



TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

#encerramento

FOI LINDA

NOSSA JORNADA!

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social



capítulo 12

FOI LINDA

NOSSA JORNADA!

FOI **LINDA** A NOSSA JORNADA!

Transformação: uma jornada no Empreendedorismo Social chegou ao fim!

Se procurarmos no dicionário o significado do conceito Jornada, vamos vê-lo relacionado à caminhada que se faz num período de um dia, distância, ou percurso, ou trajetória desenvolvidos numa viagem. O termo Jornada também está presente numa forma de narrativa, a jornada do herói, que é muito empregada no campo do empreendedorismo para relatar histórias de empreendedoras(es), seus desafios, seus altos e baixos, sua perseverança para, enfim, atingir o sucesso, a glória! Aqui, optamos pela ideia de trajetória, percurso, e nós nos propusemos a lhe apresentar uma forma de elaborá-la e, assim, entrar no universo fascinante do Empreendedorismo Social.

James Marins, fundador do Instituto Legado, convida-nos a ver o **empreendedorismo social** como um **movimento cultural** que engaja diversos agentes econômicos em prol da criação de valor social. Para Jeff Skoll, fundador da Skoll Foundation, esses agentes, **empreendedoras(es) sociais, são “sonhadores práticos”**, que buscam o sucesso, mas que não o entendem apenas como lucros financeiros, mas também como melhoria na qualidade de vida de todas e todos. Esperamos que você saia desta caminhada se sentindo assim: uma pessoa sonhadora sim, pois sonhar é preciso, mas uma pessoa sonhadora que realiza e, para isso, tem método.

A caminhada foi longa! Foram onze capítulos por meio dos quais desenvolvemos conversas que, esperamos, sejam significativas. Ao longo do trajeto, você foi coletando um conjunto de conhecimentos e de ferramentas de apoio. São as “lembrancinhas” que trazemos das viagens, como registros, pontos de resgates de momentos importantes. Portanto, agora é hora de olhar na mochila e fazer aquele check-up final para saber se está tudo aí. Vamos lá!

Do **capítulo 1**, você deve ter trazido as **categorias de negócios de impacto positivo do empreendedorismo social**. Elas compõem o conjunto dos negócios **de** impacto socioambiental. Lá, nós lhe apresentamos **cinco possibilidades: organizações sem fins lucrativos com geração de receita; organizações sem fins lucrativos com negócios sociais; negócios sociais com geração de lucro, que é reinvestido no negócio; e negócios sociais com distribuição de dividendos a acionistas**. Outros dois conceitos que você deve guardar como lembrança são os de valor social e inovação social.

No **capítulo 2**, você conheceu as quatro **dimensões** importantes para o desenvolvimento de **empreendedoras(es) sociais**. Elas são **proatividade social, capacidade para inovação social, disposição à tomada de decisões arriscadas e comportamento pró-social, ou seja, desejo intenso de transformar o mundo num lugar melhor para se viver**. Você também aprendeu quais competências técnicas precisará desenvolver para dar conta dos desafios no empreendedorismo social.



No **capítulo 3**, foi o momento de saber como elaborar uma estratégia para transformação social e/ou ambiental positiva. Você conheceu e praticou os conceitos de **Visão de Impacto** e de **Objetivos de Impacto**, por meio da **Teoria da Mudança**, a qual levou à **Tese de Impacto**. Com certeza, não sairá por aí dizendo que sua iniciativa impactou “X” pessoas, pois sabe que **impacto está relacionado com efeito, com transformação**.

No **capítulo 4**, você foi fundo no entendimento do que é uma **oportunidade empreendedora**. Aprendeu que ela está relacionada à realização de uma ideia que tem possibilidade de gerar retorno econômico. Afinal, como **pessoa sonhadora e prática** que é, você sabe que precisará identificar oportunidades no mercado para pôr em prática sua estratégia de transformação social positiva. Nesse capítulo, descobriu que **a pessoa empreendedora desenvolve um estado de alerta** que lhe permite ver as oportunidades que estão no mercado e transformá-las em fontes de receitas para o seu empreendimento social.

Chegou o **capítulo 5**, e ele foi intenso. Lá, você conheceu o **Modelo C**, uma das ferramentas para modelagem de negócios de impacto socioambiental. Viu que ela **articula** a Teoria da Mudança, **o lado impacto do empreendimento social, ao lado negócio**, em que propostas de valor são geradas e se transformam em fontes de receita. Observou ainda que o negócio deve planejar a capacidade organizacional que possibilitará a realização da Teoria da Mudança e da **Proposta de valor para o cliente pagante**; e entendeu que é necessário **testar** tudo o que foi pensado na modelagem.

