovação social” refere-se não só a criação direta da inovação na forma de um novo produto ou novo serviço, mas também a adaptação de algo já criado, conquanto que neste novo arranjo seja criado valor social. A “criação de valor social” envolve a criação do valor pelo uso de recursos de formas inovadoras para promover mudanças e suprir demandas sociais (Mair e Marti, 2006).

Ainda sobre o conceito, o empreendedorismo social possui dois elementos: (1) um que remete ao termo “empreendedorismo comercial”, onde cada ator (empresa ou indivíduo) age de forma análoga às práticas comuns de gestão de negócios usuais, como por exemplo: adoção de risco; busca por crescimento institucional; crescimento da base de clientes; melhoria de processos; geração de escala; e por último mas não menos importante, a forte carga inovadora; (2) o segundo é o termo “social”, onde o empreendedor ou negócio social possuem um propósito social claro, com objetivos claros para propor novas soluções para problemas sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2012; DEES, 2018).

O “propósito social” é um fator que possui peso extraordinário nos negócios sociais. O propósito fundamental dos empreendimentos sociais e negócios sociais é

mitigar as vulnerabilidades e as desigualdades sociais no mundo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Segundo os autores, os empreendimentos sociais estão cada vez mais cumprindo um papel de integração do mercado de negócios tradicional com novos modelos negócios sustentáveis alinhados com as demandas sociais (BARKI et al., 2015).

Empreendimentos sociais, segundo o relatório da OCDE (2020), tem como principal fim enfrentar os desafios sociais urgentes e atender às necessidades sociais de maneira inovadora, levando-se em conta o interesse da sociedade como um todo e o bem comum. Ainda segundo a OCDE, o empreendedorismo social “visa principalmente o impacto social, e não a maximização do lucro, em seus esforços para alcançar os grupos mais vulneráveis e contribuir para o crescimento inclusivo e sustentável”, portanto não são obrigatoriamente focados em retornos financeiros, pelo contrário, como já destacado, o foco é o desenvolvimento social do ambiente em que estão inseridos (MAIR; SHARMA, 2012).

Muitos autores destacam a noção da importância da missão social em comparação com os objetivos de negócios tradicionais entre os diferentes empreendimentos sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; MARGIONO; ZOLIN; CHANG, 2018) Portanto, a missão social é preponderante nos empreendimentos sociais com a criação de valor público e social. Esse foco na missão será o apoio para a seleção de atividades, recursos, canais, parceiros e tecnologias nos empreendimentos sociais. A vontade de criar valor social garante que os beneficiários sejam os principais inspiradores na busca da criação de benefícios e nessas decisões de criação de valor (MARGIONO; ZOLIN; CHANG, 2018). Fica claro então que para alguns autores da área, o retorno financeiro funciona como meio e não necessariamente como fim, como Dees (1998, p.3) salienta: “for social entrepreneurs, the social mission is explicit and central. (...) Mission-related impact becomes the central criterion, not wealth creation. Wealth is just a means to an end for social entrepreneurs”.

Empreendedores sociais podem então ser encontrados nos três setores da economia, em negócios usuais ou em empresas sem fins lucrativos como as ONGs e Fundações, ou até mesmo dentro da estrutura de governo de um Estado (PEREDO; MCLEAN, 2006).

Entretanto, os empreendimentos sociais devem possuir um forte elemento inovador (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DEES; ANDERSON, [s.d.]; MAIR; MARTÍ, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006) Como destaca J. Gregory Dees (2018), inovação aqui entende-se e compartilha-se da definição Schumpeteriana de forma

limitada, mas ainda assim extremamente relevante. O processo “destrutivo criador” de Schumpeter, (1942), que na explicação do autor coloca os empreendedores como responsáveis por remodelar os padrões de produção de diversas maneiras como desenvolvimento de uma nova matéria-prima, uma introdução de um novo produto, um novo modo de produção ou desenvolvimento de um novo mercado; mas também como uma nova forma de abordar problemas, novos arranjos institucionais e de processos. Os desafios sociais que estes processos inovadores abordam e tentam solucionar podem ser considerados “oportunidades” (DEES, 2018), porém, novamente, não da forma em que os negócios usuais encaram este termo, mas sim como uma demanda a ser suprida para que o desenvolvimento social seja alcançado da maneira mais ampla, eficiente e profunda possível.

Para ilustrar com estudos que observam estes conceitos empiricamente, alguns artigos foram selecionados com exemplos concretos da aplicabilidade do conceito de empreendimento social. No artigo de Mair e Martí (2006) são citados alguns empreendimentos sociais já famosos na literatura como o Grameen Bank, o banco de microcrédito Indiano que o Prêmio Nobel Muhammad Yunus fundou em 1976; o Aravind Eye Hospital fundado no mesmo ano pelo médico Dr. Venkataswamy também na Índia, que ofereceu serviços de oftalmologia e cirurgia de catarata para curar a cegueira por uma fração muito pequena do custo de tais serviços no mundo desenvolvido; e a Sekem, empresa agroindustrial Egípcia fundada pelo Dr. Ibrahim Abouleish em 1977, que manipulando as plantações de algodão e utilizando-se de tecnologia (biodinâmica) conseguiu reduzir o uso de pesticida em até 90% no Egito todo, e criou instituições como escolas, uma universidade, um centro de educação de adultos e um centro médico. O estudo revela que essas três organizações possuem algo em comum: combinam e utilizam, de forma muito criativa os recursos - recursos esses que muitas vezes elas não possuíam – para gerar soluções eficientes para problemas sociais e com isso alterar as próprias estruturas sociais. Além disso, os exemplos demonstram como o empreendimento social pode catalisar a mudança e transformação social. Estes três casos criam valor econômico, porém, geram valor social também, que é o objetivo fim, e o excedente econômico é integralmente reinvestido no empreendimento. Já em Comini et al. (2012) é possível observar três casos brasileiros. O Banco Pérola, uma ONG que fornece microcrédito para gerar renda para jovens de baixa renda e não distribui lucros, assim como os anteriores, reinveste todo os seus ganhos; O Coletivo Coca Cola, que promove educação para a base da pirâmide, com intuito de expandir mercado e posicionar

a marca em um movimento engajado com causas sociais; e o CDI LAN um empreendimento social com fins lucrativos que presta serviço e ajuda donos de Lan House para a base da pirâmide de forma a alcançar o maior impacto social possível pela acesso a informação, a CDI LAN é um exemplo de empresa híbrida, com objetivos claros e alcançáveis de criação de valor econômico, na forma de dividendos, e valor social. Em ambos os casos podemos observar as semelhanças na preocupação na geração de valor social e as divergências principalmente em termos de criação e distribuição de valor econômico.

## 2.2 O Papel da Inovação Social

A inovação social tem a inovação Schumpeteriana como parte importante de sua definição, porém, não se restringe a ela (GAWELL, 2013). Não existe uma definição consensual sobre este termo, e o mesmo já vem sendo usado desde a década de 1960 na literatura internacional em diversas áreas, desde as de gerenciamento de negócios (Peter Drucker) a sociologia (Michel Young) (DEES, 2018; HADAD, [s.d.]). Todavia, neste trabalho iremos utilizar conceitos mais recentes (HOWALDT; SCHWARZ, 2017), e de certa forma, menos abrangentes do termo. Juliani et al. (2014) destaca que a inovação social se desenvolve de maneira a gerar respostas mais eficientes para problemas atuais com a criação ou melhoramento de ideias para atender a demandas sociais e criar novas relações. Inovação social não parece, necessariamente, ser a criação de valor pelo "novo" (HOWALDT; SCHWARZ, 2017). A inovação social, e seus impactos, podem partir não só de novas necessidades, mas também de problemas já existentes com soluções pouco eficientes. A OCDE (2011) considera a inovação social como respostas inovadoras para demandas e problemas sociais ainda não resolvidos pelo Estado ou pelo mercado.

O autor Clayton Christensen (2006), criador do termo “inovação disruptiva”<sup>3</sup>, utiliza um outro termo para a inovação social, o qual ele a chama de “inovação catalizadora” e que se diferencia do primeiro basicamente por ser a origem da geração de valor social, e não como uma mera consequência ou um subproduto da inovação disruptiva. Dentre as características, o autor explicita a natureza sistêmica da inovação social. Diversos outros autores também destacam este atributo (HERRERA, 2016; LEE et al., 2019a; MAIR; MARTÍ, 2006) e, por consequência dessa natureza, destacam também o envolvimento das comunidades no processo (NANDAN; LONDON; BENT-

---

<sup>3</sup> A qual se refere aos desafios dos que promovem a inovação para oferecer alternativas mais simples, melhores e mais eficientes para um grupo mal atendido de clientes (CHRISTENSEN et al., 2006)

GOODLEY, 2015), sendo a inovação social um fenômeno dinâmico e coletivo (HOWALDT; SCHWARZ, 2017). A inovação social assim como o empreendedorismo social, ancora-se nas oportunidades que os ambientes onde estão inseridos proporcionam. Para além disso, a colaboração entre os agentes deste ecossistema aumenta a probabilidade de sucesso (HERRERA, 2016)

A inovação social diferencia-se da inovação em negócios tradicionais em alguns aspectos, como nos seus objetivos. A inovação social visa o aumento da qualidade de vida em geral enquanto a inovação em negócios visa a maximização de lucros; nos seus valores, a inovação social visa o bem-estar social enquanto a inovação em negócios visa valores econômicos; no processo de criação, a inovação social é constantemente dinâmica enquanto a inovação em negócios possui métodos rígidos, já consolidados; o ambiente onde são implementadas, inovação social implementa-se na comunidade inovação nos negócios nas empresas; e por último nas limitações criadas pelos seus desenvolvedores, os inovadores sociais disseminam suas inovações, enquanto os inovadores de negócios protegem suas inovações com sigilo (JULIANI et al., 2014)

**Tabela 2 – Inovação social e inovação em negócios**

	<b>Inovação Social</b>	<b>Inovação em Negócios</b>
<b>Objetivos</b>	Visa o aumento da qualidade de vida em geral	Visa a maximização de lucros
<b>Valores</b>	Visa o bem-estar social	Visa valores econômico
<b>Processo de criação</b>	Constantemente dinâmica	Métodos rígidos
<b>Ambiente de implementação</b>	Comunidade	Empresas
<b>Limitações</b>	Disseminam suas inovações	Protegem suas inovações com sigilo

Fonte: elaboração própria com base em Juliani et al (2014)

Importante salientar que para que uma inovação seja considerada “social” é preciso que a mudança melhore tanto a performance econômica quanto a social do ambiente ou sociedade em que ela se desenvolve (AUSTIN; STEVENSON; WEI-

SKILLERN, 2012). As ferramentas de medição de performance e profundidade destes processos inovadores são os indicadores de impacto social.

No artigo de Hall et al. (2012) é demonstrado o caso do turismo no Brasil, mais especificamente em Pessoa/PB, Recife/PE e Foz de Iguaçu/PR. Neste trabalho são destacadas as deficiências deste setor nestas regiões e como oportunidades surgiram ou foram mapeadas para que se fossem alcançadas melhorias. A inovação social aparece neste contexto na forma de desenvolvimento de uma cultura empreendedora entre os locais da região. A educação e inclusão social, nestes casos, foram os catalisadores e resultantes (ao mesmo tempo) de um movimento iniciado por empreendedores da região em conjunto com políticas públicas. Este movimento cria um ciclo virtuoso extremamente importante para o desenvolvimento local. Nandan et al. (2015) em sua pesquisa exploratória com 10 trabalhadores sociais, observaram que pelo resultado deste estudo no que diz respeito ao conceito de inovação social, foi notado que nesta esfera, a inovação social significa realizar mais eficientemente com menos, trabalhar em conjunto e alavancar recursos para criar mudanças que sejam sustentáveis. Além disso, os autores destacam que as colaborações comunitárias podem facilitar essas inovações. Ambos os artigos convergem para a integração comunitária no desenvolvimento da inovação social, demonstrando a importância do engajamento dos que beneficiam com os beneficiários a fim de alcançar o maior impacto possível.

### **2.3 A evidência da mudança: o papel do Impacto Social**

Impacto social é uma forma de medir a influência ou resultado da inovação e operação utilizada por empreendimentos sociais ou entidades públicas para obter informações de performance e profundidade de cada projeto ou empreendimento em um contexto social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; DEES, 2018; MAIR; SHARMA, 2012). Assim como o “empreendedorismo social” e a “inovação social”, impacto social também não é um tema consensual na literatura, tampouco para os agentes que a operacionalizam (BARKI et al., 2015; CHODA; TELADIA, 2018; HADAD, [s.d.]). A busca pelo alinhamento encontra dificuldades pela pluralidade das perspectivas de observação do fenômeno (MAIR; SHARMA, 2012).

Pela perspectiva do investimento de impacto, o conceito evolui para a avaliação dos retornos financeiros, sociais e ambientais alcançados pelo capital investido (CHODA; TELADIA, 2018). Segundo estes autores a necessidade de se obter um consenso e, sobretudo, um método unificado para quantificar o impacto social, torna-se primordial

para que o “mercado de capitais social”<sup>4</sup> amadureça (BARKI et al., 2015). Com este intuito, agências e grupos de trabalho foram organizados para padronizar relatórios desta natureza, como exemplo a IRIS – Impact Reporting and Investment Standard – criada em 2008 pela Rockefeller Foundation e que tem como principal função padronizar e fornecer relatórios para grandes fundos de investimentos e conglomerados no mundo como o BNY Mellon, a própria Rockefeller Foundation e GP Morgan (“IRIS”, [s.d.]), para que estes, além acompanharem suas performances de capital investido, sejam mais assertivos em suas tomadas de decisão ao investir.

Por mais que os resultados financeiros sejam mais evidentes e eventualmente mais fáceis de ser relatados, os sociais e ambientais são mais desafiadores. Alguns questionamentos ajudam-nos a refletir sobre a temática: quando e como as inovações sociais e seus processos atingem seu público-alvo? Os direcionamentos na busca sobre criação de valor social estão corretamente orientados? Qual a profundidade da inovação? Qual a taxa de acerto (no sentido de ajudar no desenvolvimento social), da inovação no empreendimento? (HOWALDT; SCHWARZ, 2017) Segundo Hadad et al. (2014), ao considerar criação de valor no sentido social, trata-se de análise de conteúdo e do processo, simultaneamente, com um olhar holístico e não particular. Outros vão além e afirmam que os elementos embutidos no valor social não são possíveis de ser quantificados ou medidos (MAIR; SHARMA, 2012).

O impacto social pode ser considerado direto ou indireto, intencional ou não intencional, no longo prazo ou no curto prazo (HADAD et al., 2014). Essas dualidades fazem com que o tema permaneça na sua não trivialidade e o torne relevante e profundo, demonstrando assim a necessidade de se estreitar o foco ao observar o fenômeno. Apesar de “impacto” não ser um termo que carece de juízo de valor, aqui não trataremos da ambiguidade do “impacto positivo” ou “impacto negativo”; utilizaremos apenas da forma positiva, sendo então consideradas apenas externalidades positivas (HADAD et al., 2014)

“Pol e Ville (2009, 881) mencionam que o resultado desejado da inovação social é uma melhoria na "qualidade ou na expectativa de vida". Em outras palavras, os resultados sociais desejados de uma inovação social podem ser apontados como a melhoria do bem-estar humano e do bem-estar ambiental. As inovações sociais podem mirar e resultar em resultados como melhor acesso aos serviços de saúde, melhor oportunidade de geração de renda e educação (Majumdar, Guha, and Marakkath 2015).” (LEE et al., 2019b, p. 4)

---

<sup>4</sup> Grupo de investidores que buscam retornos financeiros investindo em empreendimentos sociais

As métricas de impacto social têm como natureza a noção quantitativa, ancoradas muitas vezes nas métricas de performance financeira, como por exemplo EBITDA (retorno antes dos juros, impostos, depreciação e amortizações), o ROI (retorno sobre o investimento), ROA (retorno sobre os ativos), etc (HERRERA, 2016). No entanto, como já observado, muitas vezes essas medições não são suficientes ou válidas para o alcance final da prática de se avaliar a criação de valor social. A complexidade e subjetividade do tema carece de mais elementos para que a captura destes resultados seja relevante. Por conta disso, uma abordagem também qualitativa faz-se necessária no intuito de melhorar a medição (BACQ et al., 2015; HADAD et al., 2014; LEE et al., 2019b).

### **2.3.1 Formas de medição de Impacto Social**

Na literatura, é possível encontrar diferentes métodos, porém ainda não muito diversos, de aferição do impacto social gerado por determinada atividade. Nesta seção serão abordadas as diferentes formas de avaliação e por quais prismas estas métricas se apresentam na literatura de impacto social. Para além disso, demonstra-se como são criadas, em que contextos são aplicáveis e quais são os resultados esperados com seus usos.

Antadze and Westley (2012) possuem um entendimento amplo sobre este tema. Para os autores, devido a complexidade existente na mensuração do impacto pela perspectiva da inovação social, é necessária a criação de diversos indicadores, quantitativos e qualitativos. Dentre os indicadores quantitativos incluem-se: avaliações de retorno de investimento, análise de custo-benefício e expectativa de vida; dentre os qualitativos: análise de preferências declaradas e reveladas, avaliação de satisfação de vida e índices de inovação. Além da amplitude, os autores destacam o aspecto dinâmico da mensuração. Os resultados de algumas destas formas de medir podem influenciar a metodologia de outras formas de mensuração. Já Austin et al (2012) destaca que a complexidade da mensuração da inovação social está exclusivamente na dificuldade de quantificar a multidimensionalidade do impacto criado, o autor não se preocupa (ou apenas não insere em seu escopo) com o aspecto qualitativo da análise.