Com o negócio modelado, você entrou no **capítulo 6** para entender como **formalizar** a pessoa jurídica que acabava de tomar corpo. Lá, você descobriu o que são **empreendimentos sem fins lucrativos e com fins lucrativos**. Entendeu que ser sem fins lucrativos não significa não gerar excedente, mas sim como você vai lidar com isso e, nesses negócios, ele é reinvestido no próprio empreendimento. Porém, se esse não for o caminho, está tudo bem. Você pode ter fins lucrativos, gerar dividendos que serão distribuídos entre sócios e acionistas e ainda realizar transformação social. Mas, nesse caso, você precisará entender qual é o **perfil societário** do negócio, e é isso que o capítulo 6 também ajuda a esclarecer.

Você já realizou mais de 50% da sua jornada, mas perseverança é uma palavra que está no seu vocabulário. Então, você entra no **capítulo 7** para conhecer uma turma que está esperando para lhe apoiar durante todo esse percurso. Esses agentes estão no **Ecossistema de Impacto Positivo**, dentro de **organizações dinamizadoras** e, dentre elas, você pode identificar **incubadoras, aceleradoras, hubs, empresas de consultoria e assessoria**. Há também aquela força que vem por meio de **mecanismos de fomento** e que oferecem formações gratuitas que robustecem sua prática empreendedora e até investem no negócio.



O **capítulo 8** procura tirar aquela pedra do sapato de toda pessoa que entra no empreendedorismo social: a dificuldade de entender quais são os meios de **captação de recursos**. Mas não fica só nisso, ele ajuda empreendedoras(es) sociais a organizarem o **planejamento financeiro** do negócio. Ao passar por esse capítulo, você não pode deixar de colocar na mochila os conceitos de **fluxo de caixa**, plano de contas, o entendimento sobre viabilidade financeira e econômica de um negócio. Nossa! É tanta coisa importante nesse capítulo e elas são muito necessárias. Graças a elas, você conseguirá direcionar a **força do capital em prol do impacto social e/ou ambiental positivo**. O assunto é denso, mas está apresentado de forma leve.

Chegamos ao **capítulo 9** para lhe apresentar as possibilidades de **parcerias** com outras empresas ou organizações do Terceiro Setor. Falamos das **alianças estratégicas**. Mas o nosso foco, aqui, vai ficar mais claro quando abordamos a atenção que deve ser dada à **gestão dos fornecedores do negócio**. Sim, considere que alguns fornecem produtos e serviços tão estratégicos para o atendimento de beneficiários e clientes pagantes que você precisará desenvolver, com eles, relações mais estreitas e de cooperação. A **matriz de relacionamentos**, que apresentamos lá, vai indicar quando você precisará fazer isso.

O **capítulo 10** aborda como capturar no mercado o oxigênio que todo negócio precisa, o valor econômico e, para isso, o mecanismo se chama **processo de venda**. Mas, como o capítulo bem coloca, para vender, é preciso ser visto, pois **quem não é visto não lembrado... nem comprado**. Logo, você vai precisar **divulgar o seu negócio**, comunicá-lo ao mundo, dizer que existe, que é uma pessoa sonhadora e prática e que tem uma missão social e uma proposta de valor interessante. Proposta esta que vai para todo cliente que, por meio do seu empreendimento social, quer participar desse movimento cultural que é o empreendedorismo social.

Aí chegamos ao **capítulo 11**, para lhe incentivar a **escalar esse impacto positivo**. Olha quanto coisa você fez e reuniu! Que esforço lindo! Quanta energia boa posta em movimento, vibrando para transformar o mundo em lugar melhor para todas e todos. É, nessa parada final, que você vai conhecer o que são **franquias sociais** e como empreendimentos de impacto podem colaborar com outros empreendimentos de impacto ou até comerciais para formar joint ventures. Aqui, nós chamamos sua atenção para pensar que, em **empreendimentos sociais**, há duas coisas que precisam ser pensadas quando se fala em escalabilidade: **escalar o impacto e escalar o negócio**. Dá para fazer as duas em conjunto, mas é importante ficar atento para não sucumbir frente ao **risco de desvio de missão**. E esse é o nosso recado final.



Ufa!!! Que mochila! Esperamos que essas lembranças estejam nela. Se não estiverem, sem problemas, você pode voltar até o ponto específico e resgatar os conhecimentos e ferramentas que foram pensados e projetados para a jornada.

Antes de darmos um Tchau, ou melhor um Até Logo, temos um presente de despedida para você. É um capítulo extra que chamamos “O Prometido é Devido!”. O que queremos dizer com isso? Que tudo que você, pessoa empreendedora social, pensou para transformar sua ideia em um negócio de impacto positivo deve ser avaliado e medido.

Bem, agradecemos muito a você que esteve conosco até aqui... Desejamos muito sucesso daqui para frente e que a sua Jornada seja de muita Transformação!