Para outros autores, essas mensurações podem ser resumidas em dimensões binárias como as construções “quantitativas” e “qualitativas”. Segundo Bacq et al (2015), estas dimensões são categorizadas como “impacto de amplitude” e “impacto de profundidade”. O impacto de amplitude seria a forma quantitativa do impacto, como quantidade de pessoas impactadas, ou a sua expansão geográfica, já o impacto de

profundidade estaria relacionado com a forma qualitativa do impacto, e se referiria ao aprimoramento do escopo do produto ou serviço, ou uma melhoria no atendimento da comunidade alvo. Os autores vão além das necessidades de se medir o impacto para a melhoria da gestão. O aspecto quantitativo, ainda segundo Bacq et al (2015), é de extrema importância no relacionamento investidor e investida, ou doador e beneficiado, de forma a deixar esta relação o mais transparente possível. Barki et al (2015) compartilham desta mesma visão e salientam que, para que se alcancem níveis de profissionalismo, e assim se habilitando para negociação com investidores, o avanço das metodologias de mensuração de impacto é de suma importância.

Choda and Teladia (2018) também destacam a importância da definição de métricas para a mensuração da inovação social e impacto social como forma de ajudar na decisão de novos investimentos. Para os autores, o desenvolvimento de métodos de mensuração permite que a criação de valor para os investidores seja impulsionada. Os autores, porém, destacam a dificuldade do desenvolvimento destas ferramentas devido a extrema complexidade e variadas abordagens sobre o tema, refletindo as diversas necessidades das partes interessadas. Dees and Anderson (2003) compartilham deste mesmo entendimento, e destacam que por conta de as ferramentas de mensuração serem extremamente relevantes, estas precisam ser significativas e confiáveis. Os autores então sugerem a divisão dos processos em objetivos de resultados específicos e metrificáveis ainda que sejam utilizados indicadores de liderança já existentes ou indiretos.

Para Hadad and Gäucã (2014), a complexidade e multidimensionalidade do fenômeno justifica a utilização de indicadores de desempenho econômicos já existentes. Estes indicadores funcionariam como proxy de medidores de performance. Os autores citam o RSOI (retorno social do investimento), Triple Bottom Line e contabilidade social, como sendo ferramentas válidas na busca da mensuração de impacto.

Uma abordagem sistêmica faz-se necessária no intuito de mitigar o fator complexidade. Segundo Herrera (2016), esta abordagem teria a capacidade de criar um ciclo virtuoso na melhoria do desenvolvimento e criação de novos negócios sociais. Este comportamento faria o engajamento de todas as partes aumentar e aprimoraria as fases de inovação. A consequência direta destas ações, segundo a autora, aumentaria a possibilidade de sucesso do empreendimento. Ela também cita abordagens já existentes de ferramentas de acompanhamento de inovação como o I4I (Innovation for Impact) e CSI (Corporate Social Innovation).

A inovação social porém, não é a medida exclusiva para a compreensão ou

mensuração do impacto social. Lee et al (2019) argumentam que diversos outros monitoramentos de gestão são de extrema importância para a medição de impacto social, seja para coletar informações das consequências sociais “pretendidas e não pretendidas, tanto positivas quanto negativas, seja de intervenções planejadas (políticas, programas, planos, projetos) e/ou quaisquer processos de mudança social invocados por essas intervenções.” (Lee et al, 2019). Os autores também destacam a dificuldade de se criar métricas padrões para esta análise devido a natureza diversa do tema. Eles argumentam que o debate na literatura, apesar de extenso, não é consensual. Mair and Martí (2006) também enfatizam o desafio dos profissionais de encontrar ferramentas de mensuração, e atribuem esta dificuldade a árdua tarefa de tornar informações qualitativas em informações quantificáveis.

Já para Mair and Sharma (2012), as dificuldades de se encontrar a ferramenta ideal não devem limitar a criação de ferramentas que auxiliem a gestão de recursos de modo a aumentar a eficiência dos mesmos. Os autores também destacam a utilidade destas ferramentas para diferentes atores na operação de empreendimentos sociais, como investidores e gestores. No intuito de resumir, é apresentado um quadro com as principais dimensões de medição do impacto social encontrados na revisão bibliográfica, e alguns exemplos de métricas já utilizadas.

**Tabela 3 – Medidas de Impacto Social**

Fonte	Motivação das Medidas de impacto social	Citações sobre as dimensões do impacto social
Antadze and Westley (2012)	Análise de custo-benefício Preferências declaradas Preferências reveladas Avaliação do retorno social do investimento Avaliação de valor público Avaliação de valor agregado Anos de vida ajustados pela qualidade Avaliação de satisfação com a vida Medidas de contabilidade Outras avaliações específicas de campo SROI Índice de Inovação	“No entanto, cada uma dessas abordagens tem suas deficiências. Algumas das práticas estão associadas à falta de dados precisos, utilizáveis ou acordados, como métodos envolvendo preferências reveladas, preferências declaradas e análise de custo-benefício” p.138 “Dada a diversidade dos contextos de inovação, nenhuma métrica padronizada ou genérica é possível ou desejável para a avaliação do desenvolvimento. Em vez disso, o desenvolvimento de métricas deve ser construído no processo de inovação social como um aspecto central da avaliação do desenvolvimento, e essas métricas podem mudar conforme os processos emergentes e os resultados dão origem a métricas.” (p.147)

	Mapeamento de resultados	
Austin et al (2012)	N/A	“O propósito social do empreendedor social cria desafios maiores para medir o desempenho do que o empreendedor comercial, que pode contar com medidas de desempenho relativamente tangíveis e quantificáveis, como indicadores financeiros, participação no mercado, satisfação do cliente e qualidade. Além disso, os vários stakeholders financeiros e não financeiros aos quais uma organização social empreendedora é prontamente responsável são em maior número e mais variados, resultando em maior complexidade na gestão dessas relações. O desafio de medir a mudança social é grande devido à não quantificabilidade, multicausalidade, dimensões temporais e diferenças perceptivas do impacto social criado.” (p.132)
Bacq et al (2015)	“Impacto de amplitude” “Impacto de profundidade”	“O dimensionamento do impacto social pode ainda ser interpretado em duas categorias: 'impacto de amplitude' e 'impacto de profundidade'. Por um lado, o impacto da amplitude refere-se ao crescimento quantitativo do impacto, projetado para refletir a expansão geográfica ou aumentos no número de pessoas que se beneficiam da solução. Por outro lado, o impacto de profundidade se refere a uma melhoria qualitativa em termos de desenvolvimento do escopo do produto/serviço no atendimento às necessidades da comunidade alvo.” p.285
Barki et al (2015)	N/A	“Por outro lado, o processo de inovação social e principalmente a mensuração do impacto social são temas que devem ganhar cada vez mais importância devido ao seu papel central no setor que busca um maior nível de profissionalismo e impacto. Investidores, empresários e pesquisadores ainda têm um longo caminho a percorrer para definir processos de inovação social e avançar em metodologias de mensuração de impacto social”. p.382
Choda and Teladia (2018)	N/A	“A medição do impacto social é importante para a legitimidade e o avanço do campo do investimento de impacto: não só a medição rigorosa permitirá que as organizações compreendam o impacto do seu trabalho em relação aos objetivos sociais e ambientais que definiram, como um meio de se responsabilizarem pelas essas metas, mas também é necessário para permitir que a organização utilize esses dados para impulsionar a criação de valor no nível da investida, do investidor (e seus conselhos) e do mercado mais

		<p>amplo.” p.3</p> <p>“A prática atual de medição de impacto social é extremamente variada e ainda mais complicada por uma infinidade de abordagens, métodos e ferramentas, refletindo as diversas necessidades das partes interessadas.” p.4</p>
Dees and Anderson (2003)	N/A	<p>“Embora medir o impacto social seja sempre um desafio, um empreendimento de propósito social deve fazer o melhor para desenvolver medidas significativas e confiáveis. As metas sociais e econômicas podem ser divididas em objetivos de resultados e processos específicos e mensuráveis, mesmo que isso signifique contar com indicadores indiretos ou de liderança.” p.16</p>
Hadad and Găucă (2014)	<p>Retorno social do investimento (SROI)</p> <p>Triple Bottom Line</p> <p>Balanced Scorecards da empresa social</p> <p>Medidas de satisfação com a vida</p> <p>Relatórios sociais</p> <p>Contabilidade social e auditoria social</p> <p>A medição da pegada social</p> <p>Desempenho social corporativo</p> <p>GPS para impacto social</p>	<p>“O impacto pode ser positivo ou negativo, intencional ou não intencional, imediato e direto, ou pode se manifestar mais tarde ao longo do tempo e chegar a diferentes pessoas, pessoas que nem mesmo estavam incluídas no alvo, mas que indiretamente se beneficiam do impacto. Podemos nos referir a esse fenômeno como efeitos colaterais do impacto social.” p.125</p> <p>“A atividade de negócios comerciais amplamente utilizado medidas de impacto (medição de desempenho), incluindo: lucro contábil, fluxo de caixa, lucro por ação, rendimento de dividendos e valor econômico adicionado (EVA). Na medida em que os empreendedores sociais podem criar um nível substancial de valor econômico, eles também podem usar essas medidas, mas isso deve ser secundário às medidas usadas para avaliar o impacto social.” p.125</p>
Herrera (2016)	I4I - Inovação para impacto CSI - inovação social corporativa	<p>“Uma abordagem sistêmica do impacto social tem o potencial de melhorar o cenário imediato de negócios, criando um ciclo virtuoso. O engajamento das partes interessadas é um mecanismo importante para a coleta e síntese de conhecimento, aprimorando todas as fases da inovação, desde a identificação de oportunidades até a sistematização e institucionalização. A gestão consciente do modelo de negócios para se alinhar ao cenário de negócios, ao propósito estratégico e às preocupações das partes interessadas contribui para aumentar a probabilidade e o sucesso da I4I, aumentando a probabilidade de inovação do modelo de negócios bem-sucedida.” P.1730</p>
Lee et al (2019)	N/A	<p>“A medição do impacto social em si não se limita apenas à inovação social. Na verdade, é referido como</p>

		<p>os processos de análise, monitoramento e gestão das consequências sociais pretendidas e não pretendidas, tanto positivas quanto negativas, de intervenções planejadas (políticas, programas, planos, projetos) e quaisquer processos de mudança social invocados por essas intervenções.” p.4</p> <p>“Uma ideia que converge da literatura sobre medição de impacto social é que, tendo em vista a natureza ambígua do impacto social, a flexibilidade na escolha das práticas deve ser permitida dependendo do contexto em que a intervenção ocorre. Em outras palavras, nenhuma abordagem de medição de impacto social deve dominar. A literatura indica uma série de fatores que devem ser considerados na medição do impacto social. Por exemplo, inclusão de valores de múltiplas perspectivas e engajamento de diferentes grupos de partes interessadas. No entanto, todos esses são fatores associados à necessidade de flexibilidade devido à ambiguidade. Uma realidade desconfortável é que muitas abordagens de medição de impacto social têm sido consideradas de uso limitado na prática. Em outras palavras, a conceituação genérica da medição do impacto social como um todo fornecida na literatura não fornece todos os princípios necessários nos quais o impacto social de uma intervenção deve ser medido em qualquer domínio, incluindo o da inovação social.” p.8</p>
Mair and Martí (2006)	N/A	<p>“Avaliar o desempenho e o impacto social é um dos maiores desafios para profissionais e pesquisadores em empreendedorismo social. O verdadeiro problema pode não ser a medição em si, mas como as medidas podem ser usadas para “quantificar” o desempenho e o impacto do empreendedorismo social.” p.42</p>
Mair and Sharma (2012)	<p>Avaliação comparativa Análise de Custo Estatísticas descritivas Avaliação de especialista Métodos de Mapeamento Índices Multidimensionais Métodos de Regressão Avaliações Estratégicas</p>	<p>“A medição do impacto serve como um meio de monitorar, gerenciar e relatar o desempenho e o valor final duplo ('o estrondo ...') criado por um empreendimento social em termos de entradas ou investimentos financeiros e não financeiros ('... para o trocado') para ambas as partes. Os gerentes medem seu impacto para gerenciar com eficiência seus recursos e determinar o grau de progresso que fizeram para alcançar seus objetivos baseados na missão. Da mesma forma, os investidores de impacto usam a medição para determinar a melhor forma de alocar e avaliar o desempenho do capital investido na criação de impacto social, bem como para ajudar a moldar a execução e a evolução de uma entidade.” p.181</p>

Fonte: elaboração própria

A medição do impacto social através de ferramentas confiáveis e apuradas têm por objetivo gerar melhores níveis de comunicação e conhecimento dos agentes envolvidos no processo de inovação, além de melhorar governança e fortalecer a transparência da responsabilidade social (ANTADZE; WESTLEY, 2012). Dada a diversidade e complexidade do contexto da inovação social, a criação de métricas para o acompanhamento do desenvolvimento do processo é importante para que ajustes sejam feitos no desenrolar da atividade, para avaliar o resultado final do processo, ou até mesmo servir de insumo para a iniciação de um novo ciclo de inovação.

Alguns estudos fazem a análise da funcionalidade da medição do impacto social por diferentes ângulos e perspectivas. Por exemplo, em Hadad et al. (2014), os autores elaboram sobre a necessidade de as métricas serem customizáveis a diferentes contextos. Os autores destacam que os lugares que são mais pobres e famintos, com as menores taxas de desenvolvimento humano, são os lugares que mais se encontram dificuldades em se obter informações para avaliar impacto, entretanto, são os lugares que mais necessitam destas para melhorar o bem-estar social através da inovação.

Já para Herrera (2016), a medição do impacto social é retratada como ferramenta para o aumento da performance da inovação com o intuito de gerar vantagem competitiva. O desenvolvimento de uma estrutura a qual a autora se refere como Innovation for Impact (I4I) visa criar uma visão sistemática da avaliação do impacto social, com o objetivo de ajudar em todo o ciclo de negócio de uma empresa, desde o engajamento de acionistas e outros agentes, até propósitos estratégicos de posicionamento de marca. A funcionalidade, portanto, para a autora, possui um viés mais voltado para a performance comercial, diferentemente do anterior.

Choda et al. (2018) apresentam uma estrutura para o desenvolvimento de métricas de impacto que auxiliem as tomadas de decisão e mais transparência para investidores sociais. A atividade de investimento de impacto, ou investimento social, está cada dia mais difundido no universo financeiro e formas de medição são primordiais. Para os autores a busca por métricas unificadas está em processo e acelerando.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta sessão, apresentaremos as perguntas de pesquisa que servirão de apoio para a pergunta central deste trabalho, bem como o método do estudo de casos apresentando suas vantagens e desvantagens. Em seguida, o critério de seleção dos casos é explicado junto com o procedimento de coleta de dados e suas fontes.

### **3.1 Perguntas de pesquisa**

O propósito do presente estudo é examinar no contexto do empreendedorismo social brasileiro o alinhamento que existe entre os entendimentos do conceito e as funcionalidades do *Impacto Social* para diferentes agentes que operam neste meio. Além disso, buscou-se verificar se as práticas de gestão adotadas por estes agentes são influenciadas pela busca do impacto social, ou seja, busca intencional ou se o impacto é uma mera externalidade das suas operações.

Deste modo, a pergunta principal deste trabalho é: Como diferentes empreendedores e inovadores sociais exploram a noção de impacto social?

Além da pergunta principal, outras três auxiliares orientarão a pesquisa, sendo estas:

- Como o impacto social é definido para a instituição? Este conceito se modificou durante o tempo? Se sim, qual o motivo? (O que é?)
- Como é feita essa medição? (Como mede?)
- Qual a principal função da mensuração do impacto social? (Para o que serve?)

### **3.2 Método e abordagem de pesquisa**

Este trabalho possui uma abordagem exploratória qualitativa e busca trazer uma visão holística para o fenômeno investigado. As pesquisas qualitativas buscam compreender as complexas interações entre os muitos e diversos elementos presentes em um caso particular. Assim, para a execução da pesquisa, selecionou-se o método de estudos de caso múltiplos.

Yin (2009) salienta que o método de pesquisa a ser utilizado, deve se ajustar a principal questão da pesquisa. Segundo o autor, o estudo de caso deve ser utilizado quando se procura encontrar respostas para questionamentos amplos dos tipos, “como” e “por que” sobre um evento que está acontecendo, possibilitando a observação direta dos acontecimentos e dos agentes envolvidos. Ademais, sugere-se que devam ser escolhidos os casos que permitam maior possibilidade de respostas para as questões da pesquisa.

Nesta mesma direção, Eisenhardt (1989) aponta, bem como são feitas as pesquisas quantitativas para teste de hipóteses, a escolha dos casos deve partir da definição de uma população. Para a autora, a partir desta delimitação é possível controlar as variações que estão fora desta população, possibilitando contribuir na determinação das fronteiras para generalização teórica dos achados.

A escolha de estudo de caso não visa necessariamente a replicação, no caso deste trabalho visa a abertura para uma possibilidade comparativa. Portanto, estudando um caso poderemos observar e trabalhar os diversos discursos levantados por diversos atores, possibilitando assim a criação de linhas de convergência e divergência sobre o material.

Uma das vantagens deste método é a capacidade de recolher e tratar uma variedade grande de evidências como: observação, documentos, e principalmente, entrevistas; outra é poder fornecer hipóteses para serem testadas futuramente por métodos quantitativos, pois a investigação do fenômeno ainda se encontra no estágio inicial. Segundo Yin (2009), a busca de dados em um estudo de caso encontra um cenário tecnicamente distinto, onde podem existir um número grande de variáveis de interesse; portanto, investigar múltiplas fontes de evidência e dados possibilita convergir de maneira triangular e, como consequência, se favorecer do desenvolvimento anterior das proposições teóricas da revisão de literatura.

### **3.3 Critérios de seleção dos casos**

Para selecionar o caso estudado, foram considerados alguns critérios

1. Possuírem métodos de mensuração de impacto social;
2. Representarem diferentes esferas do universo do empreendedorismo e inovação social;
3. Estarem ativos na busca do aprimoramento do método de mensuração de impacto social;
4. Facilidade de acesso a informações.