TRANSFORMAÇÃO

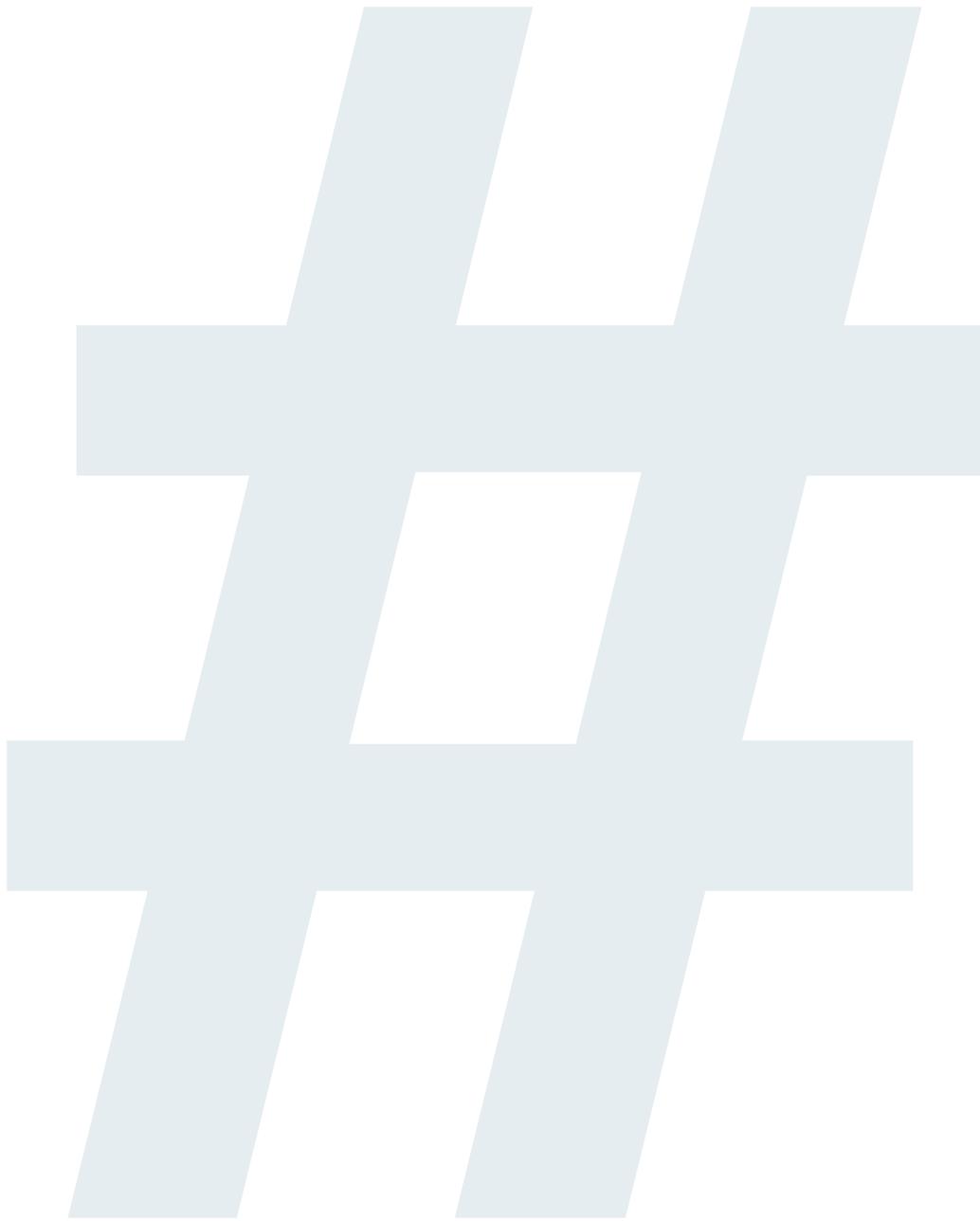
uma jornada no empreendedorismo social 5

#bônus

○ PROMETIDO
É DEVIDO

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social



capítulo bônus

**○ PROMETIDO
É DEVIDO**

Olá! Achou que sairia sem levar mais uma lembrancinha desta jornada? Abre a mochila, pois tem mais uma coisinha!

Adicionamos, nesta saideira, um assunto que merece muito sua atenção: avaliação de impacto. No início da Transformação, nós informamos que a Teoria da Mudança era o ponto de partida para quem empreende no campo socioambiental. Sim, se queremos transformar realidades, precisamos ter claros o cenário transformado e as pré-condições, ou resultados, que deveremos alcançar para que a Visão de Impacto se efetive. E, para saber se estamos indo bem, ou seja, indo ao encontro desta Visão de Impacto declarada, é importante acompanhar os resultados intermediários e finais desse processo. E é sobre isso que vamos conversar agora.

quando o assunto é avaliação de impacto, é preciso ir além!

Será que é possível avaliar impacto? Esta é uma pergunta muito comum entre empreendedores sociais. E ela se desdobra numa série de outras. Dá uma olhada na sequência: como é possível avaliar algo tão subjetivo como impacto? Como é possível avaliar impacto sendo que ele só acontece no longo prazo? Seria viável e verdadeiro avaliar algo que depende da percepção do beneficiário? Será que não estaríamos forçando a barra? Não seria a avaliação de impacto mais uma pressão, e desnecessária, em cima de empreendedoras sociais e de empreendedores sociais? Afinal, já tem tanta coisa para esses agentes fazerem e que dizem respeito à sobrevivência do empreendimento de impacto! Você se identificou com algumas dessas perguntas? Pois bem, a resposta para todas elas é: **Queridas empreendedoras e queridos empreendedores sociais, é cada vez mais importante e urgente avaliar impacto e isto traz muitos benefícios ao empreendimento social! Vamos lhe explicar por quê.**

Inicialmente, vamos convidar para este bate-papo quem entende muito desse assunto, como é o caso dos pesquisadores e professores Sérgio Lazzarini e Edgard Barki. Ambos defendem que a avaliação de impacto deve ser vista como um mecanismo **de gestão**. Para esses dois pesquisadores brasileiros, empreendedoras(es) sociais devem ir além e considerar a contribuição da avaliação de impacto na obtenção de informações muito úteis ao aprimoramento das ações estratégicas, colocadas lá na Teoria da Mudança (resgata no capítulo 3!), e até do modelo de negócio (lembra do capítulo 5?). Pois bem, Lazzarini e Barki chegam mesmo a acentuar que essa contribuição pode ser até mais importante do que o objetivo principal de uma avaliação de impacto, qual seja, comprovar o impacto!

Pense com a gente. Suponha que você avalie os impactos do seu empreendimento social e os resultados não sejam aqueles que você esperava ou mesmo sejam negativos. Está na hora de juntar a equipe, refletir e revisitar as ações que estão sendo implantadas, analisar a forma como elas estão sendo implantadas, verificar se os recursos financeiros, que estão vindo do negócio modelado para gerar receita, estão sendo empregados de forma eficiente e eficaz, verificar até se está fazendo sentido e eco, para beneficiários e clientes pagantes-

Se você ficou curioso sobre esta afirmação, consulte o capítulo 14 do livro BARKI, E; COMINI, G.; TORRES, H. G. Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

Disponível em <https://ice.org.br/publicacao/livronisnobrasil/>



- os esforços feitos para transformação social e/ou ambiental. Viu quanta coisa dá para fazer! Essa é uma daquelas atividades boas de fazer, pois, mesmo quando partimos de resultados insatisfatório, sabemos que isso nos levará a aprimoramentos importantes para o futuro do empreendimento social! Maravilha, não é?

a quem interessa a avaliação de impacto?

Você já percebeu que os resultados de uma avaliação são importantes para o desenvolvimento da iniciativa de impacto social e, portanto, para a empreendedora e o empreendedor social e suas equipes. São verdadeiros norteadores para a tomada de decisão sobre o negócio. Mas não para aí. Sistematizar, isto é, organizar essa atividade, auxilia no engajamento da equipe, fornecedoras e fornecedores na cadeia de suprimentos, organizações parceiras, clientes, beneficiárias e/ou beneficiários, fãs, ou seja, todas as pessoas que estão comprometidas com o negócio. Isso dá significado a cada ação feita em prol do empreendimento social.

Se o empreendimento social recebeu investimentos, pode ter certeza de que as(os) investidoras(es) de impacto, ou seja, aquelas e aqueles que investem em soluções inovadoras para os desafios sociais e/ou ambientais, aceitando até retornos inferiores aos de mercado, terão interesse nesses resultados.

O termo “investimento de impacto” é recente. Ele foi empregado pela primeira vez em 2007 para definir um grupo de pessoas que, ao investirem, tinham outras preocupações para o retorno de seus investimentos, além dos retornos financeiros. A partir daí, no universo dos investidores(as) de negócios, surgiram categorias de investimentos como as que você pode ver na figura abaixo:

Figura 1: Tipos de Investimento (ver em <https://ice.org.br/2021/05/07/esg-impacto-dois-pesos-muitas-medidas/>)



como e quando avaliar impacto?