Como primeiro caso a ser analisado há a Ashoka, que possui uma ampla atuação no ambiente do empreendedorismo social nacional e internacionalmente mostrou-se como uma boa candidata para a investigação do tema desta pesquisa. Não apenas por ser um dos agentes investigados, como empreendedores sociais e uma organização sem fins lucrativos, mas por ser uma aglutinadora de outros pequenos e potenciais agentes. A Ashoka além de possuir colaboradores dispostos a auxiliar na investigação do tema

Impacto Social, possui um método misto de avaliação de impacto constante da sua instituição bem como dos empreendedores de sua base de fellows. Os seus resultados são demonstrados em seus relatórios anuais, trabalhos acadêmicos e artigos de notícias.

A segunda instituição é a Horas da Vida, uma ONG fundada por um fellow Ashoka, e, portanto, com nível de acessibilidade alto. A organização possui também um critério de avaliação de impacto misto, com parâmetros quantitativos e qualitativos. A metodologia de avaliação é definida por eles próprios como “constante e dinâmica”, a fim de aprimorar cada vez mais a sua performance. Seus resultados são reportados em seu website anualmente. O fundador e fellow, participa junto com outros empreendedores Ashoka de reuniões periódicas, obedecendo o critério de interação e representação junto com outros agentes do empreendedorismo.

A terceira instituição é a ONG Instituto Dara. Sua fundadora, assim com o Horas da Vida, também é uma fellow Ashoka, e também participa de reuniões periódicas com outros empreendedores da rede. O método utilizado pela organização de avaliação de impacto foi desenvolvido em conjunto com a empresa de consultoria McKinsey & Company, porém é constantemente aprimorado a fim de acompanhar as demandas gerenciais e de comunicação com o público. O Instituto Dara possui um sistema unificado que permite a centralização de dados e a confecção de relatórios, que estão disponíveis em seus canais de comunicação.

### **3.4 Procedimentos para coleta e tratamento de dados**

Nesta pesquisa são feitos estudos de casos envolvendo três organizações relevantes para o tema de impacto social. Foram feitas pesquisas em sites de busca, documentos e entrevistas em profundidade com gestores. Nesta seção serão explicados os procedimentos adotados para a coleta dos dados.

Para a execução da pesquisa, ela foi dividida em duas fases, sendo a primeira direcionada a identificação de material bibliográfico relevante sobre o tema e, para isso, foram adotados procedimentos metodológicos narrados a seguir; e uma segunda etapa de coleta de material empírico, baseado nos casos selecionados para estudo em profundidade.

#### **3.4.1 Etapa 1**

Para a definição do escopo e da problemática de pesquisa, os fenômenos do empreendedorismo e da inovação social foram analisados a partir de uma revisão de literatura, de modo a capturar lacunas existentes no debate tanto empírico quanto teórico nesta área.

A base de dados selecionada para a pesquisa foi a SCOPUS da Editora Elsevier por possuir uma vasta e qualificada quantidade de periódicos na área de negócios, além de possuir uma interface prática o que facilita e melhora a filtragem das pesquisas. Os termos que foram utilizados para a busca: "social impact" ou "social change", "social innovation", excluindo os termos "social impact bonds", pois estava poluindo os resultados com muitos artigos referentes ao mercado financeiro e, portanto, fora do escopo do trabalho.

Para chegar até estes parâmetros na primeira busca, não foram utilizados filtros e nem excluído o termo "social impact bonds", resultando assim em um retorno de 2.632 textos. Aplicando-se os seguintes filtros apresentados, e o parâmetro inicialmente ignorado, o retorno foi de 44 textos: apenas trabalhos acadêmicos e periódicos com o texto completo disponível foram considerados; restringiu-se a pesquisa as áreas de Negócios, Sociologia, Economia e Decisões; e um recorte temporal de 2010 a 2020 foi adotado, onde se concentra a maior produção de textos sobre o tema.

Após a leitura dos resumos, 17 artigos foram selecionados para análise em profundidade, pois estavam mais diretamente relacionados ao escopo da pesquisa. Por considerar que não havia informações suficientes para a execução da pesquisa, o método bola de neve foi utilizado para completar a seleção. Ao fim, uma lista com 40 textos dentre eles, 3 capítulos de livro, 3 relatórios e 34 artigos publicados em periódicos, foram considerados.

Adicionalmente, sites de organizações relevantes para esta área, tais como Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Central Brasileiro, Ministério do Desenvolvimento Regional do Brasil, e algumas organizações não-governamentais, também auxiliaram no processo de análise histórico e conceitual que compôs a primeira etapa desta pesquisa de dissertação.

### **3.4.2 Etapa 2**

Na segunda etapa são abordadas as fontes da parte empírica deste trabalho. Foram coletadas informações sobre as ONGs selecionadas por meio de sites oficiais, mídias nacionais e internacionais, trabalhos acadêmicos, documentos, além de entrevistas semiestruturadas. É possível ver o roteiro de entrevista na seção do Anexo A.

As entrevistas foram realizadas ao longo do ano de 2020, sendo registradas com o consentimento dos entrevistados. O tempo estimado para cada entrevista foi de 50 minutos. A hora, a data e o local da entrevista foram definidos de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Foram realizadas entrevistas profundas com três executivos da Ashoka, escolhidos pela facilidade de acesso e pelo desejo demonstrado em participar da pesquisa. Além disso, foi realizada uma entrevista com uma diretora executiva da ONG "Instituto Dara" bem como com a sua fundadora “fellow Ashoka”, que atua no Rio de Janeiro, e com o diretor executivo e fundador da ONG “Horas da Vida” que atua em São Paulo. A análise dos dados seguiu alguns passos e critérios. Primeiramente, após as entrevistas terem sido feitas e devidamente gravadas, elas foram transcritas em textos. A primeira etapa do processamento do texto foi codificar e classificar, o que foi feito utilizando um software auxiliar (Atlas Ti, versão 9.0.5) para fins de visualização. O próximo passo foi a codificação em termos de conceitos e categorias que podem surgir. O material codificado pode então ser transformado para ser reagrupado ou indexado para facilitar a análise. O processo utilizado para esta pesquisa seguiu a lógica indutiva, os códigos e indicadores de análise emergiram dos dados coletados e observados. Inicialmente foram gerados 21 códigos, que agrupados formaram os 6 indicadores.

**Tabela 4 – Fontes de dados**

	<b>Ashoka</b>		<b>Instituto Dara</b>		<b>Horas da Vida</b>	
<b>Website</b>	<a href="https://www.ashoka.org/">https://www.ashoka.org/</a>		<a href="https://dara.org.br/">https://dara.org.br/</a>		<a href="https://www.horasdavida.org.br/">https://www.horasdavida.org.br/</a>	
<b>Entrevistas</b>	Entrevistado	Data	Entrevistado	Data	Entrevistado	Data

	Entrevistado 1; Presidente do Conselho Ashoka Brasil	14/07/20	Entrevistado 4; Fundadora e Presidente do Conselho de Administração	19/11/20		
	Entrevistado 2 Reis; Líder Estratégico	08/09/20			Entrevistado 6; Fundador, CEO	29/09/20
	Entrevistado 3; Diretora Exucativa da America do Sul e Caribe	29/10/20	Entrevistado 5; Diretora Executiva	19/11/20		
<b>Documentos</b>	Relatório	Publicação	Relatório	Publicação	Relatório	Publicação
	The Unlonely Planet - How Ashoka Accelerates Impact - Results Of The 2018 Global Fellows Study	2018	Superando a Doença e a Pobreza, Georgetown University, 2013	2013		
	Leading Social Entrepreneurs 2019 Report	2019				

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, para análise dos dados, os seguintes parâmetros foram utilizados:

- Empreendedorismo Social – Levando em consideração a definição do termo adotada neste trabalho e compartilhada por Peredo e McLean (2006), este indicador promove uma discussão sobre o papel do empreendedorismo social exercido por indivíduos ou grupos de pessoas que se destacam por reconhecer e

aproveitar oportunidades de geração de valor social, e que além disso, empregam a inovação, desde o desenvolvimento do novo até a adaptação de algo já existente para a otimização da geração de valor Social. Ainda segundo Peredo e McLean (2006), os agentes promotores do empreendedorismo social possuem características engenhosas e destemidas, relativas a riscos operacionais e escassez de recursos. Os fellows Ashoka se encaixam nesta função de promotores da inovação social e ajudam a gerar luz sobre o tema.

- O Lucro e o Impacto – Este indicador investiga a função do lucro ou o não-lucro nestes empreendimentos e como este pode influenciar na performance de impacto destas organizações. Segundo a OCDE (2011), a missão do empreendimento social deve ser de alcançar o maior impacto social possível, e não a maximização do lucro, tendo como meta dos seus esforços alcançar grupos mais vulneráveis e contribuir para que estes se desenvolvam de maneira mais inclusiva e sustentável. A busca por retornos financeiros, mesmo que provenientes da inovação, pode atrapalhar o objetivo fim e propósito dos empreendimentos sociais, mas por outro lado, pode ser uma fonte de recursos financeiros patrocinadores do desenvolvimento de inovação. Esta noção de inovação social aqui utilizada é a mesma utilizada por Juliani et al. (2014), citado anteriormente neste trabalho.
- Criação de Valor – Para Hadad et al. (2014), ao julgar geração de valor no sentido social, refere-se ao exame do processo e conteúdo em conjunto e ao mesmo tempo com um olhar holístico e não específico. Outros autores vão além e declaram que os elementos embutidos no valor social não são possíveis de ser quantificados ou medidos. Este indicador investiga esta afirmação e procura explicar como este valor é criado, quem se apropria e como se define.
- Medindo Impacto – Neste investiga-se como esses agentes estão medindo o impacto gerado. Antadze and Westley (2012) entendem o tema de maneira bastante ampla. Para os autores, por conta das dificuldades na mensuração do impacto pela perspectiva da inovação social, é necessária a criação de diversos indicadores, quantitativos e qualitativos. Além da amplitude, os autores destacam o aspecto dinâmico da mensuração.
- Dimensões do Impacto – Segundo autores, essas medições podem ser analisadas além das dimensões “quantitativas” e “qualitativas”. Bacq et al. (2015), por exemplo, exemplifica outras dimensões como “impacto de amplitude” e “impacto

de profundidade”. Dentre os aspectos quantitativos e qualitativos, existem outras nuances que merecem destaque quando se está à procura do melhor entendimento do valor social e impacto gerado. Neste indicador investigamos quais as suas principais dimensões.

- Igualdade Social – Como explicado anteriormente, o propósito dos empreendimentos sociais não é o retorno financeiro e sim a geração de valor social. Este substrato gerado tem como objetivo amenizar os déficits sociais provocados por políticas públicas ineficientes, redemocratizando-se assim os serviços essenciais sociais, promovendo um estreitamento das diferenças sociais. Este indicador ajuda a entender a igualdade social e a busca destas organizações por este fim.

**Tabela 5 - Tabela de Códigos x Indicadores**

<b>Códigos</b>	<b>Indicadores</b>
Empreendedorismo Social	Papel do Empreendedorismo Social
	Inovação Social
	Fellows
Lucro e o Impacto	Utilização do lucro
	Investimento e Impacto
	Geração de Lucro
Criação de Valor	Valor para o ES
	Foco do Valor
	A forma de se criar valor
Medindo Impacto	O Dinamismo das Métricas
	Métricas Corporativas vs Sociais
	Medindo o Impacto
Dimensões do Impacto	Qualidade do Impacto
	Impacto Sistêmico
	Dimensão quantitativa
	Demonstração de Geração de Impacto
Igualdade Social	Igualdade Social
	Propósito social

Fonte: Elaboração própria

### **3.4.3 Limitações do método e das técnicas empregadas na pesquisa**

Esta pesquisa está sujeita a limitações, que devem ser consideradas, dentre as quais:

- (1) Subjetividade das informações coletadas e analisadas - as informações fornecidas

derivam exclusivamente das percepções dos entrevistados e também a subjetividade da interpretação das informações coletadas pelo entrevistador ; (2) Participação voluntária dos entrevistados - esse procedimento pode introduzir um viés na seleção dos entrevistados e, conseqüentemente, nas informações coletadas; (3) Forma de realização das entrevistas - para facilitar a participação dos entrevistados, e em decorrência da pandemia de Covid19, as entrevistas foram realizadas on-line, utilizando o software Zoom, que pode apresentar um viés devido à oscilação do sinal da Internet e ao fato de que o entrevistador não está no mesmo ambiente que o entrevistado.

Em relação ao método escolhido, de acordo com os autores Hodkinson e Hodkinson (2001), o estudo de caso pode apresentar as seguintes limitações:

- Há muitos dados para uma análise simplificada: Se baseiam apenas em citações de um pequeno número de agentes, e eventualmente as retiram do contexto das histórias as quais os dados fazem parte.
- A complexidade examinada é difícil de representar simplificadamente: Quando os estudos de caso são bem-sucedidos em revelar algumas das complexidades das situações sociais, muitas vezes há um problema de representação.
- Os dados dos estudos não se representam numericamente: É difícil expressar até mesmo o tamanho amostral de um estudo de caso de forma numérica simples.
- Os dados dos estudos de caso não são generalizáveis no sentido convencional: As amostras são pequenas e sem padrões, e como os dados são predominantemente não numéricos, não há como estabelecer a probabilidade de que os dados representem alguma população maior.
- Estudos de caso não podem responder a um grande número de perguntas de pesquisa relevantes e apropriadas: Estudos de caso não são onipresentes nem uma panaceia universal. Há muitas questões importantes de pesquisa que não podem ser respondidas dessa forma.

## **4 Resultados da Pesquisa**

### **4.1 Contextualização**

As gestões administrativas e políticas do Brasil percorreram, e ainda percorrem, caminhos complexos e contraditórios no limiar entre os interesses mercadológicos, sociais e políticos. De um lado, o Estado (primeiro setor) que é o ente que tradicionalmente concebe os requisitos legais sobre os quais mercado irá operar. Do outro, desempenhando a esfera econômica e inovadora, está o próprio mercado privado (segundo setor), que tenta criar seus interesses desenvolvimentistas, atuando pela livre concorrência, iniciativa individual e busca incessante por lucro. A sociedade civil organizada é o terceiro elemento, o qual vem desempenhando um papel fundamental na criação de mecanismos de democratização.

O Brasil, desde os tempos da colônia, foi um país desigual onde as políticas públicas nem sempre cumpriam com as suas responsabilidades. Por este motivo as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), como educandários, asilos e hospitais, sempre tiveram um papel importante no cenário brasileiro. Estas instituições eram assim conhecidas no início do século XX, quando as primeiras legislações sobre estes entes jurídicos foram concebidas, especificamente em 1916 com o Decreto do Código Civil, onde reconhecia-se e passava a considerar estas organizações como pessoas jurídicas de direito privado. Mais adiante, em 1935, o Estado brasileiro reconhece as OSCs como instituições de Utilidade Pública e as concede benefícios de dedução fiscal. Em 1959 é criada a Certificação de Entidade de Fins Filantrópicos, o que isenta as OSCs de Contribuição Patronal da Previdência.

Apenas quatro décadas mais tarde, e após a redemocratização do país, as OSCs brasileiras iniciaram um processo de articulação política, cujo resultado foi a formação da conjuntura em que se encontra o terceiro setor hoje. Em 1991, é criada a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), a qual conta atualmente com 227 ONGs associadas, tendo iniciado as suas atividades com 164 associados. A ABONG é definida hoje como: “A ABONG - Organizações em Defesa dos Direitos e Bens Comuns é uma plataforma de atuação nacional que congrega organizações que lutam contra todas as formas de discriminação, de desigualdades, pela construção de modos sustentáveis de vida e pela radicalização da democracia.” (ABONG, 2019). Esta teve e tem papel fundamental na disseminação dessa prática empreendedora.

Outro importante marco histórico foi a criação em 1995 do GIFE, ou Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, que também exerceu importante papel no processo de desenvolvimento da cidadania empresarial brasileira, e que reuniu organizações de origem privada que financiavam ou executavam projetos sociais, ambientais e culturais

de interesse público. Logo em seguida, dois anos depois, em 1997 é criada a RITS, a Rede de Informações para o Terceiro Setor, e seguidamente, em 1998, a Lei do Voluntariado, a qual permitia a atividade não remunerada de pessoas físicas em entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos com objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social.

O reconhecimento das ONGs como “parceiras” do Estado, concretizado na gestão pública dos governos da década de 1990, se ampliou paulatinamente nos anos seguintes visto que os governos permaneciam transferindo parte de suas responsabilidades sociais ao terceiro setor. Durante os primeiros anos da década de 2000, as políticas transferidas para o terceiro setor continuavam em duas grandes direções. Em uma, os procedimentos legais que atuavam de forma a delinear um perfil institucional característico para que as ONGs executassem as políticas sociais, se ampliavam (por exemplo certificações: Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS) – para obtê-lo, os critérios estabelecidos incluem a promoção de trabalho voluntário e estipulação de metas e objetivos de avaliação de desempenho). Em paralelo surgiam as políticas de incentivo fiscal destinadas ao segundo setor, encorajando a classe empresarial a investir na realização de projetos sociais.

Nestas últimas décadas, as Organizações Não Governamentais têm se desenvolvido e se expandido por toda a extensão nacional, por meio de fundações e organizações sem fins lucrativos, conhecidas como empreendimentos sociais. São diversos os temas abordados, problemas sociais, oportunidades de solução e missões institucionais, as quais essas instituições apresentam nesse cenário. Áreas tradicionalmente relacionadas e de legítima responsabilidade do Estado Brasileiro como educação, saúde, meio ambiente, defesa de direitos humanos e trabalho, foram se tornando alvos de ações não governamentais oriundas da sociedade civil organizada. Muitas delas lançam-se a propósitos de educação, assistência, habitação, dentre outros. Este trabalho focará organizações da sociedade civil sem fins lucrativos dos setores de saúde e de desenvolvimento de empreendimentos sociais.

## **4.2 Descrição dos casos**

Nesta seção são descritos os casos escolhidos e características destas instituições (Ashoka, Horas da Vida e Instituto Dara).

### 4.2.1 Ashoka

A Ashoka é uma organização presente em mais de 90 países, que conta com cerca de 180 colaboradores. Ashoka Empreendedores Sociais é uma organização sem fins lucrativos, com foco no empreendedorismo social de alto impacto. Foi fundada na Índia pelo empreendedor Bill Drayton<sup>5</sup> em 1980 inspirada nos ensinamentos de líderes de movimentos sociais do século XIX. Sua visão é criar redes e laços que promovam o fortalecimento de uma massa crítica capaz de influenciar políticas públicas e instituições governamentais, não-governamentais e empresariais, pretendendo assim produzir conhecimento e dar luz a soluções inovadoras e de impacto sistêmico para problemas sociais. Possui a missão de desenvolver empreendedores e seus negócios de origem na base da pirâmide social, inovadores e com alto potencial de geração de impacto, por meio de conexões que permitam o desenvolvimento dos mesmos. Dessa forma, busca potencializar a mitigação da grande diferença social que acomete a grande maioria dos países do mundo especialmente os países em desenvolvimento.

O objetivo específico de atuação da Ashoka é o apoio ao desenvolvimento de novos empreendedores sociais com grande potencial de escalabilidade e, por consequência, o atingimento das dimensões de impacto. Esses empreendedores são conhecidos como “Fellows Ashoka”. Os suportes (vale destacar que o apoio é fornecido aos Fellows especificamente, aos empreendedores, e não ao empreendimento) são fornecidos por diversas maneiras e fontes diferentes, tais como:

- a) acesso a rede internacional com todos os Fellows da base da Ashoka internacional;
- b) acesso a base de doadores parceiros da Ashoka;
- c) acesso a aportes feitos pela própria Ashoka.

A organização tem como um dos seus maiores valores a sua rede de fellows, que vem a ser uma rede de empreendedores sociais que, ao ingressarem, têm acesso a vantagens como: possíveis investimentos, eventuais serviços exclusivos, acesso a outros mercados, e principalmente o acesso a outros fellows. Além do acesso a estes serviços, fazer parte da rede de fellows Ashoka já é um destaque por si só, pela rigorosidade dos critérios de acesso. Vale destacar que no processo de seleção, os empreendedores sociais

---

<sup>5</sup> Drayton já foi considerado um dos 25 melhores líderes da América do norte em 2005 e foi ele quem citou pela primeira vez o termo “empreendedorismo social” em uma publicação em 1972 - U.S. News and World Report: America's Best Colleges: 2005 Edition

participantes fazem parte da banca de seleção, o que se alinha a característica inclusiva e colaborativa da inovação social.

Os fellows da Ashoka estão conectados com outros importantes agentes do ecossistema para ajudá-los a ter sucesso na implementação de suas ideias sociais, como por exemplo: outras instituições semelhantes a Ashoka, grandes fundações filantrópicas, agentes governamentais, grandes doadores, dentre outros. Espera-se também, que os fellows da Ashoka participem ativamente e regularmente de reuniões com outros fellows.

Para ilustrar a eficácia deste modelo implementado pela a Ashoka, dos fellows que empreendem há mais de cinco anos, mais de 80% tiveram sua solução implementada por terceiros, 59% afetaram diretamente a política nacional e cada fellow Ashoka está ajudando uma média de 174.000 pessoas. A Ashoka possui uma metodologia de avaliação de impacto desenvolvida por ela mesma com a ajuda de outros colaboradores como a consultoria estratégica McKinsey & Company.

A Ashoka está presente e atuando no Brasil desde 1986. O país foi o segundo a ser escolhido para a atuação da Ashoka, logo depois da Índia. O Brasil passava por um momento de redemocratização e contava com pessoas retornando do exílio com diferentes ideias de movimentos sociais e terceiro setor. A instituição conta atualmente com mais 370 fellows no país. A sua rede de colaboradores funciona prospectando ativamente novos fellows, fazendo o acompanhamento dos que já fazem parte de sua base e promovendo interações entre eles para que haja uma rede ativa e com capacidade de gerar impacto social sistêmico. Dessa maneira, ao longo dos últimos 35 anos a Ashoka Brasil além de criar uma rede com centenas de fellows, vem performando em sua principal estratégia que é o desenvolvimento de uma cultura de impacto social sistêmico criando redes e vínculos que gerem a capacitação de uma quantidade crítica capaz de influenciar políticas públicas e instituições -governamentais, não-governamentais e empresariais- a produzir conhecimento e dar visibilidade a soluções inovadoras. A Ashoka Brasil, possui atuação ampla no país, atuando assim em todo o seu território, e conta com 6 colaboradores.

Existe um processo de acompanhamento dos fellows e seus empreendimentos sociais, contando com uma rede de apoio gratuita, mas não é no sentido de fiscalizar tais pessoas, e sim auxiliá-las. São unidas pessoas que trabalham na mesma área para possibilitar trocas de experiências e informações entre elas, e muitas vezes são feitas apresentações para outras empresas, empresários e projetos. Além disso, os fellows

contam com alguns treinamentos, como por exemplo como escrever projetos em tempos de COVID.

#### **4.2.2 Horas da Vida**

A ONG Horas da Vida é uma organização brasileira que atualmente opera apenas no território nacional com sede no estado de São Paulo. Ela foi criada oficialmente em 2013, mas já existia desde 2012 atuando como braço social de uma startup. A Horas da Vida, por meio de uma rede de voluntários de profissionais de saúde, promove a inclusão social e o acesso à saúde para pessoas em situação de vulnerabilidade social que normalmente são assistidas por organizações sociais do terceiro setor. Eles atuam com foco na atenção primária em mais de 30 especialidades, e as suas ações englobam consultas, exames, mutirões e palestras sobre saúde, doação de óculos e mapeamento populacional das organizações beneficiadas pelo Horas da Vida.

O principal objetivo da organização é diminuir as lacunas do sistema público de saúde oferecendo um atendimento humanizado, a fim de conscientizar a população sobre a importância do auto cuidado. O público-alvo consiste basicamente de parte da população brasileira que depende exclusivamente do SUS (Sistema Único de Saúde) – uma ONG parceira faz o trabalho de triagem socioeconômica das pessoas a serem atendidas, precisando obedecer critérios como renda familiar de até três salários mínimos, já possuir inscrição no SUS e não ter conseguido solucionar seu problema de saúde por meio dele, e precisar de atenção da rede primária de saúde, isto é, não atendem emergências e/ou cirurgias. O instituto dessa maneira não substitui, mas sim complementa o apoio ao sistema de saúde nacional, usando doações de horas de profissionais no mercado de saúde.

A organização conta com doações de parceiros, como laboratórios que doam exames, hospitais que doam profissionais para fornecer uma segunda opinião, faculdades participam de mutirões de atendimento, e redes de farmácia que auxiliam na logística de distribuição de medicamentos e doação de vacinas, montando um ecossistema de saúde.

O Instituto conta com uma plataforma que conecta o profissional da saúde capacitado para aquele caso com o paciente que precisa de um atendimento específico. Os critérios de alocação envolvem tipo de especialidade, localização e disponibilidade.

As ferramentas de medição de impacto utilizadas pela organização foram desenvolvidas internamente se utilizando de métodos tradicionais quantitativos, como por

exemplo quantidade de pacientes atendidos, bem como de métodos qualitativos como, por exemplo, assegurar o bem estar de uma parcela desassistida da população brasileira.

A organização foi criada pelo, médico, fundador e fellow Ashoka Dr. Entrevistado 6 e pelo médico Dr. Rubem Ariano em 2013, e desde então atua de maneira a expandir o seu serviço no país. Atualmente a ONG possui em sua estrutura oito colaboradores e parceria com 11 outras instituições, atendendo assim mais de 90 mil pacientes.

### **4.2.3 Instituto Dara**

O Instituto Dara (antigo Saúde Criança Renascer) é uma organização da sociedade civil (ONG) que atua para promover a saúde e o desenvolvimento humano por meio da implementação e da disseminação de uma abordagem integrada de combate à pobreza. Esta abordagem foi pioneira no mundo do trabalho multidisciplinar e intra-setorial com determinantes sociais da saúde, fundada pela médica Vera Cordeiro, em 1991, com um grupo de profissionais do Hospital da Lagoa, no Rio de Janeiro, Brasil. A organização entende a pobreza como sendo um problema multidimensional e acredita que a transformação social de famílias vulneráveis só é possível quando diversas áreas do desenvolvimento humano são abordadas simultaneamente e de maneira integrada. Por assim pensar, desenvolveram o que eles chamam de “tecnologia social” Plano de Ação Familiar, um plano customizado desenhado de acordo com as necessidades de cada família. Para implementar a sua missão, o instituto trabalha com o atendimento direto de famílias vulneráveis, a disseminação de conhecimento sobre desenvolvimento humano, a influência em políticas públicas e a mobilização da sociedade civil.

Durante entrevista, obteve-se a informação de que o Instituto Dara é considerada a melhor organização social da América Latina por 9 anos consecutivos e a 21ª do mundo pela revista suíça NGO Advisor, este ranking avalia milhares de ONGs e elege as 200 melhores do mundo utilizando critérios como sustentabilidade, governança, transparência e impacto. A instituição também já trabalhou diretamente com governos Brasileiros, como o de Belo Horizonte em Minas Gerais. Atualmente, seu orçamento é da ordem de seis milhões de reais por ano.

Ao longo do percurso, o impacto do Dara é atribuído ao trabalho de mais de 1.600 voluntárias e voluntários, mais de cem funcionárias e funcionários e de uma rede de parcerias. Ao longo de sua história, recebeu prêmios e reconhecimentos pelo trabalho realizado e impactou diretamente a vida de mais de 75 mil pessoas em vulnerabilidade

social no Brasil. Ambas as instituições possuem métodos e métricas para a medição de impacto. Este impacto se sustenta no longo prazo. Segundo pesquisa da Universidade de Georgetown publicada no artigo “The politics of urban poverty: participation and welfare” por Ortega Nieto (2014) comprovou-se que as rendas das famílias participantes do programa cresceram substancialmente após três a cinco anos da alta do programa da ONG, e as reinternações hospitalares caíram 86%.

### **4.3 Indicadores**

Nesta seção, os resultados serão apresentados de acordo com cada um dos indicadores explícitos neste trabalho.

#### **4.3.1 Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo social, assim como visto anteriormente neste trabalho, é percebido como um movimento de extrema importância para a sociedade como um todo, tendo um importante papel na linha de frente das lutas sociais. O termo, apesar de não possuir uma definição fechada na literatura, é comumente utilizado pelas organizações estudadas para se referir a elas próprias.

Para a Ashoka o empreendedorismo social foca na resolução de problemas observados pelos próprios empreendedores. A solução para estes problemas, passa necessariamente pelo componente de inovação social e colaboração. Isso pode ser observado na seguinte fala:

“...nenhum empreendedor social que tem uma inovação pensa ‘quero criar algo novo, agora vou ver para o que serve’. Parte justamente da identificação de um problema que deve ser enfrentado e o empreendedor social em sua natureza identifica um problema e vai perseguindo esse problema de vários pontos. A partir do momento em que ele precisa enfrentar esse problema, ele já não consegue mais fazer isso sozinho, precisa movimentar alguma rede, ele tem que ter alguma estrutura mínima e a partir do momento que já envolve duas ou mais pessoas na solução desse problema ele já começa a criar uma rede de valor compartilhada porque ele começa a criar valor para si e para aquele que trabalha com ele.” Entrevistado 2

Por possuir um componente de solução de problemas estruturais, os empreendedores sociais fellows Ashoka, não deixam de fazer parte da rede nunca, a menos que haja algum problema que envolva ética, ou que o empreendedor deseje se desligar. Tal fato ficou evidente em algumas citações:

“Fellow é fellow para a vida inteira a menos que tenha uma questão ética muito forte. Nem precisa ser muito forte, mas um problema ético ou por vontade do fellow em se desligar da comunidade.” Entrevistado 2

“A gente acompanha até para mostrar, provar nossa hipótese que uma ideia inovadora na mão do empreendedor faz estrago. O que a gente tem é uma série de Networks empresariais, pessoas, empresas e outros fellows e conexões no mundo. A Ashoka é um carimbo de qualidade...uma vez fellows sempre fellows.” Entrevistado 1

O acompanhamento do desenvolvimento de cada empreendedor é feito para o mapeamento e para a garantia da qualidade na rede de fellows, de maneira que

“A ideia tem que ser inovadora e com potencial de impacto em nível regional grande. É diferente de uma escola super excelente ou uma coisa...na favela da Rocinha, se os elementos (do empreendimento) não têm poder de replicação, se satisfaz só ali não adianta. Mas se é um modelo que pode ser uma coisa pequena na Rocinha, mas com vontade e possibilidade de replicar, aí sim.” Entrevistado 1

Como visto anteriormente no autor e fundador da Ashoka Bill Drayton (2002), não existe empreendedor que não possua uma ideia inovadora e poderosa de mudança de longo prazo e ampla. Além deste “ingrediente”, existem quatro outros necessários: criatividade, impacto, qualidade empreendedora ou de gestão, e fibra ética forte. O termo “empreendedor social” ganhou força no Brasil com o surgimento destas organizações e com o crescimento da Ashoka Brasil, de acordo com as entrevistas.

“(...) fiquei na Ashoka por quase 10 anos, mas também descobrindo esse Brasil, fazendo meio que uma radiografia do que estava acontecendo em mudanças sociais através do empreendedor social. Logo no início o pessoal perguntava o que era isso e a gente usava o termo em inglês (social entrepreneur) porque traduzir isso para empreendedor...agora meio que vale, mas naquela época não existia. Nós introduzimos esse conceito de empreendedor porque as empresas eram todas estatais ou construção civil. Não eram empresas dinâmicas. O mundo empresarial era diferente. Então a gente trouxe esse termo e foi muito historicamente na hora certa”. Entrevistado 1

O processo de identificação e seleção do empreendedor social leva cerca de nove meses pela Ashoka Brasil e passa por um processo de aprovação do conselho executivo. Atualmente, o trabalho é feito principalmente online devido à pandemia. Um dos critérios usados para a seleção são, nas palavras do Entrevistado 1, a Criatividade: “A ideia tem que ser inovadora e com potencial de impacto em nível regional grande”.

Na visão do Instituto Horas Da Vida, o empreendedorismo social foca na ajuda de problemas observados por médicos que fazem parte da sua base e pelos seus

fundadores que identificaram a escassez de serviços de saúde. Esta percepção se alinha a um processo que envolve a utilização de recursos escassos de forma inovadora, a fim de alcançar oportunidades para alimentar as mudanças sociais e / ou atender às necessidades sociais (Mair & Martí, 2006).

A solução para esta escassez utiliza a inovação tecnológica e social. Para a ONG, os empreendimentos sociais promovem uma melhor distribuição de serviços para parcelas mais necessitadas na sociedade, ajudando e incentivando uma dinâmica mais harmoniosa e assim auxiliando a amenizar as desigualdades sociais. Isto fica evidente na fala do Entrevistado 6:

“Então acho o empreendedorismo social possa ajudar num reposicionamento e numa visão um pouco mais harmônica ou mais inclusiva, distribuindo melhor o capital e diminuindo principalmente as diferenças sociais, por mais utópico que seja é a única forma de você ter um mundo mais equilibrado.”

O fundador complementa comentando que é essencial que haja convergência no entendimento dos agentes do ecossistema sobre impacto social.

“É fundamental, essencial que haja essa convergência porque se você estiver com premissas, com valores diferentes, você não vai chegar a lugar nenhum, aí os pesos vão estar muito assimétricos se eles não forem convergentes”. Entrevistado 6

Para concluir a visão do Instituto Horas da Vida, é oferecida uma visão de qual seria o papel do empreendedor social:

“Acho que o empreendedor social está sempre inconformado em tentar transformar positivamente a vida das pessoas. Então ele vai mexer... existe uma tendência de que ele lide com problemas estruturais, alimentação, segurança, saúde, inclusão que são problemas estruturais aí que são afetados por essas condições que você acabou de falar. Acho que o papel do empreendedor social é lidar com esse tipo de questão e tentar de uma forma inteligente, articulada, principalmente na mobilização de redes e boas pessoas, começar a influenciar”. Entrevistado 6

Para o Instituto Dara o empreendedorismo social também tem uma função importante no achatamento das desigualdades sociais. Na visão de suas executivas, o papel da inovação social é primordial no alcance do impacto social. Para a ONG a colaboração entre os beneficiados e voluntários também é muito importante a fim de melhorar a performance de impacto em suas ações. Um exemplo é o fato de muitas pessoas ajudadas pelas ações da organização, hoje estarem do lado dos voluntários, trabalhando e doando trabalho para ajudar outras famílias necessitadas. Isto é exemplificado nas seguintes falas:

“Eu acho que se a gente não tivesse empreendimentos sociais a gente estaria numa situação muito pior que a gente está. Então eu acho que hoje o empreendedorismo social é fundamental para a sociedade que a gente tem para trazer esse Impacto social, para trazer isso para a pauta também, para dar voz as pessoas que estão sofrendo todas essas mudanças.” Entrevistado 5

“O empreendedorismo social é um movimento de resistência na verdade. Estou indo contra essa lógica que gera toda essa desigualdade.” Entrevistado 5

Além disso, a fundadora do Instituto define o empreendedor social como uma pessoa com potencial transformador, que almeja um impacto de maior escala. Ela também destaca a necessidade de convergência e trocas entre instituições.