Numa conversa bem honesta, avaliar impacto ou mesmo aproveitar esta atividade para obter informações que contribuam para a gestão do empreendimento social, não é das tarefas a mais simples. Mas ela não é impossível. Há até mesmo uma discussão sobre a quem cabe esta atribuição: será que caberia à empreendedora ou ao empreendedor social? Será que deveria ser realizada por uma terceira parte, por exemplo, uma organização certificadora? Caberia às investidoras ou investidores com interesse em saber o impacto gerado pelos seus investimentos? Aqui, defendemos que a iniciativa deve vir de empreendedoras(es) sociais e precisa ser considerada e planejada desde os momentos iniciais de modelagem do empreendimento social. É quando você elabora a Teoria da Mudança (TdM) que o exercício inicial de planejar a avaliação de impacto inicia. E vamos te explicar por quê.

avaliação de impacto: estabelecendo indicadores e metas

O planejamento da avaliação de impacto inicia na Teoria da Mudança. É nos campos que compõem a TdM que conseguiremos elaborar questionamentos importantes que nos levarão a estabelecer metas e indicadores importantes à gestão do impacto. Neste ponto, sugerimos que você visite a ferramenta que está no capítulo 3. Nela, chamamos atenção para duas áreas distintas. A primeira delas – área 1 – é composta pelas ações e suas saídas. A segunda – área 2 – compreende os Resultados, ou objetivos de impactos, ou efeitos que queremos atingir.

Estas duas áreas chamam atenção para diferentes dimensões do empreendimento social. Na área 1, a atenção está voltada à operação, para os processos, atividades e suas saídas – produtos ou serviços – que, uma vez colocados em prática, devem levar ao alcance dos objetivos de impacto positivo. Então, você deve estar interessada ou interessado em saber se as ações foram desenvolvidas no tempo previsto, se os recursos foram utilizados na quantidade pré-estabelecida, ou se foi necessário ir além do planejado, se a quantidade de produtos ou sessões do serviço prestado foram alcançadas, se os beneficiários foram bem atendidos nas suas necessidades. Estas são algumas das possíveis questões que podem ser levantadas pela equipe empreendedora. Mas vamos a um exemplo. Volte no caso ilustrativo que disponibilizamos no final do módulo 2.

Naquele momento, Viviane e sua sócia definiram um conjunto de ações estratégicas. Elas aparecem no quadro 1. Trouxemos algumas ações e suas saídas para cá e propomos questões que poderiam ser feitas visando acompanhar aspectos como eficiência e eficácia das ações e dos produtos/serviços que elas entregarão. As perguntas nos ajudam a pensar em indicadores que são importantes para avaliarmos se as ações projetadas estão indo ao encontro do que foi planejado. A partir delas, fica mais fácil estabelecermos metas e indicadores que informarão o quanto estamos perto ou não da meta estabelecida.



Quadro 1 - Perguntas, metas e indicadores para as atividades e saídas na TdM

Ação	Possíveis perguntas para acompanhamento das ações estratégicas	Saídas (entregas das ações)	Possíveis perguntas para acompanhamento das saídas
capacitar mulheres para manipulação e produção de alimentos saudáveis	<p>Quantas das vagas ofertadas para capacitação, são efetivamente ocupadas? (Meta: 100% das vagas ofertadas são ocupadas. Indicador: Percentual de ocupação das vagas ofertadas para capacitação.)</p> <p>Qual é o nível de frequência às capacitações? (Meta: 80% das inscritas com 100% de frequência. Indicador: frequência por inscrita.)</p> <p>Quantas capacitações são oferecidas? (Meta: 12 capacitações por ano. Indicador: número de capacitação por ano.)</p>	mulheres capacitadas	<p>Quantas mulheres foram capacitadas? (Meta: 80% das mulheres das famílias cadastradas pelo projeto. Indicador: Número de mulheres capacitadas.)</p> <p>Qual é o nível de satisfação com as capacitações? (Meta: 80% dos questionários de avaliação por ação educativa com nota 10. Indicador: nota atribuída às capacitações.)</p>

O que você acabou de ver foi a organização de um conjunto de metas e de indicadores que permitirão à empreendedora social e ao empreendedor social acompanhar o desempenho das atividades projetadas para transformar positivamente o problema social e/ou ambiental que motivou o empreendimento. Metas e indicadores são aspectos fundamentais para o monitoramento e avaliação. Eles informam a necessidade de modificar ações, ou até mesmo retirar aquelas que não estão se mostrando eficientes e/ou eficazes em relação às metas estabelecidas. Isto é gestão! E o impacto, como é que fica? Esta é a outra parte e, para fazê-la, você deve voltar para a TdM, agora, especificamente, para o bloco de resultados. Vamos retomar a TdM do caso ilustrativo. O quadro 2 apresenta os resultados de impacto que foram propostos no exemplo, a estimativa de tempo para seu alcance e perguntas possíveis, bem como metas e indicadores para cada objetivo de impacto positivo.