“Quando você pergunta qual é o valor para o empreendedor social e para quem é criado, na verdade o empreendedor social como diz o Bill Drayton, é uma pessoa que não quer dar o peixe, não quer ensinar a pescar, ele quer mudar a indústria da pesca”. Entrevistado 4

“Tem que haver uma convergência e humildade, por exemplo, se você trabalha com social business ou uma empresa de impacto social, vou aprender com você, você vai aprender com a gente. Quer dizer, criar ambientes virtuais de aprendizado conjunto para ter a modéstia de celebrar os impactos coletivos. Essa é minha opinião”. Entrevistado 4

Apesar de não haver uma convergência na literatura na definição do termo empreendedorismo social, podemos perceber que há elementos muito corriqueiros e até comuns entre essas definições. Durante as entrevistas, foi observada uma convergência ainda mais alinhada entre os participantes, sobre este indicador. Assim como para Peredo & McLean (2006), os termos oportunidade, criação de valor social, inovação social, escassez de recursos e risco, apareceram de maneira direta ou indireta nas entrevistas.

A inovação social também é um elemento que parece ter alinhamento dentre estes agentes e a literatura. Como observado anteriormente, para Christensen (2006) entre os atributos da inovação, o autor mostra que a natureza da inovação social é sistêmica. Muitos outros autores também destacam esta característica e o efeito causado por esta natureza (HERRERA, 2016; LEE et al., 2019a; MAIR; MARTÍ, 2006). Destacam também o engajamento das comunidades no sistema (NANDAN; LONDON; BENT-GOODLEY, 2015), salientando o dinamismo e a coletividade do fenômeno da inovação social (HOWALDT; SCHWARZ, 2017).

#### **4.3.2 Lucro e Impacto**

As organizações que participaram deste estudo são todas Organizações Não Governamentais (ONGs) e, portanto, organizações sem fins lucrativos seguindo a legislação brasileira. Mas no universo de empreendedorismo social, esta não é uma condição constante, existem organizações sociais que possuem lucros e promovem o impacto social também, apesar desse tema ser controverso.

“Nas organizações sem fins lucrativos você sempre pode controlar que o propósito social está sendo procurado e alcançado de maneira completa, em empreendimentos com fins lucrativos, você nunca pode controlar isso”. Entrevistado 3

Na visão da Ashoka no mundo do empreendimento social, o lucro não deve ser o objetivo ou propulsor da inovação social. Para eles, o lucro pode desvirtuar a geração de valor social e acabar ofendendo a criação de impacto social positivo, conforme dito em entrevista:

“Então a ideia de lucro, a partir do momento que você identifica a necessidade de inovar para resolver um problema que é complexo, não comunga muito. Não estou falando que não tem que ter sustentabilidade financeira, é diferente. Mas a ideia de lucro, de repartição de valor entre acionistas é super complicado, pensar nessa coexistência (...) mas sem dúvida, jamais abriria mão de que o reinvestimento e o lucro tem que olhar primeiramente para a própria inovação e para a resolução do problema”. Entrevistado 2

Esse desvio pode fazer com que o empreendedor se iluda e ache que a saúde financeira do seu negócio está gerando mais oportunidades para gerar inovação e valor social, e propor novas soluções, quando na verdade o objetivo fim da sua organização está mudando para um objetivo de um empreendimento regular, como destaca o Entrevistado 3:

“Eu sempre estou me questionando se é bom trazer estes mesmos paradigmas do mundo dos negócios para o mundo dos empreendimentos sociais sem fins lucrativos. Eu não acredito que funcione. Eu já presenciei empreendimentos começarem propondo e cumprindo seu propósito social, mas atualmente, por utilizar de ferramentas do mundo dos negócios, operam sobre a mesma dinâmica e procuram lucro.”

Eles também destacam que sustentabilidade financeira não é problemática, mas a distribuição do lucro entre os sócios sim.

“Mas a ideia de lucro, de repartição de valor entre acionistas, é super complicado pensar nessa coexistência. Então isso tem um impacto grande, se a gente for falar de investimento social aqui a gente vai pirar, porque geralmente você pensa em investimento a partir do capital investido, retorno em capital, etc. Como que se investe num empreendimento social?” Entrevistado 2

Outro aspecto destacado é a busca do crescimento corporativo. A dinâmica do mercado é a de que o crescimento financeiro do empreendimento frente a inflação de preços vigente deva sempre ser positivo para a organização ser considerada saudável. Esta dinâmica também é criticada por Carolina, pois para que isso aconteça, o foco do empreendedor deixa de ser a criação de valor social, e se transforma em busca por valor financeiro:

“Nós precisamos lutar contra esta noção de que os negócios só são saudáveis se estiverem crescendo. Se estiverem crescendo a taxas acima da inflação. Isto nos leva a possuir métricas que vêm do mundo dos negócios. E quando você está no mundo dos empreendimentos sociais, você sempre tem que questionar estes parâmetros.” Entrevistado 3

Já para o fundador do Horas da Vida, a geração de lucro não só é primordial para a sustentabilidade financeira do empreendimento, mas também para sua própria continuidade ao longo do tempo. A geração de lucro permite a subsistência, o crescimento e o aumento de escala, podendo auxiliar um maior número de pessoas. Ele reforça que, por tratar-se de uma ONG, todo o resultado gerado é reinvestido nela mesma, e diferencia fins econômicos de fins lucrativos:

“Acho a geração de lucro fundamental, essencial porque sem a geração do lucro você não consegue gerar a subsistência e a continuidade de qualquer empreendimento. Aqui no recorte de uma ONG a gente não distribui lucros porque você não tem acionistas, você tem associados e numa associação, numa composição de ONG, 100% do que você faz de resultados positivos você vai reinvestir na própria iniciativa. Então às vezes até conceitualmente é ruim você falar que é uma organização sem fins lucrativos. Na verdade, ela é sem fins econômicos, ela deveria, toda instituição deveria ter um fim lucrativo, você vai gerar valor, o primeiro drive disso é o valor, mas você tem que gerar o componente econômico senão você não consegue gerar subsistência, crescimento, escala e com isso atingir mais pessoas.” Entrevistado 6

Apesar do antagonismo enxergado entre lucro e trabalho social, ele vislumbra que há espaço para uma harmonia entre estes conceitos, e que não se pode ficar totalmente refém de uma lógica puramente econômica.

“Às vezes eu acho que em algum momento o lucro e trabalho social parecem ser antagonistas, mas acho que a gente tem que desconstruir e reconstruir isso de uma forma muito mais harmônica. Aqui no meu recorte de ONG não tem como te falar de distribuição para os acionistas porque a gente reinveste tudo. (...) mas quando você fala negócio social, acho que o impacto tem que estar na linha número um de decisão para você não ficar refém de uma mecânica somente e puramente econômica.” Entrevistado 6

O fundador complementa falando sobre os investimentos sociais e sua necessidade de amadurecimento no Brasil. Principalmente uma vez que ainda não há um claro entendimento da vinculação de impacto social e impacto econômico. Muitas vezes acaba-se pesando mais para um lado do que para o outro, em vez de encontrar um critério harmônico de satisfação de ambas as frentes.

“Agora no recorte dos investimentos sociais eu acho que o Brasil ainda precisa amadurecer bastante nisso. Tem alguns fundos de investimento, mas acho que ainda está muito misturado a questão do impacto com a questão da variável econômica, elas precisam coexistir sim, mas precisa achar uma mecânica um pouco mais harmônica entre elas. Acho que na hora do discurso ela está muito presente, mas na hora que o acionista cobra o retorno isso às vezes pode ficar um pouco confuso”. Entrevistado 6

Durante as entrevistas do Instituto Dara surgiram algumas considerações sobre lucro. Há uma percepção de que a consideração do lucro faz com que se entre em uma lógica de mercado, influenciando da mesma maneira que influenciaria outras empresas com fins lucrativos. A seguinte frase ilustra tal ideia:

“Eu acho que o lucro... Daí você entra na lógica do mercado. Então ele vai influenciar da mesma forma que influencia uma empresa que está na Bolsa de Valores. Eu acho que o impacto é o mesmo e as exigências não serão as mesmas.” Entrevistado 5

Há uma concepção de que gerar lucro faz sentido desde que seja direcionado e reinvestido na própria organização, seja para aumentar seu escopo ou tornar o negócio mais acessível. Um trecho da entrevista torna isso evidente:

“Uma coisa é você ter lucro, mas reinvestir para o negócio ficar mais acessível à população mais vulnerável ou também para aumenta teu escopo, você apoiar, ter lucro não para os donos das empresas ficarem mais ricos, mas o lucro gerar maior impacto sócio ambiental. Aí eu concordo. Agora para distribuir lucro para acionistas e fundadores sou totalmente contra” Entrevistado 4

Para concluir, durante as entrevistas com o Instituto Dara ressurgiu o conceito de negócio social, já mencionado na revisão de literatura, como um ideal de gestão do lucro. Isto é ilustrado na citação:

“Eu gosto de usar um conceito de negócio social é aquele que você gera lucro, mas ele é totalmente reinvestido no negócio. Então é o conceito que Yunus trás, é o que eu mais estou alinhada. Nos últimos anos eu mudei, fui conhecendo alguns outros empreendedores e mudei um pouco essa visão (...) Eu acho que em alguns casos quando é necessário para um investimento para você dividir ações com outros acionistas, pessoas que participam que vão receber lucro, eu

estou vendo com mais bons olhos do que eu via antigamente. Porque eu acho que também é uma forma de você fazer que esse negócio funcione, que ele exista. Vai ter impacto social, a prioridade dele é Impacto social, mas se o capital semente para ele vier via acionista que vão ter divisão dos lucros eu acho que é um modelo possível, é também um caminho. Não é o que eu sou mais simpatizante, mas eu acho que em alguns setores, principalmente ciência, que requer muito investimento, eu acho que é uma via” Entrevistado 5

Foi possível observar durante as entrevistas, que não há um alinhamento claro entre os entrevistados sobre o tema lucro. Apesar de todos concordarem de que o lucro, caso ocorra, deva ser reinvestido, não há concordância sobre a parcela. Para os entrevistados da Ashoka, o lucro deve ser reinvestido em sua totalidade na organização. Já para a Horas da Vida, representada pelo Entrevistado 6, a busca por lucro incentiva a busca por recursos e por consequência o valor social e o impacto. A distribuição de uma parcela do lucro não só é aceitável como estimulável pois ajudaria na busca de possíveis financiadores dos empreendimentos. As entrevistadas do Instituto Dara não condenam a busca por lucro e compreendem que existe a possibilidade de negócios com acionistas alcançarem um bom nível de geração de valor social.

Estes desalinhamentos também podem ser verificados na literatura, para a OCDE o empreendedorismo social tem como objetivo único a geração de valor social, e não a maximização do lucro - todos seus esforços devem focar em melhorar o nível de bem estar da população mais vulnerável, portanto, além de não focarem em retornos financeiros, o foco deve ser no desenvolvimento social onde o empreendedor está inserido (MAIR; SHARMA, 2012). Harding (2004) destaca também que empreendimentos sociais são empresas com propósito que possuem objetivos sociais claros. Caso essas organizações possuam excedentes, estes devem ser reinvestidos para o fim social da empresa ou da comunidade, em vez de servirem como ferramenta para fazer os empreendedores serem impulsionados pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários.

Por outro lado, existem outros autores que definem o empreendedorismo social como um conjunto de práticas institucionais que mesclam a busca de objetivos financeiros com a busca e promoção de valores substantivos e terminais sociais (Cho, 2006).

### **4.3.3 Criação de Valor**

A geração de valor é o principal objetivo de qualquer tipo de empreendimento. No caso dos sociais, o valor criado é o social e a apropriação deste pode ser feito por diversos agentes diferentes.

Durante as entrevistas com a Ashoka foi constatado que o valor gerado do ponto de vista deles precisa ser um valor social (podendo ter variações socioeconômicas, socioculturais, socioambientais, etc) e um valor compartilhado, isto é, que seja dividido entre os stakeholders proporcionalmente. Ademais, a geração de valor tem como primeiro passo a identificação de um problema em suas diferentes dimensões. Isto é evidenciado na fala de Entrevistado 2:

“Valor para o empreendedor social tem que ser valor social e suas variações, pode ser um valor sócio ambiental, pode ser um valor sócio econômico, sócio cultural, mas tem que ser um valor social. Segunda coisa, tem que ser valor compartilhado. Não existe valor para empreendedor social que não seja valor compartilhado. Por ele ser compartilhado quem tem que se apropriar dele são todos aqueles que se sentem beneficiados daquele empreendimento social (...) Parte justamente da identificação de um problema que deve ser enfrentado e o empreendedor social em sua natureza identifica um problema e vai perseguindo esse problema de vários pontos. A partir do momento em que ele precisa enfrentar esse problema, ele já não consegue mais fazer isso sozinho, precisa movimentar alguma rede, ele tem que ter alguma estrutura mínima”

Além disso, o empreendedor social, para conseguir efetivamente criar valor, deve ter uma relação com o problema e muito entendimento deste. Muitas vezes faz sentido que quem inicie um movimento para solucionar um problema seja justamente aquele mais afetado por este.

“O que eu percebo... O empreendedor social ele tem uma relação com o problema e muito entendimento (...) então o objeto é a solução do problema. E vai encontrar (a solução) no caminho, serpenteando os problemas para resolver”. Entrevistado 1

Para o Instituto Horas da Vida, a geração de valor está relacionada à efetiva transformação positiva da vida de uma pessoa, e quem deveria se apropriar dele deveria ser justamente o beneficiário, aquele auxiliado pela ONG, no caso, o paciente. Isto fica evidenciado nos seguintes trechos:

"Acho que quem deve se apropriar do valor é a pessoa final, quem vai utilizar, quem vai se beneficiar de fato. Esse é o grande propósito da instituição, até para que isso possa ter escala. Não gosto dessa palavra, mas possa ir dando poder, empoderando as outras pessoas com conhecimento, protagonismo para que elas depois consigam levar isso adiante." Entrevistado 6

E ele segue:

“Valor é você conseguir criar um produto ou prestar um serviço que realmente transforme a vida de uma pessoa, que você consiga tirar ela de um ponto e colocá-la em outro ponto (...) Valor é um produto ou serviço que transforma a vida de uma outra pessoa positivamente.” Entrevistado 6

Na visão do Entrevistado 4, fundadora do Instituto Dara, na concepção do empreendimento social não necessariamente se pensa em qual é o valor sendo gerado, mas sim no compromisso assumido para solucionar o problema. O que realmente é focado é como criar uma solução para ele.

“Eles não querem resolver um problema, não ficam pensando no valor para o empreendedor social, qual é o valor para o empreendedor social. É uma questão quase de vida ou morte, você não é movido a valores, você não tem saída, você percebe que existe um problema... como no meu caso, tinha um ciclo vicioso, miséria, internação (...) Percebi que o ato médico tradicional não fazia sentido. Comecei a perceber que eu tinha que sair fora do status quo para criar algo novo, mas eu não pensei no valor que eu ia trazer para o empreendedor social. Era uma questão de... uns amigos meus diziam "sai da pediatria e vai para outro lugar. Miséria, criança, doença é insustentável", não, vou enfrentar esse problema. Não sei qual é a saída. O empreendedor social é um recrutador de gente, ele começa a recrutar porque ele sabe que os recursos dele são limitados. O valor para o empreendedor social, falo por mim e vários fellow da Ashoka que eu conheci, senti que o valor é o mesmo, é uma questão de compromisso. Você sabe que você está envolvido num problema, se sente invocado a fazer parte da solução e para isso você precisa criar solução. Então o valor é a sensação de que a sua vida vai fazer sentido. É não contornar o obstáculo e deixar o obstáculo para a próxima geração, para um próximo grupo de pessoas, é você perceber que você faz parte da solução de um problema em geral grave e que você não pode ser omissor.” Entrevistado 4

Nas entrevistas com o Instituto Dara há um compartilhamento da visão anterior de que o valor é criado para o público que é servido, como podemos ver na citação a seguir. Mas para além disso, é possível que o valor criado seja expandido para uma gama maior de pessoas e agentes ao longo dos anos.

“No meu caso eu criei para as famílias mais vulneráveis (...) Para quem ele é criado? Para o público a quem você serve (...) É criado para a população em que o empreendedor está inserido. Claro que ao longo dos anos vai abrindo um leque de personas, de Stakeholders” (Entrevistado 4).

No entanto, outros beneficiários do valor gerado também aparecem nas entrevistas, como os voluntários que atuam na instituição e a própria sociedade como um todo, ilustrado pelos seguintes trechos:

“O mais beneficiado não é o doador, é o voluntario. Mais de 1600 voluntários que passaram pelo Dara, a frase que eu mais ouço é a seguinte ‘durante esses 20 anos que sou voluntario eu mais recebi do que dei’” Entrevistado 4

Esta interação faz parte da missão do Instituto Dara, de criar um movimento “Change Maker” (gerador de mudança), que significa que com a criação de valor social a sociedade por si muda, e essa mudança gera novas demandas que serão supridas por novas soluções e assim por diante:

“Gerar valor para um empreendedor social é gerar Impacto social. É transformar a vida de pessoas para melhor, trazer mudança social. Eu acho que o valor gerado deve ser apropriado para a sociedade em geral. O valor que você gera mudando vida de pessoas, mudando paradigmas da sociedade, você acaba movimentando a sociedade como um todo. Você gera um valor para a sociedade como um todo e em particular para os indivíduos diretamente afetados.” Entrevistado 5

Os entrevistados estão alinhados e concordando na geração, foco e apropriação do valor gerado. Todos concordam que todos os envolvidos se apropriam de alguma forma deste valor, mas os beneficiados diretos das organizações percebem de maneira mais intensa esse valor. O fator colaborativo favorece também esta percepção, como citado, os voluntários muitas vezes percebem este valor intensamente também. Perrini & Vurro (2006) destacam que o empreendedorismo social é um processo dinâmico criado e gerido por indivíduos, que ao gerarem a inovação social, criam valor social para o mercado e para a comunidade como um todo. Portanto, as impressões sentidas neste segmento de entrevistas, já era observável na literatura.

#### **4.3.4 Medindo Impacto**

A mensuração da criação e apropriação de valor social gerado possui algumas justificativas como a comunicação externa das organizações e mapeamento para melhoria das próprias operações. O desenvolvimento de ferramentas quantitativas e qualitativas para este fim, apesar das dificuldades, está avançando. Essas metodologias servem para em outras palavras, medir o Impacto Social positivo gerado por esses Empreendimentos.

Para a Ashoka, é essencial gerir o impacto por meio do acompanhamento de métricas adequadas aos negócios sociais.

“É fundamental gerir impacto... para mim é muito claro isso, é pensando lá no começo da história. Você tem que mensurar, tem que ter metodologia gerencial própria e ter demonstrativos próprios quando está se tratando de negócio social porque primeiramente você

está falando que você tem um tipo de resultado que é diferente do mainstream Então você tem que demonstrar o seu resultado que é diferenciado”. Rafael Murta

A medição do impacto, na visão da Ashoka, ainda é muito restrita entre as organizações sociais brasileiras, possuindo muito espaço para se desenvolver. Há uma preocupação com o desinteresse de instituições mensurarem o impacto. O seguinte trecho ilustra tal visão:

“Se olhar as organizações sociais no Brasil, as que tem de fato métricas desenvolvidas em mensuração de impacto são pouquíssimas e eu sinto pouco interesse também, posso estar enganado, um pouco desatualizado, mas se a gente fizer uma comparação de literatura aqui, o que a gente vai ter em relação a isso para as organizações sociais é mínimo. Acho que tem um campo muito vasto para se desenvolver.” Entrevistado 2

Além disso, é visto como uma tendência natural se aplicar metodologias e métricas do mundo corporativo a qualquer outro tipo de organização, incluindo as sem fins lucrativos. Porém, em sua visão, as métricas de empreendimentos sociais não deveriam ser exatamente semelhantes às de empreendimentos tradicionais, não seria benéfico para elas. Isto fica evidente no trecho:

“Algumas (métricas de empreendimentos convencionais) são e outras não, mas em maior parte não deveriam ser. É uma tendência natural de se aplicar metodologias e métricas do mundo corporativo em qualquer tipo de organização. Por que isso? É uma literatura mais vasta e sedimentada, se produz mais sobre isso, existe mais consultorias, especialistas debruçados sobre a produção de metodologias de gestão e quando vão estudar e produzir estão olhando para o setor privado, estão olhando para as corporações. Então se a gente pensar na literatura de gestão, até a literatura de gestão pública é contaminada pela literatura de gestão corporativa. Aí a gente vai começar a se deparar com linguagens como competitividade, por exemplo e performance (...) minha resposta é que ainda há uma predominância das mesmas métricas, da mesma metodologia e da mesma linguagem que vem do setor corporativo, mas isso não é salutar, muito pelo contrário, o setor social, os empreendimentos sociais precisam urgentemente pensar em construir métricas próprias e isso é um grande desafio.” Entrevistado 2

O Entrevistado 3 completa que as métricas desenvolvidas até hoje não devem ser lidas como uma aproximação da realidade, mas sim como forma de se inspirar: “As métricas existentes ainda são mais inspiradoras do que reais. Para chegarmos a alguma que represente a realidade, é um longo caminho.”

Na visão da ONG Horas da Vida, as métricas de gestão de empreendimentos tradicionais deveriam ser adotadas por organizações sociais, principalmente a fim de mensurar e efetivamente causar impacto, conforme a citação:

“Deveriam ser. As métricas de gestão sim, cada vez mais profissional. Você vê que a gente passa aí, está passando aí por um movimento onde há a exigência de uma profissionalização das ONGs e empreendimentos sociais, até para ter impacto. (...) para poder escalar você tem que ter uma gestão profissional, tem que ter métricas profissionais, tem que ter profissionais capacitados e continuamente capacitados ou com educação continuada para melhorar a sua performance, senão no final para viver só de doação não é uma coisa sustentável. Se essa ideia, se essa geração de impacto é positiva, ela precisa gerar valor por si só e crescer e aumentar a sua escala.” Entrevistado 6

A natureza das métricas de impacto é dinâmica, no sentido em que sua metodologia se aprimora e se retroalimenta o tempo todo, além disso, esta mudança ocorre constantemente. É preciso acompanhar os indicadores constantemente quando se está buscando averiguar a dimensão do impacto. Os seguintes enxertos evidenciam isto:

“...tem um KPI, um indicador para avaliar isso o tempo todo, o quão próximo você está daquilo e depois uma evolução disso aí. Então é dinâmico e constante. Porque esse é o propósito da organização que quer gerar impacto.” Entrevistado 6 “

“Mas se você é uma empresa de impacto, esse indicador você tem que olhar todo santo dia e isso não pode ficar só no discurso, tem que ser uma coisa verdadeira porque é assim que você vai também engajar as pessoas mais pela causa e não só pelo meio.” Entrevistado 6

Uma métrica acompanhada pelo Instituto Horas da Vida é a satisfação de seus clientes, conforme mencionado por Entrevistado 6:

“A gente aplica algumas pesquisas de satisfação do lado do cliente para avaliar a consulta. Felizmente temos notas altíssimas, por volta de 98% de satisfação, um (NPS) super alto que mostra que ele recomendaria para um amigo, família, que ele gosta muito do serviço”

Na conclusão da entrevista com a ONG, seu fundador destaca que espera que o termo impacto social permaneça e se consolide junto às métricas tradicionais.

“Vai ficar. Tomara que seja uma coisa que a gente consiga absorver de uma forma que a gente coloque isso de forma mais fluida na nossa vida. Hoje ele tem esse destaque, às vezes tem um certo glamour dependendo do discurso, mas não, ele tem que vir como uma coisa

que vai ficar e vai ser normal, usual e permanente na vida da gente. Acho que vai ter uma coluna ali do lado da DRE que você fala assim ‘tá bom, fiz tudo isso aí, mas lá na ponta como está?’, você vai ter que entregar isso junto, o gestor vai ter que olhar isso no dia a dia também”. Entrevistado 6

Para o Instituto Dara, a função primordial das métricas é avaliar se realmente está sendo gerado impacto social. Segundamente, é interessante para a transparência com a sociedade e demais agentes. As métricas são interessantes para validar, aumentar o alcance das instituições e permitir sua escalabilidade. As seguintes falas ilustram tais percepções:

“Eu acho que é a função primeira é se está dando certo, se você realmente está gerando Impacto social (...) A função número dois é a transparência, é você conseguir trabalhar com transparência, aprovar os resultados, compartilhar com a sociedade. Eu acho que empreendimento social seja a ele um negócio social ou seja via uma ONG, ele tem esse compromisso com a sociedade.” Entrevistado 5

“Acho que para as organizações do setor cidadão se validarem, aumentarem a escala, aumentarem o poder de alcance, elas têm que sim ter métricas muito claras” Entrevistado 4

“Quando você para de medir impacto, para de provar a nível gerencial, a nível de diretoria, a nível da presidência no meu caso, se para de provar o impacto, acabou, seu trabalho acaba, você tem que ter uma qualidade, mas não adianta você estar bonito, você tem que provar o impacto no seu público-alvo”. Entrevistado 4

“Sim, porque temos indicador de tudo, quais são as métricas que a família atingiu na área de educação, saúde, moradia, cidadania, tem métricas de tudo”. Entrevistado 4

De acordo com a fundadora do Instituto Dara, o aprendizado de métricas se deu principalmente por meio da McKinsey, que dedicou horas pro bono para auxiliar na mensuração do impacto, e é constantemente aprimorado para abarcar outras métricas que se percebam necessárias.

“A Mckinsey deu 5 mil horas pro bono, acho que foi a organização social brasileira que mais deu tempo. Então eu comecei a aprender sobre métricas, eles nos ajudaram a medir o impacto. Eles co-criaram com a gente as nossas principais medidas de impacto.” Entrevistado 4

“O fato de medir faz com que a gente crie outros parâmetros, outras métricas às vezes mais qualitativas do que quantitativas (...) Então às vezes não entra, por mais que o sistema seja robusto, já tenha métricas qualitativas, volta e meia a gente ‘espera aí, alguma coisa está errada, nós temos que nos reinventar’ e isso a gente tem feito durante os últimos 30 anos, toda hora se reinventando e colocando na área de monitoramento”. Entrevistado 4

A metodologia do Instituto Dara também foi reconhecida pelo fundador do Instituto Horas da Vida, Entrevistado 6:

“A metodologia, a medida de impacto dela é extremamente tangível e sustentável, duradoura. Ela foca lá para evitar a reinternação da criança, mas para poder fazer isso ela ajuda em toda uma geração de renda da família para que isso seja sustentável. Isso tem efeito sistêmico e não olhar só a saúde da criança”.

Um dos fatores de sucesso dessa metodologia envolve o forte uso e análise de dados e indicadores dentro da organização:

“A gente olha, a gente tem um sistema próprio de gerenciamento. Então por exemplo todas as famílias que entram no Dara são acompanhadas por cerca de 150 indicadores. Daí a gente faz esse acompanhamento gradual. É uma equipe intersetorial que sempre está olhando esses dados para ver os avanços tanto no geral, onde a gente consegue puxar relatórios gerais, de todo mundo que está passando pelo Dara, como olhar profundamente e individualmente para cada família. Então isso é super usado por nós até para ver o que a gente pode melhorar. Esses dados são muito importantes não só para a gente gerar esses relatórios, mas o acompanhamento do dia a dia no trabalho, onde estão os pontos de melhoria, onde estão de repente as fraquezas identificadas numa família. Porque daí a gente precisa de apoio de uma área específica. Então a gente trabalha muito com dados” Entrevistado 5

Na opinião do Entrevistado 5, do Instituto Dara, as métricas de gestão de empreendimentos sociais e empreendimentos regulares são diferentes justamente pela questão social estar por trás, o que faz com que os parâmetros sejam distintos:

“Não, são diferentes. O empreendimento regular não tem a questão social por trás. E aí muda muito os parâmetros. Eu também acho que um empreendimento social gera um lucro social, tem o valor dele, ele vai demorar mais tempo para trazer uma mudança na sociedade quando é uma mudança de paradigma mesmo, sociedade. É um empreendimento de longo prazo. É difícil você trazer mudança social em curto prazo. Então eu acho que as métricas também mudam, mas eu acho que a lógica do mercado e a um senso comum que o empreendimento social tem que trazer um lucro ou valor na mesma velocidade que um empreendimento não social. Então eu acho que é uma visão equivocada”

As funções da medição de impacto para os entrevistados são muitas e se alinham à literatura como por exemplo, o Impacto Social sendo uma maneira de medir o resultado ou a influência da inovação social, e da forma de atuar de empreendimentos sociais ou entidades públicas, obtendo-se assim informações de performance e profundidade de cada projeto em um contexto social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012;

DEES, 2018; MAIR; SHARMA, 2012). A outra concordância entre os entrevistados está na forma de se medir. Todos destacaram que exista um fator quantitativo e um qualitativo nesta fórmula de medição, também alinhado a literatura, pois devido complexidade da conjunção da inovação social, o desenvolvimento de ferramentas de medição para o gerenciamento do desenvolvimento das ações das organizações é importante para que ajustes sejam feitos durante a atividade em si, para que se possa aferir o resultado final do processo. (ANTADZE; WESTLEY, 2012). Porém, alguns entrevistados discordam no rateio destas duas abordagens (qualitativa e quantitativa) bem como na utilização de métricas do mundo corporativo regular. Para o Entrevistado 6 por exemplo, as métricas quantitativas do empreendedorismo regular, são boas aproximações e inspiração para a medição do impacto, já para o Entrevistado 2 da Ashoka, essas medidas tendem a levar a própria organização a buscar objetivos quantitativos, desviando assim de seus propósitos sociais. Esta discordância se alinha a literatura, existem algumas metodologias sendo desenvolvidas e poucas conclusões.

#### **4.3.5 Dimensões do Impacto**

Para se medir o impacto, é necessário entender em quais dimensões este pode ocorrer, como por exemplo: tempo, quantidade de pessoas, regiões, qualidade do serviço prestado, etc. Mas também existe uma outra perspectiva de dimensão que é a autonomia do empreendimento, ou quando o empreendedor deixa de ter controle sobre o valor social gerado e este se replica espontaneamente. As dimensões citadas neste sentido são as de impacto direto, escalável e sistêmico.

Durante as entrevistas com a Ashoka, surgiu a definição do que seria considerado um impacto direto, escalável e sistêmico. O impacto direto: é aquele que se observa no nível do indivíduo ou indivíduos afetados diretamente pelo serviço da organização; o impacto escalável: é aquele que o método que gera valor social pode ser replicável; o Impacto Sistêmico: é aquele onde o empreendedor não possui mais controle sobre a metodologia e esta, está sendo replicada espontaneamente, ou se tornando um serviço público. Conforme observado por Entrevistado 2:

“Impacto direto é aquele tipo de impacto que, por exemplo, eu identifico uma comunidade que 80% da sua população é adulta, não é letrada e analfabeta. Eu mobilizo uma dinâmica, crio uma metodologia de alfabetização a partir das artes cênicas, por exemplo. Eu uso a arte como método de alfabetização e de repente a população adulta começa a ser alfabetizada nessa minha nova dinâmica e inovação. Criei ali um impacto direto. De repente eu vejo que isso dá tão certo e começo a fazer isso em outras comunidades pelo Brasil.

Eu localizo parceiros que possam implementar essa metodologia e (cedo) essa metodologia, articulado, de forma não espontâneo, eu vou lá e intencionalmente faço isso. Então começo a escalar a inovação. Aí eu começo a criar um tipo de impacto que é o impacto direto escalado. Aí de repente o que acontece? Essa minha metodologia que era uma inovação é tão boa que eu consigo articular com governos e os governos passam a usar isso como o método de alfabetização na fase adulta e de repente você vê as redes públicas todas pelo Brasil trabalhando com artes cênicas na alfabetização e começa a se erradicar o analfabetismo no Brasil para pessoas na vida adulta. O que é isso? Eu criei um tipo de impacto que é sistêmico, ataquei a raiz de um problema e de repente a gente vai ter 100% da população brasileira alfabetizada.” Entrevistado 2

Esta construção abstrata foi um achado desta pesquisa, pois essa abordagem ainda não foi descrita pela literatura. Apesar de se estar claro para os colaboradores da Ashoka a existência destas dimensões, a investigação teórica ainda se faz necessária para a comprovação empírica deste fenômeno.

O Entrevistado 1 reforça esta abordagem, “Impactos sistêmicos que falam... é criar uma cultura de change making.”. A entrevistada explica que o impacto sistêmico é o objetivo a ser alcançado pois é a forma mais eficiente de promover a quebra de paradigma social, fazendo com que a nova realidade promova a melhora no bem estar geral da sociedade.

Durante a entrevista, o Entrevistado 2 complementou a explicação de impacto sistêmico informando que foram mapeadas formas distintas de se causar este tipo de impacto, dentre elas a replicação independente, criação ou mudança de políticas públicas, mudança de dinâmica de mercado e cadeias produtivas, mudança de padrão industrial e criação de uma cultura de mudança.

“Primeiro a replicação independente, então quando o uso da metodologia se torna um padrão e as pessoas começam a replicar aquela inovação sem saber até mesmo de onde veio o empreendedor social, aí já é involuntário. O empreendedor social não tem que fazer aliança, parceria para disseminar aquela inovação. Ela já é naturalmente incorporada e as pessoas buscam à prática dessa inovação. Então a replicação independente é o primeiro passo de uma mudança sistêmica. A segunda dimensão do impacto sistêmico é a criação ou mudança de políticas públicas. Então quando aquele empreendedor social consegue mudar uma política pública, criar uma nova política pública que vai resolver determinado problema social. Então está aí mais uma forma de impacto sistêmico. Depois mudança de dinâmica de mercado e de cadeias produtivas. Então quando pensa, por exemplo, todo o esforço que algumas organizações sociais fizeram para pensar em novas metodologias de produção de energia. Então foram empresas, organizações sociais, governo, todos pensando em novas formas de produzir energia e de repente se cria

uma condição para a produção de energia no mundo ou em um determinado território, um país, onde não se usa mais energia de fonte não renovável, então acaba com essa história de produzir energia a partir de petróleo e tudo mais e vamos só pensar em fonte limpa (...) Uma outra dimensão do impacto sistêmico é a mudança de padrão industrial que muitas vezes acontece até por política pública. Então indústria... a história da fonte de energia. Imagina a indústria que é proibida ou então por uma questão de uma mudança que acontece a partir de algum tipo de inovação passa a usar a energia de fonte renovável e não de outra matriz energética para a sua produção. Ou a indústria que compensa toda a emissão de carbono. Isso, é uma mudança de como a indústria funciona, a mudança sobre a forma de produção das mercadorias. Então também é uma forma de mudança de impacto sistêmico. (...) O último nível do impacto sistêmico é justamente a criação de uma cultura de mudança, quando você muda a mente das pessoas, é a mudança de mentalidade e a criação de demanda pela transformação, pela mudança e aí é uma percepção muito de Ashoka. É quando aquilo que nos parece inovador é trabalhado de certa maneira que quebra velhos padrões e passa a ocupar o lugar do que era o status quo. A inovação passa a ser um status quo e aí se você não está dentro dessa dinâmica você acaba sendo um ponto fora da curva. Aquele que ficou no velho padrão que acaba sendo o estranho no ninho.” Entrevistado 2

Semelhante ao que apareceu na entrevista da Ashoka, a ONG Horas da Vida também empregou o conceito de escalabilidade e reprodução, conforme o trecho:

“Se eu conceituei impacto como transformar a vida das pessoas de uma forma positiva, obviamente você começa do indivíduo, precisa fazer bem feito isso para uma pessoa, você já está gerando impacto. Pode ser pequeno? Pode ser pequeno, mas dependendo do tamanho da sua estrutura é uma forma de gerar impacto para aquele tamanho de ecossistema. Quanto mais isso cresce acho que a ideia é ir expandindo fazendo essas transformações de forma estruturada para muito mais gente. Acho que existe um valor, uma dimensão que é fazer bem feito para o indivíduo e depois você ter escala numérica de poder repetir, transformar em padrão, em processo para fazer aquilo que você faz bem feito no cenário de um indivíduo, para muito mais gente. Aí tem uma escala numérica de escala mesmo.” Entrevistado 6

Além disso, o fundador do Instituto define a função do impacto, que passa diretamente por averiguar se o trabalho está surtindo efeito, de acordo com o propósito da organização.