Quadro 2 - Perguntas, metas e indicadores para os resultados ou objetivos de impacto na TdM

Objetivo	Tempo Estimado para Alcançar o Objetivo de Impacto (ano)	Possíveis perguntas para acompanhamento dos objetivos de impacto
Marmitas saudáveis gratuitas, para as crianças e adolescentes da comunidade.	3	Quantas crianças e adolescentes da comunidade recebem marmitas saudáveis produzidas nas cozinhas comunitárias? (Meta: 60% das crianças e adolescentes residentes na comunidade e 100% das crianças e adolescentes cadastrados pelo projeto. Indicador: número de crianças e de adolescentes cadastradas e não cadastradas que recebem marmitas saudáveis produzidas pelo projeto.)
Práticas de alimentação seguras e saudáveis, aplicadas pelas famílias da comunidade.	5	<p>Qual é o aumento da ingestão de verduras e legumes pelas famílias cadastradas no projeto? (Meta: 100% das famílias cadastradas consomem verduras e legumes todos os dias da semana. Indicador: número de refeições semanais que contêm legumes e verduras.)</p> <p>Qual número de casos de problemas de saúde decorrentes de problemas da alimentação foram encontrados nas famílias cadastradas? (Meta: redução de 100% dos casos de doenças causadas pela manipulação e/ou produção inadequada de alimentos. Indicador: número de casos de problemas de saúde causados pela manipulação e/ou produção inadequada de alimentos.)</p>
Geração de renda para famílias vulneráveis da comunidade.	3	Qual é o aumento de renda das famílias cadastradas pelo projeto e que iniciaram a comercialização de marmitas saudáveis? (Meta: 20% de aumento na renda anual por família cadastrada. Indicador: aumento da renda da família cadastrada no projeto, decorrente da venda de marmitas saudáveis.)



Observe que o quadro 2 tem um foco voltado aos efeitos ou objetivos de impacto que o projeto visa alcançar, os quais são pré-condições para que a Visão de Impacto se efetive. É muito importante que a iniciativa de impacto tenha a preocupação de organizar este quadro de metas e indicadores. Os indicadores serão fontes de informações que contribuirão para a legitimidade da iniciativa de impacto perante a sociedade, para a gestão das atividades, suas saídas e resultados. Também favorecem o engajamento de todos com o empreendimento. A equipe empreendedora se sentirá mais motivada ao entender o alcance de seus esforços; e clientes e beneficiários perceberão o valor gerado pela iniciativa e verão que não se trata apenas de boas intenções, mas sim de resultados reais, cocriados e alinhados às suas necessidades e expectativas. Se o negócio de impacto socioambiental tem investidor de impacto, este ator, com certeza, estará interessado(a) em entender o progresso do impacto em relação às metas pré-determinadas, também poderá se engajar mais com a iniciativa, trazendo mais do que recursos financeiros, isto é, este investidor poderá ajudar no aprimoramento da gestão e da própria Teoria da Mudança do empreendimento de impacto positivo.

Vale dizer que os indicadores podem ser elaborados de forma específica para o empreendimento, que foi o que fizemos nos quadros 1 e 2. Mas a equipe empreendedora também pode lançar mão de indicadores já elaborados por organizações que visam estabelecer uma referência capaz de gerar padrões de comparabilidade e, em alguns casos, até certificações. Este é o caso do B Impact Assessment (BIA), uma ferramenta digital, utilizada por mais de 150.000 negócios no mundo. Por meio dessa ferramenta, a iniciativa de impacto pode realizar uma autoavaliação de suas práticas e saber como está o desempenho do impacto que ela gera, em cinco dimensões: 1) governança; 2) colaboradores; 3) comunidade; 4) meio ambiente; e 5) clientes. Esta autoavaliação leva em conta o tamanho do empreendimento e o seu setor de atuação. Vale dizer que há uma pontuação mínima de 80 pontos. Ela serve para nortear os esforços de aprimoramento a serem feitos pela equipe empreendedora. Você pode acessar a BIA por este endereço: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>.

O Sistema B é um movimento global que engaja empresas que têm como propósito serem “as melhores empresas para o mundo”.

Para conhecer mais sobre esse movimento, consulte: <https://sistemabrasil.org/>.



avaliação de impacto: planejamento da avaliação

Bem, até aqui, você já deve ter entendido que tudo começa com a Teoria da Mudança. A partir dela, vamos para a definição de indicadores e metas. E a história deve continuar na sistematização da avaliação de impacto. Isto mesmo! Afinal, trata-se de uma macro atividade que envolve planejamento, coleta de dados, análise dos dados coletados e organização das informações em forma de evidências, que comprovam o alcance da Missão socioambiental do negócio e indicam o progresso da Visão de Impacto. Logo, o próximo passo será planejar a coleta dos dados que alimentarão os indicadores definidos, ou seja, você vai desenhar a avaliação de impacto.