“Acho que a função do impacto é você averiguar se aquele trabalho, se o propósito que você colocou ali de fato está fazendo efeito ou não, se o propósito mesmo da organização está fazendo sentido. Obviamente que esse impacto como muitas vezes ele é difícil de medir, ele vai passando por uma transformação”. Entrevistado 6

Na descrição de aferimento do impacto pela própria Horas da Vida, é possível ver que o impacto foi segmentado entre diferentes etapas a serem cumpridas e verificadas para sua mensuração. Também é possível observar o desejo de expandir o impacto para além de seu escopo atual, integrando uma melhoria do sistema como um todo.

“Dando um exemplo, a primeira questão, a primeira barreira para a gente ultrapassar seria formar uma rede de profissionais voluntários. Esse primeiro impacto foi atingido. Depois que você faz isso selecionar melhor quem vai receber. Depois que você faz isso, articular para que essa mecânica consiga fluir de uma forma mais tranquila. Depois você quer ter escala, o aumento nessa oferta de serviços. Depois você quer avaliar a qualidade desse serviço. Depois você quer ver se esse desfecho lá na ponta está fazendo sentido, se uma pessoa que recebe lá uma consulta, a pressão fica melhor controlada, um diabetes fica melhor controlado, tudo isso para ver se é custo efetivo, aí quem sabe o sonho grande das pessoas que trabalham com uma interface mista entre o público e privado, construir tecnologias sociais e talvez até mudanças ou influenciar em mudanças de política pública para reorganizar ou contribuir com a melhora do sistema”. Entrevistado 6

Foram mencionadas possíveis extensões do impacto da ONG Horas da Vida sobre a vida das pessoas atendidas, e conseqüentemente, para a sociedade como um todo, conforme o trecho:

“No recorte da saúde às vezes fica mais tangível você falar "o cara estava doente e agora ele está saudável", a gente mudou. Agora o quanto isso impacta em outras dimensões, se ele está saudável ele consegue trabalhar, se ele consegue trabalhar ele gera recurso, se ele gera recurso ele consegue pagar a educação dos filhos, se o filho estuda ele não vai para a violência e por aí vai. É multi variada. É mais difícil fazer essa análise, mas dependendo do volume de impactados você consegue começar a mensurar outros desdobramentos sim e às vezes até otimizar... O mesmo recurso, o mesmo dinheiro que está na cadeia distribuído de outra forma, você pode gerar um impacto muito mais positivo”. Entrevistado 6

Uma dimensão de impacto a mais que surgiu, foi a de qualidade do impacto, conforme mencionado pela fundadora do Instituto Dara:

“A primeira é qualidade do impacto, não adianta dizer assim "reflorestei, plantei 20 mil arvores", mas plantou num solo que não é fértil e a arvore vai morrer. "Ajudei 20 mil crianças", mas ajudou como? Qual é a qualidade do impacto da vida daquela criança? Então a dimensão da qualidade do impacto é fundamental. Tem muitos empreendedores, área de business também que falam números, mas sem falar de qualidade. Então para mim meu coração sempre ficou tocado, tudo bem, não quero saber de números, prefiro atender menos

famílias com mais qualidade do que mais famílias sem qualidade.”  
Entrevistado 4

Durante a entrevista com o Entrevistado 5, do Instituto Dara, ressurgiram os conceitos de impacto social e impacto social sistêmico:

“Eu acho que tem muita diferença do que é Impacto social do impacto social sistêmico. Então o sistêmico você vai mudar um paradigma na sociedade. É diferente de eu criar uma creche que eu acho que sim tem valor fazer uma coisa localizada. A gente tem muitas iniciativas bem locais que eu acho que tem muito valor, mas elas não estão mudando um paradigma na sociedade. Então isso aqui é uma creche atendendo diretamente aquelas crianças, estou fazendo um impacto na vida daquelas famílias. Mas para eu mudar o paradigma da sociedade, trazer a pauta de creches públicas melhores para todos, eu tenho que fazer um outro tipo de articulação seja via governo, unindo empresas e governos para ter um impacto sistêmico. Eu acho que tem muito essas dimensões. Eu acho que a gente também olha muito a questão quantitativa, que daí dá para você pegar números e avaliar”.

Os entrevistados, apesar de citarem as dimensões do impacto, não compartilham da mesma definição. Como visto, para a Ashoka as dimensões são definidas pela abrangência da metodologia. Já para o Entrevistado 6, da Horas da Vida, as dimensões possuem uma natureza quantitativa, e se assemelha a visões já descritas na literatura como Herrera (2016), o qual cita que uma abordagem sistêmica da medição do impacto, acarretaria uma melhora na geração de valor, ou seja, a busca é pela melhoria das operações.

O Instituto Dara se alinha a Ashoka em suas definições de dimensão e concordam que a busca do impacto sistêmico acarreta uma dinâmica onde o gerador inicial deste impacto não possua mais autonomia sobre a metodologia ao ser alcançado. A meta então, é fazer com que outros agentes de outros setores, adotem esta metodologia de forma espontânea e assim alcançando a maior geração de valor possível. Apesar das entrevistadas não citarem de forma direta as duas primeiras dimensões (direto e escalável), elas as descrevem de maneira abstrata.

A qualidade do impacto produzido também aparece nas entrevistas com as executivas do Instituto Dara, o que reforça a necessidade da criação de ferramentas qualitativas para melhorar a precisão da aferição deste tipo de impacto.

#### **4.3.6 Igualdade Social**

Objetivo fim dos empreendimentos sociais que se utilizam de ferramentas para avaliação de impacto positivo é alcançar um melhor nível de bem estar social, não só do público diretamente atingido pelo serviço prestado, mas para a sociedade como um todo. A diminuição das distâncias sociais, e por consequência, das suas externalidades negativas, como os baixos níveis de escolaridade, de saneamento, saúde pública e a violência, é o principal papel dos empreendimentos sociais.

Em relação ao indicador de Igualdade Social, a Ashoka defende uma dinâmica econômica que seja mais digna e harmônica para a sociedade como um todo, conforme o trecho:

“Aí quem sabe a lógica de produzir a partir do impacto seja subversivo nesse sentido e aí eu colocando toda aquela reflexão do começo da entrevista, da crítica sobre o lucro, daí a gente consiga pensar uma dinâmica econômica mais harmônica e digna para as pessoas” Entrevistado 2

Para a Horas da Vida, também se almeja uma divisão mais harmônica e inclusiva, mas também se estende para conceitos como distribuição de capital e redução das diferenças sociais, como pode ser percebido em:

"Então acho que talvez esse pensamento já trazido para a mesa de uma forma mais estruturada possa ajudar num reposicionamento e numa divisão um pouco mais harmônica ou mais inclusiva, distribuição de capital e para diminuir principalmente as diferenças sociais, por mais utópico que seja é a única forma de você ter um mundo mais equilibrado” Entrevistado 6

Além disso, o fundador destaca que já há exemplos de organizações que buscam uma divisão mais harmônica de recursos de forma a promover uma maior igualdade social:

“Tem N exemplos de organizações, de países que fazem isso, tem o case da Suécia onde algumas empresas adotam uma política que entre o presidente e o chão de fábrica você não pode ter um multiplicador maior do que 10 no salário. Então se eu quero ganhar mais eu vou carregar a cascata inteira ou vou ter que dividir tudo para baixo. Você começa a equilibrar muito mais as coisas” Entrevistado 6

Na visão do Instituto Dara, o mundo ainda é um lugar extremamente desigual e com muitos desafios a serem enfrentados, conforme a fala:

“Um mundo desigual, materialista, com milhões de pessoas... os Estados Unidos sem assinar o acordo de Paris, as futuras gerações comprometidas, o planeta terra expulsando a espécie humana, nós

estamos sendo expulsos, é questão de gerações. O planeta vai continuar, nós vamos embora. Que normal era aquele? "Depois da pandemia vamos voltar ao normal". De normal não tinha nada. Essa pandemia de certa forma tem um benefício enorme para enxergar a loucura, que sociedade doente e louca que nós todos criamos. Não é um país só, um governo, é uma sociedade materialista, individualista, sem valores fundamentais (...) onde está o afeto numa sociedade como a brasileira que você bem conhece que deixa as crianças morrerem na rua? Que deixa milhões de moradores de rua... onde os muito ricos detêm um percentual enorme da renda do país e não compartilham. Onde as organizações filantrópicas não estão claramente estabelecidas, onde não tem uma cultura de filantropia como tem nos Estados Unidos, Europa, enfim, onde não tem empatia, onde falta afeto.” Entrevistado 4

Para concluir, na visão do Instituto Dara há uma tendência cada vez maior de ter um olhar sistêmico sobre impacto social, e a busca por igualdade social passa necessariamente por dar voz a pessoas que estejam sofrendo, evidente nos trechos:

“Eu acho que se a gente não tivesse empreendimentos sociais a gente estaria numa situação muito pior que a gente está. Então eu acho que hoje o empreendedorismo social é fundamental para a sociedade que a gente tem para trazer esse Impacto social, para trazer isso para a pauta também, para dar voz as pessoas que estão sofrendo todas essas mudanças.” Entrevistado 5

Todos entrevistados possuem o mesmo objetivo em relação a igualdade social e a entendem como objetivo fim. A forma de abordar os problemas causados por este espaço entre faixas sociais são distintas, bem como as atividades exercidas por cada empreendimento. Mas todos concordam que o terceiro setor é responsável por aliviar a desigualdade social e todas as suas consequências. Bem como visto na literatura, propósito social destes empreendedores é um termo que possui peso grande nestas organizações sociais. A intenção fundamental dos empreendimentos sociais é fazer com que as vulnerabilidades e as desigualdades sociais sejam as menores possíveis no mundo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

#### **4.4 Análise dos resultados**

Como observado no subitem anterior, para todos os entrevistados o principal uso do Impacto Social está relacionado a Empreendimentos focados em Inovação Social e que geram, por conseguinte, valor social. Estas organizações são comumente conhecidas como “Empreendimentos Sociais” como para Peredo e McLean (2006) ou “Negócios Sociais”, como para a maioria dos nossos entrevistados. Estas organizações se diferem

dos empreendimentos regulares principalmente pela dinâmica de criação e apropriação do valor gerado. Todos os entrevistados concordam que o valor (não econômico) gerado pelas organizações deve ser apropriado, em sua totalidade, pelos beneficiados das ações e em última análise a sociedade como um todo, mas nunca exclusivamente pela organização. O Entrevistado 2 Líder da Ashoka destaca que muitas empresas regulares agem de forma a serem reconhecidas por suas ações sociais para se destacarem de outras empresas regulares e ganharem vantagem competitiva.

Já em relação ao valor econômico gerado e seus excedentes (lucro), não houve consenso entre os participantes da pesquisa sobre a apropriação. Todos concordam que caso o Empreendimento Social gere lucros, estes devem ser reinvestidos. Alguns entrevistados, porém, já não veem com maus olhos a remuneração de investimentos que tenham sido levantados por meio de emissão de ações, ou seja, que o lucro seja distribuído entre o reinvestimento na organização e acionistas. Outros argumentam que para que o Impacto seja maximizado, os recursos humanos das estruturas destas organizações, devem ser competitivos em eficiência com o mercado regular e para que isso aconteça a remuneração deve ser compatível também. Para arcar com estes custos (crescentes) é necessária a geração e apropriação do lucro. Por outro lado, há entrevistados que destacaram que existe uma quantidade de recursos limitados e, portanto, para que haja lucro, outro lado tem que estar tendo prejuízo.

Outro ponto que se destacou nas entrevistas, e que foi abordado também na revisão de literatura, é a noção de que a inovação social, além de ser o motor da geração de valor, é uma das principais ferramentas que se possui na atualidade com o potencial para a resolução de complexos problemas sociais, e que a abordagem tradicional se mostra pouco ou nada efetiva (ANTADZE; WESTLEY, 2012).

Todos os entrevistados descreveram o processo de criação de valor como um processo inclusivo. O Entrevistado 1 da Ashoka aponta que o empreendedor social com maior taxa de sucesso é o que possui uma relação íntima com o principal problema que a organização tenta resolver. O Entrevistado 4 do Instituto Dara concorda com esta afirmativa e serve como exemplo empírico, ela como médica pediatra do Hospital da Lagoa no Rio de Janeiro, e sentindo a necessidades de um tratamento holístico para crianças de famílias pobres e carentes de serviços sociais básicos, criou a ONG da qual é Presidente do Conselho atualmente. Da mesma forma, o Entrevistado 6, fundador e diretor executivo do Horas da Vida descreve que, percebendo a necessidade da oferta de médicos, a vontade de doação de serviço e a sua capacidade técnica, criou uma

organização que inove de forma a gerar impacto na base da pirâmide. Bill Drayton, fundador da Ashoka e autor já citado neste trabalho, argumenta que esses inovadores sociais têm a mesma característica de seus semelhantes empreendedores de negócios e criadores da indústria comum. Para o autor, o que define um empreendedor social líder é uma ideia nova e poderosa de mudança de sistema. Para ele, existem ainda quatro outros ingredientes necessários: criatividade, impacto generalizado, qualidade empresarial e fibra ética forte.

Todos os entrevistados concordaram com a importância de uma convergência do termo Impacto Social e principalmente nas formas de mensuração deste impacto. O Entrevistado 6 menciona que é fundamental que as premissas para se medir estejam alinhadas pois caso contrário corre-se o risco de não se chegar a lugar algum. Outro ponto em que houve unanimidade foi o que tange o fator colaborativo, para todos os entrevistados, a geração de Impacto é otimizada por um processo colaborativo, onde os agentes da mudança trabalham em conjunto com os beneficiados. Esse tipo de processo gera um fator educativo que gera um retroalimento de aprendizagem, fazendo a performance das organizações melhorar e por consequência a amplitude do impacto crescer. O Entrevistado 2 destaca:

“A gente não vai conseguir chegar num nível de mudança desejável e no tempo que a gente precisa, principalmente nos tempos de hoje, se a pauta da mudança e se a agenda social não for construída a partir da base. É isso, aí é a grande questão da convergência”.

Por fim, é apresentada uma tabela comparativa com as derivações da revisão de literatura e dos estudos de caso da Ashoka, Horas da Vida e Instituto Dara, acerca dos seis indicadores identificados na pesquisa.

**Tabela 6 – Comparação de Conclusões**

<b>Dimensão</b>	<b>Conclusão da Literatura</b>	<b>Conclusão da Ashoka</b>	<b>Conclusão da Horas da Vida</b>	<b>Conclusão do Instituto Dara</b>
Empreendedorismo Social	A definição usada neste trabalho é a que Peredo e McLean (2006) produziram, cujos temas de destaque são: oportunidade, inovação social, criação de valor e colaboração.	O empreendedorismo social foca na resolução de problemas observados pelos próprios empreendedores. A solução para estes problemas, passa	O empreendedorismo social foca na ajuda de problemas observados por médicos que fazem parte da sua base e pelos seus fundadores que identificaram a	O papel da inovação social é primordial no alcance do impacto social. Para a ONG a colaboração entre os beneficiados e voluntários também é muito

		necessariamente pelo componente de inovação social e colaboração.	escassez de serviços de saúde.	importante afim de melhorar a performance de impacto em suas ações.
Lucro e Impacto	Segundo a OCDE (2011), a missão do empreendimento social deve ser de alcançar o maior impacto social possível, e não a maximização do lucro, tendo como meta dos seus esforços alcançar grupos mais vulneráveis e contribuir para que estes se desenvolvam de maneira mais inclusiva e sustentável.	Na visão da Ashoka no mundo do empreendimento social, o lucro não deve ser o objetivo ou propulsor da inovação social. Para eles, o lucro pode desvirtuar a geração de valor social e acabar ofendendo a criação de impacto social positivo.	Para o fundador do Horas da Vida, a geração de lucro não só é primordial para a sustentabilidade financeira do empreendimento, mas também para sua própria continuidade ao longo do tempo.	Há uma percepção de que a consideração do lucro faz com que se entre em uma lógica de mercado, influenciando da mesma maneira que influenciaria outras empresas com fins lucrativos. Há uma concepção de que gerar lucro faz sentido desde que seja direcionado e reinvestido na própria organização, seja para aumentar seu escopo ou tornar o negócio mais acessível.
Criação de Valor	Ao julgar geração de valor no sentido social, refere-se do exame do processo e conteúdo, em conjunto e ao mesmo tempo com um olhar holístico e não específico.	Precisa ser um valor social (podendo ter variações socioeconômicas, socioambientais, etc) e um valor compartilhado, isto é, que seja dividido entre os stakeholders proporcionalmente.	Para o Instituto Horas da Vida, a geração de valor está relacionada à efetiva transformação positiva da vida de uma pessoa, e quem deveria se apropriar dele deveria ser justamente o beneficiário.	O valor é criado para o público que é servido.
Mensuração do Impacto	Por conta das dificuldades na mensuração do impacto pela perspectiva da inovação social, é preciso a criação de diversos indicadores, quantitativos e qualitativos. Além da amplitude, destaca-se a busca	As métricas de empreendimentos sociais não deveriam ser exatamente semelhantes às de empreendimentos tradicionais.	Na visão da ONG Horas da Vida, as métricas de gestão de empreendimentos tradicionais deveriam ser adotadas por organizações sociais, principalmente a fim de mensurar e	As métricas de gestão de empreendimentos sociais e empreendimentos regulares são diferentes justamente pela questão social estar por trás, o que faz com que os parâmetros sejam distintos.

	peelo aspecto dinâmico da mensuração.		efetivamente causar impacto.	
Dimensões do Impacto	Dentre os aspectos quantitativos e qualitativos, existem outras nuances que merecem destaque quando se está à procura do melhor entendimento do valor social e impacto gerado.	Impacto direto, escalável e sistêmico.	Quantidade de pessoas atendidas, e consequentemente, para a sociedade como um todo.	Escalabilidade, Impacto sistêmico e Qualidade.
Igualdade Social	Objetivo do Impacto Social é amenizar os déficits sociais provocados por políticas públicas ineficientes, redemocratizando-se assim os serviços essenciais sociais, promovendo um estreitamento das diferenças sociais.	A Ashoka defende uma dinâmica econômica que seja mais digna e harmônica para a sociedade como um todo.	Na sua missão, se almeja uma visão mais harmônica e inclusiva da sociedade, e também se estende para conceitos como distribuição de capital e redução das diferenças sociais.	A busca por igualdade social passa necessariamente por dar voz a pessoas que estejam sofrendo

Fonte: Elaboração própria

## 5 Conclusão

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo de entender “Como diferentes empreendedores e inovadores sociais exploram a noção de impacto social?”. Três perguntas auxiliares orientaram a investigação, sendo elas: 1) Como o impacto social é definido para a instituição? (o que é?), 2) Qual a função da mensuração do impacto social? (como mede?) e 3) O impacto social é objetivo fim ou uma externalidade? (para o que serve?).

O setor de empreendedorismo social brasileiro é bem estabelecido, porém no que tange a avaliação de impacto, ainda há muito espaço para evoluir. Como visto na revisão de literatura, as definições de empreendimento social, inovação social e impacto social, ainda não são universais na literatura, o que dificulta o desenvolvimento de métricas

quantitativas e avaliações qualitativas para a medição do valor social gerado e por consequência o impacto.

Observa-se que a geração de valor social não está necessariamente relacionada a geração de receita ou lucro. Por serem organizações não governamentais, as organizações pesquisadas não possuem lucros, porém seus colaboradores divergem no entendimento da função dos excedentes nos empreendimentos sociais. Para o Entrevistado 6 do Horas da Vida e o Entrevistado 5 do instituto Saúde e Criança, a geração de valor social pode ser sim impulsionada por reinvestimento dos lucros ou até mesmo remunerando acionistas, no caso de negócios sociais e com fins lucrativos. Já os Entrevistado 2, Entrevistado 1 e Entrevistado 3 da Ashoka, e Entrevistado 4 do Instituto Dara, acreditam que o lucro pode ser ofensivo à geração de valor social e à principal função das organizações sociais, uma vez que o recurso financeiro pode se modificar de meio, para o objetivo fim, desvirtuando assim a criação de valor e a promoção da mudança social.

A fim de gerar valor, a inovação social é um importante componente que se destaca neste processo. A inovação, assim como nos empreendimentos regulares, é a principal ferramenta de elevação de produtividade em qualquer tipo de operação. Nos empreendimentos sociais não é diferente. Na busca da geração de mais valor, o Instituto Dara, que fornece auxílios para familiares de crianças doentes, formou equipes multidisciplinares com acompanhamentos devidamente gravados em um banco de dados compartilhado com todos os colaboradores da organização, esta é uma grande evidência de inovação social segundo Herrera (2016), pois além de possuir um componente tecnológico (base de dados), possui também a um empoderamento dos familiares com cursos profissionalizantes e eventualmente até mesmo a contratação deste membro para a equipe da organização. Estes tipos de inovações se repetem em outros empreendimentos sociais, e a performance sobre a geração de valor social é notada.

Neste sentido a apropriação do valor gerado pela ação destas organizações, primeiramente é apropriado pelo beneficiado direto, no caso da Horas da Vida por exemplo, o beneficiado direto seria o público carente que utiliza os serviços dos médicos que doam horas de trabalho para a ONG. Em um segundo momento, pode se observar que outros “favorecidos” podem ser reconhecidos como, beneficiados indiretos, como familiares dos pacientes atendidos, ou os próprios médicos que doam as suas horas de trabalho. Por fim, o valor social gerado por esses empreendimentos deve ser compartilhado entre todos os envolvidos e em última análise com a sociedade como um todo.

O valor social é referido comumente como impacto social dentre os agentes deste setor. O impacto social é percebido em diversas dimensões, mas aqui foram destacadas três: impacto direto, impacto escalável e impacto sistêmico. O impacto direto é aquele que se percebe nos beneficiários diretos dos empreendimentos sociais, como por exemplo a quantidade de famílias atendidas pelo Instituto Dara; O impacto escalado é quando o método que permite a geração de impacto é replicado de maneira estruturada e consciente, como por exemplo a Ashoka possui operação em mais de 90 países; e por fim o impacto sistêmico que pode ser observado quando o método de geração de valor social e impacto, é replicado espontaneamente e os desenvolvedores não mais possuem (nem querem possuir) poder sobre aonde e quando será aplicado.

Este foi um achado relevante da pesquisa, não há na literatura investigada este constructo abstrato.

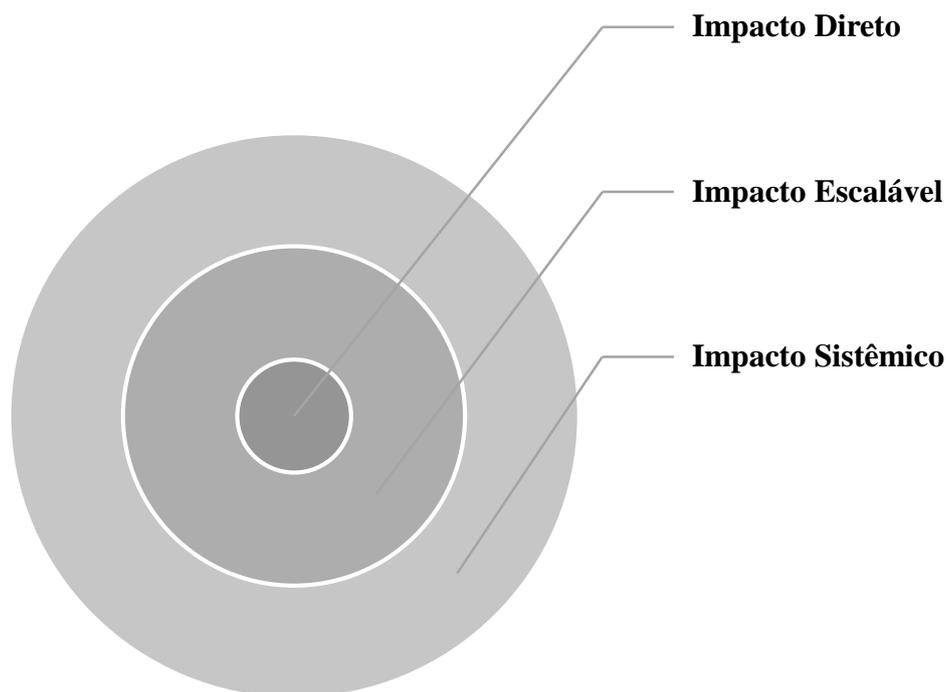
**Tabela 7 – Tipos de Impacto**

<b>Impacto Direto</b>	<b>Impacto Escalável</b>	<b>Impacto Sistêmico</b>
Aquele que se percebe nos beneficiários diretos dos empreendimentos sociais, possui característica de ação mais pontual	O método que permite a geração de impacto é replicado de maneira estruturada e consciente	O método de geração de valor social e impacto é replicado espontaneamente e os desenvolvedores não mais possuem (nem querem possuir) poder sobre aonde e quando será aplicado.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

A partir das descrições de cada tipo de impacto, é possível perceber que existe uma dimensão de escala que os diferencia, de forma que um impacto sistêmico é maior do que um impacto escalável, que por sua vez é maior que o impacto direto. É apresentada uma figura a fim de ilustração.

**Figura 2 – Dimensões do Impacto**



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

Neste caso a necessidade de indicadores de performance de impacto demonstra-se essencial e corriqueira. Seja por motivos gerenciais, no sentido de se utilizar das avaliações de impacto para melhoria e desenvolvimento dos processos nos empreendimentos sociais, ou por motivos de demonstrativo de resultado. Os destinatários destes relatórios também são distintos. No caso dos relatórios gerenciais, são as equipes de gestão das ONGs. Já no caso dos relatórios de demonstrativo, podem ser vários agentes externos como por exemplo: financiadores filantropos ou doadores, parceiros ou outras instituições do terceiro setor, a própria sociedade civil.

Foi concluído, por fim, que todas as três instituições pesquisadas (Ashoka, Horas da Vida e Instituto Dara), possuem uma clara definição dos termos mencionados, como o empreendedorismo social, a inovação social e, sobretudo, possuem métodos específicos e singulares de observar o impacto.

### **5.1 Limitações da pesquisa e oportunidades a ser exploradas em pesquisas futuras.**

Algumas limitações de pesquisa já foram mencionadas, como as relacionadas ao método do estudo de caso e possibilidades de generalizações a partir destes. No entanto,

é necessário mencionar mais algumas das limitações deste estudo, dentre elas: i) o fato de que o número de organizações estudadas é relativamente baixo (três); ii) a possibilidade de viés decorrente de as organizações avaliadas possuírem fundadores que fazem parte de uma mesma rede (fellows Ashoka); iii) o fato de que todas as instituições possuem um mesmo local de atuação (Brasil); e iv) o número limitado de entrevistas (seis).

Alguns dos desafios desta pesquisa foram os de alcançar uma convergência onde os diferentes atores do empreendedorismo utilizem parâmetros comuns a diferentes organizações sociais. Sem haver esta convergência o desenvolvimento de métricas para medir o impacto social se torna mais difícil. Talvez por conta desta barreira também, ainda não exista na literatura do empreendedorismo social uma quantidade substancial de métodos quantitativos, e tampouco qualitativos para medir impacto ou valor social.

Uma possível via de pesquisas futuras seria retomar os conceitos de impacto direto, escalável e sistêmico e aplicá-los em número maior de casos reais de impacto, classificando e avaliando particularidades de cada caso e cada tipo, visando obter mais informações sobre seus aspectos, benchmarks e modelos de replicação. Também seria interessante observar tais impactos em contexto global, e não somente limitado ao Brasil.

## 6 Bibliografia

AGHION, P.; BOLTON, P. A Theory of Trickle-Down Growth and Development. **The Review of Economic Studies**, v. 64, n. 2, p. 151, abr. 1997.

ANTADZE, N.; WESTLEY, F. R. Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 133–150, out. 2012.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 370–384, 2012.

BACQ, S. et al. Bricolage in Social Entrepreneurship: How Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social Impact. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 283–289, nov. 2015.

BARKI, E. et al. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL BUSINESS: RETROSPECTIVE AND PROSPECTIVE RESEARCH. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380–384, ago. 2015.

BROWN, C.; THORNTON, M. Entrepreneurship theory and the creation of economics: Insights from Cantillon’s Essai. p. 13, [s.d.].

CHODA, A.; TELADIA, M. Conversations about measurement and evaluation in impact investing. **African Evaluation Journal**, v. 6, n. 2, 31 out. 2018.

CHRISTENSEN, C. M. et al. Disruptive Innovation for Social Change. **harvard business review**, p. 9, 2006.

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

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: Why We Don’t Need a New Theory and How We Move Forward From Here. **Academy of Management Perspectives**, p. 22, 2010.

DEES, J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship 1 , 2. In: KIM, M. (Ed.). . **Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability**. 1. ed. [s.l.] Routledge, 2018. p. 22–30.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. 2. For-Profit Social Ventures. **Social Entrepreneurship**, p. 26, [s.d.].

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

**Empreendedorismo\_Social\_no\_Brasil\_ICE\_FGV.pdf**, [s.d.].

GAWELL, M. Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 24, n. 4, p. 1071–1090, dez. 2013.

HADAD, S. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. v. 9, n. 2, p. 22, 2014.

Hodkinson, P., & Hodkinson, H. (2001, December). The strengths and limitations of case study research. In learning and skills development agency conference at Cambridge (Vol. 1, No. 1, pp. 5-7).

HALL, J. et al. Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion?: Entrepreneurship and Innovation at the BOP. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 785–812, jun. 2012.

HALL-JONES, P. The Rise and Rise of NGOs. p. 2, [s.d.].

HART, S. L. Innovation, Creative Destruction and Sustainability. **Research-Technology Management**, v. 48, n. 5, p. 21–27, set. 2005.

HERRERA, M. E. B. Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1725–1730, maio 2016.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Social Innovation and Human Development—How the Capabilities Approach and Social Innovation Theory Mutually Support Each Other. **Journal of Human Development and Capabilities**, v. 18, n. 2, p. 163–180, 3 abr. 2017.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. SOCIAL BUSINESS DILEMMAS IN BRAZIL: REDE ASTACASE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385–396, ago. 2015.

**IRIS**. Disponível em: <<https://iris.thegiin.org/history/>>. Acesso em: 8 jul. 2020.

JULIANI, D. P. et al. Inovação social: perspectivas e desafios. v. 35, p. 23, 2014.

LEE, E. K. M. et al. Social Impact Measurement in Incremental Social Innovation. **Journal of Social Entrepreneurship**, p. 1–18, 4 out. 2019.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, fev. 2006.

MAIR, J.; SHARMA, S. Performance Measurement and Social Entrepreneurship. In: VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). . **Social Entrepreneurship and Social Business**. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. p. 175–189.

MARGIONO, A.; ZOLIN, R.; CHANG, A. A typology of social venture business model configurations. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 3, p. 626–650, 8 maio 2018.

NANDAN, M.; LONDON, M.; BENT-GOODLEY, T. Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 1, p. 38–56, jan. 2015.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil atual.pdf**, 2004.

Ortega Nieto, D. The politics of urban poverty: participation and welfare (Doctoral dissertation, Georgetown University), 2014.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, fev. 2006.

**Robert K. Yin - Case Study Research\_ Design and Methods, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5 (2002).pdf** . [s.d.].

ROMERO-FRÍAS, E.; ROBINSON-GARCÍA, N. Social Labs in Universities: Innovation and impact in Medialab UGR. **Comunicar**, v. 25, n. 51, p. 29–38, 1 abr. 2017.

SAMUEL, P.; ISRAEL, A. **Nongovernmental Organizations and the World Bank, Cooperation for Development**, 1991.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. A Bibliometric Based Review on Social Entrepreneurship and its Establishment as a Field of Research. p. 33, [s.d.].

**Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations.pdf** . [s.d.].

UNITED NATIONS. **World Social Report 2020: Inequality in a Rapidly Changing World**. [s.l.] UN, 2020.

VERGA, E. EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, DEFINIÇÕES E ABORDAGENS. v. 3, n. 3, p. 28, [s.d.].

## Anexo A - Roteiro de entrevista

### Entrevista

**Data**

**Tempo de duração**

**Site**

**Telefone**

### Dados da organização

Nome da organização

Ano de fundação

Presença nacional e internaiconal

Número de funcionários

Número de fellows/ organizações impactadas

### Dados do entrevistado

Nome do entrevistado

Cargo que ocupa e que já ocupou

Desde quando está na organização

Formação acadêmica

Cursos de formação específica na área de atuação?

Como ingressou na organização?

### Perguntas de Pesquisa

- A. Como o impacto social é definido para a instituição? Este conceito se modificou durante o tempo? Se sim, qual o motivo? (O que é?)
- B. Como é feita essa medição? (Como mede?)
- C. Qual a principal função da mensuração do impacto social? (Para o que serve?)

Roteiro	Perguntas de pesquisa relacionadas (A, B, C)
1. O que é valor para o empreendedor social? Para quem é criado, e quem deve se apropriar?	A, C
2. O que você acha sobre a geração de lucro nos empreendimentos sociais? O que você acha da distribuição dos mesmos para acionistas e para os fundadores?	C

3. Como você acha que influencia a performance dos empreendimentos sociais a distribuição de lucros, para acionistas, para fundadores, para colaboradores? E o não lucro, como influência?	B
4. Em sua opinião, as métricas de gestão de empreendimentos sociais são semelhantes às de empreendimentos regulares?	A
5. Qual a função do acompanhamento gerencial do impacto social decorrente de empreendimentos sociais?	B, C
6. Como vocês avaliam o impacto dos empreendedores com quem se relacionam institucionalmente na seleção de novos projetos?(investidos/fellows)	B, C
7. Existe algum acompanhamento periódico para a manutenção desses empreendedores sociais no portfólio?	B
8. Para você, quais são as dimensões do impacto social? (tempo, quantidade de impactados, níveis, financeiro)	A
9. Existe convergência no entendimento dos agentes do ecossistema sobre o impacto social? Caso não, em sua opinião, é importante a convergência? Quais os desafios para alcançá-la?	A, B, C
10. Em um mundo onde os fluxos de capitais ganham cada vez mais momentum, acentuando assim o processo inflacionário, formando-se um ciclo vicioso e acarretando em uma concentração de renda e suas consequências negativas (extrema pobreza, insalubridade, violência, fome),	A, B, C

qual o papel dos empreendimentos sociais no futuro? Qual a importância da mensuração do impacto social neste cenário?	
---	--