Para facilitar o trabalho, é importante que a equipe empreendedora construa um quadro com todos os indicadores relevantes para o empreendimento e estabeleça outros parâmetros para a execução da atividade de avaliação. O quadro 3 mostra como isso pode ser feito.

Quadro 3 - Planejamento da Avaliação de Impacto

Indicador	Localização na TdM: (ações, saída, objetivos)	Descrição do Indicador: (breve explicação sobre o indicador)	Meta	Fonte da Informação (de onde ou de quem vem o dado?)	Como a informação vai ser extraída? (questionário, entrevista, relatório, documento, lista de presença, etc)	Frequência de coleta (mensal, semestral, anual, etc)	Responsável pelo indicador (membro interno ou externo que se responsabilizará pela alimentação do indicador)
Percentual de ocupação das vagas ofertadas para capacitação.	Ação Estratégica	Mede o nível de ocupação por capacitação. É calculado pela divisão do número de mulheres inscritas na capacitação pelo total de vagas ofertadas (Nocup = Num inscritas/Total de vagas)	100%	Relatório de inscrições e documento da capacitação	Consulta a documentos internos	Por capacitação e após o fechamento das inscrições.	Viviane
Nota atribuída às capacitações	Saída	Mede o grau de satisfação de cada participante com a capacitação por meio da atribuição de uma nota que vai de 0 a 10.	80% dos questionários de avaliação por ação educativa com nota 10.	Pesquisa de Satisfação	Consulta a documentos internos	Por capacitação e após encerramento das atividades	Flávia
Aumento da renda da família cadastrada no projeto, decorrente da venda de marmitas saudáveis.	Resultado ou objetivo de impacto.	Mede o acréscimo na renda das famílias decorrente das vendas das marmitas saudáveis e em relação à renda informada na entrada no projeto. É obtido pelo seguinte cálculo: (Receita Líquida da Venda Marmita Saudável)/(Renda de Entrada no Projeto)	20% de aumento na renda anual por família cadastrada.	Banco de dados e mulheres cadastradas no projeto e nas capacitações e com vendas regulares de marmitas saudáveis.	Consulta ao banco de dados e entrevistas às mulheres que comercializam marmitas saudáveis.	Anual	Viviane e Flávia

e só servem os indicadores quantitativos?

Sempre que falamos de avaliação de impacto, aparecem as dificuldades em relação aos indicadores. Algumas empreendedoras e alguns empreendedores sociais citam os problemas na elaboração dos indicadores – sabemos que não é tarefa fácil! – e, quando do uso de indicadores já disponíveis em plataformas, a inadequação deles em relação às especificidades no empreendimento de impacto. Nesses momentos, geralmente, empreendedoras e empreendedores fazem referências a depoimentos feitos pelos beneficiários sobre a importância da iniciativa de impacto em suas vidas, como forma de comprovar que, de fato, estão mudando realidades.

Entendemos as dificuldades da avaliação de impacto, mas insistimos que o pior cenário é não fazer nenhuma avaliação ou não ter nenhum indicador. Se há depoimentos, e estes são dados qualitativos, é importante que sejam registrados pela equipe empreendedora e, posteriormente, analisados por meio de métodos qualitativos de análise. Para isto, a equipe empreendedora deve contar com ajuda dos ecossistemas de impacto e, nestes, das universidades e instituições de ensino superior que estejam comprometidas com a agenda de impacto socioambiental positivo (resgate as informações no capítulo 7).



desenhos para avaliação de impacto

Outra dúvida que sempre aparece quando o assunto é comprovar o impacto gerado pela iniciativa diz respeito à dificuldade de estabelecer a relação direta entre as ações e os efeitos positivos, ou objetivos de impacto positivo. Como é possível assegurar que a transformação que ocorre é provocada pela iniciativa de impacto? De fato, isolar a contribuição da ação ou do conjunto de ações do empreendimento e evidenciar que a mudança ocorre em decorrência delas é um grande desafio. A resposta a esta questão remete ao desenho da avaliação e, nesse caso, não tem como escapar, ele precisa ser uma avaliação quantitativa.

Há três tipos básicos de desenho de modelos de avaliações de impacto: experimental, quase-experimental, considerados modelos quantitativos, e não experimental, considerado modelo qualitativo.

As avaliações experimentais são aquelas em que é possível evidenciar a relação de causa e efeito entre ação e objetivo de impacto, com maior segurança. Isso acontece porque são avaliações que fazem uso de procedimentos estatísticos sofisticados e utilizam grupos de comparação e de tratamento, constituídos aleatoriamente. Explicando melhor, para saber se a mudança observada decorre diretamente da iniciativa de impacto, nas avaliações experimentais, é importante monitorar e analisar um grupo de beneficiários, formado aleatoriamente - por exemplo, com participantes selecionados por sorteio. Este é o grupo de tratamento - e, ao mesmo tempo, acompanhar outro grupo similar, também escolhido aleatoriamente, e que esteja no mesmo contexto (é um grupo gêmeo), mas que não esteja sendo afetado pela iniciativa de impacto. Este é o grupo de controle. Mas, não paramos por aí. É importante que a equipe avaliadora tenha condições de controlar o contexto, evitando que outras variáveis/ações interfiram na situação e possam provocar alterações não conhecidas por quem avalia. Complicado, não é mesmo?

Os desenhos quase-experimentais também são quantitativos, porém, devido às dificuldades e, às vezes até a questões éticas, da exigência de aleatoriedade na formação dos grupos de tratamento e de controle dos modelos experimentais, nos desenhos quase-experimentais de avaliação, os grupos podem ser formados por conveniência ou estratificação.

Por fim, os modelos não experimentais, considerados qualitativos, organizam-se sem a necessidade de grupos controle e aleatoriedade e podem lançar mão de formas de coleta de dados qualitativos com emprego, por exemplo, de entrevistas e, assim, uso de dados qualitativos, não apenas quantitativos como acontece nos modelos experimentais e quase-experimentais. Nos desenhos não-experimentais, enfatiza-se a relação da equipe que faz a avaliação, que pode ser a empreendedora social ou o empreendedor social, com o grupo de beneficiários e com o seu contexto. No entanto, os resultados de avaliações de impacto obtidos de desenhos não-experimentais não afirmam a relação de causalidade entre ação e impacto.



Nesse caso, e segundo o Guia de Avaliação de Impacto da Artemísia e Agenda Brasil do Futuro, a palavra-chave é Influência. Em outras palavras, estaríamos trazendo informações importantes sobre a contribuição, a influência, da iniciativa de impacto positivo para a transformação positiva de uma realidade vulnerável. E, acrescentamos, trazendo também informações fundamentais para o aprimoramento da iniciativa de forma que esta influência, esta contribuição amplie.

retomada e saiba mais

E aí, animadas ou animados para avaliar o impacto de sua iniciativa? Esperamos que sim e, antes de irmos embora, vale fazer uma retomada sobre o que tratamos aqui:

- 1) Avaliação de impacto é fundamental para a legitimidade do negócio, mas precisa também ser vista como um mecanismo importante para a gestão do empreendimento de impacto positivo.
- 2) O ponto de partida para uma boa avaliação de impacto é a elaboração da Teoria da Mudança (TdM).
- 3) Na TdM, conseguimos elaborar indicadores e metas relacionados ao processo de execução do impacto. Estes são os indicadores relacionados às ações estratégicas e às saídas.
- 4) Também na TdM, conseguimos obter os indicadores de impacto. Eles estão relacionados aos resultados ou efeitos de curto, médio e longo prazos.
- 5) São etapas importantes do processo de avaliação de impacto: definição de indicadores e metas e planejamento da avaliação (veja o quadro 3).
- 6) É importante estabelecer responsabilidades para a coleta das informações que alimentam os indicadores de impacto.
- 7) Por fim, aproveite os resultados da avaliação de impacto para conversar com os parceiros, investidores, os beneficiários, a equipe e, em especial, com a sociedade, pois esta precisa acreditar e conhecer a sua iniciativa e ver que ela vai além da intenção!

Guia Prático de Avaliação de Impacto, em:

<https://impactosocial.artemis.org.br/lp-guia-pratico>



Saiba mais

Você também pode ouvir o especialista em avaliação de impacto Antônio Brandão numa síntese sobre avaliação de impacto aqui:

<https://www.youtube.com/live/bJfP8Jduall?feature=share>



Saiba mais

Para avançar nas possibilidades da avaliação de impacto, leia Passo a passo até impacto das autoras Juliana Rodrigues e Aurélia Melo

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/88545>



Saiba mais

Ouçá também Lucas Harada do Sense-Lab neste bate-papo sobre avaliação de impacto

<https://inovasocial.com.br/podcast/especial02-teoria-de-mudanca/>



Saiba mais

Para conhecer o sistema B, não deixe de ver:

<https://youtu.be/q6Nv8NrcfAO>
e também aqui:
<https://sistemabrasil.org/>

Sistema



Brasil Saiba mais

Para conhecer um fonte importante de indicadores de impacto, consulte:

<https://iris.thegiin.org/standards/>



Saiba mais

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

UM PROJETO DO



INSTITUTO
sabin

ISBN 978-85-67209-08-1